



KREIS PLÖN

**KLIMASCHUTZ.
GEMEINSAM.
UMSETZEN.**

INHALT

VORWORT	4
ZUSAMMENFASSUNG	5
ÄMTER, STÄDTE UND GEMEINDEN	8
AKTIVITÄTEN	11
REGULATORISCHE VERÄNDERUNGEN	15
VERSTETIGUNG	17
LEISTUNGSVERSPRECHEN	28
FINANZIERUNGSSTRUKTUR.....	34
KOMMUNIKATION & NETZWERK	41
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG KREIS PLÖN.....	43
ANHANG	47
ANHANG 1 GESCHÄFTSPLAN.....	48
ANHANG 2 AUSZUG ÜBER MAßNAHMEN	56

ABBILDUNGEN & TABELLEN

Abb. 1: Interdependenz der Daseinsvorsorge und Klimaschutz	8
Abb. 2: Stellenwert des Klimaschutzes in der eigenen Verwaltung.....	9
Abb. 3: Schlüsselakteure und ihre Verflechtungen.....	10
Abb. 4: Relevanz der Beteiligung wesentlicher Akteure nach Umfrage	10
Abb. 5: Beteiligung von Schlüsselakteuren nach Umfrage	10
Abb. 6: Klimaschutzaktivitäten in der eigenen Verwaltung	12
Abb. 7: Personalbesatz Klimaschutzmanagement	12
Abb. 8: Verantwortlichkeit für Klimaschutzthemen.....	13
Abb. 9: Wichtigkeit von Klimaschutzthemen.	14
Abb. 10: Umfang der Aktivitäten	14
Abb. 11: SWOT-Analyse	27
Abb. 12: Bedarfe zur Bewältigung von Klimaschutzthemen	28
Abb. 13: Hilfreiches Unterstützungsangebot für Kommunen und Städte	29
Abb. 14: Demografische Entwicklung im Kreis.....	34
Abb. 15: Einschätzung der Gesamtfinanzsituation nach Umfrage.....	36
Abb. 16: Bereitschaft zur Bereitstellung finanzieller Mittel nach Umfrage	36
Abb. 17: Mögliche Organisationsstruktur einer KSA.....	39
Tab. 1: Modellsteckbriefe	23
Tab. 2: Vor- und Nachteile von Verstetigungsmodellen	24
Tab. 3: Leistungsangebot KSA RD-ECK	33
Tab. 4: Bevölkerungsstärkste Gemeinden und Städte	35
Tab. 5: Ein- und Auszahlungsplanung	37

LITERATUR

- ADELPHI (2018) „KOMMUNIKATIONSLEITFADEN FÜR LANDKREISE IM KLIMASCHUTZ, Frankfurt am Main.
- BDO (2018) „Zukunft des Klimaschutz im Kreis Rendsburg-Eckernförde, Effizienz durch regionale Kooperation, Machbarkeitsstudie, Rendsburg.
- KREIS RD-ECK (2019) Aufstellung der potentiellen Tätigkeiten einer kommunalen Klimaschutzagentur, Rendsburg
- GERTZ GUTSCHE RÜMENAPP (2019) Kleinräumige Bevölkerungs- und Haushaltsprognose für den Kreis Plön bis zum Jahr 2030, Schlussbericht, Hamburg/Berlin.
- IFEU (2020) Personelle Verstetigungsmodelle im kommunalen Klimaschutz, Heidelberg.
- IFEU (2020a) Klimaschutzmanagement verstetigen, Heidelberg.
- WFA (2020) Homepage der Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH vom 29.01.2021 <https://wfa.de/>

VORWORT

Klimaschutz hat sich in der gesellschaftlichen Wahrnehmung von einem Randthema zu einem Hauptthema entwickelt und in einen Transformationsprozess der CO₂-Neutralität gewandelt.

Der vorgeschaltete wissenschaftliche Diskurs zu den Folgen des Klimawandels wird von breiten Bevölkerungsgruppen wahrgenommen und anerkannt. Die Fridays-for-Future Bewegung hat nicht ganz unmaßgeblich diesen Prozess in letzten Jahren beschleunigt. Der Klimaschutz scheitert heute nicht aufgrund eines Erkenntnisdefizits, sondern aufgrund eines Umsetzungsdefizits. Die politische Fragestellung, ob Klimaschutz notwendig ist, könnte als mehrheitsfähig bezeichnet werden.

Nun besteht für Regionen und Gemeinden die Herausforderung, wie der Klimaschutz vor Ort umgesetzt werden kann. Der Klimawandel ist eine globale Herausforderung, für die auf internationaler und nationaler Ebene Lösungsmöglichkeiten gesucht und Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die konkrete Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen findet aber in den Städten, Gemeinden und Kreisen statt. Für erfolgreichen Klimaschutz müssen Politik und Verwaltung gemeinsam mit Unternehmen und Bürger:innen an einem Strang ziehen – in allen Bereichen von Wohnen über Mobilität bis zur Ernährung.

Kommunaler Klimaschutz ist eine Querschnittsaufgabe, die koordiniert werden muss. Kreisen, Städten und Gemeinden kommt im Klimaschutz eine immer größere Bedeutung zu. Auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene existieren bereits heute zahlreiche Initiativen, die wesentlich zu den CO₂-Einsparungen in Deutschland beitragen. Somit bildet der kommunale Klimaschutz eine wichtige Säule der deutschen Klimapolitik. Dieses Politikfeld soll als einer der Grundpfeiler der Energiewende in den kommenden Jahren noch stärker ausgebaut werden.

Der Kreis Plön hat seit dem Jahr 2013 Strukturen durch verschiedene Konzepte und eigene Umset-

zungsmaßnahmen geschaffen, die eine Grundlage für einen effektiven kommunalen Klimaschutz bilden. Unter anderem bestehen heute zwei Personalstellen zur Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in den eigenen Liegenschaften sowie im Wärmebereich. Ein Überblick der bisherigen Maßnahmen befindet sich im Anhang des Berichtes.

Der anstehende Transformationsprozess im Kreis Plön wird mit den derzeit zur Verfügung stehenden Personalstellen aber nicht allein zu bewältigen sein. Eine Verzahnung der Klimaschutzaktivitäten zwischen Kreis und Städten, Ämtern und Gemeinden wird der Schlüssel für den zukünftigen kommunalen Klimaschutz sein, da nur so die Lebenswirklichkeit im Transformationsprozess abgebildet werden kann.

Eine vom Kreis initiierte Klimaschutzagentur unter Beteiligung der Ämter, Städte und Gemeinden, könnte ein maßgeblicher Baustein sein, die bereits vom Kreis vorbereiteten Strukturen im Sinne des kommunalen Klimaschutzes optimal zu nutzen. Der Kreistag beschloss am 03.12.2020 dazu bereits zwei Vollzeitstellen für den Aufbau einer KSA unter Vorbehalt. Ziel muss es sein, den Ämtern, Städten und Gemeinden für die komplexen und dynamischen Herausforderungen im Klimaschutz praktische Umsetzungslösungen anzubieten.

ZUSAMMENFASSUNG

AUSGANGSLAGE

Der Kreis Plön ist strukturell ländlich geprägt. Die finanziellen und personellen Voraussetzungen für einen aktiven Klimaschutz auf kommunaler Ebene sind nicht ausreichend und teilweise weit von der Umsetzung strategisch zielführender Maßnahmen entfernt.

Klimaschutz ist eine sektorübergreifende Aufgabe. Das bedeutet, dass u.a. die Bereiche Verkehr, Gebäude und Landwirtschaft im Fokus stehen. Neben den unterschiedlichen Sektoren hat der Gesetzgeber mit seinen jüngsten Gesetzesinitiativen und Förderrichtlinien eine Vielzahl an Neuerungen verabschiedet. Die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen bewegt sich zunehmend in komplexeren Zusammenhängen.

Klimaschutzmaßnahmen werden in den nächsten Jahren die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen, Kommunen und Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Kommunales Klimaschutzmanagement hat Einfluss auf die Entwicklung der regionalen Wertschöpfung und reizt durch die Aufgaben im besten Fall Klimaschutzmaßnahmen in allen Sektoren an.

Regionen, Kommunen und Unternehmen befinden sich am Anfang eines Transformationsprozesses, der durch eine gesetzgeberische, wirtschaftliche und technische Dynamik geprägt ist. Informations-, Beratungs- und Umsetzungsleistungen werden den Erfolg von Klimaschutzaktivitäten in den Gemeinden bestimmen und der Klimaschutz wird als ein Teil der Daseinsvorsorge verstanden werden.

Die Komplexität des Normgebers nimmt zu. In nahezu allen Regelungsbereichen findet der Klimaschutz Einzug und fordert zunehmendes Expertenwissen von den Akteuren.

Nicht alle Gemeinden können ein Klimaschutzmanagement finanzieren. Grund dafür sind die anfallenden Kosten für diese Personalstellen. Zudem sind Stellen im Klimaschutz befristet und basieren oftmals auf Fördergeldern.

Die häufigste Form der Finanzierung basiert auf der Kostenersparnis durchgesetzter Maßnahmen. Dies ist aufgrund struktureller Unterschiede nicht in jeder Gemeinde anwendbar.

Untersuchungsgegenstand dieser Machbarkeitsstudie ist die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für eine zielführende Organisation des Klimaschutzes im Kreis Plön in Schleswig-Holstein.

GEMEINDEUMFRAGE

Zur ersten Abschätzung des regionalen Dienstleistungsportfolios wurde eine Umfrage unter den 85 Gemeinden des Kreises durchgeführt und mit den angebotenen Leistungen bestehender Klimaschutzagenturen erweitert.

Der Rücklauf der Umfrage umfasste 12 Fragebögen, die ausgefüllt zurückgesandt wurden. Die Teilnahme blieb damit hinter den Erwartungen zurück und lässt eine Konkretisierung von Aufgabenschwerpunkten bzw. des Dienstleistungsportfolios für eine Klimaschutzagentur im Kreis nur annäherungsweise zu. Die geographische Abdeckung erzielte 72 Prozent, wobei im Wesentlichen Verwaltungsgebietseinheiten (Ämter) das geographische Stimmungsbild im Kreis beeinflussen. Unter der Prämisse, dass Ämter über die Klimaschutzaktivitäten ihrer Kommunen in Kenntnis gesetzt werden, kann für die Gemeinden eine überdurchschnittliche Aktivität im Bereich des Klimaschutzes attestiert werden. Allerdings bedingt eine klimaschutzrelevante Aktivität konkrete Einzelfälle bzw. Problemstellungen.

KLIMASCHUTZAGENTUR ALS LÖSUNG FÜR KOMMUNALEN KLIMASCHUTZ

Die Bestrebungen anderer Landkreise in Deutschland zeigen, dass eine Klimaschutzagentur auf Kreisebene eine Möglichkeit ist, ein Klimaschutzmanagement langfristig für alle Gemeinden im Kreis zur Verfügung zu stellen. Zudem können aus der zentralisierten Organisation Kostenvorteile generiert werden und durch ein zielführendes

Angebot an Dienstleistungen der Klimaschutz kreisweit sichergestellt werden.

VORBILD KREIS RENDSBURG-ECKERNFÖRDE

Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, inwieweit ein zentralisiertes Klimaschutzmanagement für alle Kommunen im Kreis realisierbar ist. Motivation für die Überprüfung ist der Planungsprozess im Nachbarkreis Rendsburg-Eckernförde. Hier offenbart eine Machbarkeitsstudie, die gemeinsame Klimaschutzarbeit im Kreis Rendsburg-Eckernförde in Form einer Klimaschutzagentur. Inwieweit dieses Modell im Kreis Plön übertragbar ist, wird nachfolgend erläutert und bewertet.

Mit der BDO Studie „Die Zukunft des Klimaschutz im Kreis Rendsburg-Eckernförde“ aus dem März 2018 liegt eine fundierte Grundlage für die Entwicklung einer kreiseigenen Klimaschutzagentur für den Kreis Plön vor. Die Herleitung und die Beschreibung dieser Studie sind für den Kreis Plön übertragbar. Im Grundsatz unterscheiden sich wesentliche Aspekte im Kreis Plön nicht gegenüber denen im Kreis Rensburg-Eckernförde, daher können viele Elemente aus der Machbarkeitsstudie übernommen werden. Dies gilt zum Beispiel für die Herleitung einer optimalen Rechtsform für den Betrieb sowie der mögliche Leistungsumfang. Der vorliegende Bericht ergänzt die BDO Studie und überträgt die Erkenntnisse für eine Klimaschutzagentur des Kreises Plön.

Neben der Auswertung des BDO Studie wurde mit Herrn Dr. Krug vom Kreis Rendsburg-Eckernförder ein Experteninterview geführt.

Um den beschriebenen Transformationsprozess erfolgreich auf Kreis-, Stadt- und Gemeindeebene gestalten zu können, ist die Errichtung einer gemeinsamen Klimaschutzagentur für den Kreis und deren Gemeinden ein Baustein, der die bisherigen Aktivitäten fokussierter in die Gemeinden bringen kann.

Mit der Errichtung der Klimaschutzagentur entsteht eine Plattform für den kommunalen Klimaschutz im Kreis Plön. Alle Beteiligten der Plattform werden durch die Skaleneffekte profitieren.

UMSETZUNG DURCH KÜMMERER

Der Erfolg der Umsetzung von Maßnahmen, wie bundesweite und kreisweite Beispiele zeigen, hängt an Personen, die sich für die Umsetzung der Maßnahmen einsetzen. Diese Personen werden als „Kümmerer“ bezeichnet.

Der Kreis hat seit dem Jahr 2013 eine Vielzahl von Maßnahmen auf den Weg gebracht, konnte aber aufgrund der vorhandenen Personalstellen und der fachlichen Zuständigkeit nicht die Rolle eines kommunalen Kümmerers übernehmen. Andere Institutionen, wie die Energieagentur des Landes, konnten und können diese Rolle auch nicht erfüllen. Es bedarf eines verbindlichen Zusammenschlusses von Kreis und kreisangehörigen Kommunen. Die Klimaschutzagentur kann die Rolle eines professionellen Kümmerers ersetzen und damit ein Hemmnis für den kommunalen Klimaschutz aus dem Weg räumen.

EMPFEHLUNG

Der Kreis Plön sollte im Rahmen einer ganzheitlichen kommunalen Klimaschutzstrategie folgende Bausteine in den nächsten 2 Jahren umsetzen:

1. Gründung einer eigenständigen Klimaschutzagentur
2. Mitgründung eines gemeinnützigen Fördervereins
3. Errichtung eines Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit

Die Klimaschutzagentur ist hierbei der entscheidenden Bausteine, die für die heutigen Herausforderungen im kommunalen Klimaschutz zielführende Lösungen liefert. Die weiteren Bausteine dienen der Vernetzung der KSA mit den privaten und den verwaltungsinternen Bereichen und helfen die Querschnittsaufgabe Klimaschutz ganzheitlich zu implementieren.

Die bisher vom Kreis entwickelten Strukturen und Maßnahmen werden mit einer Klimaschutzagentur die beabsichtigte Wirkung entwickeln. Ein Beispiel ist das für Mai 2021 geplante Klimaschutzkonzept, das einen Fahrplan für die Umsetzung der Maßnahmen für eine klimafreundliche Wärmeversorgung vorschlagen wird.

Die Finanzierung der Klimaschutzagentur wird zu Beginn maßgeblich sein. Die Kreisfinanzierung sollte es ermöglichen, mit einem Kernteam für den Start, das operative Geschäft zu sichern. Mit der Aufnahme des operativen Geschäfts setzt der Kreis und die dann an der Klimaschutzagentur beteiligten Ämter, Städte und Gemeinden gegenüber den noch nicht engagierten Gemeinden ein Signal, dass etwas passiert.

Für die Klimaschutzagentur ist die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung

(GmbH) vorgesehen. Der Gesellschafterkreis wird auf den Kreis Plön sowie die Ämter, Städte und Gemeinden des Kreises beschränkt.

Nach der Gründung der KSA sollte in einem zweiten Schritt die Gründung eines gemeinnützigen Vereins vorgesehen werden, der zum einen zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung stellt und als Ort des bürgerschaftlichen Engagements vorgesehen wird. Der Förderverein könnte die Rolle eines Beirates in der Klimaschutzagentur übernehmen.

Die Gewinnung der Gemeinde für die Klimaschutzagentur sollte mit einer Informationskampagne unterstützt werden. Die Gemeindevertretungen des Kreises sollten gezielt angesprochen werden, um die Vorteile der Agentur darzulegen. Ziel der Gemeinden sollte es sein, ihren Ämtern die Aufgabe des Klimaschutzes zu übertragen und eine Beteiligung des Amtes an der Klimaschutzagentur herbeizuführen. Sollte eine Gemeinde die Aufgabe des Klimaschutzes nicht an das Amt übertragen wollen, sollte die Gemeinde sich eigenständig an der Klimaschutzagentur beteiligen.

Die Klimaschutzagentur sollte durch eine Stellenidentität der Führungskraft und der Amtsleitung eines neuen Amtes für Klimaschutz und Nachhaltigkeit des Kreises verbunden sein, damit verwaltungsinterne Abläufe mit den Aktivitäten der Klimaschutzagentur auch personell mit anderen Ämtern des Kreises auf Verwaltungsebene synchronisiert werden. Vorbild ist hier das Amt für Abfallwirtschaft. Die Amtsleitung übernimmt derzeit ebenfalls die Geschäftsführung der kreiseigenen Abfallwirtschaftsgesellschaft Kreis Plön mbH.

SYNERGIE MIT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGS-AGENTUR

Im Laufe der Untersuchung haben der Hauptausschuss sowie der Kreistag durch Beschlüsse die Errichtung einer Klimaschutzagentur mit der Frage einer Neuausrichtung der Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH (WFA) verbunden.

Der Untersuchungsgegenstand dieses Berichtes wurde daher seitens der Verwaltung auf die Identifizierung von Synergien bei den Tätigkeiten der WFA und der Klimaschutzagentur ausgeweitet.

Die WFA kann für eine Klimaschutzagentur ein wichtiger Kooperationspartner sein. Synergien einer Kooperation können sich aus Netzwerkeffekten ergeben. Die WFA betreibt heute bereits eine kommunale Fördermittelberatung, die es mit der

Klimaschutzagentur abzustimmen gilt, um keine Dopplung der Leistungserbringung zu entwickeln. Die WFA verfügt über kaufmännisches Know-how, das für den laufenden Geschäftsbetrieb der Klimaschutzagentur wichtig sein kann. In diesem Bereich lassen sich Synergien durch Vermeidung von Verwaltungskosten erzielen. Die Übernahmen der kaufmännischen Tätigkeiten, wie Rechnungswesen, Buchhaltung, Lohnbuchhaltung könnte über eine Geschäftsbesorgung von der WFA gegenüber der Klimaschutzagentur (im Weiteren KSA) erbracht werden.

Die Geschäftsbesorgung kann bis zur Stellung eines kaufmännischen Geschäftsführers ausgeweitet werden.

Die Ausführungen zur WFA dienen nicht dazu, den Prozess der Neuausrichtung der WFA vorwegzunehmen, der nicht Bestandteil dieser Untersuchung war.

ÄMTER, STÄDTE UND GEMEINDEN

Eine zentrale Aufgabe jeder Kommunalverwaltung in Deutschland ist die Daseinsvorsorge durch die Bereitstellung von Leistungen wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Art, „derer der Bürger zur Sicherung einer menschenwürdigen Existenz unumgänglich bedarf“ (BVerfG, Beschluss vom 20.03.1984 - 1 BvL 28/82).

Welche Leistungen jedoch im Einzelnen zur kommunalen Daseinsvorsorge gehören, ist landes- und kommunalrechtlich nicht einheitlich geregelt und unterliegt der gesellschaftlichen Entwicklung sowie dem politischen Diskurs. Die Aufgaben orientieren sich zum einen an den Bedürfnissen der Einwohnenden und zum anderen an der Leistungsfähigkeit der Gemeinde. Die Aufgabenbandbreite reicht dabei von der Energie- und Wasserversorgung über Abwasser- und Abfallentsorgung, Polizei, Feuerwehr, Krankenhäuser, Friedhöfe, sozialem Wohnungsbau und dem öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) bis hin zu kulturellen, sportlichen und sozialen Angeboten in manchen Bundesländern. Verfassungsrechtliche Grundlage hierfür bildet das Sozialstaatsprinzip des Art. 20 I GG sowie die Garantie der kommunalen Selbstverwaltung in Art. 28 II GG.

Bestimmte Leistungspflichten der Kommunen im Bereich der Daseinsvorsorge erwachsen erst aus der Zusammenschau mit anderen verfassungsrechtlichen Prinzipien, wie beispielsweise der Menschenwürdegarantie (Art. 1 I GG), dem Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit (Art. 2 II 1 GG) sowie der Eigentumsgarantie (Art. 14 I GG). Der Klimawandel und seine negativen Folgen bedrohen nach vorliegenden Erkenntnissen die Unversehrtheit und das Eigentum der Bürger:innen bereits heute und vor allem auch zukünftig intensiver und häufiger. Deshalb stellen eine vorsorgeorientierte Anpassung und damit der Schutz der Einwohnenden und ihres Eigentums eine Aufgabe der öffentlichen Daseinsvorsorge dar (Abb. 1). Zudem ist die Gesellschaft auf eine verlässliche Grundversorgung angewiesen. Hierbei können die Kommunen beispielsweise über die Stadtwerke und die städtischen Verkehrsbetriebe dafür Sorge tragen, mit den Wasser- und Energieunternehmen eine stabile Versorgung zu sichern sowie die Verkehrsinfrastruktur gegen Schäden durch Extremwetterereignisse zu schützen.



Abb. 1: Interdependenz der Daseinsvorsorge und Klimaschutz

Eine Gemeinde hat daher die Wichtigkeit von Klimaschutzthemen erkannt, wenn sie diese als Kriterien in der Daseinsvorsorge berücksichtigt und in die Entscheidungsprozesse einfließen lässt (integrierter Klimaschutz).

Im Kreis Plön ist über die Umfrage ein Meinungsbild abzulesen, was dem Klimaschutz für heute einen geringen Stellenwert beimisst. Grund für die Aussage könnte sein, dass die Gemeinden das Themengebiet des Klimaschutzes nicht an die Ämter übergeben haben und dadurch der Stellenwert in der Verwaltungseinheit Amt als „eher gering“ zu bezeichnen ist (Abb. 2).

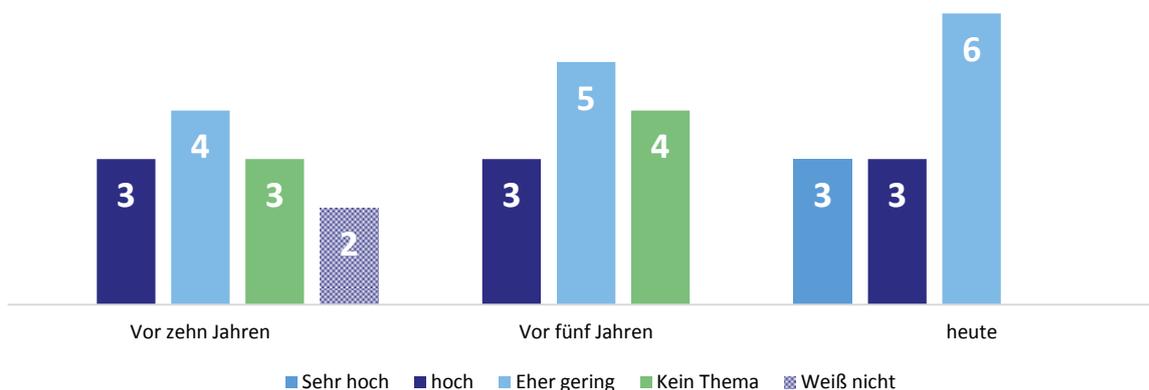


Abb. 2: Stellenwert des Klimaschutzes in der eigenen Verwaltung

Neben dem Klimaschutz des Kreises verfügen mehrere Kommunen/Städte im Kreisgebiet über ein eigenes KSM, die sich bereits mit dem KSM des Kreises in informellen Netzwerken eng abstimmen (Stadt Plön, Stadt Preetz, Stadt Schwentimental). Kommunen haben einerseits eine wichtige Steuerungs- und Koordinationsfunktion für den lokalen Klimaschutz inne und sollen andererseits Maßnahmen initiativ entwickeln und umsetzen. Dies ist effektiv nur im Zusammenspiel mit Schlüsselakteuren und der Bevölkerung möglich. Daher ist es die Aufgabe des KSM, Schlüsselakteure einzubeziehen und zu motivieren. Diese Rolle außerhalb des klassischen Aufgabenspektrums stellt jedoch häufig Neuland für kommunale Akteure dar. Sofern eine Stelle für KSM fehlt muss neben den üblichen Aufgaben die Zeit und das Wissen aufgebracht werden, sich Klimaschutzthemen aktiv zu widmen.

Ein Großteil der Treibhausgase, die durch die Erzeugung von Energie entstehen, fällt auf kommunaler Ebene an. Die kommunalen Verwaltungen haben allerdings nur sehr begrenzte Hebel, Treibhausgasemissionen zu reduzieren (z.B. in den öffentlichen Liegenschaften) – nur etwa zehn Prozent

Verwaltungseinheiten mit Ambitionen im Klimaschutz finanzieren oftmals ein Klimaschutzkonzept, das über eine Stelle für Klimaschutzmanagement (im Weiteren KSM) umgesetzt wird.

Daneben fallen erfahrungsgemäß eine Vielzahl weiterer Aufgaben und Themen an, die zu einer hohen Belastung einzelner Klimaschutzmanager:innen führen kann und zudem nicht immer umfänglich bearbeitet/betreut werden kann.

der Emissionen unterstehen ihrem direkten Einfluss.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Klimaschutz ist deshalb die Zusammenarbeit mit einflussreichen Personen und Organisationen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, die konkrete Klimaschutzmaßnahmen in Unternehmen, Kirchen, Schulen oder bei der Bevölkerung vorantreiben. Dies haben Ämter, Städte und Gemeinden im Kreis Plön erkannt (Abb. 4, Abb. 4).

Vorreiterkommunen im Klimaschutz haben bereits gezeigt, dass es sehr wichtig ist, lokale Schlüsselakteure (Abb. 3, Abb. 5) frühzeitig einzubinden. Diese Menschen verfügen über ein hohes Maß an Verantwortung für lokale Belange sowie über spezifisches Fachwissen, eine regionale Lebensweltexpertise und entsprechende Einflussmöglichkeiten innerhalb der Kommune, um diese Verantwortung in Handlungen umzusetzen.

	PRIMÄR	SEKUNDÄR
SCHLÜSSELAKTEURE	Entscheidungsträger:innen kommunale regionale Unternehmen	Branchenverbände (z.B. Energie- und Wohnungswirtschaft, Verkehrsunternehmen, etc.)
	Vertreter:innen Verbände/ Kammern/ Innungen	DIHK, Zentralverband des deutschen Handwerks
	Repräsentant:innen Schulen, Hochschulen, Erwachsenenbildung	Netzwerke Schulen, Hochschulkonferenzen
	Repräsentant:innen Bürger- oder Stadtteilforen	Bürgerforen und -interessenvertretungen/ Vereine
	Klimaschutzmanager:innen	Netzwerke Klimaschutzmanager:innen
	Repräsentant:innen Kirche, Soziales, Kultur, Stiftungen	EKD, Bischofskonferenz, Sozialverbände
	Entscheidungsträger:innen Kommunalverwaltung	Dt. Städtetag, Dt. Landkreistag
	Politiker:innen	Parteien, parteinahe Stiftungen

Abb. 3: Schlüsselakteure und ihre Verflechtungen

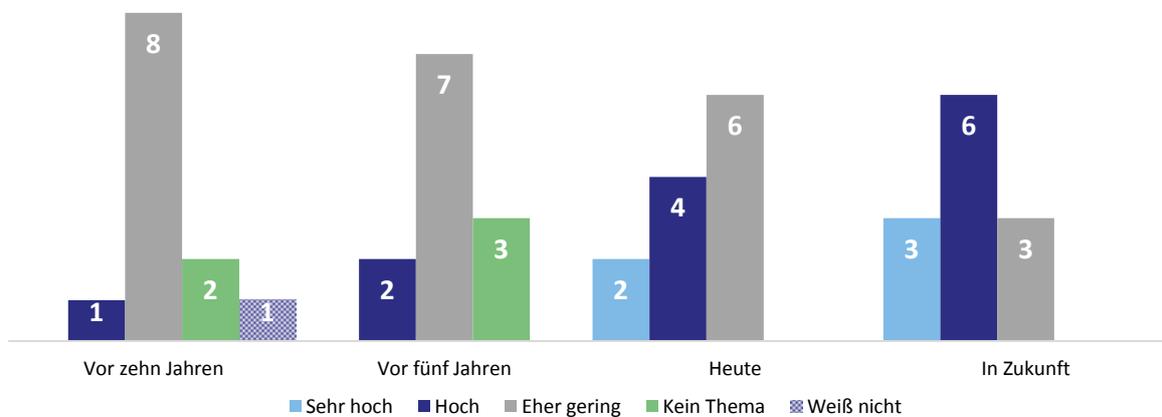


Abb. 4: Relevanz der Beteiligung wesentlicher Akteure nach Umfrage

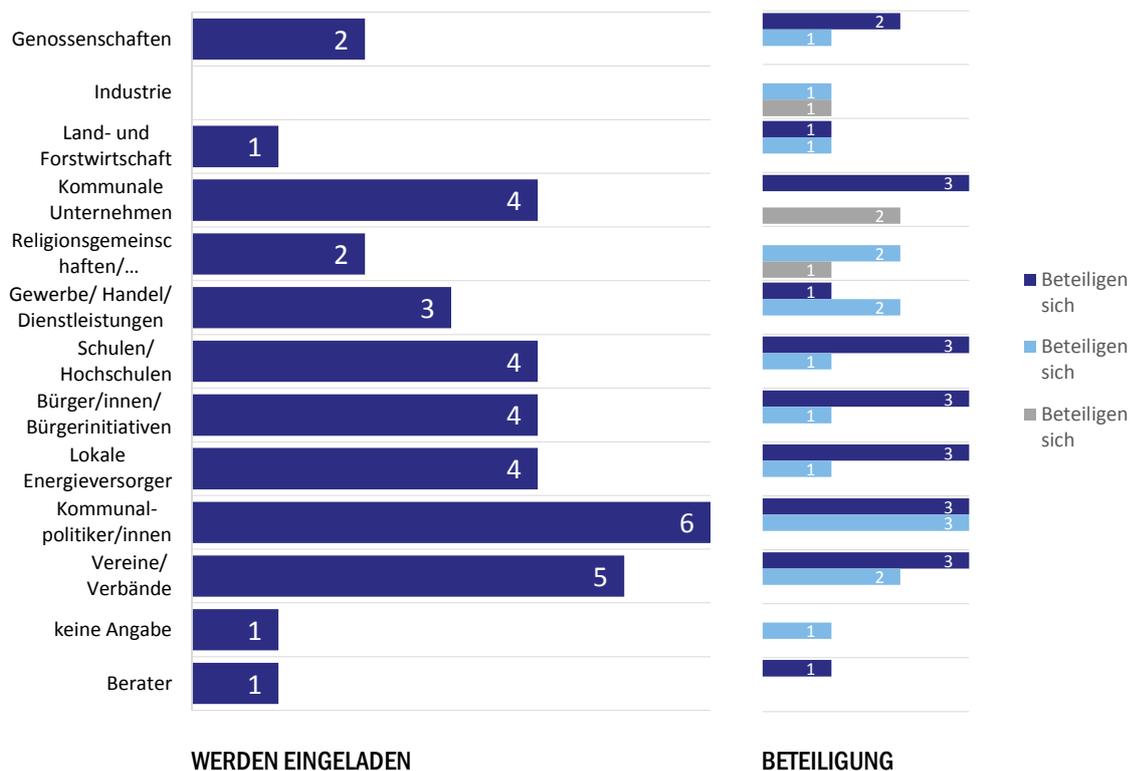


Abb. 5: Beteiligung von Schlüsselakteuren nach Umfrage

AKTIVITÄTEN

Gemäß dem strategischen Handlungsziel des Kreises „Natur und Umwelt zukunftsfähig gestalten und nachhaltig entwickeln“ mit dem Handlungsschwerpunkt „Schadstoffemissionen zum Schutz der Atmosphäre reduzieren“ befasst sich der Kreis mit der Fragestellung, wie eine Reduzierung des Einsatzes fossiler Energieträger gelingen kann.

Er hat durch sein KSM bereits einige Projekte und Maßnahmen zum Klimaschutz umgesetzt. So wurde das Wärmeplanungskataster Plus zuletzt als Planungsgrundlage für die Gemeinden veröffentlicht. Zudem verfügt der Kreis Plön seit 2014 über ein Klimaschutzteilkonzept für die eigenen Liegenschaften, dessen Umsetzung mit der Einführung eines Energiecontrollings- und -managements verbunden wurde.

Für den Sektor Verkehr wurde ein Elektromobilitätskonzept erstellt. Die Ergebnisse fließen unmittelbar in die Erstellung einer Richtlinie zur Förderung der E-Mobilität ein.

Die Kreisverwaltung möchte durch umgesetzte Maßnahmen ihre Vorbildfunktion als öffentliche Hand beim Thema Klimaschutz wahrnehmen und auch motivierend auf andere Sektoren, wie z.B. private Haushalte, Gewerbe oder Industrie, wirken.¹

Mit Ergebnissen der Studien und Maßnahmenvorschlägen (Klimaschutzkonzepte) werden der Kreis, die Städte und Gemeinden nicht allein gelassen. Die Klimaschutzmanager:innen greifen die genannten Elemente auf und wenden sie neben ihren eigentlichen Schwerpunktthemen zusammen mit wesentlichen Schlüsselakteuren an.

Mit den Anfragen, Wünschen und Potenzialen der Gemeinden führt dies dazu, dass die meisten KSM

alle Themen zum kommunalen Klimaschutz bespielen müssen. Daraus resultiert, dass die KSM eine Bandbreite an Klimaschutzthemen als Querschnittsthema bzw. integrierten Klimaschutz wahrnehmen müssen. Somit kann Gemeinden mit eigenem KSM eine generelle Aktivität zugeschrieben werden. Das KSM koordiniert alle relevanten Aufgaben innerhalb der Verwaltung. Sie koordinieren sich mit verwaltungsexternen Akteuren sowie externen Dienstleistern und informieren sowohl verwaltungsintern als auch extern über die Erstellung und Umsetzung des Klimaschutzkonzepts. Dafür initiieren sie Prozesse und Projekte für die übergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung wichtiger Akteure.

Über die Umfrage wurde abgefragt, wie aktiv die Gemeinden im Bereich des Klimaschutzes bereits sind und wobei Unterstützung notwendig ist. Dabei wurde festgestellt, dass Gemeinden vorwiegend punktuell aktiv werden (Abb. 6). Erfahrungsgemäß sind punktuelle Klimaschutzmaßnahmen auf Grund notwendiger Maßnahmen inkludiert und werden zum entsprechenden Zeitpunkt mitbedacht (Beispiel: Abgängiger Heizölkessel und Einsatz Erneuerbarer Energien).

Übergeordnete und quantitative Ziele sind hingegen meist nicht vorhanden. Dementsprechend weist kaum eine Kommune umfassende Klimaschutz-Aktivitäten in allen Bereichen auf. Dennoch ist ein Bedarf zu vermuten, denn für eine umfassende Bearbeitung wesentlicher Klimaschutzthemen im Gemeindegebiet fehlt erfahrungsgemäß häufig das notwendige Personal auf kommunaler Ebene. Zudem wurden vereinzelt bereits Diskussionen zum Aufbau eigener Klimaschutzstrukturen geführt aber nicht umgesetzt.

Zwar steht den Gemeinden über das KSM des Kreises ein erster Ansprechpartner für kommunaleigene Fragestellungen zur Verfügung. Dieser kann jedoch nur grundlegend begleitend und beratend aktiv werden.

¹ Siehe auch Anhang.

Über die Umfrage wird das Bild vermittelt, dass ausreichend Personal für die Bearbeitung von Klimaschutzthemen zur Verfügung steht (Abb. 7). Allerdings ist dies aufgrund der geringen Teilnehmer:innenzahl kritisch zu bewerten, da vorwiegend auch Fragebögen von Verwaltungseinheiten abgegeben wurden, die ein eigenes KSM besitzen und der Personalbesatz dadurch als ausreichend empfunden wird.

Ebenso muss davon ausgegangen werden, dass in vielen Gemeinden noch kein Bewusstsein besteht, welche kommunalen Handlungsfelder vom Klimaschutz betroffen sind. Daher werden die eigenen Klimaschutzaktivitäten erfahrungsgemäß häufig als ausreichend bezeichnet. Dies steht jedoch im Widerspruch zu den Klimaschutzzielen von Bund und Land.

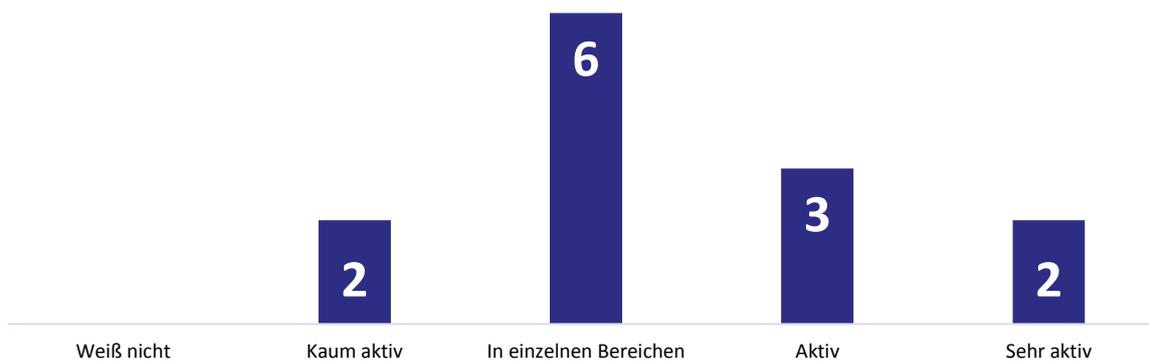


Abb. 6: Klimaschutzaktivitäten in der eigenen Verwaltung

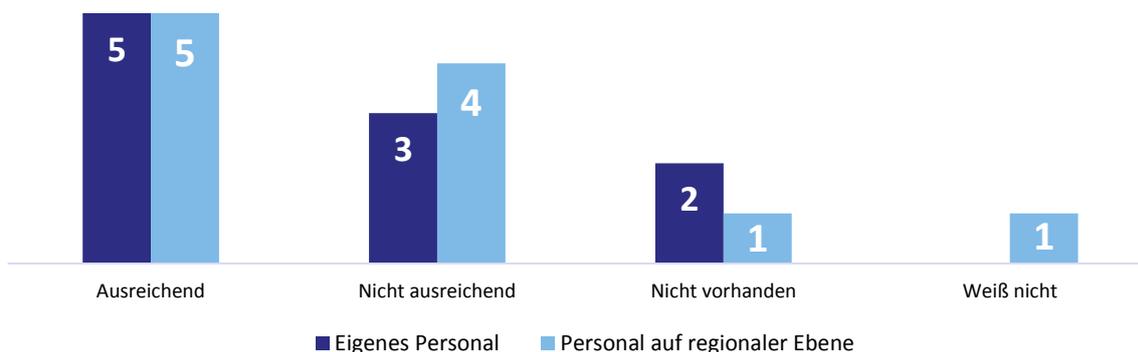


Abb. 7: Personalbesatz Klimaschutzmanagement

Die Bewertung der Aktivität in Klimaschutzthemen war ein wesentlicher Teil der Umfrage. Ziel war es, sowohl die Zuständigkeit als auch die Relevanz der Themen zu identifizieren (Abb. 8). Dafür wurden folgende Themengruppen vorgegeben:

- Interkommunale Zusammenarbeit
- Klimaschutzaktivitäten mit relevanten Akteuren
- Öffentlichkeitsarbeit für den Klimaschutz
- Mitwirkung in Energieeffizienznetzwerken
- Klimaschonende Siedlungsentwicklung
- Kommunales Energiemanagement
- Nachhaltige kommunale Beschaffung
- Klimafreundlicher Verkehr
- Effiziente Abfall- und Ressourcenwirtschaft
- Klimafreundliche Wasser-/Abwasserwirtschaft
- Energieberatung
- Bildungsangebote für den Klimaschutz

- Klimaschonende Landwirtschaft
- Förderung und Umsetzung von Suffizienz
- Klimaschonende/r Tourismus und Freizeitangebote
- Klimaschutz in Unternehmen
- Klimafreundliche Strom- und Wärmeerzeugung

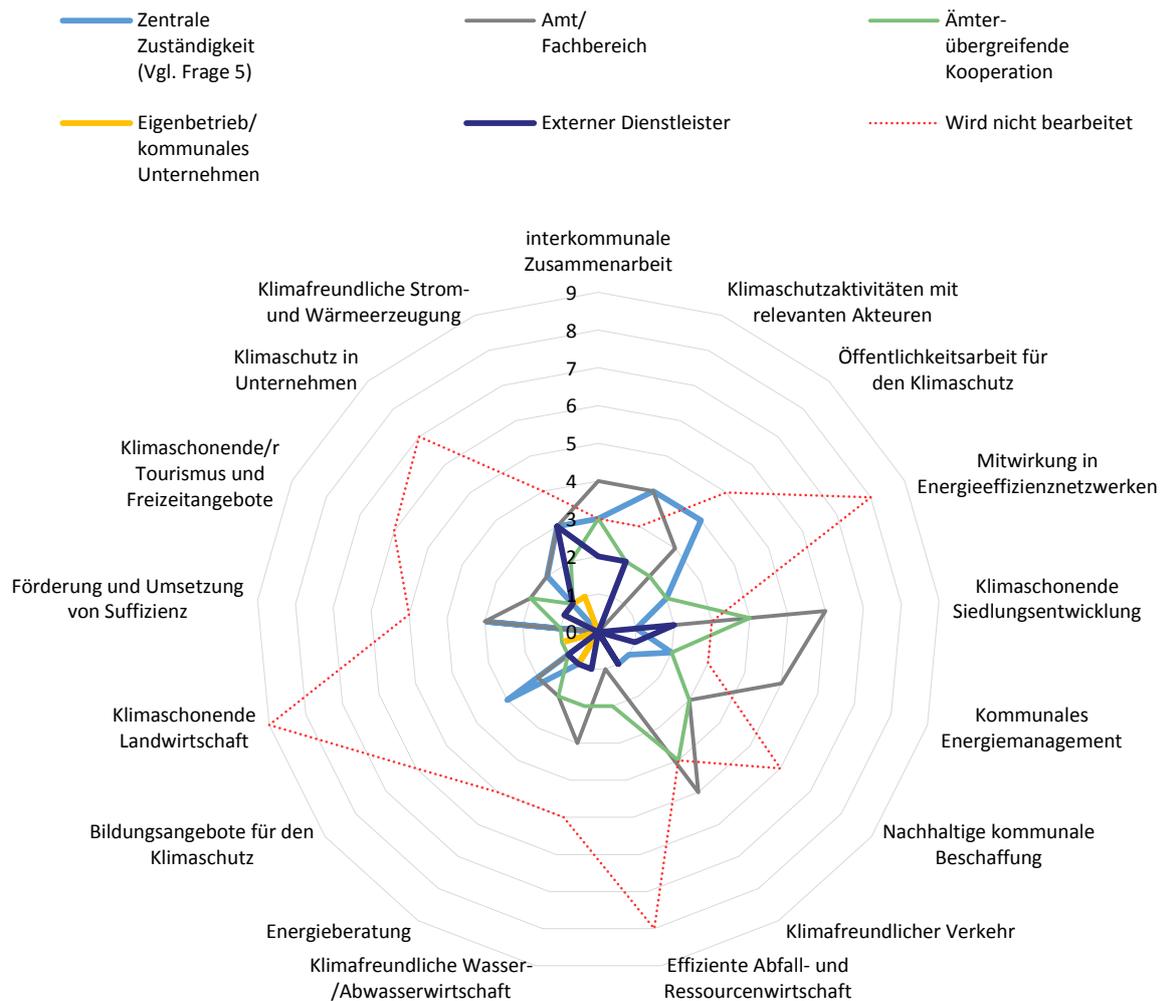


Abb. 8: Verantwortlichkeit für Klimaschutzthemen

Wichtige Themen für die Städte und Gemeinden sind im Kreis Plön u.a. die klimafreundliche Strom- und Wärmeerzeugung, klimaschonende Siedlungsentwicklung und kommunales Energiemanagement (Abb. 9). Bei dem letzten Themengebiet erhoffen sich die Kommunen eine Reduzierung der anfallenden Treibhausgase sowie eine Senkung der Energiekosten, um den Finanzhaushalt zu entlasten. Das Thema der klimaschonenden Landwirtschaft wird als eher unwichtiges Thema wahrgenommen, obwohl die Landwirtschaft mit rund 63 % einen Großteil der Flächen im Kreis Plön beansprucht. Dabei wird deutlich, dass die Einschätzungen und Angaben der Umfrageteilnehmer nicht den realen Ansprüchen für einen aktiven Klimaschutz gerecht

werden und eine hohe Aufklärungs- und Informationsarbeit notwendig ist.

Grundsätzlich besteht aber ein wesentliches Problem darin, dass der kommunale Klimaschutz auf allen Feldern vorangebracht werden muss, Klimaschutzmanager:innen aber kaum in der Lage sind, sich zu allen Feldern Spezialwissen anzueignen. Zwar sollen Klimaschutzmanager:innen Klimaschutzthemen bearbeiten, sind aber immer wieder auf externe Unterstützung angewiesen, bzw. können sich auch nur in begrenztem Umfang so vielen Themen gleichzeitig widmen.

Dies führt dazu, dass viele Ideen und Projekte nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden können, da es an Personal und/oder Expertenwissen fehlt.

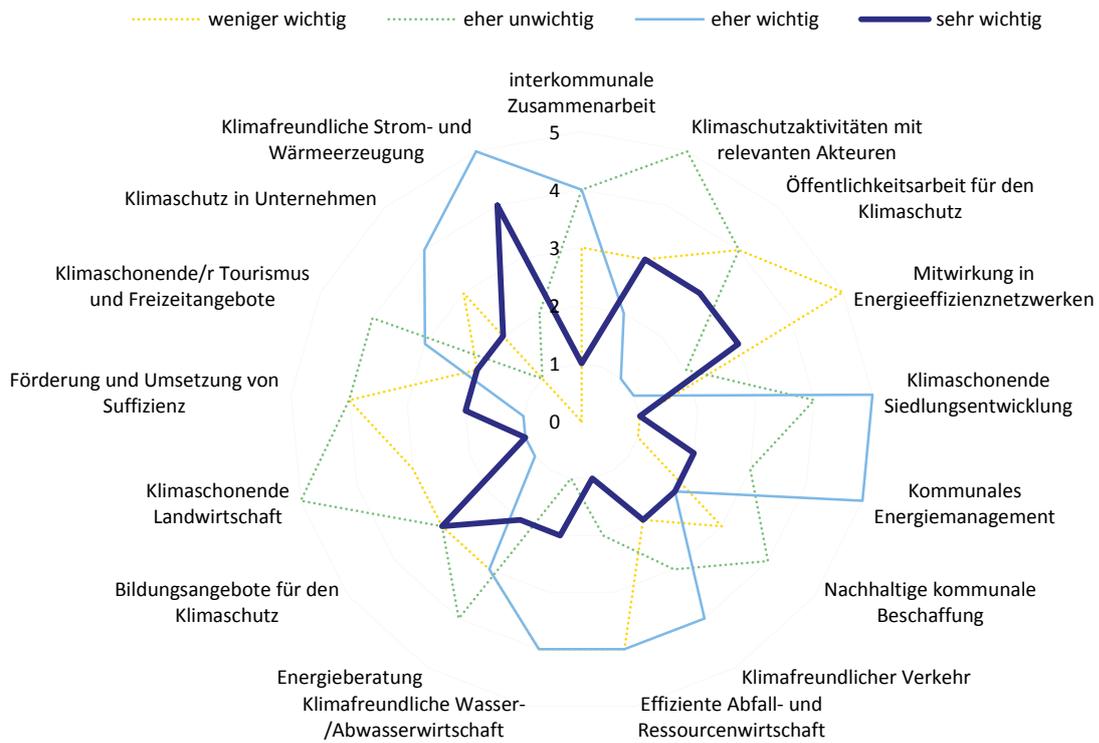


Abb. 9: Wichtigkeit von Klimaschutzthemen.

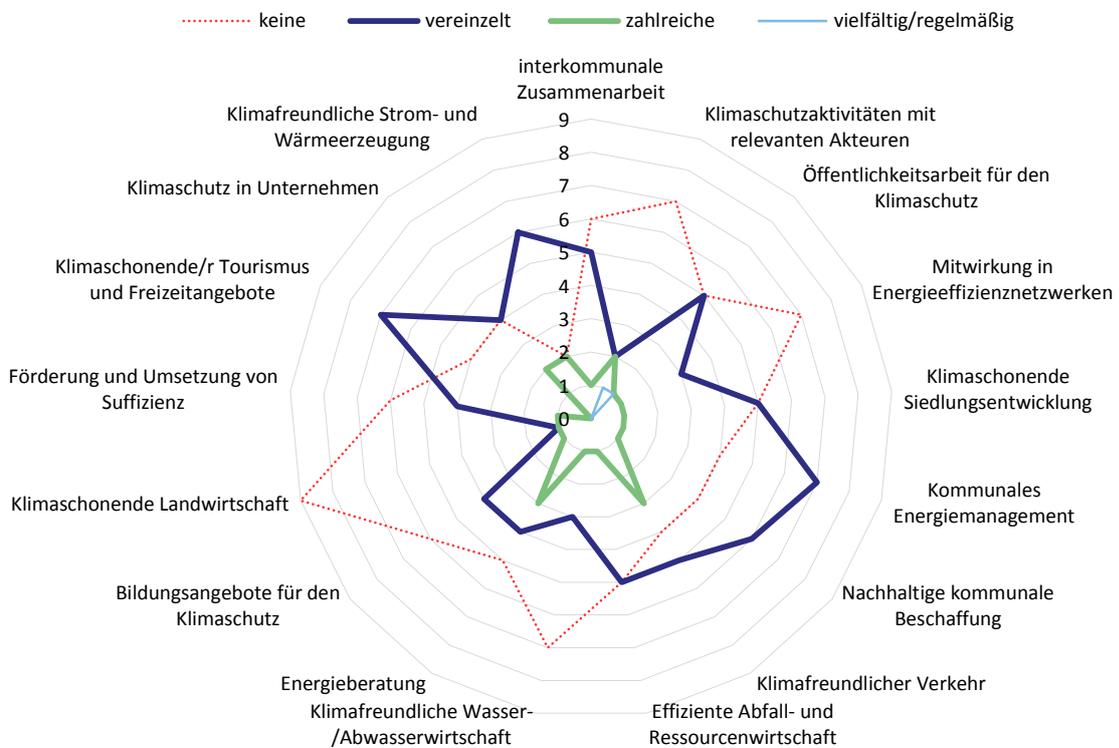


Abb. 10: Umfang der Aktivitäten

REGULATORISCHE VERÄNDERUNGEN

Bundesregierung und Bundestag haben Ende 2019 ein umfassendes Klimaschutzpaket beschlossen.

Das Klimaschutzgesetz schreibt erstmals gesetzlich verbindliche Klimaziele mit jährlich sinkenden Treibhausgas-Budgets für die Sektoren Verkehr, Energie, Industrie, Gebäude, Landwirtschaft sowie Abfallwirtschaft vor. Für jeden dieser Bereiche sind zahlreiche neue Maßnahmen festgeschrieben: Vorgaben, Anreize, Förder- und Investitionsprogramme. Kommt ein Bereich dennoch vom vereinbarten Klimakurs ab, soll es zu einer gesetzlich verpflichtenden Nachsteuerung kommen.

Der Klimaschutzplan 2050 beschreibt u.a. die Handlungsfelder Energiewirtschaft, Industrie, Gebäude, Verkehr und Landwirtschaft.

Durch den weiteren Ausbau erneuerbarer Energien und den schrittweisen Rückgang der fossilen Energieversorgung sollen die Emissionen des Sektors Energiewirtschaft bis 2030 um 61 bis 62 Prozent gegenüber 1990 reduziert werden. Im Bereich der Industrie sollte die Minderung bis 2030 49 bis 51 Prozent (gegenüber 1990) betragen.

Im Gebäudebereich gibt es im Klimaschutzplan 2050 einen "Fahrplan für einen nahezu klimaneutralen Gebäudebestand". Gebäude sind besonders langlebig, darum müssen hier schon früh die Weichen für 2050 gestellt werden. Bis 2030 sollte die Minderung 66 bis 67 Prozent (gegenüber 1990) betragen.

Der Verkehrsbereich soll mit 40 bis 42 Prozent (gegenüber 1990) zum 2030er Klimaziel beitragen.

Die Landwirtschaft soll bis 2030 mit einer Minderung in Höhe von 31 bis 34 Prozent gegenüber 1990 zur Zielerreichung beitragen.

Um die gesteckten Klimaschutzziele zu erreichen, wurde am 19. Dezember 2019 als Teil des Klimapakets das Gesetz über einen nationalen Zertifikatehandel für Brennstoffemissionen (Brennstoff-

femissionshandelsgesetz – BEHG) verkündet, wodurch ein Emissionshandel für die Sektoren Wärme und Verkehr ab dem Jahr 2021 eingeführt wurde. Seitdem 01.01.2021 wird die sogenannte CO₂-Abgabe für Benzin, Diesel, Heizöl und Erdgas erhoben und greift damit in den Gebäude- und Verkehrsbereich ein.

Mit dem Gebäudeenergiegesetz (GEG) hat der Bund zum 1. November 2020 den Rahmen für den Gebäudebereich vorgeben, der Anforderungen an die Art der Energie - als möglichst aus erneuerbaren Energien - und die Menge der in Gebäuden verbrauchten Energie bestimmt. Unter anderem befinden sich im GEG z.B. Regelungen zum Betrieb von Öl- und Gasheizungen. Der Adressatenkreis des GEG beschränkt sich dabei nicht lediglich auf Bauherren, die Neubauten errichten, sondern richtet sich auch an private und öffentliche Eigentümer:innen von Bestandsimmobilien.

Das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz (KWKG 2020) wurde zuletzt am 21. Dezember 2020 geändert. Zweck des KWKG 2020 ist es, im Interesse der Energieeinsparung, des Umweltschutzes und der Erreichung der Klimaschutzziele der Bundesregierung, einen Beitrag zur Erhöhung der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung in der Bundesrepublik Deutschland zu leisten. Neben der Stromerzeugung bildet das Gesetz auch einen Rahmen für eine klimaschonende Wärmeversorgung.

Das Gesetz für den Ausbau erneuerbarer Energien (Erneuerbarer-Energien-Gesetz - EEG 2021) wurde am 21. Dezember 2020 geändert. Zweck dieses Gesetzes ist es, insbesondere im Interesse des Klima- und Umweltschutzes eine nachhaltige Entwicklung der Energieversorgung zu ermöglichen, die volkswirtschaftlichen Kosten der Energieversorgung auch durch die Einbeziehung langfristiger externer Effekte zu verringern, fossile Energieressourcen zu schonen und die Weiterentwicklung

von Technologien zur Erzeugung von Strom aus erneuerbaren Energien zu fördern.

Zum 02.01.2021 ist die neue Bundesförderung effiziente Gebäude (BEG) gestartet. Die BEG ersetzt die bestehenden Programme zur Förderung von Energieeffizienz und Erneuerbaren Energien im Gebäudebereich – darunter das CO₂-Gebäudesanierungsprogramm (Programme Energieeffizient Bauen und Sanieren), das Programm zur Heizungsoptimierung (HZO), das Anreizprogramm Energieeffizienz (APEE) und das Marktanzreizprogramm zur Nutzung Erneuerbarer Energien im Wärmemarkt (MAP).

Der Auszug aus den maßgeblichen Gesetzen und Förderprogrammen zeigt die gesetzgeberische Dynamik der letzten 14 Monate bezüglich der Klimaschutzgesetze.

Hieraus lässt sich ein Paradigmenwechsel, der u.a. auch dem gesellschaftlichen Diskurs pro Klimaschutz geschuldet ist, ableiten.

Fossile Kraft- und Brennstoffe werden durch Abgaben und neue Grenzwerte zunehmend teurer. Sanierungs- und Effizienzmaßnahmen im Gebäudebereich werden bzw. sollen durch neue Förder Richtlinien noch intensiver gefördert werden.

Aus den Neuerungen und Verschärfungen ergibt sich eine Komplexität, die für den optimalen Einsatz bei Betroffenen und Interessierten einer intensiven Beratung für Klimaschutzaktivitäten bedarf.

Klimaschutz- und Klimaanpassungsstrategien sind erforderlich. Darauf hat die Gesetzgebung reagiert und spricht den Kommunen viel Verantwortung zu. So sind laut Baugesetzbuch Klimaschutz und Klimaanpassung "insbesondere auch in der Stadtentwicklung" zu fördern. Doch die kommunale Klimapolitik ist in komplexe institutionelle Strukturen eingebunden und bleibt hinter ihren klimapolitischen Gestaltungsmöglichkeiten zurück. Dies wird u.a. durch die kommunale Bauleitplanung deutlich, die CO₂-Neutralität des bestehenden und zukünftigen Gebäudebestandes nicht mitdenkt und außerdem entsprechenden Mobilitätskonzepte vorsieht.

Die Lösungen, die gefunden werden müssen, sind immer auch eine Frage des politischen Systems. Die Steuerungsebene, die am direktesten mit den zivilgesellschaftlichen Mitspracherechten verbunden ist, ist die Lokalpolitik. Sie kann aber nur selten

alle klimapolitischen Aufgaben selbst erfüllen. Besonders in ländlichen Regionen wie im Kreis Plön kann eine gemeinschaftliche Form der Klimaschutzarbeit in vielfältiger Weise die Vorteile bieten.

VERSTETIGUNG

Es gibt also diverse Gründe, warum Handlungsbedarf im kommunalen Klimaschutz besteht. Die Verstetigung und Intensivierung von koordinierten Klimaschutzaktivitäten in einer Kommune umfasst nicht nur die Verstetigung des KSM.

Wenn das Ziel lautet, Klimaschutz in einer Kommune dauerhaft zu verankern, bedarf es neben einem Kümmerer weiterer Grundlagen. Dazu zählen insbesondere:

- Klimaschutzziele, welche Orientierung geben und im Zentrum der Klimaschutzarbeit stehen
- Strategien, wie diese Ziele zu erreichen sind
- Finanzierung als Grundlage für die Umsetzung
- Organisation/Strukturen, welche die Umsetzung zentral steuern und die Klimaschutzarbeit vor Ort leisten

Ohne diese Grundlagen wird die konkrete Klimaschutzarbeit (z. B. Umsetzung von Maßnahmen inner- und außerhalb der Verwaltung, Beteiligungsprozesse, Netzwerkbetreuung, sowie Controlling) auf Dauer schwierig.

Im Idealfall werden Schlüsselakteure durch Erfolge der konkreten Klimaschutzarbeit motiviert, die oben genannten Grundlagen weiter zu verbessern, was wiederum die Klimaschutzarbeit für den Kümmerer vor Ort erleichtert. Je mehr Grundlagen bzw. erfolgsversprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, desto besser kann das Thema Klimaschutz in einer Kommune verstetigt werden. Im aktuellen Diskurs werden unterschiedliche Möglichkeiten der Verstetigung von Klimaschutzaktivitäten diskutiert. Diese werden nachfolgend exemplarisch auf Basis des aktuellen Zustandes für Klimaschutzaktivitäten im Kreis Plön betrachtet.

Zunächst werden die Modelle erläutert und danach in Form von Steckbriefen veranschaulicht. Im ersten Teil des Steckbriefes werden für das jeweilige Modell hilfreiche Rahmenbedingungen dargelegt. Dazu zählen u. a. die für das Modell geeignete Kommu-

nengröße, benötigte Finanzen, Stellenumfang sowie notwendige Relevanz des Themas bei lokalen Schlüsselakteuren. Unter „Historie Klimaschutz“ wird verstanden, inwieweit eine Kommune über Vorerfahrungen in strukturierter und strategischer Klimaschutzarbeit verfügt. Dazu können bspw. die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen in der Vergangenheit, ein vorliegendes Klimaschutzkonzept oder die Mitgliedschaft in einem Klimaschutznetzwerk zählen. Im zweiten Teil der Steckbriefe werden verschiedene Eigenschaften der Modelle dargestellt. Dafür wird der Grad der personellen Verstetigung eingeordnet, und es werden Möglichkeiten genannt, inwieweit im Rahmen des Modells Kooperationen nach außen möglich sind, inwieweit in diesem Modell eine Aufgabenspezialisierung möglich oder nötig ist und wie stark die Stelle innerhalb des Verwaltungsapparats eingebunden ist. Anhand der Aufgabenbeschreibungen lassen sich mögliche Aufgabenschwerpunkte für die jeweilige Stelle ableiten. Zuletzt werden die Vor- und Nachteile des Modells aufgeführt.

Im dritten Teil werden Empfehlungen gegeben, wie sich eine weitere Verstetigung des Themas Klimaschutz bewerkstelligen lässt. Dabei werden neben der personellen Verstetigung auch die anderen Aspekte der Verstetigung aufgeführt. In den Ausführungen werden die nächsten, idealtypischen Schritte für die verschiedenen Verstetigungsaspekte dargestellt. Diese Ausführungen können als Ideenpool für die weitere Verstetigung des Themas Klimaschutz in den jeweiligen Modellen genutzt werden.

ANSIEDLUNG KLIMASCHUTZMANAGEMENT ALS STABSSTELLE

Ämterübergreifend kann ein KSM auch als Stabsstelle der Verwaltungs- oder Dezernatsspitze etabliert werden (1). Der Erfolg dieses Modells hängt von der Ausgestaltung und den Freiheiten der Stelle ab. Wichtig ist auch die Bereitschaft der Fachämter, mit der Stabsstelle zusammenzuarbeiten. Durch den amtsübergreifenden Charakter und die herausragende Position, welche auch für Akteure außerhalb der Verwaltung sichtbar ist, kann das Thema Klima-

schutz in einer Kommune als Mainstreaming etabliert werden.

KLIMASCHUTZ ALS TEAM (DAUERHAFT)

Ähnliche Möglichkeiten hat ein ämterübergreifendes Klimaschutz-Team (2), das sich dauerhaft zu Klimaschutzthemen austauscht und von einem zentralen Kümmerer koordiniert wird. Somit wird der Klimaschutz durch Spezialist:innen bearbeitet und kann direkt in den jeweiligen Fachämtern verankert werden. Dadurch, dass mehrere Fachverantwortliche mit dem Thema Klimaschutz betraut sind, kann der Klimaschutz innerhalb der Verwaltung breiter aufgestellt werden.

KLIMASCHUTZ ALS EIGENES FACHAMT

Das Thema Klimaschutz in ein eigenes Fachamt (3) auszugliedern, gibt diesem nicht nur innerhalb der Verwaltung einen neuen Stellenwert. Klimaschutz ist damit ein gleichberechtigter Aspekt in der täglichen Verwaltungsarbeit und kann entsprechend nach innen und außen bearbeitet werden. Sowohl das dauerhafte Klimaschutz-Team als auch das eigene Fachamt können Klimaschutz als Mainstream-Thema in einer Kommune etablieren.

KLIMASCHUTZAGENTUR

Eine weitere Variante könnte eine neu zu gründende Organisation sein, die das Expertenwissen zu Klimaschutzthemen sowie das Netzwerk zu kommunalen Schlüsselakteuren aufbauen und pflegen kann. Um damit für Gemeinden, Städte und Ämter aktiven Klimaschutz betreiben zu können. Diese Organisation entspräche einer kommunalen/regionalen Klimaschutzagentur (4). Sie verändert die Arbeit des zentralen Kümmerers. Hier tritt der Dienstleitungsgedanke für verwaltungsexterne Akteure in den Vordergrund. Auf diese Weise kann Klimaschutz in die Breite getragen werden. Gleichzeitig fehlt die konkrete Anbindung an den kommunalen Verwaltungsapparat. In der Praxis finden sich deswegen auch Stellen, welche zur Hälfte in der Agentur und zur anderen Hälfte in der kommunalen Verwaltung angesiedelt sind (vergl. AWKP und Amt für Abfallwirtschaft).

1. ANSIEDLUNG KLIMASCHUTZMANAGEMENT ALS STABSSTELLE		
ATTRIBUT	KRITERIUM	KOMMENTAR
Kommunengröße	> 25.000 EW	Stabsstellen können Vorteile in größeren Verwaltungen haben, um das Querschnittsthema Klimaschutz voranzutreiben. In Landkreisen ist eine Stabsstelle zwar möglich, jedoch aufgrund der breit gefächerten Aufgaben (Kommunenbetreuung, LK-eigene Aktivitäten) nicht zielführend.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens halbe Stelle	Stabsstelle benötigt Sichtbarkeit innerhalb der Verwaltung.
Zeitliche Auslegung der Stelle	mittelfristig bis unbefristet	Eine Stabsstelle sollte für einen längeren Zeitraum etabliert werden, um Kontakte aufzubauen und Prozesse innerhalb und außerhalb der Verwaltung anzustoßen.
Budget Klimaschutz	5–10 Euro/EW und mehr	Um Wirksamkeit und Relevanz dieser Stelle zu garantieren, sollten die entsprechenden finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt werden. Diese Gelder können verwaltungsintern oder -extern bereitgestellt werden.
Historie Klimaschutz	Gering bis hoch	Ohne lokale Historie im lokalen Klimaschutz ist eine Stabsstelle nur bedingt zu empfehlen, da v. a. grundsätzliche Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Bei der Konzepterstellung kann es jedoch von Vorteil sein, alle Ämter einbeziehen zu können.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Die Stabsstelle sollte eng mit dem/der Bürgermeister*in oder der Amtsleitung verknüpft sein.
EIGENSCHAFTEN DES MODELLS		
	ERGEBNIS	KOMMENTAR
Grad der personellen Verstetigung	Hoch (Start von Mainstreaming)	Dem Klimaschutz und der Stabsstelle wird eine hohe Relevanz und somit eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten einberaunt.
Kooperation nach außen	Sehr hoch	Stabsstelle ist wichtige Ansprechpartnerin für externe Akteure. Enger Austausch mit Klimaschutzinitiativen, direkter Ansprechpartner für gemeinsame Aktivitäten und Koordination von Aktivitäten, Bereitstellung von Mitteln und Ressourcen.
Aufgabenspezialisierung	Generalistisch	Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachämtern sehr wichtig.
Strukturelle Einbindung	Hoch	Direkt dem/r Bürgermeister*in bzw. Amtsleiter*in unterstellt. Eine Einbindung als Stabsstelle in ein Fachamt ist möglich, aber nur empfohlen, wenn dieses thematisch mit übergreifenden Klimaschutzaktivitäten (Stadtplanung) innerhalb der Verwaltung verknüpft ist.
Stellenbeschreibung	Managementaufgaben	Stabsstellen sind vor allem für die Vernetzung von Akteuren zuständig, dienen als Ansprechstelle für alle Fragen zum Klimaschutz und können einen Beitrag bei der Koordination von Klimaschutzthemen innerhalb der Verwaltung leisten.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz wird als Querschnittsaufgabe erkannt ▪ Direkte Anbindung an die Verwaltungsspitze ▪ Gute Koordinierungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung ▪ Neutrale Position bei Abstimmungen zwischen Ämtern 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufig nur bedingte Weisungsbefugnis ▪ Nur geringes eigenes Budget ▪ Kein direkt verfügbares Expertenwissen ▪ Schaffung zusätzlicher Strukturen und Koordinierungsaufwand ▪ Keine Ansiedlung in den Ämtern und entsprechende Anbindung an konkrete Verwaltungsaktivitäten und entsprechende Unterstützung durch Amtsleitung 	
EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERE VERSTETIGUNG VON KLIMASCHUTZ		
Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Enge Zusammenarbeit mit Akteuren inner- und außerhalb der Verwaltung. Mit der Zunahme an Aufgaben können weitere Mitarbeiter*innen mit dem entsprechendem Spezialwissen eingestellt werden.	
Strategie	Koordination der Umsetzung mit den jeweiligen Fachämtern (Zielsektoren) und Entwicklung von Klimaschutzstrategien in anderen kommunalen Planungen.	
Klimaschutzziele	Definition von Langfristzielen inkl. Sektorenzielen und Zwischenzielen mit den jeweiligen Fachämtern, sowie generellen Zielen der gesamten Kommune.	
Finanzierung	Suchen nach weiteren Quellen außerhalb der Verwaltung und Verknüpfung von finanziellen Mitteln inner- und außerhalb der Verwaltung mit THG-Einsparungen und Innovationen.	
Controlling	Einheitliche Berechnung von politischen Beschlüssen und Monitoring von Maßnahmen in Verknüpfung mit der lokalen THG-Bilanz; Erstellung von Indikatoren für Ziel- und Zwischenjahre zur Untersuchung der Zielerreichung.	
Netzwerke	Ausbau regionaler Netzwerke mit anderen Kommunen zu verschiedenen Klimaschutzfragestellungen.	
Maßnahmen nach innen	Koordination, regelmäßige Prüfung und Intensivierung der Aktivitäten.	
Maßnahmen nach außen	Verstetigung und Intensivierung der Aktivitäten, Koordination von Aktivitäten verschiedener Akteure bei Projekten (z.B. Wohnungsbau und Energieversorger).	

2. KLIMASCHUTZ ALS TEAM (DAUERHAFT)		
ATTRIBUT	KRITERIUM	KOMMENTAR
Kommunengröße	> 25.000 EW	Dauerhaftes Engagement in einem Klimaschutzteam ist mit entsprechenden (zeitlichen) Ressourcen der Verwaltung verbunden.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens halbe Stelle	Eine halbe Stelle zur Koordination des Teams sollte bereitgestellt werden.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Langfristig	Eine dauerhafte Arbeit des Teams ist angestrebt.
Budget Klimaschutz	5–10 Euro / EW	Ein klar definiertes Budget für explizite Klimaschutzaktivitäten ist vorhanden und kann von dem Team selbständig verwaltet werden.
Historie Klimaschutz	Hoch	Lange Historie des Klimaschutzes. Das Team ist entstanden aus verschiedenen Tätigkeiten in der Verwaltung und aus einer Zusammenarbeit verschiedener Akteure. Die Kompetenzen sind klar verteilt und die Ziele des Teams definiert.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Schlüsselakteure schaffen Strukturen und Freiräume sowie generieren das Budget für das Klimaschutzteam: Sie selbst sollten (teilweise) in dem Klimaschutzteam vertreten sein.
EIGENSCHAFTEN DES MODELLS		
ATTRIBUT	ERGEBNIS	KOMMENTAR
Grad der personellen Verstetigung	Sehr hoch (Mainstreaming)	Ein dauerhaft agierendes Team, das zudem regelmäßig Input von externen Experten bekommt, kann die Prozesse im Klimaschutzbereich verbessern (beispielsweise über den European Energy-Award (eea)).
Kooperation nach außen	Mittel bis hoch	Spezialisierte Abstimmung mit Akteuren und Initiativen über die Fachämter. Die einzelnen Experten agieren mit entsprechenden Fachinitiativen außerhalb der Verwaltung.
Aufgabenspezialisierung	Hoch	Einzelne Fachämter sind mit ihrer Expertise im Gremium vertreten.
Strukturelle Einbindung	Mittel	Das Klimaschutzteam agiert außerhalb der regulären Verwaltungsstruktur. Gleichzeitig haben die gemeinsamen Beschlüsse unmittelbare Wirkung auf die jeweiligen Fachämter.
Stellenbeschreibung	Management und Pflichtenaufgaben	Die koordinierte Zusammenarbeit der Ämter ist hochgradig mit Managementaufgaben verbunden. Gleichzeitig agieren die einzelnen Ämter innerhalb ihres Aufgabengebiets weiterhin im Rahmen ihrer Pflichtenaufgaben.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz wird über die gesamte Verwaltung betrachtet ▪ Enge Abstimmung der Ämter zum Klimaschutz ▪ Dauerhafter Prozess mit regelmäßiger Evaluation (z.B. über den eea) 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung externer Akteure und Initiativen nur über die Fachämter möglich ▪ Die mit der Ausgestaltung des Teams verbundenen Ressourcen können nur mit dem entsprechenden Wohlwollen der Verwaltungsspitze bereitgestellt werden ▪ Direkte Klimaschutzarbeit außerhalb der Verwaltung und das Er-richten einer zentralen Anlaufstelle für Klimaschutzfragen ist bei einem reinen Spezialisten-Team der Verwaltung nur bedingt möglich 	
EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERE VERSTETIGUNG VON KLIMASCHUTZ		
Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Im Klimaschutzteam tauschen sich Vertreter*innen der Fachämter vertieft aus. Eine neue strukturelle Relevanz erhält das Thema, wenn die Vertreter*innen innerhalb ihrer Fachämter als KSM bestellt werden oder sich das Team gar als eigenes Fachamt in ihrem jeweiligen Fachgebiet dauerhaft mit dem Thema Klimaschutz auseinandersetzen kann.	
Strategie	Die im Team ausgearbeitete Strategie wird innerhalb der Fachämter in konkrete Klimaschutzstrategien für die einzelnen Fachämter weiterentwickelt.	
Klimaschutzziele	Innerhalb der Fachämter wird geprüft, was der jeweilige Beitrag des Fachamtes an die kommunalen Klimaschutzziele sein kann.	
Finanzierung	Aus dem Budget des Klimaschutzteams werden spezifische Aktivitäten innerhalb der jeweiligen Ämter gefördert. Darüber hinaus wird innerhalb der Fachämter überlegt, wie Klimaschutz auch in Finanzentscheidungen (z.B. Gelder für Radinfrastruktur statt Straßenausbau) integriert werden kann.	
Controlling	Klimaschutzaktivitäten werden regelmäßig durch externe Experten evaluiert. Dort wird die Klimaschutzarbeit zusammen mit dem Klimaschutzteam optimiert und weiterentwickelt.	
Netzwerke	Die Vertreter*innen des Klimaschutzteams agieren in den jeweiligen Fachgebieten.	
Maßnahmen nach innen	Das wesentliche Ziel des Klimaschutzteams ist, die Klimaschutzarbeit innerhalb der Verwaltung zu optimieren.	
Maßnahmen nach außen	Das Team prüft, inwieweit die jeweiligen Arbeiten nach außen wirken und integriert verschiedene Akteure in seine Klimaschutzarbeit (z.B. Energieagentur für zentrale Energieberatungen)	

3. KLIMASCHUTZ ALS EIGENES FACHAMT		
ATTRIBUT	KRITERIUM	KOMMENTAR
Kommunengröße	> 50.000 EW	Nur in Kommunen mit entsprechender Verwaltungsgröße geeignet. Idealerweise Stadt- und Landkreise.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens zwei Stellen (Vollzeitäquivalente)	Um adäquat agieren zu können, benötigt dieses eigene Fachamt einen entsprechenden personellen Unterbau.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Langfristig	Die Entwicklung eines Fachamtes ist als dauerhafter Prozess angelegt.
Budget Klimaschutz	5–10 Euro/EW und mehr	Ein eigenes (hohes) Budget ist unerlässlich für die Klimaschutzarbeit. Dies kann z.B. extern durch Vereine eingeworben werden.
Historie Klimaschutz	Hoch	Für Kommunen mit langer Historie im Klimaschutz. Wenn Kommunen bereits Erfahrungen im Klimaschutz gemacht haben, können sie mögliche Ansatzpunkte der weiteren Arbeit sowie Bereiche einer sinnvollen Zusammenarbeit mit anderen Ämtern besser einschätzen.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Die Möglichkeiten des Amtes werden durch die Verwaltungsspitze bestimmt.
EIGENSCHAFTEN DES MODELLS		
ATTRIBUT	ERGEBNIS	KOMMENTAR
Grad der personellen Verstetigung	Sehr hoch (Mainstreaming)	Dem Klimaschutz wird eine dauerhafte Sonderrolle innerhalb der Verwaltung eingeräumt.
Kooperation nach außen	Sehr hoch	Enge Abstimmung mit lokalen Akteuren und Initiativen, Einrichten einer zentralen Anlaufstelle, Unterstützung und Koordination von Aktivitäten im Bereich Klimaschutz.
Aufgabenspezialisierung	Generalistisch bis spezifisch	Innerhalb der Verwaltung werden alle Ämter in die Arbeit mit einbezogen. Bei konkreten Fragestellungen zum Klimaschutz (z.B. in der Stadtplanung) kann das Amt die Rolle eines Experten einnehmen.
Strukturelle Einbindung	Hoch	Ein eigenständiges Amt. Das Amt ist in der Fachamtsleiterrunde gleichwertig vertreten, verfügt über ein eigenes Budget und hat klar festgelegte Kompetenzen innerhalb der Verwaltung.
Stellenbeschreibung	Management- und Pflichtaufgaben	Das Amt agiert innerhalb der Verwaltung mit den ihm zugeordneten kommunalen Pflichtaufgaben. Die Kooperation mit Akteuren nach außen und innerhalb der Verwaltung bedarf Kompetenzen im Bereich des Managements.
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz als wichtige Zukunftsaufgabe wird (an)erkannt ▪ Die Möglichkeiten eines solchen Amtes in- und außerhalb der Verwaltung sind weitreichend (u.a. aufgrund der Anzahl an Personalstellen und der Gleichberechtigung gegenüber anderen Fachämtern) ▪ Dauerhafte personelle Verstetigung im Klimaschutz 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventuell wird der Klimaschutz in anderen Fachämtern weniger beachtet ▪ Wesentliche Klimaschutzaktivitäten der Kommune verbleiben in anderen Fachämtern (Stadtplanung, Verkehr) 	
EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERE VERSTETIGUNG VON KLIMASCHUTZ		
Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Klimaschutz wird als Mainstream in der Kommune etabliert. Das Fachamt koordiniert sich in einem Gremium auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung um kommunale Aktivitäten zu organisieren und durchzuführen.	
Strategie	Die Klimaschutzstrategie wird Schritt für Schritt in alle kommunalen Planungen und Aktivitäten integriert.	
Klimaschutzziele	Langfristige Klimaschutzziele für die Kommune (und Einzelgemeinden), Sektorziele und Zielvereinbarungen mit externen Akteuren zeugen von einer Mischung aus verschiedenen Klimaschutzzielen.	
Finanzierung	Die finanziellen Kapazitäten und Finanzierungsquellen werden weiter ausgebaut. Intracting, externe Gelder von Unternehmen, Bürgerfonds und Förderungen sind fester Bestandteil einer Klimaschutzfinanzierungsstrategie.	
Controlling	Eine detaillierte Maßnahmenevaluation erfolgt neben einem regelmäßigen übergreifenden Klimaschutzcontrolling (auch für die Einzelgemeinden eines Landkreises).	
Netzwerke	Ein Ausbau des regionalen Netzwerks als Dienstleister für Kommunen in verschiedenen Belangen ist wesentlicher Bestandteil der Klimaschutzarbeit. Nach außen tritt das Amt als Innovator und Vorreiter in überregionalen Foren auf.	
Maßnahmen nach innen	Innovative Pilotprojekte werden initiiert und Klimaschutz durchdringt in weiten Teilen die tägliche Verwaltungsarbeit (z.B. bei der Stadtplanung).	
Maßnahmen nach außen	Das Amt hat gemeinsame Projekte mit lokalen Akteuren, koordiniert die Klimaschutzaktivitäten der Akteure, organisiert Netzwerke, initiiert Austausch- und Beteiligungsformate und ist zentraler Ansprechpartner für die jeweiligen Akteure.	

4. KLIMASCHUTZAGENTUR		
ATTRIBUT	KRITERIUM	KOMMENTAR
Regionengröße	> 50.000 EW	Nur in Kommunen mit entsprechender Verwaltungsgröße geeignet. Idealerweise Stadt- und Landkreise.
Finanzielles Budget Personal	Mindestens drei Stellen (Vollzeit-äquivalente)	Da die Zielgruppe der Agentur breiter ist, sollte für eine ausreichende personelle Ausgestaltung gesorgt sein, um den damit verbundenen Beratungs- und Begleitungsbedarfe zu decken.
Zeitliche Auslegung der Stelle	Langfristig	Die Entwicklung einer KSA sollte als dauerhafter Prozess angelegt sein.
Budget Klimaschutz	>2 Euro/EW	Ein eigenes (hohes) Budget ist unerlässlich für die Klimaschutzarbeit. Dies kann z.B. durch externe Unterstützung (Förderverein), die Kreisumlage, Mitgliedsgebühren der Gesellschafter oder durch die Verwaltung selbst erfolgen.
Historie Klimaschutz	Mittel-Hoch	Für Kommunen/Landkreise mit einer gewissen Historie im Klimaschutz. Gerade in Landkreisen könnte die Gründung einer KSA auch früh im Klimaschutzprozess erfolgen, um im Kreis und den einzelnen Gemeinden Klimaschutz als Thema zu etablieren.
Relevanz für Schlüsselakteure	Hoch	Die Möglichkeiten (und Grenzen) der Agentur werden durch mehrere regionale Schlüsselakteure bestimmt.
EIGENSCHAFTEN DES MODELLS		
ATTRIBUT	ERGEBNIS	KOMMENTAR
Grad der personellen Verstetigung	Sehr hoch (Mainstreaming)	Dem Klimaschutz wird eine dauerhafte Sonderrolle innerhalb der Kommune und Region eingeräumt. Die Agentur agiert eng mit Akteuren jenseits der Verwaltung. Innerhalb der Verwaltung kommt es auf die Einbindung der Agentur in der Verwaltung an. Arbeitet die Agentur komplett autonom, fehlt der Anschluss zu kommunalen Entscheidungen/Prozessen.
Kooperation nach außen	Sehr hoch	Enge Abstimmung mit lokalen Akteuren und Initiativen, Einrichten einer zentralen Anlaufstelle, Unterstützung und Koordination von Aktivitäten im Bereich Klimaschutz, Dienstleistungs- und Beratungsangebote für einzelne Akteursgruppen (z.B. Unternehmen oder Kommunen).
Aufgabenspezialisierung	Generalistisch bis spezifisch	Neben dem Agieren im Thema Klimaschutz (z. B. Begleitung von Prozessen) und Ansprechpartner:in zu allen Fragen um das Thema spezifisch in konkreten Dienstleistungsangeboten.
Strukturelle Einbindung	Gering bis mittel	Zumeist agieren KSA überwiegend unabhängig von der Verwaltung. Die Einbindung in die Verwaltung kann aber erfolgen, indem z. B. die Leitung der Agentur zu einer Hälfte der Stelle in der Verwaltung angesiedelt ist. Auch eine direkte verantwortliche Person in der Verwaltung kann sich mit der Geschäftsführung der Agentur regelmäßig austauschen und planen.
Stellenbeschreibung	Managementaufgaben	Die KSA übernimmt die ihr aufgetragenen Tätigkeiten aus der Verwaltung und von anderen Akteuren. Dabei handelt es sich primär um Dienstleistungs- und Managementaufgaben (z. B. Energieberatung oder Moderation).
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz jenseits der Verwaltung durch Zusammenarbeit mit externen Akteuren ▪ Entwicklung von (bezahlten) Dienstleistungen ▪ Zentrale Anlaufstelle zu Themen Energie und Klimaschutz 	
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Anbindung an die konkrete Verwaltungsarbeit und die Verwaltungszuständigkeiten ▪ Lukrative Dienstleistungen können nicht lukrative Aufgaben (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) verdrängen 	

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERE VERSTETIGUNG VON KLIMASCHUTZ	
Weiterentwicklung der personellen Verstetigung	Die KSA, auch in verwaltungsinterne Prozessen integriert und steht hier im engen Austausch. Das Dienstleistungsangebot und damit die Attraktivität der Agentur werden durch neue Expertise regelmäßig erweitert. In Kreisen wird versucht, KSM (als Ansprechpartner:innen) in den einzelnen Gemeinden zu etablieren.
Strategie	Das Klimaschutzkonzept wird als Dienstleistung gemeinsam mit der Verwaltung umgesetzt. Gleichzeitig wird als Dienstleistung auch die regelmäßige Fortschreibung angeboten. In Landkreisen werden die Strategien für die einzelnen Gemeinden konkretisiert und die Umsetzung ebenfalls aktiv begleitet.
Klimaschutzziele	Langfristige Klimaschutzziele für die Kommune (und Einzelgemeinden), Sektorziele und Zielvereinbarungen mit externen Akteuren zeugen von einer Mischung aus verschiedenen Klimaschutzziele.
Finanzierung	Die finanziellen Kapazitäten und Finanzierungsquellen werden weiter ausgebaut. Das Dienstleistungsangebot sorgt dafür, dass sich die Agentur fast selbständig trägt. (innovative) Förderprojekte sind fester Bestandteil einer Klimaschutzfinanzierungsstrategie.
Controlling	Klimaschutzcontrolling (u.a. Energie- und THG-Bilanzen) auch für Einzelgemeinden in Landkreisen ist eine zentrale Dienstleistung der Agentur. Daneben können Energieaudits für Unternehmen als Dienstleistung angeboten werden.
Netzwerke	Die KSA ist zentraler Bestandteil des regionalen Netzwerks. Sie organisiert spezifische Arbeitskreise und verfolgt in Gesprächen mit den Akteuren, ob Austauschbedarf oder neue Formate nötig sind.
Maßnahmen nach innen	Die KSA prüft regelmäßig, welche Dienstleistungsangebote für die Verwaltung interessant sein könnten (z. B. Contracting) und unterstützt die Verwaltung bei der Umsetzung des Konzepts. Innovative Pilotprojekte werden im Rahmen von Förderprogrammen der Verwaltung vorgeschlagen und als Dienstleister umgesetzt.
Maßnahmen nach außen	Nach außen tritt die KSA als Innovator auf, welcher Fördergelder für innovative Projekte mit verschiedenen Partnern anwirbt bzw. gemeinsam Anträge schreibt. Die Maßnahmen werden für unterschiedliche Akteursgruppen immer spezifischer und auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten.
Controlling	Klimaschutzcontrolling (u.a. Energie- und THG-Bilanzen), auch für Einzelgemeinden in Landkreisen ist eine zentrale Dienstleistung der Agentur. Daneben können Energieaudits für Unternehmen als Dienstleistung angeboten werden.
Netzwerke	Die Energieagentur ist zentraler Bestandteil des regionalen Netzwerks. Sie organisiert spezifische Arbeitskreise und verfolgt in Gesprächen mit den Akteuren, ob Austauschbedarf oder neue Formate nötig sind.
Maßnahmen nach innen	Die Energieagentur prüft regelmäßig, welche Dienstleistungsangebote für die Verwaltung interessant sein könnten (z. B. Contracting) und unterstützt die Verwaltung bei der Umsetzung des Konzepts. Innovative Pilotprojekte werden im Rahmen von Förderprogrammen der Verwaltung vorgeschlagen und als Dienstleister umgesetzt.
Maßnahmen nach außen	Nach außen tritt die Energieagentur als Innovator auf, welcher Fördergelder für innovative Projekte mit verschiedenen Partnern anwirbt bzw. gemeinsam Anträge schreibt. Die Maßnahmen werden für unterschiedliche Akteursgruppen immer spezifischer und auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten.

Tab. 1: Modellsteckbriefe²

² In Anlehnung an IFEU (2020a).

NR.	MODELLNAME	KURZBESCHREIBUNG	VORTEILE	NACHTEILE
1	Klimaschutz als Stabsstelle	Das KSM ist als Stabsstelle bei der Verwaltungsspitze oder einem Dezernat angesiedelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz wird als Querschnittsaufgabe erkannt ▪ Direkte Anbindung an die Verwaltungsspitze ▪ Gute Koordinierungsmöglichkeiten innerhalb der Gesamtverwaltung ▪ Neutrale Position bei Abstimmungen zwischen Ämtern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufig nur bedingte Weisungsbefugnis ▪ Nur geringes eigenes Budget ▪ Kein direkt verfügbares Expertenwissen ▪ Schaffung zusätzlicher Strukturen und Koordinierungsaufwand ▪ Keine Ansiedlung in den Ämtern und entsprechende Anbindung an konkrete Verwaltungsaktivitäten und entsprechende Unterstützung durch Amtsleitung
2	Klimaschutz-Team mit zentralem Kümmerer (dauerhaft)	Innerhalb eines dauerhaften Prozesses kümmert sich das KSM mit Vertreter:innen anderer Ämter um Klimaschutzbelange	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz wird über die gesamte Verwaltung betrachtet ▪ Enge Abstimmung der Ämter zum Klimaschutz ▪ Dauerhafter Prozess mit regelmäßiger Evaluation (z.B. über den European Energy Award) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung externer Akteure und Initiativen nur über die Fachämter möglich ▪ Die mit der Ausgestaltung des Teams verbundenen Ressourcen können nur mit dem entsprechenden Wohlwollen der Verwaltungsspitze bereitgestellt werden ▪ Direkte Klimaschutzarbeit außerhalb der Verwaltung und das Errichten einer zentralen Anlaufstelle für Klimaschutzfragen ist bei einem reinen Spezialist:innen-Team der Verwaltung nur bedingt möglich
3	Eigenes Fachamt für Klimaschutz	Ein eigenes Fachamt kümmert sich um Klimaschutzbelange und ist anderen Ämtern gleichgestellt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz als wichtige Zukunftsaufgabe wird (an)erkannt ▪ Die Möglichkeiten eines solchen Amtes in- und außerhalb der Verwaltung sind weiterreichend (u.a. aufgrund der Anzahl an Personalstellen und der Gleichberechtigung gegenüber anderen Fachämtern) ▪ Dauerhafte personelle Verstetigung im Klimaschutz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventuell wird der Klimaschutz in anderen Fachämtern weniger beachtet ▪ Wesentliche Klimaschutzaktivitäten der Kommune verbleiben in anderen Fachämtern (Stadtplanung, Verkehr)
4	Regionale Klimaschutzagentur (KSA)	Im Rahmen einer Klimaschutzagentur agiert ein KSM mit Akteuren in der Verwaltung als auch mit Akteuren außerhalb der Verwaltung gleichermaßen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz jenseits der Verwaltung durch Zusammenarbeit mit externen Akteuren ▪ Entwicklung von (bezahlten) Dienstleistungen Selbstfinanzierung ▪ Zentrale Anlaufstelle zu Themen Energie- und Klimaschutz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mögliche fehlende Anbindung an die konkrete Verwaltungsarbeit und die Verwaltungs-zuständigkeiten ▪ Lukrative Dienstleistungen können nicht lukrative Aufgaben (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) verdrängen

Tab. 2: Vor- und Nachteile von Verstetigungsmodellen³

³ Vgl. IFEU (2020)

Da die KSA als weitreichendste Option auch den größten Erfolg im kommunalen Klimaschutz verspricht und in diesem Sinne auch für den Kreis Plön empfohlen werden kann, wird dieses Modell im Folgenden weitergehend besprochen

In einer KSA könnte ein Team aus Personen mit entsprechenden Schwerpunkten (Wärme, Verkehr, Landwirtschaft, Gebäude, etc.) agieren und diese dem Kreis und den Kommunen zur Verfügung stellen. Beispielsweise könnten dort jeweils Stellen für die genannten Klimaschutzthemen aufgebaut werden, sodass z.B. bei einem Mobilitätsprojekt in einer Gemeinde auch die entsprechende Person aus der KSA das Projekt begleiten und unterstützen könnte. Sollte dann von der gleichen Gemeinde ein Quartierskonzept gewünscht werden, könnte eine andere Person aus der KSA zurate gezogen werden und die Gemeinde mit der Beantragung der Fördermittel, bei der Auftragsvergabe sowie als Mitglied der Lenkungsgruppe begleiten. Dadurch stünden den Kommunen mehrere „Kümmerer“ mit unterschiedlichen Schwerpunkten zur Verfügung und könnten entsprechende Vorhaben viel besser begleiten, als eine einzelne Person das könnte.

STÄRKEN

Kleine Kommunen haben oftmals nicht die kritische Größe, um zumindest eine Teilzeitstelle im Bereich des KSM zu finanzieren. Gleichzeitig können Gemeinden nicht unbeschränkt Aufgabenbereiche an Ämter übergeben, die andernfalls grundsätzlich ein geeigneter Ort für eine gemeinsame Stelle im Bereich KSM wären. So ermöglicht die Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Organisation oftmals erst den Zugriff auf Kapazitäten im Bereich KSM. Die gebündelten Aktivitäten ermöglichen die Realisierung von Skaleneffekten. So können Projekte zu bestimmten Themen „multipliziert“ werden. Erfahrungsvorteile können über die mögliche Spezialisierung der Mitarbeitenden und wiederkehrende Projekte realisiert werden. Die Schaffung eines Teams über die aktuellen Kapazitäten hinaus in Verbindung mit einer steigenden Effizienz, ermöglicht die Bearbeitung weiterer Aufgabenfelder im Bereich KSM. Die grundlegende Abstimmung einer Zusammenarbeit und deren Zielsetzung im Bereich KSM innerhalb einer gemeinsamen Organisation bildet das Fundament für gemeinsame Projekte. Das grundlegende Mandat der Agentur ermöglicht die vergleichsweise unkomplizierte Initiierung übergreifender Projekte. Zudem kann auch die Koordination von Projekten über die Kreisgrenzen hinaus auf Grundlage eines klaren Mandats vereinfacht werden.

SCHWÄCHEN

Die gemeinsame Organisation ist im Vergleich zu eigenständigen Lösungen von vielen Finanzierungsquellen abhängig. Da den Gesellschaftern eine gewisse Flexibilität in Bezug auf die Beteiligung an den Aktivitäten der Agentur eingeräumt werden sollte (insbesondere Kündigungsrecht), ist die Planungssicherheit auf Seiten der Agentur eingeschränkt. Die Übertragung von Aufgaben an die Agentur ist nur teilweise vollständig möglich. So wird es weiterhin Aufgaben geben, die vor Ort ausgeführt werden müssen. Die Agentur kann hier jedoch weiter als Ansprechpartner agieren.

CHANCEN

Mit gebündelten Aktivitäten lässt sich eine deutlich höhere Wirksamkeit in der Öffentlichkeit erzielen. Im Zuge der Ausweitung der Aktivitäten im Bereich KSM unter einer Wortbildmarke ist mit einer regelmäßigen Berichterstattung mit erhöhtem Wiedererkennungswert zu rechnen. Bei Wahl einer geeigneten Marke ist der regionale Bezug der Akti-

vitäten der Agentur zudem eine Grundlage für eine hohe Identifikation der Bürger:innen mit den Aktivitäten. Leuchtturmprojekte können zudem in unterschiedlichen Bereichen initiiert werden. Im Projektverlauf haben sich die bisherigen Leistungen im KSM auf Kreisebene positiv auf die Erwägungen der kreisangehörigen Kommunen über eine Beteiligung an einer gemeinsamen KSA ausgewirkt. Der Vorteil der bisherigen Erfolgsgeschichte und einer gewissen Bekanntheit bei den relevanten Akteuren wirkt sich positiv auf die Gewinnung von Gesellschaftern bzw. Mitgliedern für einen Förderverein des Klimaschutzes aus. Weiterhin sind viele Bereiche des KSM im Kreis nach den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen nicht besetzt. Die KSA würde also oftmals alleiniger Anbieter von Leistungen sein. Die Agentur kann sich über die Teamgröße und das Aufgabenspektrum als attraktiver Arbeitgeber präsentieren. Neue Mitarbeitende können von erfahrenen Mitarbeitenden lernen und sich so schnell weiterentwickeln. Den Mitarbeitenden können zudem im Vergleich zu einer Stelle als Klimaschutzmanager:in in einer Kommune eher Aufstiegschancen ermöglicht werden. Die erhöhte Sichtbarkeit ist weiterhin Grundlage für eine gesteigerte Bereitschaft der Beteiligung privater Akteure. Die Beteiligung an den Klimaschutzaktivitäten kann über einen Verein zur Förderung des Klimaschutzes auch eine finanzielle Unterstützung bedeuten. Außerdem ist die Etablierung eines kreisweiten Energieeffizienznetzwerkes (ggf. gemeinsam mit der IHK) von Unternehmen denkbar.

RISIKEN

Je nach Ausgestaltung der Agentur kann es durch die Beteiligung einer hohen Anzahl an Gesellschaftern und Förderern mit unterschiedlichen Vorstellungen zu einem hohen Koordinations- bzw. Verwaltungsaufwand kommen. Dem könnte aber mit geeigneten Maßnahmen (insbesondere über die Satzung) entgegengewirkt werden. Sofern den jeweiligen Ämtern die Aufgabe des Klimaschutzes übertragen wird, könnte das Amt als Gesellschafter aktiv werden. Dadurch könnte die Anzahl der Gesellschafter und der dadurch resultierende Organisationsaufwand reduziert werden.

Die Übergabe von Aufgaben an ein Gemeinschaftsunternehmen ist teilweise mit klassischen Vorbehalten (insbesondere Kontrollverlust, Hoheitsdenken) behaftet. Vor diesem Hintergrund ist bei der Ausgestaltung der Agentur zwingend sicherzustellen, dass über die Satzung ein angemess-

senes Verhältnis der Mitspracherechte der Gesellschafter existiert. Dabei ist auch immer der damit einhergehende Koordinationsaufwand zu betrachten.

Als größtes Risiko ist eine nur geringe Beteiligung der Kommunen an der Agentur zu benennen. Ein geringer Beteiligungsgrad würde die oben beschriebenen Stärken und Chancen oftmals verringern.

Es besteht somit die Möglichkeit Aufgaben im Querschnittsthema Klimaschutz an eine Agentur zu übergeben. Sie hätte die Aufgabe, den kommunalen Klimaschutz zu koordinieren und zu bearbeiten.

Eine Ausgliederung der Selbstverwaltungstätigkeiten des Kreises in eine Klimaschutzagentur ist sinnvoll, wenn der Kreis beabsichtigen sollte, seine Klimaschutzaktivitäten selbständiger und klarer abgegrenzt gestalten zu wollen, und Kooperationen (z. B. über einen Förderverein) mit privatwirtschaftlicher Beteiligung auf Basis einer klar abgegrenzten Einheit eingehen möchte. Gründe hierfür sind die Ermöglichung einer höheren Transparenz über Aktivitäten und Kosten und gesellschaftsrechtlich vorgesehene Organe für die Steuerung in einer selbständigen wirtschaftlichen Einheit.

Die beste Strategie wird jedoch keine Relevanz haben, wenn der politische Wille oder die notwendige Finanzierung fehlt.

<p>STÄRKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglichung von Klimaschutzaktivitäten in kleinen Kommunen ▪ Realisierung von Skaleneffekten (insb. Ermöglichung von Spezialisierungen innerhalb des Teams, Multiplikation von Projekten) ▪ Ermöglichung der Bearbeitung weiterer Aufgabenfelder ▪ Klares Mandat der beteiligten Kommunen ermöglicht übergreifende Projekte ohne zusätzlichen Abstimmungsbedarf ▪ Koordination mit kreisübergreifenden Projekten (z. B. im Bereich Mobilität) wird erleichtert 	<p>CHANCEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Sichtbarkeit/höherer Wiedererkennungswert und stärkere Identifikation der Öffentlichkeit mit gebündelten Aktivitäten und etablierter Marke ▪ Bisherige Aktivitäten auf Kreisebene und erreichte Bekanntheit können als positives Beispiel für künftige Aktivitäten der neuen Organisation und somit auch der Gewinnung von Gesellschaftern dienen ▪ Für viele Kommunen gibt es keine sinnvolle Alternative zur Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Agentur ▪ Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber durch Teamgröße ▪ Höhere Chance der Beteiligung privater Akteure (insbesondere über einen Verein zur Förderung des Klimaschutzes)
<p>SCHWÄCHEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit der Finanzierung von vielen Stakeholdern (Gesellschafter, Verein zur Förderung des Klimaschutzes) ▪ Notwendige Aktivitäten Vor-Ort sind teilweise nicht durch Agentur zu leisten. Aktivitäten der Agentur müssen teilweise durch Aktivitäten Vor-Ort (z. B. Sanierungsmanager) ergänzt werden 	<p>RISIKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Koordinationsaufwand zwischen den Gesellschaftern durch verfehlte Ausgestaltung ▪ Mögliche Vorbehalte von Kommunen gegenüber einer Übertragung der Aufgaben im Bereich KSM auf eine gemeinsame Organisation ▪ Mögliche geringe Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen könnte Realisierung der möglichen positiven Effekte verhindern

Abb. 11: SWOT-Analyse⁴

⁴ Vgl. BDO (2018)

LEISTUNGSVER- SPRECHEN

Eine zu gründende KSA sollte für alle Gemeinden des Kreises eine kostenfreie, allgemeine Klimaschutzberatung anbieten. Kommunen, als Gesellschafter, haben Anspruch auf zusätzliche Leistungen. Das Leistungsangebot ist nach den strukturellen Eigenschaften der Gemeinden zu gestalten. Ziel ist es, den finanziellen Aufwand einzelner Kommunen durch entsprechende Dienstleistungen abbilden zu können.

BEDARFSANALYSE

Über die Umfrage wurden Bedarfe identifiziert, aus denen sich ein mögliches Dienstleistungsportfolio ableiten lässt. Dabei wurde festgestellt, dass Hilfe bei der Finanzierung von Klimaschutzinvestitionen sowie die Bereitstellung von Informationen allgemein und zu Fördermitteln, besteht. Dies soll über den Einsatz externer Berater:innen abgedeckt werden (Abb. 12). Hier könnte eine KSA die Arbeiten übernehmen und erbringen.

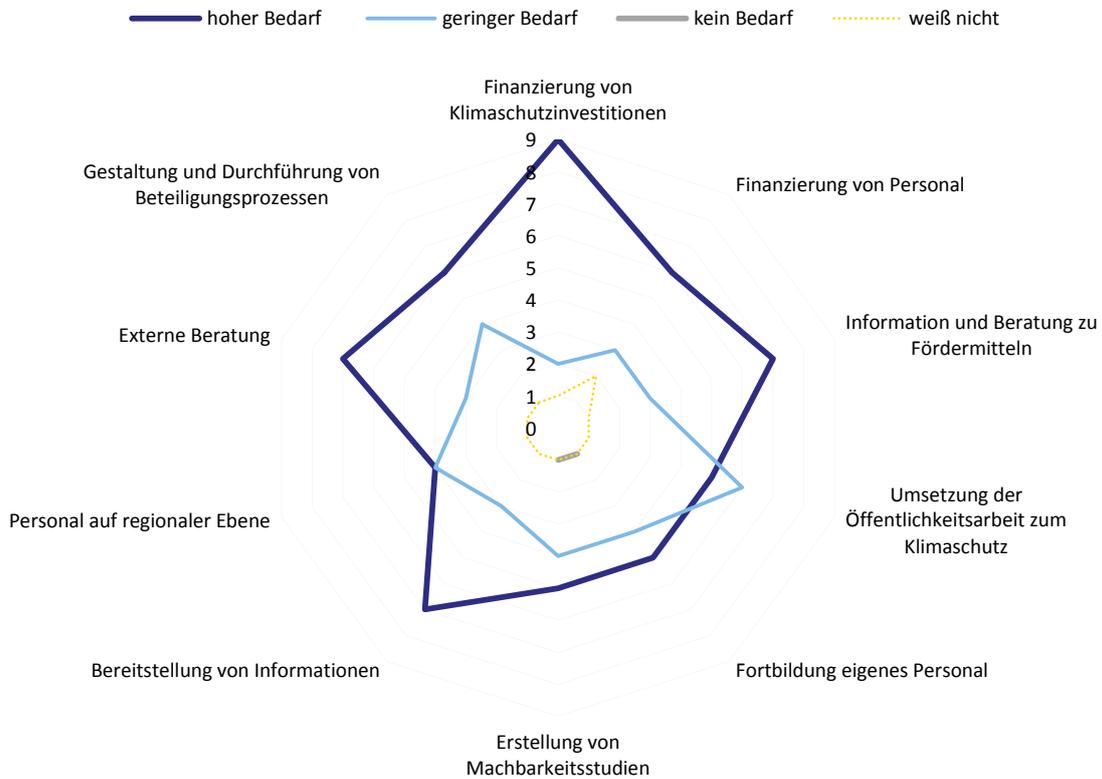


Abb. 12: Bedarfe zur Bewältigung von Klimaschutzthemen

Werden die Bedarfe nach Klimaschutzthemen ausdifferenziert ist zu erkennen, dass zu vielen Themen ein Informationsdefizit herrscht. Weiterhin scheint es notwendig den Gemeinden und Städten Informationen zu Finanzierungsmöglichkeiten zu bieten. Im Gegensatz dazu sind Leistungen im Bereich der Fortbildungen sowie gesetzliche Regelungen sekundär zu betrachten. Die Vermittlung von Wissen zu gesetzlichen Regularien und Fortbildungen steht bei den Kommunen nicht im Mittelpunkt. Allerdings setzt die Umsetzung von Maßnahmen sehr wohl Kenntnis zur aktuellen Gesetzeslage voraus, um zielführend Informationen vermitteln zu können (Abb. 13).

Der KSA fiele daher die Aufgabe zu, stets verständliche und aktuelle Informationen zu Klimaschutzthemen zu vermitteln und Möglichkeiten der Finanzierung von Projekten und Prozessen mit Klimaschutzwirkung aufzuzeigen.

Aus einer transparenten und verständlichen Wissensvermittlung heraus, werden kommunale Eigeninitiativen gestartet, und von einem Kümmerer (KSA) begleitet.

Es ist anzunehmen, dass das Dienstleistungsangebot einer KSA im Kreis Plön einen identischen Inhalt und Umfang haben kann, wie andere Klimaschutzagenturen in Deutschland. Im vorliegenden Fall wird das Leistungsangebot der KSA in Rendsburg Eckernförde in ähnlichem Umfang dargestellt (Tab. 3).

Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine zu gründende KSA soll sich weiterentwickeln und zusätzliche Leistungen in das Portfolio aufnehmen können. Dementsprechend sind auch nicht alle aufgeführten Leistungen ab der Gründung zu erbringen, sondern sukzessiv erweiterbar.

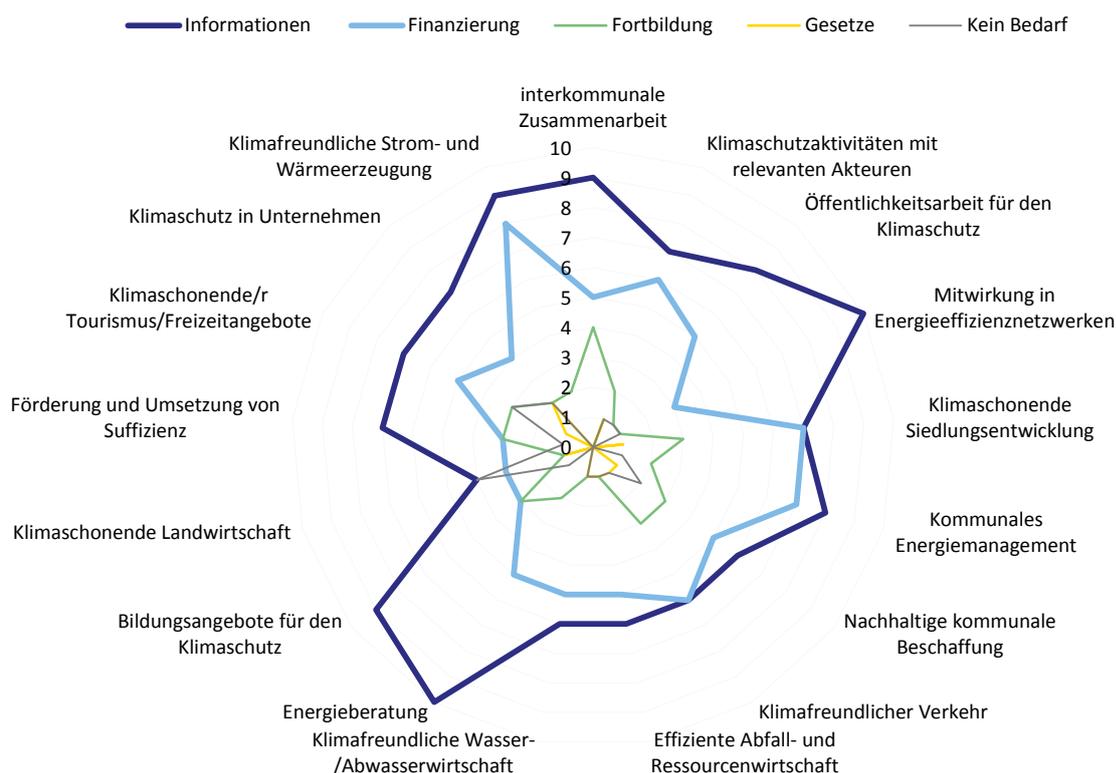


Abb. 13: Hilfreiches Unterstützungsangebot für Kommunen und Städte

KLIMASCHUTZSTRATEGIE FÜR GESELLSCHAFTERKOMMUNEN

Ist-Analyse	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Interviews, Fragebögen • Bildung eines kommunalen Arbeitskreises
CO ₂ – Bilanz	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Datenakquise • Erstellung einer Bilanz
Potentialanalyse	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung verschiedener Bürgerbeteiligungsformate • Erstellung einer Analyse
Zielfestlegung	Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung von Zielvorschlägen
Akteursbeteiligung	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung verschiedener Bürger:innenbeteiligungsformate • Öffentlichkeitsarbeit (Social Media / Presse / Webseite)
Maßnahmendefinition	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung verschiedener Bürger:innenbeteiligungsformate • Aufzeigen von relevanten Maßnahmen
Controlling-Konzept	Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines Controlling-Konzepts

MASSNAHMEN IM ENERGIESEKTOR

Energetische Quartierssanie- rung	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Projektskizze erstellen • Fördermittel für Gesellschafter einwerben • Ausschreibung • Konzeptionierung begleiten
Bürgerenergieprojekte	Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Konkrete Beratung von potenziellen Bürgerprojekten • Unterstützung bei Antragstellungen
Errichtung EE-Anlagen	Bürgerschaft / KMUs / Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Prüfung der Sinnhaftigkeit (nur Gesellschafter) • Sammelausschreibungen für Gesellschafter
Betrieb von Energieerzeu- gungsanlagen	Kreis/ Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsführung

Möglicher Ausbau der Geschäftsfelder auf Contracting- und Finanzierungsmodelle und damit auch den Betrieb von Energieerzeugungsanlagen

- Bereitstellung von Wärme, Strom, Kälte, weitere Betriebsstoffe,
- Betrieb von Energieerzeugungsanlagen aus erneuerbaren Energien

Contracting-Geschäftsmodelle sind anspruchsvoll und setzen neben umfangreichem Knowhow auch einen langfristigen und kontinuierlichen Geschäftsprozess voraus. In der Gründungsphase ist dieses Geschäftsfeld sicher nicht sinnvoll, möglicherweise aber in einer künftigen Ausbaustufe der KSA. Zudem setzt diese Tätigkeit einen grundsätzlichen anderen Personalbestand voraus. Um diesen kostendeckend zu beschäftigen wäre eine Mindestmenge an Anlagen notwendig.

KLIMAFREUNDLICHE MOBILITÄT

Dorfautos	Kommunen / Bürgerschaft KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung vor Ort (Organisation von Rudentischen, Einzelgespräche)
Bürgerbusse	Kommunen / Bürgerschaft KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung vor Ort (Organisation von Rudentischen, Einzelgespräche)
Mobilstationen	Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung vor Ort (Organisation von Rudentischen, Einzelgespräche) • Fördermittel für Gesellschafter einwerben • Unterstützung bei der Ausschreibung der Planung
Elektromobilität	Kommunen / Bürgerschaft KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung vor Ort (Organisation von Rudentischen, Einzelgespräche) • Fördermittel für Gesellschafter einwerben • Unterstützung bei der Ausschreibung von Ladeinfrastruktur
Förderung Radverkehr	Kommunen / Bürgerschaft/ KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung von Maßnahmen vor Ort (Organisation von Rudentischen, spräche etc.) • Fördermittel für Gesellschafter einwerben
Steigerung ÖPNV-Anteil	Kreis / Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen

GEBÄUDEMANAGEMENT

Zentrales Gebäudeenergiecontrolling	Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Initiierung von Maßnahmen vor Ort (Organisation von Rudentischen, Einzelgespräche, etc.) • Zentrale Umsetzung eines gemeinsamen Energiecontrollings
Gebäudemanagement	Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Fördermittel für Gesellschafter einwerben • Unterstützung bei der Ausschreibung • Begleitung von vereinzelt energetischen Maßnahmen

MAßNAHMEN IM RAHMEN DER ENTSORGUNG

Vermeidung	Bürgerschaft/ KMUs/ Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen
Sperrmüll-Flohmärkte	Bürgerschaft/ KMUs/ Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung von neuen Flohmärkten
Kompostierung/ Pelletierung/ Biogas	Bürgerschaft/ KMUs/ Abfallwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Entwicklung von Pilotprojekten
Recycling	Abfallwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Identifizierung von Rohstoffaltbeständen und deren möglichen Erschließung

KLIMAAANPASSUNG

Gründach- und Fassaden- grüninitative	Kommunen / Bürger- schaft / KMUs	
Mehr Stadtgrün	Kommunen / Bürger- schaft / KMUs	
Aufforstung	Kommunen / Bürger- schaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeinen Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung von Maßnahmen vor Ort (Organisation von Rudentischen, Einzelgespräche, etc.)
Moorrenaturierung	Kommunen / Bürger- schaft / KMUs	
Küstenschutz	Kommunen	
Starkregenprävention	Kommunen / Bürger- schaft / KMUs	

LOKALE MAßNAHMEN UNTERSTÜTZEN UND ENTWICKELN

Bürgerplattform MokWi.de zur nachhaltigen Entwicklung in der KielRegion	Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Begleitung der Weiterentwicklung der Plattform im Rahmen der Steuerungsgruppe der KielRegion
Begleitung von Initiativen im Rahmen der Bürgerplattform	Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Direkte Beratung von Initiativen über die Plattform

KLIMASCHUTZ DER WIRTSCHAFT

Energieeffizienznetzwerke	Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Entwicklung von Kampagnen und Veranstaltungen • Initiierung und Betreuung von Energieeffizienz-netzwerken
---------------------------	------------	---

KLIMABILDUNG

Schulen	Bürgerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Durchführung von Bildungsprojekten • Begleitung von Schülerprojekten
KITAS	Bürgerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Durchführung von Bildungsprojekten
VHS	Bürgerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Durchführung von Bildungsprojekten

FÖRDERUNG

Klimaschutzfonds	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung einer Förderrichtlinie des Kreises • Prüfung der Anträge • Auszahlung der Mittel • Prüfung der Verwendung
Förderverein	Kommunen / Bürgerschaft / KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung des Fördervereins • Spendenakquise • Entwicklung einer Förderstrategie • Prüfung der Anträge • Auszahlung der Mittel • Prüfung der Verwendung

KLIMAGERECHTE ENTWICKLUNGS-PLANUNG

Bauleitplanung	Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von allgemeine Informationen • Beratung bei der Erstellung von B-Plänen hinsichtlich des Klimaschutzes
----------------	----------	--

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Social Media	Kommunen/ KMUs/ Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation zu allen Bereichen des Klimaschutzes zur Steigerung der Präsenz
Klimabündnis	Kommunen/ Bürgerschaft/ KMUs	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung eines Klimabündnisses zur positiven Vermarktung des Themas Klimaschutz

Tab. 3: Leistungsangebot KSA RD-ECK⁵

⁵ Vgl. KREIS RD-ECK (2019)

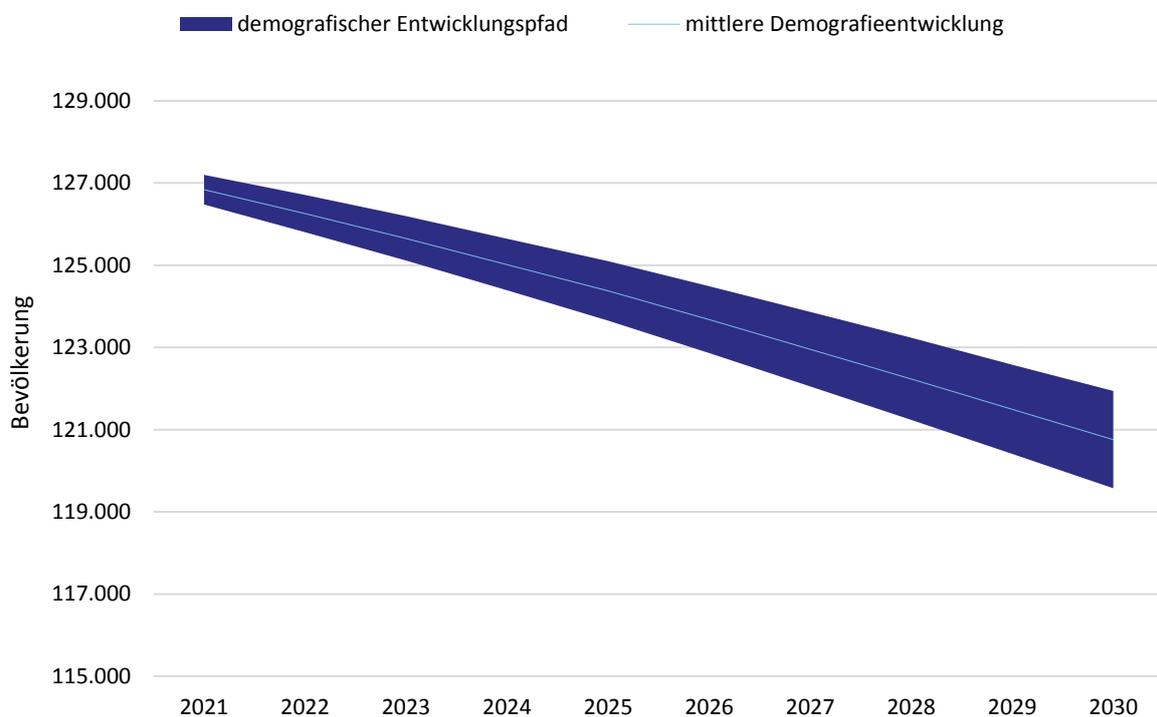
FINANZIERUNGS- STRUKTUR

Da die Finanzierung einer übergeordneten Organisation nach dem Vorbild der Klimaschutzagentur Rendsburg-Eckernförde zu bewerten ist und dabei der Gesellschafterbeitrag aus den Einwohnerzahlen resultiert, sei hier auf die zukünftige Bevölkerungsentwicklungsprognose hingewiesen, die zuletzt über ein Planungsbüro erstellt wurde. Innerhalb der Ämter kann sich die Bevölkerungsentwicklung in den einzelnen Kommunen z.T. nicht unerheblich unterscheiden. Dies gilt vor allem (aber nicht nur) für Ämter im Kieler Umfeld, in denen die Entwicklung in den Gemeinden im direkten Umland bzw. entlang der Siedlungsachsen deutlich

positiver bzw. weniger negativ verläuft als in anderen Teilen des Kreisgebietes.

Die Zahl der Privathaushalte wird bis 2030 kreisweit kontinuierlich zurückgehen. In den Ämtern Probstei und Preetz-Land beispielsweise wird die Anzahl zunächst noch leicht ansteigen, dann aber bis 2030 wieder zurückgehen (Abb. 14).

Diese Erkenntnis ist für den Beteiligungsgrad der Gesellschafter wesentlich und für die Wirtschaftlichkeit insofern relevant, als das die Finanzierung auch über ein separates Projektgeschäft gesichert werden muss.



⁶ In Anlehnung an GERTZ GUTSCHE RÜMENAPP (2019).

Den meisten Gemeinden steht kein jährliches Budget für Klimaschutzaufgaben zur Verfügung. Trotz angespannter Haushaltssituation (Abb. 15) sind Gemeinden dennoch bereit, finanzielle Mittel bereitzustellen (Abb. 16). Als Gegenleistung dafür werden die Bearbeitung von gemeindespezifischen Klimaschutzthemen und der Zugang zu weiteren Fördertöpfen erwartet.

Die Finanzierung der Agentur sollte für eine festzulegende Zahl von Jahren durch die Gesellschafter garantiert werden (z. B. 5 Jahre). Mit diesem Rahmen kann eine Agentur dem Kreis und den Kommunen behilflich sein, die gewollten politischen Klimaziele ebenso wie Imagewerbung mit Hilfe von Kampagnen und anderen Leistungen wie genannt, zu erfüllen.

Die Gesellschafter bringen das erforderliche Stammkapital ein (insgesamt mindestens 25.000 Euro). In den ersten Jahren des Bestehens muss die Geschäftsführung zeigen, dass ein nennenswerter Teil des Mittelbedarfs selbst generiert werden kann z.B. durch verschiedene Dienstleistungen (diese können zumindest in einem späteren Ausbaustadium angeboten werden). Es gibt Beispiele von Energieagenturen, die gewinnorientiert arbeiten und Überschüsse erwirtschaften. Der wirtschaftliche Betrieb einer KSA im Kreis Plön wird im Wesentlichen von den Gesellschafterbeiträgen abhängig sein. Es muss aber davon ausgegangen werden, dass in der Anfangs- und Gründungsphase eine Klimaschutzagentur auf Zuschüsse des Kreises angewiesen sein wird. Zusätzliche Einkünfte können durch die Einbindung von Sponsoren erzielt werden. Bei der Auswahl der Sponsoren ist jedoch darauf zu achten, dass die Unabhängigkeit der Leistungen nicht berührt wird.

Die KSA kann auf Wunsch der Gesellschafter ggfs. das Geschäftsfeld der Beratung um den Bereich Anlagenbetrieb für Gemeinden erweitern. Praktische Anwendungsfelder sind erneuerbare Erzeugungseinrichtung (Strom und/oder Wärme) für öffentliche Liegenschaften wie zum Beispiel Schulen, die aufgrund von kleinen Losgrößen nicht im Energiedienstleistungsmarkt platziert werden können.

Für eine erste Abschätzung der Wirtschaftlichkeit wird angenommen, dass teilnehmende Gemeinden als Gesellschafter 2 EUR pro Einwohner jedes Jahr bereitstellen und dafür die Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Der Kreis würde jährlich 250 TEUR für den Betrieb der Agentur bereitstellen. Der Finanzierungsanteil des Kreises ist notwendig, um einen plausiblen Beteiligungsgrad der übrigen Gesellschafter anzunehmen. Andernfalls wäre ein Gesellschafteranteil zu Beginn von über 50% notwendig, was nach gegenwärtigem Stand als unrealistisch anzusehen ist. Über die Beteiligung des Kreises kann ein Beteiligungsgrad von rund 35 % angenommen werden. Das entspricht rund 43.000 Einwohner: innen. Unter diesen Voraussetzungen ist ein wirtschaftlicher Betrieb möglich (

**Mittlere Stufe über den kompletten Betrachtungszeitraum

Tab. 5). Eine detaillierte Aufschlüsselung des Geschäftsbetriebes ist dem Anhang zu entnehmen.

Sofern eine Gründung angestrebt wird, sollte das Ziel sein, die Gemeinden und Städte, die die meisten Einwohner besitzen, als Gesellschafter zu gewinnen (Tab. 4).

NAME	TYP	EINWOHNERZAHL
Preetz	Stadt	16.083
Schwentinental	Stadt	13.844
Plön	Stadt	8.778
Heikendorf	Gemeinde	8.193
Schönkirchen	Gemeinde	6.752
Schönberg (Holstein)	Gemeinde	6.323
Lütjenburg	Stadt	5.288
Laboe	Gemeinde	4.957
Mönkeberg	Gemeinde	4.204
Ascheberg (Holstein)	Gemeinde	2.930
Summe		77.353

Tab. 4: Bevölkerungstärkste Gemeinden und Städte



Abb. 15: Einschätzung der Gesamtfinanzsituation nach Umfrage

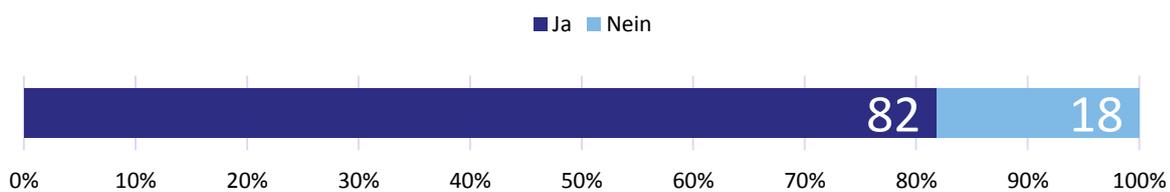


Abb. 16: Bereitschaft zur Bereitstellung finanzieller Mittel nach Umfrage

Angaben in TEUR	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Umsatzerlöse	500,2	582,9	623,1	640,1	662,4	673,7	685,1	696,8	708,7	720,7
Anteil gesichert	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Beitrag Kreis und zwei Personalstellen	377,5	385,1	392,8	400,6	408,6	416,8	425,1	433,6	442,3	451,2
Beitrag weitere Gesellschafter	90,2	111,1	132,9	134,9	136,9	138,9	140,9	142,9	144,9	146,8
Beteiligungsgrad Kommunen (% der Kreiseinwohner)	35%	43%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Einwohner Kreis gesamt	128.831	128.159	127.698	127.130	126.482	125.807	125.110	124.384	123.648	122.860
EUR/Einwohner/a	2,0	2,0	2,1	2,1	2,2	2,2	2,3	2,3	2,3	2,4
Bevölkerungsrückgang (%)	0,00%	0,52%	0,36%	0,44%	0,51%	0,53%	0,55%	0,58%	0,59%	0,64%
Förderverein	10,0	20,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
TEUR/Mitglied/a	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Mitglieder	10,0	20,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Fördermittel	0,0	30,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0	35,0
Projektumsätze	22,5	36,7	37,5	44,6	56,8	58,0	59,1	60,3	61,5	62,7
EUR/Tagewerk	600,0	612,0	624,2	636,7	649,5	662,4	675,7	689,2	703,0	717,1
Anteil an Arbeitszeit (%)	5%	8%	8%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Verfügbare Tagewerke/a/FTE	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0
Tagewerke der Klimaschutzmanager	37,5	60,0	60,0	70,0	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5
Bestandsveränderung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gesamtleistung	500,2	582,9	623,1	640,1	662,4	673,7	685,1	696,8	708,7	720,7
Personalaufwand	-310,9	-317,1	-323,4	-363,7	-371,0	-378,4	-386,0	-393,7	-401,6	-409,6
Führungskraft (E14, mittlere Stufe)**	-77,5	-79,1	-80,7	-82,3	-83,9	-85,6	-87,3	-89,1	-90,9	-92,7
TEUR/FTE/a	-77,5	-79,1	-80,7	-82,3	-83,9	-85,6	-87,3	-89,1	-90,9	-92,7
FTE	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Klimaschutzmanager (E12, mittlere Stufe)* *	-191,3	-195,1	-199,0	-236,8	-241,5	-246,4	-251,3	-256,3	-261,4	-266,7
TEUR/FTE/a	-63,8	-65,0	-66,3	-67,7	-69,0	-70,4	-71,8	-73,2	-74,7	-76,2
FTE	3,0	3,0	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Büromanagement (E9, mittlere Stufe)	-42,1	-42,9	-43,8	-44,6	-45,5	-46,5	-47,4	-48,3	-49,3	-50,3
TEUR/FTE/a	-52,6	-53,6	-54,7	-55,8	-56,9	-58,1	-59,2	-60,4	-61,6	-62,8
FTE	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
sonstiger Aufwand	-87,2	-89,7	-100,6	-114,7	-116,7	-118,8	-121,0	-123,1	-125,4	-127,6
Miete plus sonstige Bürokosten	-18,4	-18,7	-19,1	-23,4	-23,8	-24,3	-24,8	-25,3	-25,8	-26,3
m² Bürofläche/MA	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
EUR/m/m²	20,4	20,8	21,2	21,6	22,1	22,5	23,0	23,4	23,9	24,4
IT	-5,0	-5,0	-5,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
TEUR/MA/a	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
Lohnbuchhaltung	-0,9	-0,9	-0,9	-1,1	-1,2	-1,2	-1,2	-1,2	-1,3	-1,3
EUR/MA/m	-15,0	-15,3	-15,6	-15,9	-16,2	-16,6	-16,9	-17,2	-17,6	-17,9
Buchführung, Abschlusskosten	-10,0	-10,2	-10,4	-10,6	-10,8	-11,0	-11,3	-11,5	-11,7	-12,0
Versicherungen und Beiträge	-4,0	-5,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0	-6,0
Fortbildungen	-10,0	-10,2	-10,4	-12,7	-13,0	-13,2	-13,5	-13,8	-14,1	-14,3
TEUR/MA/a	-2,0	-2,0	-2,1	-2,1	-2,2	-2,2	-2,3	-2,3	-2,3	-2,4
Reisekosten	-10,0	-10,2	-10,4	-12,7	-13,0	-13,2	-13,5	-13,8	-14,1	-14,3
TEUR/MA/a	-2,0	-2,0	-2,1	-2,1	-2,2	-2,2	-2,3	-2,3	-2,3	-2,4
Dienstleister Kommunikation/Graphik etc.	-10,5	-10,7	-10,9	-11,1	-11,4	-11,6	-11,8	-12,1	-12,3	-12,5
Büromaterial, Porto	-2,4	-2,4	-2,5	-2,8	-2,9	-2,9	-3,0	-3,0	-3,1	-3,2
TEUR/FTE/a	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
sonstige Sachkosten Öffentlichkeitsarbeit	-24,0	-24,5	-25,0	-28,1	-28,7	-29,3	-29,8	-30,4	-31,0	-31,7
TEUR/FTE/a	-5,0	-5,1	-5,2	-5,3	-5,4	-5,5	-5,6	-5,7	-5,9	-6,0
Jahresergebnis	102,2	176,1	199,0	161,7	174,6	176,4	178,2	180,0	181,7	183,5
FTE	4,8	4,8	4,8	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Mitarbeiter	5,0	5,0	5,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Inflation	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

**Mittlere Stufe über den kompletten Betrachtungszeitraum

Tab. 5: Ein- und Auszahlungsplanung

GESCHÄFTSBETRIEB

Aus Sicht des Beteiligungsmanagements des Kreises und der Gemeinden spricht vieles für die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Die Beteiligungsart an einer GmbH ist bei den möglichen Gesellschaftern bekannt und führt nicht zu erhöhtem Beratungs- und Informationsbedarf. Auch das Führen der Beteiligung ist bei den Akteuren durch andere Beteiligungen bekannt. Eine GmbH besteht in der Regel aus den Organen Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung. GmbHs der öffentlichen Hand haben in der Regel auch einen Aufsichtsrat. Manche GmbHs beinhalten noch zusätzlich einen Beirat. Die Wahl der Organe obliegt den Gesellschaftern und sollte bei der Gründung den Zweck und die Ziele der Gesellschaft stützen. Für die Gründung ist folgender Aufwand anzunehmen:

GRÜNDUNGSaufWAND (SCHÄTZUNG)⁷

KOSTEN	EUR
Personalbeschaffung	3.000
Wort-Bild-Marke	15.000
Homepage	20.000
Gründungskosten (Notar, Rechtsberatung)	20.000
ggf. Umzug bestehender Mitarbeiter	2.000
Sonstiges	5.000
SUMME	65.000

ZWECK DER GMBH

Mit dem Zweck der GmbH legen die Gesellschafter den Rahmen des Betätigungsfeldes der GmbH fest. Anders als der Unternehmensgegenstand betrifft der Gesellschaftszweck im Normalfall nur die gemeinnützigen Rechtsformen (gGmbH, gUG). Er beschreibt den Zweck der Unternehmung. Dieser muss bei gemeinnützigen Gesellschaften immer mildtätig, selbstlos, gemeinnützig oder kirchlich sein.

VORTEILE DER GEMEINNÜTZIGKEIT

Der gemeinnützige Zweck des Unternehmens ist für Verbraucher und Geschäftspartner sofort an der Bezeichnung erkennbar.

Die gGmbH ist von Körperschafts- und Gewerbesteuer sowie Solidaritätszuschlag befreit.

Leistungen, die zu wohltätigen Zwecken erbracht werden, können u.U. mit reduzierter Umsatzsteuer oder ohne Umsatzsteuer abgerechnet werden.

Eine gemeinnützige GmbH kann bei Zuwendungen aus Schenkungen oder Erbschaften von der Erbschafts- bzw. Schenkungssteuer befreit werden.

Der für den gemeinnützigen Zweck verwendete Grundbesitz kann von der Grundsteuer befreit werden.

Die gemeinnützige Kapitalgesellschaft ist berechtigt, Spenden entgegenzunehmen und dem Spender steuerwirksame Spendenbescheinigungen auszustellen.

Anerkannte Rechtsform für Non-Profit-Organisationen.

NACHTEILE DER GEMEINNÜTZIGKEIT

Der gemeinnützige, selbstlose Aspekt muss bei der Gründung präzise herausgearbeitet werden.

Änderungen des Unternehmensgegenstandes bedürfen der Zustimmung der Finanzverwaltung, ansonsten droht die Rücknahme der Steuervergünstigungen.

Die Mittel der gGmbH dürfen nur für die in der Satzung festgelegten Zwecke verwendet werden.

Die Bildung von Rücklagen ist nur im Rahmen der satzungsgemäßen Aufgaben der gGmbH erlaubt.

Gewinne dürfen nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet werden.

Zwischen dem Vermögen der Gesellschafter und der gGmbH muss eine strikte Trennung bestehen. Ansonsten drohen Sanktionen wegen verdeckter Gewinnausschüttung.

Der Zugang zu Fördermitteln kann beschränkt sein. Gemeinnützige Unternehmen werden nicht bei allen Förderprogrammen des Bundes und Landes berücksichtigt.

ABWÄGUNG ZUR GEMEINNÜTZIGKEIT

Hauptgründe für die Errichtung einer gemeinnützigen GmbH liegen in den steuerlichen Privilegien. Um diese Privilegien zu erhalten, bedarf es eines aufwendigeren Gründungsprozess und beschränkt die zukünftige Tätigkeit.

Im operativen Geschäft bedarf es Kontrollmechanismen, um die Regelungen zur Gemeinnützigkeit auch einzuhalten. Eine wirtschaftliche Betätigung einer gemeinnützigen GmbH ist möglich, wenn dafür ein sogenannter Zweckbetrieb eingerichtet wird, der die Abgrenzung zum ideellen Bereich ermöglicht.

⁷ Vgl. BDO (2018).

Die Tätigkeiten der KSA sind nicht darauf ausgerichtet, dass die Gesellschaft maßgebliche Gewinne erwirtschaftet. Steuervorteile, die sich aus der Gewinnbesteuerung ergeben könnten, werden daher kaum zum Tragen kommen. Die Steuervorteile reduzieren sich damit im gemeinnützigen Bereich lediglich auf die Umsatzsteuer.

Die Gemeinnützigkeit gibt einen engen Rahmen für die Aktivitäten vor, der für die KSA im Kreis Plön als nicht sinnvoll erachtet wird. Ein hoher Verwaltungs- und Kontrollaufwand mit einem eingeschränkten Handlungsfeld stehen agilen, praktischen und innovativen Lösungen für den kommunalen Klimaschutz gegenüber.

Sollte die GmbH gemeinnützige Zwecke verfolgen, ist der Betätigungsbereich eingeschränkt, so dass mögliche Handlungsfelder im Klimaschutzbereich, wie die

Übernahme einer kaufmännischen und technischen Betriebsführung von Erneuerbaren Energien Anlagen (z.B. Photovoltaik, BHKW) oder wirtschaftsfördernde Tätigkeiten, eingeschränkt bzw. ausgeschlossen sein könnten.

Der Zweck muss den Leistungsversprechen an die Gemeinden entsprechen, so dass praktische Lösungen für die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen angeboten werden können.

GESELLSCHAFTER DER GMBH

Der Kreis der Gesellschafter wird sich aus dem Kreis Plön und den Ämtern, Städten und Gemeinden zusammensetzen. Ziel ist, Beratungsleistungen und Begleitung für Klimaschutzmaßnahmen in Gemeinden anzubieten.

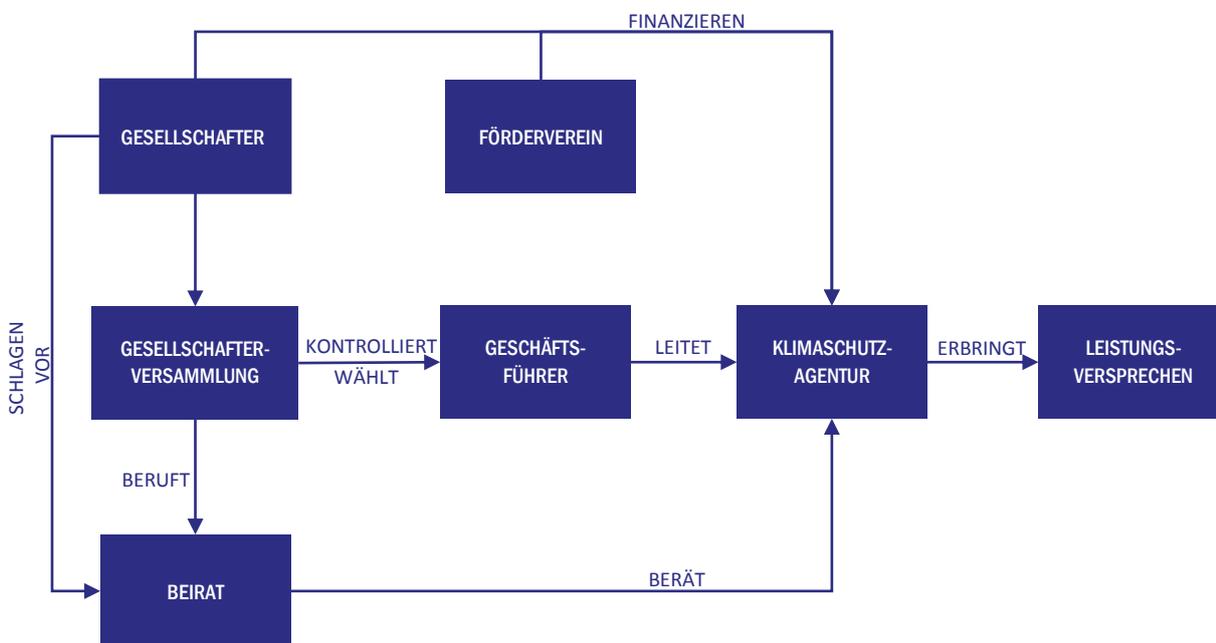


Abb. 17: Mögliche Organisationsstruktur einer KSA

FÖRDERVEREIN

Die Gründung eines Fördervereins könnte weitere Interessengruppen wie Bürger:innen und Unternehmen einbinden. Dieser Verein würde als eingetragener Verein in seinem Zweck auf gemeinnütziges Ziel beschränkt werden. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, in Form von Spenden private Mittel für Klimaschutzaktivitäten zu generieren. Zudem könnte über den Verein eine Partizipation mit den Bürger:innen organisiert werden.

In den Verein sollten Organisationen eintreten, die einen wesentlichen Einfluss auf infrastrukturelle Besonderheiten im Agenturgebiet haben. Die Gründung des Fördervereins sollte nach der Aufnahme des Ge-

schäftsbetriebs erfolgen. Der Förderverein ist kein zwingender Baustein für die Errichtung der KSA sondern ein hilfreicher Multiplikator für die Einbindung von privaten Akteuren.

Sie sind es, die einen hohen Transformationsbedarf in Klimaschutzthemen durchlaufen müssen. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit das Projektgeschäft der KSA neben der Beratung der Gesellschafter zu erweitern.

Die Bildung eines Vereins ist in Standardsituationen, wie bei einem Förderverein, relativ einfach umsetzbar. Bei einem die gesamte Wirtschaftsagentur umfassenden Verein dürfte hingegen die Erstellung einer entsprechend auf die Bedürfnisse angepassten Vereinsatzung deutlich komplexer sein.

BEIRAT

Der Beirat der KSA berät und gibt Impulse für die Arbeit der Agentur. Die Mitglieder des Beirats kommen zwei Mal im Jahr zusammen. Mit dem Beirat verfügt die Agentur über ein wichtiges Netzwerk vor Ort, bestehend aus vielen unterschiedlichen Institutionen, Organisationen und Personen, die im Landkreis Plön aktiv sind.

Akteure aus den einzelnen Sektoren Mobilität, Gebäude, Gewerbe und Landwirtschaft sind dabei potenzielle Mitglieder, die in den Beirat berufen werden sollten. Die Mitglieder sollten neben Sektoren auch das gesellschaftliche Leben des Kreises widerspiegeln, so dass neben Verbänden, Eigenbetrieben des Kreises und Unternehmen auch Privatpersonen der Zivilgesellschaft berufen werden sollten.

Sollte ein Förderverein gegründet werden, könnte dieser Teil des Beirates werden oder auch den gesamten Beirat stellen, sofern dieser alle Sektoren und gesellschaftlichen Gruppen abdecken kann.

HINTERGRUND ZUR KSA IM KREIS RENDSBURG-ECKERNFÖRDE

Die KSA im Kreis Rendsburg-Eckernförde wurde nach einem mehrjährigen Findungsprozess zum Ende des Jahres 2020 als gemeinnützige GmbH gegründet.

Herr Dr. Krug hat drei Herausforderungen in einem Experteninterview besonders hervorgehoben.

MEHRJÄHRIGER POLITISCHER VORLAUF

Aufgrund eines fehlenden Vorbildes in Schleswig-Holstein einer kreiseigenen KSA bedurfte es eines intensiven politischen Prozesses, Mehrheiten für die Gründung der Klimaschutzagentur auf Kreisebene sowie bei den Gemeinden als Gesellschafter zu gewinnen. Die heutige Konstruktion der KSA ist zum Teil diesem politischen Prozess geschuldet.

AUFWENDIGER GRÜNDUNGSPROZESS

Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit der Klimaschutzagentur durch das Finanzamt, bedurfte eines zeitintensiven Prozesses, da es in diesem Bereich keine vergleichbare Blaupause gab.

PERSÖNLICHES ENGAGEMENT

Dass der Kreis Rendsburg-Eckernförde die KSA gründete, ist eng mit der Person von Herrn Dr. Krug verbunden. Er hat den langjährigen Prozess organisiert und für die Idee der KSA persönlich intensiv geworben.

Erfahrung aus dem Betrieb der KSA konnten noch nicht benannt werden, da die Gründung erst kürzlich abgeschlossen wurde.

KOMMUNIKATION & NETZWERK

Informationen bilden für Menschen die Grundlage für Entscheidungen und Werte, aber beeinflussen auch Visionen und Emotionen. Dabei ist die Art der Kommunikation und Vermittlung oft entscheidend, wenn es darum geht, Menschen zu inspirieren und dazu zu motivieren, mit den bereitgestellten Informationen auch etwas Konstruktives anzufangen. Deshalb versuchen erfolgreiche Kommunikationsstrategien:

- Emotionen zu wecken und Gefühle anzusprechen,
- Menschen an ihre Gruppenzugehörigkeit zu erinnern,
- zu überraschen und Neugier zu wecken,
- einfach darzustellen, was einfach ist,
- und Spaß an Aktivitäten zu vermitteln.

Um die kommunikativen Maßnahmen passend vorzubereiten, definieren Kommunikationsstrategien ihre Zielgruppen (oder auch: Teilöffentlichkeiten). Dafür müssen einige wichtige Fragen beantwortet werden:

- Welche Bedürfnisse hat meine Zielgruppe?
- Welche Informationen braucht sie (noch)?
- Welche Argumente (und Gegenargumente) verwendet meine Zielgruppe?
- Welche Routinen hat meine Zielgruppe, die aufgegriffen werden können?
- Wie kommuniziert meine Zielgruppe und wie kann ich diese „Sprache“ nutzen?
- Wie anschaulich oder abstrakt kommuniziere ich mit meiner Zielgruppe?

Die Kommunikation der Leistungsversprechen der KSA besteht aus zwei Phasen. In der ersten Phase müssen Gemeinden für die Beteiligung an der KSA gewonnen werden. Hierbei handelt es sich um die Gründungsphase, in der mögliche Nachschärfungen erfolgen können, um einen transparenten Beteiligungsprozess zu gewährleisten.

Die Zielgruppe der KSA ist bekannt. Es sind die 85 Gemeinden sowie deren Bürger: innen, die Ämter

und Städte des Kreises sind mögliche Gesellschafter der KSA.

Schlüsselgemeinden sind die Gemeinden, die an der Umfrage zur KSA teilgenommen haben. Diese Gemeinden haben mit ihrer Teilnahme dokumentiert, dass sie sich mit dem Thema des kommunalen Klimaschutzes bereits auseinandersetzen.

Die Städte Plön, Preetz und Schwentental sind darüber hinaus wichtige Schlüsselakteure, da sie aufgrund der bereits vorhandenen Klimaschutzmanager:innen neben einer finanziellen Beteiligung vor allem wichtige Erfahrungen in die KSA einbringen würden.

Mit diesen Schlüsselakteuren sollte das Leistungsversprechen, also das Bündel der Beratungsangebote für den kommunalen Klimaschutz besprochen und abgestimmt werden.

Die Diversität der einzelnen Gemeinden wird aus Sicht der Gemeinden als Hemmnis wahrgenommen.

Wie soll eine kleine Gemeinde von einer großen Gemeinde oder andersherum in einer KSA profitieren, wird eine der Fragen sein.

An dieser Stelle muss in der Kommunikation deutlich werden, dass mit der KSA der Plattfordgedanke greift. Nur durch den großen Zusammenschluss auf Kreisebene werden die Fragen zur Umsetzung des kommunalen Klimaschutzes für die Gemeinden mit finanzierbaren Lösungen beantwortet werden können. Jede beteiligte Gemeinde, ob klein oder groß, wird von Skaleneffekten der Personalstellen in der KSA profitieren.

Für die Initiierung der KSA bedarf es einer Person, die die Idee und die Chancen in einer Vielzahl von Gemeindevertretungen vertreten wird. Neben der Informationskampagne bedarf es einer Projekthomepage, die das Leistungsspektrum der KSA beschreibt und für Interessierte ein Ort der Information bietet.

Es sollten frühzeitig Persönlichkeiten im Kreis identifiziert werden, die sich für die Errichtung der Agentur aussprechen. Die Maßnahmen sollten

zusätzlich regelmäßig durch eine aktive Pressearbeit flankiert werden.

In der zweiten Phase beginnt der operative Teil der KSA. Die Homepage der KSA muss das aktuelle Leistungsspektrum anbieten. Aus den Vorteilen einer KSA werden nun Lösungen für den Klimaschutz.

Die KSA muss proaktiv Ideen für Klimaschutzprojekte in den Gemeinden einsammeln. Erfolgreiche Praxisbeispiele im Kreis gilt es, zu kommunizieren. Die Übertragbarkeit der Erfolgsfaktoren wird herausgearbeitet und dient anderen Gemeinden als Schablone für eigene Aktivitäten.

NETZWERK

Das Fundament einer KSA besteht aus den Partnern (Gesellschaftern) und Förderern. Der jährliche finanzielle Beitrag sichert die Handlungsfähigkeit der Agentur ab.

WER SIND DIE PARTNER?

Partner können Städte und Gemeinden sowie Unternehmen aus dem Kreis Plön sein. Ein weiterer Partner wird die Energieagentur des Landes Schleswig-Holstein sein.

Die Energieagentur des Landes und eine KSA des Kreises werden sich in ihren Aufgabenbereichen grundsätzlich unterscheiden und in optimaler Weise ergänzen. Während die Landeseinrichtung eine beratende Funktion einnimmt, stehen bei einer Kreisagentur die aktive Umsetzung von Maßnahmen und die Einwerbung von Fördermitteln im Vordergrund. Eine enge Zusammenarbeit kann für beide Einrichtungen daher von Nutzen sein. Die KSA würde von dem Wissen der Landesexperten profitieren und früh die Landestrends identifizieren, während die Landesenergieagentur von den Experten vor Ort die regionalen Bedürfnisse vermittelt bekommt.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG KREIS PLÖN

SYNERGIEANALYSE

Durch den Beschluss des Hauptausschusses vom 01.12.2020 wurde die Verwaltung des Kreises beauftragt, einen Vorschlag zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH unter Einbeziehung einer möglichen KSA zu erarbeiten. In Bezug auf diesen Beschluss wurde der hier bearbeitete Beratungsauftrag erweitert.

Ziel des Erweiterungsauftrages ist es, mögliche Synergien zwischen Wirtschaftsförderungsagentur Kreis Plön GmbH (Im Weiteren WFA) und KSA zu untersuchen und Optionen für eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit der beiden Agenturen aufzuzeigen.

Eine Neuausrichtung der WFA ist nicht Bestandteil dieser Analyse.

VORGEHEN

Im Rahmen einer Zoom Konferenz wurde am 16.12.2020 ein Experteninterview mit dem Geschäftsführer der WFA, Herrn Knut Voigt und einem Mitarbeiter, Herrn Christian Kliesow, geführt. Außerdem wurde das Leistungsspektrum aufgrund des Internetauftritts ausgewertet. Die WFA hat zudem die Satzung vom 05.03.2018 zur Verfügung gestellt.

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSAGENTUR KREIS PLÖN GMBH

Die WFA hat ihren Geschäftssitz in der Lise-Meitner-Straße 1–7 in 24223 Schwentinental.

GESELLSCHAFTER

Der Gesellschafterkreis der WFA setzt sich laut Satzung aus den folgenden Institutionen zusammen:

- Kreis Plön
- Fördesparkasse AöR
- VR Bank Ostholstein Nord-Plön eG
- Kieler Volksbank eG
- Industrie- und Handelskammer zu Kiel

ZWECK

Laut Satzung der WFA ist der Zweck der Gesellschaft die Förderung der nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung im Kreis Plön und dem damit verbundenen Ziel, Erwerbsmöglichkeiten in der Region zu erhalten bzw. zu schaffen.

GEGENSTAND DER WFA

Gegenstand ist der Betrieb eines Gewerbe- und Technik-Zentrums (GTZ) in der Stadt Schwentinental und der Betrieb der WFA zum Zwecke der Ansiedlung und Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen im GTZ und im Kreis Plön.

Es wird angestrebt, Betriebe anzusiedeln, die der Richtlinie der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ entsprechen.

AUFGABEN

Zu den Aufgaben der WFA gehören insbesondere die Beratung und Unterstützung von Unternehmen in allen Fragen der Ansiedlung, Erweiterung und Umsiedlung.

Als Anlaufstelle des Kreises Plön bietet die WFA Unternehmern Beratungen und Dienstleistungen an. Die WFA informiert über bebaute und unbebaute Gewerbeflächen, Objekte sowie Einzelflächen zum Kauf, zur Pacht oder zur Miete.

ZIELE

Zielsetzung ist die Ansiedlung zusätzlicher Betriebe, die Erweiterung bestehender Betriebe und somit die Schaffung neuer Arbeitsplätze im Kreisgebiet.

PERSONAL

Die WFA beschäftigt derzeit 13 Mitarbeiter:innen.

Die Aufgaben lassen sich in die Bereiche Geschäftsführung (1), Verwaltung (5) und Beratung (7) gliedern.

Beratungsleistungen der WFA

Die WFA bietet Unternehmen im Kreis Plön verschieden Beratungsleistungen an, die in folgende Oberthemen zusammengefasst werden:

- Gründungs- und Nachfolgeplanung
- Krise und Sanierung
- Fachkräfteberatung
- Changemanagement
- Projektentwicklung
- Tourismus
- Digitalisierung
- Fördermittel

In zwei dieser Beratungsfelder (Tourismus und Fördermittelberatung) wendet sich die WFA unmittelbar an die Kommunen des Kreises Plön mit Beratungsleistungen.

Förderberatung für Kommunen

Diese Beratung wird vorrangig durch Herrn Volker Ratje -Fördermittelberatung & Projektentwicklung - durchgeführt.

Die WFA hebt folgende Förderrichtlinien aus Sicht der Kommunen hervor:

- Förderung für den Klimaschutz (Kommunalrichtlinie)
- Förderung für Kindertagesstätten
- Förderung für Sportanlagen

Die WFA beschreibt die praktische Fördermittelberatung in einem Anwendungsbeispiel wie folgt:

Eine Kommune lässt uns ihre geplanten Vorhaben in der Form unseres Vorhabensteckbriefes zukommen (z.B. Umstellung Flutlicht auf LED). Wir suchen passende Förderquellen zusammen (z.B. kombinierbare Förderungen des Bundes, Landes und Kreises). Wir klären auch individuelle Fragen zu

Ihrem Vorhaben mit den Ansprechpartnern der Förderrichtlinien. Im persönlichen Kontakt (Termin vor Ort oder Telefongespräch) wird das Vorhaben dann besprochen und weitere Schritte eingeleitet. Darauf sollte dann die Antragstellung erfolgen. Bei Bedarf unterstützen wir auch in diesem Prozess.

Den Mehrwert der praktischen Fördermittelberatung für die Kommunen des Kreises stellt die WFA wie folgt dar:

Wertvolle Arbeitszeit muss nicht mehr für Fördermittelakquise geopfert werden. Wir agieren als Wissenspool zu Fördermitteln aller Art im Kreis. Wir sind die Spinne im Netz und können Kontakt zwischen Kommunen zum Wissensaustausch herstellen (praktische Erfahrungen zu bestimmten Förderungen können so ausgetauscht werden).

Dienstleistung im Rahmen des GTZ

Neben der Vermietung des GTZ bietet die WFA ihren Mietern folgende Dienstleistungen an:

- Existenzgründungsberatung
- Betreuungskonzept
- Zentrale Dienstleistungen
- Inhouse-Coaching

REGIONALE KOOPERATIONSPARTNER

Die WFA hat nach eigenen Aussagen die folgenden regionalen Kooperationspartner:

- Fachhochschule Kiel
- Förde Sparkasse
- Kieler Volksbank eG
- Kiel Region GmbH
- Kreishandwerkerschaft Ostholstein für die Kreise Ostholstein und Plön
- Kreisverwaltung Plön
- Unternehmensverband Ostholstein-Plön e.V.
- VR Bank Ostholstein Nord-Plön eG

SYNERGIEPOTENTIALE

Zwischen der WFA und der KSA bestehen Synergiepotentiale, die bei der Entwicklung der KSA berücksichtigt werden sollten. Seitens der WFA bestand eine konstruktive Offenheit sich mit den Klimaschutzaktivitäten der KSA auseinanderzusetzen.

POTENTIAL NETZWERK

Das heutige Netzwerk aus regionalen und nationalen Kooperationspartnern der WFA stellt für die KSA ein Potential dar. Dieses Netzwerk auch für die Klimaschutzaktivitäten zu aktivieren, wird als erfolgversprechend eingestuft.

POTENTIAL FÖRDERMITTELBERATUNG

Die kommunale Fördermittelberatung wird ein Schwerpunktthema der KSA sein. Neben der reinen Antragsberatung wird hier eine wesentliche Aufgabe in der Begleitung von Projektideen bestehen. Gemeinden werden also bereits in der Phase begleitet, dass aus Ideen antragsfähige Projekt werden. Diese Leistung ergänzt die bisherige Leistung der WFA. Hier besteht ein inhaltliches Synergiepotential, das bei einer Kooperation genutzt werden sollte.

POTENTIAL PERSONAL

Das Personal der WFA verfügt in Summe über eine langjährige Erfahrung im Bereich der Wirtschaftsförderung. Insbesondere der Bereich der Unternehmens- und Existenzgründerberatung ist aus Sicht einer „jungen“ KSA von Bedeutung. In der Gründungsphase und darüber hinaus müssen neben den Klimaschutzaktivitäten auch die kaufmännischen Tätigkeiten beherrscht werden. Dieses Know-how kann über Leistungen der WFA abgebildet werden. Hier könnte ein Coaching der KSA erfolgen. Kaufmännische Tätigkeiten könnten durch die WFA auch im Auftrag übernommen werden. Dieser Auftrag könnte im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrags erfolgen. Die kaufmännische Tätigkeit ließe sich bis zu einer kaufmännischen Geschäftsführung ausweiten. Die Folge wäre, dass der Geschäftsführer der WFA auch die Geschäftsführung der KSA für den kaufmännischen Teil übernimmt.

Die personelle Verknüpfung aus WFA und KSA durch eine Geschäftsführung bietet die Möglichkeit Synergien im Leistungsbereich der Fördermittel optimal zu koordinieren, so dass keine Doppelungen entstehen.

Netzwerkeffekte aus dem vorhandenen Wirtschafts- und Klimaschutz-Netzwerk ließen sich dadurch stärker verbinden. In der KSA sollte im Falle eines kaufmännischen Geschäftsführers eine Teamleitung bestimmt werden, die zumindest den Rang einer/s Prokurist:in beinhaltet. Die Person der Geschäftsführung muss in den Bereichen Wirtschaft und Klimaschutz über Expertise sowie über

kommunikative und integrierende Fähigkeiten verfügen.

UNTERSCHIED IM LEISTUNGSPORTFOLIO

Auf den ersten Blick bestehen große Unterschiede zwischen den Leistungen der KSA und der WFA.

Die KSA soll Leistungen im kommunalen Klimaschutz erbringen.

Die WFA bietet heute die oben beschriebenen Leistungen für die Unternehmen des Kreises. Eine Klimaschutzberatung wird heute Unternehmen seitens der WFA nicht angeboten.

Neben möglichen Restriktionen aus dem Klimaschutzbereich bietet der Transformationsprozess auch Chancen für die Unternehmen neue Geschäftsmodelle im Klimaschutzbereich zu entwickeln und alte anzupassen.

Insofern drängt sich der Gedanke auf, die Beratungsleistungen der WFA und KSA zu verbinden.

KLIMASCHUTZ BERATUNGSBEDARF DER UNTERNEHMEN

Dass die WFA Unternehmen im Klimaschutzbereich heute keine Leistung erbringt, bedeutet nicht, dass hier eine Beratungslücke ähnlich wie bei den Gemeinden des Kreises vorliegt.

Eine Unternehmensbefragung hinsichtlich des Beratungsbedarfes im Klimaschutzbereich wurde in der vorliegenden Untersuchung nicht durchgeführt. Der Beratungsbedarf der Unternehmen ist daher nicht bekannt. Die Unternehmen des Kreises beziehen aber ggfs. heute bereits Beratungsleistungen von privaten Beratungsunternehmen und sind daher möglicherweise nicht auf ein öffentliches Angebot angewiesen.

Ob eine solche Beratungslücke vorliegt, sollte daher eingehend analysiert werden und in einen Neuausrichtungsprozess der WFA einfließen.

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN GESELLSCHAFTERN DER WFA UND DER KSA

Gemeinsamkeiten zwischen der WFA und einer KSA bestehen auf der Gesellschafterebene lediglich über den Kreis Plön. Der Gesellschafterkreis der WFA besteht ansonsten aus regionalen Banken und der IHK zu Kiel.

Bei der KSA setzt sich der Gesellschafterkreis aus den Ämtern, Städten und Gemeinden des Kreises zusammen.

Sollten die Gesellschafter der WFA und der KSA in einer Gesellschaft zusammengeführt werden, könnte dies dazu führen, dass eine sogenannte In-House-Vergabe nicht möglich ist. Aufträge der Gemeinden an die KSA müssten dann ggfs. öffentlich ausgeschrieben werden.

VERGABE VON LEISTUNGEN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Grundsätzlich müssen Aufträge (Leistungen) der öffentlichen Hand im Rahmen der Schwellenwerte öffentlich vergeben werden.

Hierzu stellt die sogenannte In-House-Vergabe eine Ausnahme dar, die eine öffentliche Vergabe unter bestimmten Voraussetzungen verzichtbar macht.

An eine In-House-Vergabe sind folgende Voraussetzungen geknüpft:

Die auftragsübernehmende Gesellschaft (KSA) muss wie eine eigene Dienststelle beherrscht werden (können).

An dieser Gesellschaft darf kein privatwirtschaftlicher Anteilseigner beteiligt sein, jedoch z.B. mehrere Kommunen. Damit ist auch eine vergaberechtsfreie interkommunale Zusammenarbeit möglich. Auch hier werden in der Rechtsprechung vom Europäischen Gerichtshof (EuGH) enge Grenzen gesetzt.

Die Organisationsstruktur (Abb. 17) einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung bietet nach der Rechtsprechung des BGH vom 12. Juni 2001 (Az.: X ZB 10/01) umfassende Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten, sodass eine Beherrschung wie bei einer eigenen Dienststelle bei einer GmbH in der Regel anzunehmen ist.

Die Tätigkeit des Auftragnehmers erfolgt im Wesentlichen für den bzw. die öffentlichen Auftraggeber. Andere Tätigkeiten dürfen nur eine untergeordnete Bedeutung haben. Als nicht untergeordnet befand das OLG Celle mit dem Urteil vom 14. September 2006 (Az.: 13 Verg 2/06), dass der Gesellschaftervertrag eines kommunalen Unternehmens explizit die Möglichkeit vorsah, Verträge mit Nicht-Gesellschaftern abzuschließen und dass der Umsatz durch Geschäfte mit Dritten in drei Jahren etwa 7,5 % ausmachte. Der EuGH hat am 19. April

2007 im Urteil in der Rechtssache Asemfo (C-295/05) die Schwelle auf 10 % erhöht.

Es gelten einige allgemeine Vergabe-Regeln der EU. Hierzu gehören das Diskriminierungsverbot, der Gleichbehandlungsgrundsatz und weitere Grundzüge des Vergabeverfahrens.

Unerheblich ist jedoch, wer das Entgelt erbringt (der öffentliche Auftraggeber oder Dritte als Nutzer von Dienstleistungen).

Besonders oft kommen In-House-Vergaben im ÖPNV vor, da vielfach die Betreibergesellschaften Nachfolger der ehemaligen Stadtwerke sind, die heute in Form einer GmbH geführt werden, deren Gesellschafteranteile aber meist noch im alleinigen kommunalen Besitz sind.

Eine gesellschaftsrechtliche Zusammenlegung von Gesellschaftern der WFA und KSA führt dazu, dass die Voraussetzungen der In-House-Vergabe nicht mehr erfüllt sind. Eine Leistungserbringung von der KSA an die Kommunen würde damit vergaberechtlich erschwert und verkompliziert.

ERGEBNIS

Eine vereinfachte Vergabe von Aufträgen der Gemeinden an die KSA in einer gemeinsamen Gesellschaft mit der WFA im Rahmen der In-House-Vergabe, lässt sich mit einem Teil der heutigen privaten Gesellschafter der WFA nicht darstellen.

Es nicht bekannt, ob die Unternehmen des Kreises von der WFA eine Klimaschutzberatung erwarten und abrufen würden.

Die WFA kann kaufmännische Prozesse für die KSA in einer eigenen Gesellschaft erbringen.

Netzwerke von WFA und KSA sollten gemeinsam genutzt werden.

Die kommunale Fördermittelberatung muss zwischen WFA und KSA abgestimmt werden.

ANHANG

ANHANG 1 GESCHÄFTSPLAN

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Umsatzerlöse	500	583	623	640	662	674
Sonstige Erzeugnisse	0	0	0	0	0	0
Gesamtleistung	500	583	623	640	662	674
Material-/ Wareneinsatz	0	0	0	0	0	0
Fremdleistungen	0	0	0	0	0	0
Material / Fremdleistungen	0	0	0	0	0	0
Rohhertrag	500	583	623	640	662	674
Sonstige Erträge	0	0	0	0	0	0
Betriebl. Rohhertrag	500	583	623	640	662	674
Personalaufwand	311	317	323	364	371	378
Sonstiger betriebl. Aufwand	95	98	101	115	117	119
EBITDA	94	168	199	161	174	177
Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
EBIT	94	168	199	161	174	177
Zinserträge	0	0	0	0	1	1
Zinsaufwand kurzfristig	0	0	0	0	0	0
Zinsaufwand langfristig	0	0	0	0	0	0
Zinsaufwand	0	0	0	0	0	0
Betriebserfolg	94	168	199	161	175	178
Sonstige Erträge	0	0	0	0	0	0
Sonstige Aufwendungen	0	0	0	0	0	0
Gewerbesteuer	13	24	28	23	25	25
Körperschaftsteuer	15	27	32	26	28	28
Ergebnis	66	117	139	112	122	125

KAPITALFLUSSRECHNUNG

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Gewinn / Verlust	66	118	140	114	123	124
Aktivierte Eigenleistungen	0	0	0	0	0	0
Zuschreibung (BilMoG)	0	0	0	0	0	0
Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Sonderposten	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Rückstellungen	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Rechnungsabgrenz.	0	0	0	0	0	0
Gewinn/Verlust Anlagenabgänge	0	0	0	0	0	0
Cash-Flow	66	118	140	114	123	124
Zu-/Abnahme Bestände	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Forderungen LuL	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Sonstige Ford.	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Verbindl. LuL	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Anzahlungen	0	0	0	0	0	0
Zu-/Abnahme Sonst. Verbindl.	6	1	1	0	0	0
Mittelzu-/abfluss operativ	72	119	141	114	123	124
Investition, Desinvestition	0	0	0	0	0	0
Mittelzu-/abfluss Investition	0	0	0	0	0	0
Investitionszuschuss	0	0	0	0	0	0
Aufnahme Darlehen	0	0	0	0	0	0
Tilgung Darlehen	0	0	0	0	0	0
Mittelzu-/abfluss Finanzierung	0	0	0	0	0	0
Einlagen	0	0	0	0	0	0
Ausschüttungen / Entnahmen	0	0	0	0	0	0
Mittelzu-/abfluss Gesellschafter	0	0	0	0	0	0
Mittelzu-/abfluss gesamt	72	119	141	114	123	124
Kum. Mittelzu-/abfluss	72	191	332	446	569	693

GELDFLUSSRECHNUNG

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Einnahmen / -zahlungen						
Umsatzerlöse	595	694	741	762	788	802
Sonstige Einzahlungen	0	0	0	0	1	1
Erstattung Umsatzsteuern	0	0	0	0	0	0
Darlehensaufnahme	0	0	0	0	0	0
Desinvestitionen	0	0	0	0	0	0
Einlagen	0	0	0	0	0	0
Einzahlungen gesamt	595	694	741	762	789	803
Ausgaben / -zahlungen						
Sonstige Auszahlungen	451	483	501	547	561	571
Umsatzsteuern	71	92	100	101	104	106
Investitionen	0	0	0	0	0	0
Kapitaldienst	0	0	0	0	0	0
Entnahmen	0	0	0	0	0	0
Auszahlungen gesamt	522	575	601	648	665	677
Bildung Liquiditätsreserve	0	0	0	0	0	0
Jahresgeldüber-/unterschuss	73	119	140	114	124	126
Kumul. Über-/unterschuss	73	192	332	446	570	696

BILANZ VOLLSTÄNDIG

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Aktiva						
Anlagevermögen	0	0	0	0	0	0
Umlaufvermögen						
- Waren	0	0	0	0	0	0
- Erzeugnisse	0	0	0	0	0	0
- Forderungen LuL	0	0	0	0	0	0
- Sonstiges Vermögen	0	0	0	0	0	0
- Bank, Kasse	73	192	332	446	569	694
aktiver RAP	0	0	0	0	0	0
Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Sonstige Aktiva	0	0	0	0	0	0
Summe Aktiva	73	192	332	446	569	694
Passiva						
Eigenkapital	66	184	324	438	561	685
Sonderposten	0	0	0	0	0	0
Rückstellungen	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten						
- Kreditinstitute kurzfristig	0	0	0	0	0	0
- Kreditinstitute langfristig	0	0	0	0	0	0
- Verbindlichkeiten LuL	0	0	0	0	0	0
- Sonst. Verbindlichkeiten	6	8	8	8	9	9
passiver RAP	0	0	0	0	0	0
Sonstige Passiva	0	0	0	0	0	0
Summe Passiva	72	192	332	446	570	694

ANALYSE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Umsatzerlöse	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Sonstige Erzeugnisse	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gesamtleistung	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Material-/ Wareneinsatz	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fremdleistungen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Material / Fremdleistungen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rohhertrag	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Personalaufwand	62,2%	54,4%	51,8%	56,9%	56,0%	56,1%
Sonstiger betriebl. Aufwand	19,0%	16,8%	16,2%	18,0%	17,7%	17,7%
EBITDA	18,8%	28,8%	31,9%	25,2%	26,3%	26,3%
Abschreibungen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBIT	18,8%	28,8%	31,9%	25,2%	26,3%	26,3%
Zinserträge	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%
Zinsaufwand	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Betriebserfolg	18,8%	28,8%	31,9%	25,2%	26,4%	26,4%
Sonstige Erträge	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Sonstige Aufwendungen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gewerbesteuer	2,6%	4,1%	4,5%	3,6%	3,8%	3,7%
Körperschaftsteuer	3,0%	4,6%	5,1%	4,1%	4,2%	4,2%
Ergebnis	13,2%	20,1%	22,3%	17,5%	18,4%	18,5%

ENTWICKLUNG DER AUFWENDUNGEN

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Personal	311	317	323	364	371	378
Miete plus sonstige Bürokos- ten	18	19	19	23	24	24
Laufender EDV-Aufwand	5	5	5	6	6	6
Lohnbuchhaltung	1	1	1	1	1	1
Buchführung, Abschlusskosten	10	10	10	11	11	11
Versicherungen und Beiträge	4	5	6	6	6	6
Fortbildungen	10	10	10	13	13	13
Reisekosten	10	10	10	13	13	13
Dienstleister Kommunikati- on/Graphik etc.	11	11	11	11	11	12
Büromaterial, Porto	2	2	2	3	3	3
Sonstige Sachkosten Öffent- lichkeitsarbeit	24	24	25	28	29	29
Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
Zinsen	0	0	0	0	0	0
	406	414	422	479	488	496

KAPITALRENTABILITÄT

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Jahresergebnis	66	117	139	112	122	125
	0	0	0	0	0	0
Zinsen lang- u. kurzfrist. Verb.	0	0	0	0	0	0
Kapitalentlohnung	66	117	139	112	122	125
Durchschnittl. Gesamtkapital	37	133	262	389	508	632
Gesamtkapitalrentabilität	180,8%	88,3%	53,1%	28,8%	24,0%	19,8%
Durchschnittl. Eigenkapital	33	125	254	381	500	623
Eigenkapitalrentabilität	200,0%	93,6%	54,7%	29,4%	24,4%	20,1%

UMSATZRENTABILITÄT

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Gesamtleistung	500	583	623	640	662	674
<i>Betriebserfolg 1</i>	<i>94</i>	<i>168</i>	<i>199</i>	<i>161</i>	<i>175</i>	<i>178</i>
Betriebserfolg	94	168	199	161	175	178
Umsatzrentabilität	18,8%	28,8%	31,9%	25,2%	26,4%	26,4%

ANHANG 2 AUSZUG ÜBER MAßNAHMEN

Die bisherigen Maßnahmen seit 2013 im Klimaschutz stellen sich für den Kreis Plön wie folgt dar:

1. Seit 2013 liegt das Klimaschutzteilkonzept „Klimaschutz in eigenen Liegenschaften des Kreises Plön“ vor und wird laufend weiterentwickelt und fortgeschrieben.
2. Seit 2015: Vollzeitstelle für Klimaschutzmanagement zur Umsetzung der Maßnahmen aus dem Klimaschutzteilkonzept für die eigenen Liegenschaften (Klimaschutzmanagerin Frau Ina Steude).
3. Seitdem laufend: Energetische Sanierung der Liegenschaften des Kreises.
4. Entwicklung und Aufbau eines permanenten Energie- und Effizienzmonitorings.
5. Umsetzung erster Schritte zum Aufbau eines nachhaltigen Beschaffungswesens.
6. Förderung vom nachhaltigen, klima- und naturverträglichen Tourismus.
7. Teilnahme am grenzübergreifenden, deutsch-dänischen Interreg-Projekt Benefit4Region mit dem Thema „CO₂-neutrale Wärmeversorgung für den ländlichen Raum“.
8. Klimaschutzorientierten Planung von Mobilität und Tourismus in enger Abstimmung mit den umliegenden Städten und Gemeinden.
9. Beteiligung an der Konzepterarbeitung und Umsetzung eines Masterplans für Mobilität in der KielRegion (Klimaschutzteilkonzept Mobilität).
10. Erarbeitung eines Konzeptes sowie anschließende Umsetzung zum Aufbau einer klimafreundlichen Wärmeversorgung von mehreren Schulen und Sporthallen in Preetz (in Zusammenarbeit mit der Stadt Preetz) .
11. Seit 2017: Schaffung einer weiteren Vollzeitstelle für Klimaschutzmanagement zur Förderung des Klimaschutzes in den Gemeinden besonders im Bereich „Wärme“ (Klimaschutzmanager Dr. David-Willem Poggemann).
12. Seitdem laufend: Unterstützung der kreisangehörigen Ämter, Städte und Gemeinden bei den eigenen Klimaschutzanstrengungen (z.B. durch Antragstellung für Fördermittel, Beratung und Unterstützung für Klimaschutzkonzepte und eigenes Klimaschutzmanagement, Bereitstellung von finanzieller Unterstützung etc.).
13. Etablierung einer Klimaschutzdachmarke „Klimaschutz im Kreis Plön“ als Logo für Klimaschutzaktivitäten im Kreisgebiet.
14. Erarbeitung und Bereitstellung eines kreisweiten Wärmekatasters „Wärmeplanungskataster Plus“ mit zusätzlichen Informationen für die klimafreundliche Wärmeplanung in den Städten und Gemeinden.
15. Erstellung eines Klimaschutzkonzeptes für klimafreundliche Wärmeversorgung im Kreis Plön mit Ausarbeitung konkreter Umsetzungsmaßnahmen für die kreisangehörigen Städte und Gemeinden (Fertigstellung geplant für Mai 2021).
16. Erarbeitung und Bereitstellung eines kreisweiten Solarpotenzial- und Gründachkatasters (Veröffentlichung Anfang 2021).
17. Schaffung des Wettbewerbs „Grüne Hausnummer“ als Auszeichnung für energieeffiziente Bau- und Sanierungsvorhaben.
18. Kostenlose Bereitstellung der mobilen Klimaschutzausstellung zur Öffentlichkeitsarbeit und Bürgermotivation.
19. Erarbeitung einer Wasserstoffstrategie für die KielRegion (Vorstellung Endbericht voraussichtlich im Mai 2021).
20. Erarbeitung einer Biomassepotenzialanalyse für die KielRegion.
21. Beitritt zum Klima-Bündnis
22. Beitritt zur Allianz für Entwicklung und Klima
23. Teilnahme an überregionalen Projekten und Austauschplattformen zum Klimaschutz sowie zur Klimaanpassung.

AUFTRAGGEBER

Dr. David-Willem Poggemann

Klimaschutzmanager

Kreisverwaltung Plön – Fachbereich 1

Hamburger Straße 17 - 18

24306 Plön

AUTOREN

Gerrit Müller-Rüster

Senior-Consultant

+49 (0) 431 59 36 373

gmueller-ruester@treurat-partner.de

Sven Gottwald

Senior-Consultant

+49 (0) 431 59 36 362

sgottwald@treurat-partner.de

Christoph Refrath

Senior-Consultant

+49 (0) 431 59 36 364

crefrath@treurat-partner.de