

Sitzung	Stadtwerkeausschuss am 22. April 2026
Thema	Wirtschaftliche Lage und strategische Ausrichtung
Anfrage	Doris Grote (CDU-Fraktion) im Stadtwerkeausschuss am 22.04.2026
Beantwortung	Werkleitung der Stadtwerke Norderstedt

Die CDU-Fraktion bittet um die Beantwortung der nachfolgenden Fragen, gegliedert nach den jeweiligen Themenblöcken im Rahmen der nächsten Sitzung des Stadtwerkeausschusses am 11.03.2026:

### **I. Wirtschaftliche Gesamtlage und Abführungsfähigkeit**

1. Wie hat sich das Jahresergebnis des Konzerns in den letzten fünf Geschäftsjahren entwickelt (bitte tabellarisch nach Sparten darstellen)?
2. Wie hoch war der jeweilige Abführungsbetrag an den städtischen Haushalt in den letzten fünf Jahren?
3. Wie hoch wird der Abführungsbetrag für 2026–2030 prognostiziert?
4. Welche konkrete Zielgröße verfolgt die Werkleitung hinsichtlich der zukünftigen Gewinnabführung an den städtischen Haushalt?
5. Welche drei wesentlichen Faktoren haben zum Rückgang des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses geführt?
6. Welche Maßnahmen sind konkret geplant, um das Ergebnis wieder nachhaltig zu steigern?

### **II. Ertragsstruktur nach Sparten**

Bitte jeweils mit Deckungsbeitrag, Umsatzrendite und Kundenzahl darstellen:

#### **Strom**

7. Entwicklung der Kundenzahlen 2023–2025 (Privatkunden, Gewerbe, Großkunden).
8. Entwicklung der Profitabilität je Kundensegment.
9. Wie hoch ist der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Stromkunde?
10. Welche Margenunterschiede bestehen zwischen Standard-, Öko- und dynamischen Tarifen? Wie ist die Verfügbarkeit von intelligenten Messsystemen? Wie werden diese gegebenenfalls angewandt?

11. Wie hoch ist die Wechselquote der Kunden?

12. Welche Initiativen zur Kundengewinnung gibt es im Bereich Strom und Gas?

### **Gas**

13. Entwicklung der Kundenzahlen und Deckungsbeiträge.

14. Wie wird das Risiko des politisch beschlossenen Gasausstiegs bewertet?

15. Welche Auswirkungen bedeutet die aktuelle Entscheidung der EU zur Besiegelung des Ausstiegs aus russischem Erdgas im Herbst 2027 für die lokale Verfügbarkeit und die weitere Tarifentwicklung.

16. Wie beurteilen Sie die künftigen Auswirkungen auf die Stadtwerke bezüglich des gerade verabschiedeten neuen Heizungsgesetzes beziehungsweise der bundesgesetzlichen Entscheidungen zu diesem Themenbereich.

17. Besteht ein wirtschaftliches Risiko bei den Investitionen in gasbetriebene Blockheizkraftwerke?

18. Wie lange wird das Gasgeschäft nach heutiger Einschätzung noch positiv zum Ergebnis beitragen?

### **Fernwärme**

19. Investitionsvolumen 2025–2035.

20. Erwartete Kapitalrendite des Fernwärmeausbaus.

21. Ab welcher Anschlussquote ist der Ausbau wirtschaftlich tragfähig?

22. Wie hoch ist das Risiko nicht ausgelasteter Netze?

23. Welche Fördermittel sind verbindlich zugesagt?

### **wilhelm.tel / Telekommunikation**

24. Entwicklung der Kundenzahlen 2023–2025.

25. Entwicklung der durchschnittlichen Marge pro Kunde.

26. Wie wirkt sich der Rückgang klassischer TV-Angebote auf das Geschäftsmodell aus?

27. Ist ein weiteres Fernsehangebot wirtschaftlich sinnvoll?

28. Wie hoch ist der Investitionsbedarf in den nächsten fünf Jahren?

### **III. IT, Prozesse und Organisation**

29. Wie hoch waren die Kosten der EDV-Probleme in den letzten zwei Jahren (inkl. externer Beratung)?

30. Ist die Abrechnung aktuell stabil und fehlerfrei?

31. Gibt es einen Zeitplan zur vollständigen Systemstabilisierung?

32. Welche Effizienzpotenziale bestehen durch Digitalisierung?

33. Wie hoch ist die Verwaltungskosten-Quote und der Personalaufwand im Branchenvergleich?

34. Gibt es Doppelstrukturen im Konzernverbund?

35. Welche Synergien zwischen den Gesellschaften werden aktuell realisiert?

### **IV. Netz und Infrastruktur**

36. Ist das Stromnetz auf den steigenden Bedarf durch Wärmepumpen und E-Mobilität ausreichend vorbereitet?

37. Welche Investitionen sind hierfür bis 2030 erforderlich?

38. Wie werden diese Investitionen finanziert?

39. Welche regulatorischen Renditen werden im Netzbereich aktuell erzielt?

40. Welche Maßnahmen belasten die Stadtwerke mit Aufgaben, die sie für die Stadt übernehmen, zum Beispiel Verkehrsverbund, Arriba, kommunale Wärmeplanung. Wie hoch sind hierbei die jeweils personellen und finanziellen Belastungen?

### **V. Strategische Ausrichtung**

41. Welche strategische Zielsetzung verfolgt die Werkleitung vorrangig:

- » Gewinnmaximierung?
- » Stabilisierung der Energiepreise?
- » Klimapolitische Umsetzung?

42. Gibt es eine mittelfristige Rendite- oder Ergebniszielgröße?

Wenn Ja: In welcher Höhe belaufen sich diese?

Wenn Nein: Warum nicht?

43. Wie wird die Balance zwischen Investitionen und Abführungsfähigkeit bewertet?

44. Welche Geschäftsfelder sollen künftig ausgebaut werden?

45. Welche Geschäftsfelder stehen zur strategischen Überprüfung an?

## **VI. Konkrete Maßnahmen zur Ergebnissteigerung**

46. Welche kurzfristigen Maßnahmen (1–2 Jahre) sind zur Ergebnisverbesserung geplant?

47. Welche mittelfristigen Maßnahmen (3–5 Jahre) sind zur Ergebnisverbesserung geplant?

48. Gibt es ein strukturiertes Kostensenkungsprogramm?

49. Werden Kooperationen oder Beteiligungsmodelle geprüft?

50. Besteht Potenzial zur Optimierung der Tarifstruktur?

51. Welche Rolle spielen neue Energiedienstleistungen (Contracting, PV, Speicher)?

52. Welche konkrete Ergebnisverbesserung wird durch die genannten Maßnahmen erwartet (bitte quantifizieren)?

## **VII. Risikobewertung**

53. Welche drei größten wirtschaftlichen Risiken sieht die Werkleitung aktuell?

54. Wie hoch ist die Verschuldung des Konzerns Stadtwerke?

55. Wie entwickelt sich die Eigenkapitalquote prognostiziert in den nächsten zehn Jahren?

56. Besteht ein Szenario, in dem künftig keine Abführung an den städtischen Haushalt mehr möglich ist?

57. Gibt es ein Worst-Case-Szenario mit Ergebnisprognose?

58. Wie sehen Sie die Zukunft kommunaler als Eigenbetrieb geführter Stadtwerke?

59. Wie beurteilen Sie eine gesellschaftsrechtliche Umwandlung des Unternehmensverbundes und ggfs. Beteiligung Dritter an unseren Stadtwerken?

**Abschließende Kernfrage:**

60. Welche Maßnahmen hält die Werkleitung für erforderlich, um bis spätestens 2028 wieder einen signifikant höheren Abführungsbetrag an den städtischen Haushalt zu ermöglichen? Welche Maßnahmen hat sie inzwischen ganz konkret eingeleitet, um dieses Ziel zu erreichen?

Für die CDU-Fraktion

Doris Grote

Stadtvertreterin

## Erläuterungen der Werkleitung:

### Öffentliche & nichtöffentliche Beantwortung der Fragen

Alle vorgenannten Fragen werden zusammenhängend und vollständig in einer nichtöffentlichen Beantwortung zu TOP 6 im Stadtwerkeausschuss am 22. April 2026 beantwortet.

Fragen zu Themen, die bereits im Rahmen früherer Anfragen oder Berichte der Werkleitung öffentlich behandelt worden sind, werden nachstehend ebenfalls öffentlich beantwortet. Umgekehrt werden Themenbereiche, die in der Vergangenheit nichtöffentlich im Stadtwerkeausschuss behandelt worden sind, hier nicht beantwortet, sondern ausschließlich im Rahmen der nichtöffentlichen Mitteilungsvorlage.

Inhaltlich werden Fragen zu strategischen Handlungsoptionen und sachlichen Entscheidungsgründen für die gewählte Unternehmensausrichtung eher nichtöffentlich behandelt. Fragen zur wirtschaftlichen Lage werden dagegen im Rahmen der gesetzlichen Rechnungslegungsvorgaben eher öffentlich beantwortet.

Übersicht über öffentlich / nichtöffentlich beantwortete Fragen:

Frage / Thema	öffentlich	nichtöffentlich
1. Entwicklung Spartenergebnisse 2020-2024	x	
2. Abführungsbeträge an Stadt 2020-2024	x	
3. Prognose Abführungsbeträge 2025-2030	x	
4. Unternehmensziel für Abführung an Stadt	x	
5. Faktoren für rückläufige Ergebnisentwicklung	x	x
6. Geplante Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung	x	
7. Kennzahlen Erfolg Sparte Strom	x	x
8. Profitabilität je Kundensegment Strom	x	
9. Deckungsbeitrag/Stromkunde		x
10. Margen/Produktsegment Strom	x	x
11. Wechselquote Kunden Strom	x	
12. Vertriebsmaßnahmen Kunden Strom und Gas	x	
13. Kennzahlen Erfolg Sparte Gas	x	x
14. Risiko „Gasausstieg“	x	
15. Auswirkungen Ausstieg Import russisches Gas	x	
16. Auswirkungen neues „Heizungsgesetz“	x	

17. Risiken „Gasausstieg“ für Bestandsinvestitionen in gasbetriebene Blockheizkraftwerke	x	
18. Rest-Zeitraum für positive Ergebnisse Gas	x	
19. Investitionen Fernwärme 2025-2035	x	
20. Erwartete Kapitalrendite Fernwärmeausbau		x
21. Notwendige Anschlussquote für Wirtschaftlichkeit Fernwärmeausbau	x	
22. Risiko nicht ausgelasteter Fernwärmenetze	x	
23. Verbindliche Förderzusagen für Fernwärme	x	
24. Entwicklung Kunden Telekommunikation 2023-2025	x	
25. Entwicklung Marge/Kunde Telekommunikation	x	x
26. Auswirkung Wegfall TV-Sammelinkasso	x	x
27. Wirtschaftlichkeit TV-Produkt in Zukunft	x	x
28. Investitionsbedarf Telekommunikation 2026-2030		x
29. Kosten „EDV-Probleme“		x
30. Stabilität Kundenabrechnungen Telekommunikation		x
31. Zeitplan für Systemstabilisierung		x
32. Effizienzpotenziale durch Digitalisierung	x	
33. Benchmark Personalkosten und Verwaltungskostenquote	x	
34. Doppelstrukturen im Konzernverbund	x	
35. Realisierte Synergien im Konzernverbund	x	
36. Status Vorbereitung Stromnetz auf Wärmepumpen und E-Mobilität	x	
37. Investitionen Stromnetz bis 2030	x	
38. Finanzierung Investitionen Stromnetz	x	
39. Regulatorische Renditen Stromnetz	x	
40. Finanzieller/personeller Ressourceneinsatz für nicht-kostendeckende Einrichtungen im Konzernverbund	x	
41. Strategische Unternehmensziele der Werkleitung		x
42. Rendite- und Ergebnisziele der Werkleitung	x	
43. Balance Abführungen an Haushalt und Unternehmensinvestitionen (finanzielle Leistungsfähigkeit)	x	
44. Strategische Geschäftsfelder	x	
45. Strategische Überprüfung Geschäftsfelder	x	
46. Kurzfristige Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung	x	

47. Mittelfristige Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung	x	
48. Strukturiertes Kostensenkungsprogramm	x	
49. Kooperationen / Beteiligungsmodelle		x
50. Potenziale zur „Optimierung der Tarifstruktur“	x	x
51. Bedeutung „neue Energiedienstleistungen (Contracting, PV, Speicher)“	x	
52. Konkrete Ergebnisverbesserung durch Maßnahmen		x
53. Die drei größten wirtschaftlichen Risiken		x
54. Verschuldungsquote Konzern Stadtwerke	x	
55. Prognose Entwicklung Eigenkapitalquote	x	
56. Wirtschaftliches Szenario ohne Ablieferung an Stadt?	x	
57. „Worst-Case-Szenario mit Ergebnisprognose“?	x	
58. „Zukunft kommunaler als Eigenbetrieb geführter Stadtwerke“?	x	
59. Gesellschaftsrechtliche Umwandlung des Unternehmensverbundes und ggfs. Beteiligung Dritter an unseren Stadtwerken“?	x	
60. Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung „bis spätestens 2028“	x	

## I. Wirtschaftliche Gesamtlage und Abführungsfähigkeit

### Frage 1:

Wie hat sich das Jahresergebnis des Konzerns in den letzten fünf Geschäftsjahren entwickelt (bitte tabellarisch nach Sparten darstellen)?

### Antwort:

Entwicklung Jahresergebnisse der Stadtwerke Norderstedt Gruppe (Konzern)  
nach Unternehmenssparten 2020-2024

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Strom-Netz</b>	-0,1 Mio. €	0,3 Mio. €	-0,2 Mio. €	-0,3 Mio. €	0,5 Mio. €
<b>Gas-Netz</b>	0,8 Mio. €	0,9 Mio. €	0,7 Mio. €	-0,7 Mio. €	-0,5 Mio. €
<b>Messdienstleistg.</b>	-1,4 Mio. €	-1,9 Mio. €	-2,5 Mio. €	-2,7 Mio. €	-1,5 Mio. €
<b>Mobilität</b>	-2,0 Mio. €	-1,3 Mio. €	-1,3 Mio. €	-1,0 Mio. €	-1,7 Mio. €
<b>Strom-Lieferung</b>	2,1 Mio. €	1,5 Mio. €	1,7 Mio. €	5,3 Mio. €	0,4 Mio. €
<b>Gas-Lieferung</b>	2,5 Mio. €	1,9 Mio. €	4,7 Mio. €	-0,9 Mio. €	2,3 Mio. €
<b>Fernwärme</b>	2,2 Mio. €	3,8 Mio. €	-1,7 Mio. €	-5,2 Mio. €	1,3 Mio. €
<b>Wasser</b>	1,1 Mio. €	0,7 Mio. €	0,8 Mio. €	-0,1 Mio. €	0,2 Mio. €
<b>Kommunikation</b>	15,7 Mio. €	22,3 Mio. €	14,9 Mio. €	12,1 Mio. €	11,7 Mio. €
<b>Rechenzentren</b>	1,0 Mio. €	1,1 Mio. €	0,2 Mio. €	1,0 Mio. €	1,3 Mio. €
<b>ARRIBA</b>	-3,1 Mio. €	-2,6 Mio. €	-2,4 Mio. €	-3,2 Mio. €	-2,8 Mio. €
<b>Stadtpark</b>	-0,5 Mio. €	-0,3 Mio. €	-0,3 Mio. €	-0,5 Mio. €	-0,6 Mio. €
<b>Nebenbetriebe</b>	-1,0 Mio. €	-1,3 Mio. €	-2,3 Mio. €	-2,3 Mio. €	-3,7 Mio. €
<b>Σ Jahresergebnis</b>	17,3 Mio. €	25,1 Mio. €	12,3 Mio. €	1,5 Mio. €	6,9 Mio. €

Bereinigt um die Auswirkungen der neutralen Ergebnisse betragen die Konzern-Jahresergebnisse:

Geschäftsjahr	Jahresergebnis Konzern ohne Einfluss neutrales Ergebnis
2020	16,9 Mio. €
2021	16,3 Mio. €
2022	11,1 Mio. €
2023	2,4 Mio. €
2024	3,5 Mio. €

**Frage 2:**

Wie hoch war der jeweilige Abführungsbetrag an den städtischen Haushalt in den letzten fünf Jahren?

**Antwort:**

Geschäftsjahr	Netto-Abführung Haushalt
2020	5,0 Mio. €
2021	9,8 Mio. €
2022	4,7 Mio. €
2023	0,0 Mio. €
2024	4,4 Mio. €

**Frage 3:**

Wie hoch wird der Abführungsbetrag für 2026–2030 prognostiziert?

**Antwort:**

Geschäftsjahr	Netto-Abführung Haushalt
2025	1,5 Mio. €
2026	1,0 Mio. €
2027	2,5 Mio. €
2028	4,5 Mio. €
2029	6,5 Mio. €
2030	6,5 Mio. €

vgl. Wirtschaftsplan 2026 der Stadtwerke Norderstedt – Anhang, Seite 22:

**„Übersicht über die Einnahmen und Ausgaben, die sich auf die Finanzierung für den Haushalt der Stadt auswirken (§ 16 Abs. 2 Nr. 2 EigVO)“**

Anlage 1a zur Beschlussvorlage B 25/0607 / Stadtwerkeausschuss 26.11.2025, TOP 9

**Frage 4:**

Welche konkrete Zielgröße verfolgt die Werkleitung hinsichtlich der zukünftigen Gewinnabführung an den städtischen Haushalt?

**Antwort:**

Die Netto-Gewinnabführung an den städtischen Haushalt beinhaltet die Parameter „Jahresergebnis Konzern“ (Stadtwerke Norderstedt Gruppe) und „Zuführung Eigenkapital Stadtwerke“.

Die strategisch verfolgte Zielgröße für die Entwicklung des „Konzern-Jahresergebnisses“, also für den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Stadtwerke Norderstedt Gruppe, beläuft sich auf 14,5 – 15,0 Mio. € vor Steuern, nach Abzug der Ertragsteuern auf 11 Mio. €.

(vgl. Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, Folie 10 „**Ertragslage – Die wirtschaftliche Entwicklung der Stadtwerke Norderstedt Gruppe 2013 bis 2026**“).

Zur Finanzierung der Investitionen der Stadtwerke Norderstedt Gruppe plant die Werkleitung wie bisher mit jährlichen Eigenkapitalzuführungen von 2,5 Mio. €.

Daraus resultiert eine angestrebte jährliche **Netto-Gewinnabführung** von **8,5 Mio. €** an den städtischen Haushalt.

Die strategische finanzielle Zielsetzung ist vor dem Hintergrund von Kostenentwicklungen in Aufgabenbereichen der Stadtwerke Norderstedt Gruppe, die nicht (vollständig) durch Erlösbeiträge von Nutzerinnen und Nutzern der betriebenen Einrichtungen, gedeckt werden – **U1, ARRIBA, Stadtpark** – kontinuierlich auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen. Dies gilt auch bezüglich des Ergebniseinflusses von Marktentwicklungen in den Wettbewerbsfeldern der Stadtwerke Norderstedt Gruppe – z.B. in der **Glasfaserbranche**, wenn stark gestiegene Kosten für aktuelle und zukünftige Anschlüsse neuer Kunden nicht durch am Markt erzielbare Erlöse aus Festnetz-Internet-Verträgen aufgefangen werden können.

**Frage 5:**

Welche drei wesentlichen Faktoren haben zum Rückgang des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses geführt?

**Antwort:**

Die analytisch-strategische Einschätzung der Werkleitung über die jeweils im Rahmen der Jahresabschlüsse und der Erläuterungen zu den Wirtschaftsplänen gegebenen Lageberichte mit Chancen- und Risikobewertung hinaus wird im Rahmen der nichtöffentlich gegebenen Beantwortung der Frage geteilt.

**Frage 6:**

Welche Maßnahmen sind konkret geplant, um das Ergebnis wieder nachhaltig zu steigern?

**Antwort:**

Vgl. Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, Folien 11 - 22 „**Die Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**“:

Handlungsfeld	Maßnahmen
<b>Handelsergebnisse Strom &amp; Wärme (Folie 11)</b>	⇒ Out-of-Area-Produkte, Chance auf moderates Wachstum
<b>Bereich Kommunikation / wilhelm.tel (Folie 14)</b>	⇒ Preisanpassung zur (Teil-) Kompensation von Kostenerhöhungen ⇒ zusätzliche Steigerung Umsatzrentabilität durch Erweiterung Geschäftsfelder (u.a. Open Access -> Netzplattform / + <b>1,5 Mio. € p.a.</b> )
<b>Bereich Wasser (Folie 17)</b>	⇒ Preisanpassung zur Kompensation von Kostenerhöhungen
<b>Bereich Rechenzentren / Gebäudemanagement (Folie 18)</b>	⇒ Wachstum durch Neubau Rechenzentrum mit Kooperationspartnern
<b>Bereich ARRIBA (Folie 20)</b>	⇒ Weiterentwicklung Angebots- und Betriebskonzept <b>ARRIBA 2040</b> (werterhaltende & unterhaltsoptimierende Investitionen) ⇒ Preisanpassung zur (Teil-) Kompensation von Kostenerhöhungen
<b>Stadtpark (Folie 21)</b>	⇒ Weiterentwicklung Pflege- und Betriebskonzept <b>Stadtpark 2040</b> (werterhaltende & pflegeaufwandoptimierende Investitionen)

	⇒ Angebotsdiversifikation mit Ziel der (Teil-) Kompensation von Kostenerhöhungen bei Erhalt Parkkonzept
<b>Personal / eigene Wertschöpfung, interne Gemeinkosten (Folie 22)</b>	⇒ Restriktive Stellenentwicklung verbunden mit gezieltem Einsatz bestehender Mitarbeitenden in notwendigen neuen Aufgabenbereichen  ⇒ Erschließung Ressourcenpotenziale durch Maßnahmen der Digitalisierung/ Automatisierung interner Prozesse

## II. Ertragsstruktur nach Sparten

Zu dieser Frage wird nichtöffentlich Stellung genommen.

### Frage 7:

Entwicklung der Kundenzahlen 2023–2025 (Privatkunden, Gewerbe, Großkunden).

### Antwort:

<b>Ge- schäfts- jahr</b>	<b>Ø versorgte Privat-&amp; Ge- werbekunden</b>	<b>Ø versorgte Geschäfts- kunden</b>
<b>2023</b>	37.900 Ver- träge	200 Verträge
<b>2024</b>	34.400 Ver- träge	200 Verträge
<b>2025</b>	33.100 Ver- träge	200 Verträge

**Frage 8:**

Entwicklung der Profitabilität je Kundensegment.

**Antwort:**

Die Gestaltung der Verkaufspreise erfolgt nach jeweiliger Wettbewerbslage und mit der Zielsetzung, Deckungsbeiträge für die Fixkosten des Aufgabensegments (im Wesentlichen Personalkosten) zu erzielen. Die Profitabilität von Kundensegmenten ist in ihrer Entwicklung von 2000 bis 2024 aufgabenbezogen aus der Tabelle in der Antwort auf Frage 1 zu entnehmen.

**Frage 9:**

Wie hoch ist der durchschnittliche Deckungsbeitrag pro Stromkunde?

**Antwort:**

Zu dieser Frage wird nichtöffentlich Stellung genommen.

**Frage 10:**

Welche Margenunterschiede bestehen zwischen Standard-, Öko- und dynamischen Tarifen? Wie ist die Verfügbarkeit von intelligenten Messsystemen? Wie werden diese gegebenenfalls angewandt?

**Antwort:**

Die Produktstrategie liegt gemäß § 6 Abs. (1) der Betriebssatzung der Stadtwerke Norderstedt in der Verantwortung der Werkleitung („wirtschaftliche Führung“). Der Stadtwerkeausschuss ist von der Stadtvertretung gemäß § 45 GO Schleswig-Holstein als „Organ“ (§ 4 Betriebssatzung) des Eigenbetriebs für die Kontrolle und strategische Begleitung der Werkleitung, nicht aber für Maßnahmen der wirtschaftlichen Führung verantwortlich.

Zur Vermeidung einer unklaren Verantwortungsabgrenzung zwischen den Organen Werkleitung und Stadtwerkeausschuss („Corporate Governance“) und daraus resultierenden Risiken wird vorerst von einer konkreten Beantwortung der Anfrage abgesehen.

**Frage 11:**

Wie hoch ist die Wechselquote der Kunden?

**Antwort:**

In der Geschäftsplanung gehen wir kalkulatorisch von einem jährlichen Rückgang der Privatkundenanzahl von 3 Prozent im Stadtgebiet Norderstedt aus.

**Frage 12:**

Welche Initiativen zur Kundengewinnung gibt es im Bereich Strom und Gas?

**Antwort:**

Über die Vertriebs- und Produktstrategie wurden und werden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- » klare und nachvollziehbare Tarifstrukturen
- » Einführung Stadtwerke App
- » Einführung neuer Tarife (Aktionstarif, dynamischer Tarif)
- » Initiierung out of area (OoA) Geschäft
- » Mieterstrom
- » Prüfung home energy management system (HEMS)
- » div. Marketingkampagnen

**Gas - Lieferung**

**Frage 13:**

Entwicklung der Kundenzahlen und Deckungsbeiträge.

**Antwort:**

<b>Geschäftsjahr</b>	<b>☉ versorgte Kunden</b>
<b>2023</b>	11.500 Verträge
<b>2024</b>	9.100 Verträge
<b>2025</b>	8.700 Verträge
<b>2026</b>	8.400 Verträge

Die Entwicklung der Deckungsbeiträge ist im Rahmen der nichtöffentlichen Beantwortung dieser Anfrage tabellarisch dargestellt.

**Frage 14:**

Wie wird das Risiko des politisch beschlossenen Gasausstiegs bewertet?

**Antwort:**

Der Gasausstieg als solcher ist in Deutschland noch nicht rechtskräftig beschlossen. Beschlossen ist allerdings die Klimaneutralität in Deutschland bis zum Jahr 2045. In Schleswig-Holstein ist durch das Energiewende- und Klimaschutzgesetz bis zum Jahr 2040 die Netto-Treibhausgasneutralität beschlossen.

**Frage 15:**

Welche Auswirkungen bedeutet die aktuelle Entscheidung der EU zur Besiegelung des Ausstiegs aus russischem Erdgas im Herbst 2027 für die lokale Verfügbarkeit und die weitere Tarifentwicklung.

**Antwort:**

Deutschland verfügt über keine nennenswerten Erdgas-Ressourcen. Die aktuellen Analysen im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Erdgas zeigen, dass der Wegfall des russischen Gases gut durch norwegisches Gas und LNG aus den USA kompensiert werden konnte und auch zukünftig kompensiert werden kann. Durch die aktuelle Entwicklung im Iran wird die Situation der physikalischen Gasflüsse zurzeit nicht beeinträchtigt (Stand: März 2026). Allerdings reagiert der Markt derzeit sehr sensibel, wodurch starke Preissteigerungen zu verzeichnen sind.

**Frage 16:**

Wie beurteilen Sie die künftigen Auswirkungen auf die Stadtwerke bezüglich des gerade verabschiedeten neuen Heizungsgesetzes beziehungsweise der bundesgesetzlichen Entscheidungen zu diesem Themenbereich.

**Antwort:**

Durch den Entfall der 65% Quote für erneuerbare können auch zukünftig noch Gas- und Ölheizungen eingebaut werden. Dies kann bedeuten, dass wieder Gasheizungen installiert werden, was in den letzten Jahren nicht der Fall war. Die Installation von Gas- oder Ölheizungen ist allerdings mit dem Risiko für die Kunden verbunden, dass zusätzlich zu den schwankenden Energiepreisen, die Preise für die CO<sub>2</sub>-Zertifikate ständig steigen werden.

**Frage 17:**

Besteht ein wirtschaftliches Risiko bei den Investitionen in gasbetriebene Blockheizkraftwerke?

**Antwort:**

Grundlage für die Investitionen in Blockheizkraftwerke, die noch errichtet werden, sind umfangreiche Wirtschaftlichkeitsanalysen. Nur wenn die Parameter, die dort betrachtet werden, insbesondere Gas- und Strompreise, ein positives Ergebnis liefern, wird die Kraft-Wärme-Kopplungs (KWK) -Förderung beantragt. Der gesetzliche Rahmen für die Förderung wird derzeit für neu zu errichtende BHKWs überarbeitet, sodass erst nach Vorliegen der Gesetzgebung neue Förderungen beantragt werden können und neue Anlagen errichtet werden können.

Im Hintergrund ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Bundesregierung Gas-Kraftwerks-Kapazitäten zur Ausschreibung vorsieht, da der Ausstieg aus der Kohleverstromung bis ins Jahr 2038 beschlossen ist.

**Frage 18:**

Wie lange wird das Gasgeschäft nach heutiger Einschätzung noch positiv zum Ergebnis beitragen?

**Antwort:**

Nach der aktuellen Planung wird das Gasgeschäft bis zur Beendigung positiv zum Ergebnis beitragen.

Im Bereich des Gasnetzes bleibt grundsätzlich gewährleistet, dass die anerkannten Kosten für Betrieb, Instandhaltung sowie die eingesetzten Kapitalkosten über die regulierten Netzentgelte refinanziert werden können. Gleichzeitig ist im Zuge der Energiewende mit rückläufigen Transportmengen und einer sinkenden Zahl von Gasanschlüssen zu rechnen. Dadurch verteilen sich die Netzkosten künftig auf weniger Nutzer, was perspektivisch zu steigenden Netzentgelten je Anschluss führen wird. Die regulatorischen Rahmenbedingungen stellen jedoch sicher, dass die erforderlichen Kosten des Netzbetriebs weiterhin grundsätzlich gedeckt werden können.

## **Fernwärme**

### **Frage 19:**

Investitionsvolumen 2025–2035.

### **Antwort:**

Das Investitionsvolumen beträgt für die Jahre 2025 bis einschließlich 2035 jährlich ca. 11 Mio. € also insgesamt ca. 120 Mio. €.

### **Frage 20:**

Erwartete Kapitalrendite des Fernwärmeausbaus.

### **Antwort:**

Diese Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

### **Frage 21:**

Ab welcher Anschlussquote ist der Ausbau wirtschaftlich tragfähig?

### **Antwort:**

Die von den Stadtwerken Norderstedt vorgestellte Fernwärmeausbauplanung ist anhand der kommunalen Wärmeplanung aufgestellt. Die Trassenplanung erfolgt anhand verbrauchsstarker Liegenschaften, wie insbesondere Mehrfamilienhäuser. Auf dieser Basis können die obengenannten Renditen erzielt werden.

### **Frage 22:**

Wie hoch ist das Risiko nicht ausgelasteter Netze?

### **Antwort:**

Das Risiko wird durch die Fokussierung auf die verbrauchsstarken Liegenschaften minimiert.

### **Frage 23:**

Welche Fördermittel sind verbindlich zugesagt?

### **Antwort:**

Derzeit erhalten wir für unsere Blockheizkraftwerke eine Förderung nach dem Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz (KWK-Förderung) für den Neubau der Netze, teilweise eine KWK-Förderung und teilweise eine Förderung aus Mitteln der BEW, Bundesförderung für effiziente Wärmenetze (BEW).

**wilhelm.tel / Telekommunikation**

**Frage 24:**

Entwicklung der Kundenzahlen 2023–2025.

**Antwort:**

Aufstellung aktive Kundenverträge im Jahresdurchschnitt

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Privatkunden Internet & Telefonie	149.479 Verträge	157.513 Verträge	162.933 Verträge
Geschäftskunden	4.910 Verträge	5.014 Verträge	4.880 Verträge
Wholesale-BSA	37.405 Verträge	35.532 Verträge	34.634 Verträge
TV / IP-TV	210.062 Verträge	164.930 Verträge	118.039 Verträge
<b>∑ Aktive Kundenverträge Kommunikation</b>	<b>401.856 Verträge</b>	<b>362.989 Verträge</b>	<b>320.486 Verträge</b>

Vgl. zur Darstellung der Entwicklung der Privatkunden den öffentlichen Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, „**Die Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**“, Folie 24

**Frage 25:**

Entwicklung der durchschnittlichen Marge pro Kunde.

**Antwort:**

Die Produktstrategie liegt gemäß § 6 Abs. (1) der Betriebssatzung der Stadtwerke Norderstedt in der Verantwortung der Werkleitung („wirtschaftliche Führung“). Der Stadtwerkeausschuss ist von der Stadtvertretung gemäß § 45 GO Schleswig-Holstein als „Organ“ (§ 4 Betriebssatzung) des Eigenbetriebs für die Kontrolle und strategische Begleitung der Werkleitung, nicht aber für Maßnahmen der wirtschaftlichen Führung verantwortlich. Überdies liegt die Produktstrategie im Bereich der Telekommunikation analog zu der Aufgabenabgrenzung bei den Stadtwerken bei der Geschäftsführung der wilhelm.tel GmbH, deren Kontrolle und Begleitung erfolgt durch den Aufsichtsrat.

Zur Vermeidung einer unklaren Verantwortungsabgrenzung zwischen den Organen Werkleitung und Stadtwerkeausschuss („Corporate Governance“) und daraus resultierenden Risiken wird von einer konkreten Beantwortung der Anfrage abgesehen.

**Frage 26:**

Wie wirkt sich der Rückgang klassischer TV-Angebote auf das Geschäftsmodell aus?

**Antwort:**

siehe Beantwortung Frage 25

**Frage 27:**

Ist ein weiteres Fernsehangebot wirtschaftlich sinnvoll?

**Antwort:**

siehe Beantwortung Frage 25

**Frage 28:**

Wie hoch ist der Investitionsbedarf in den nächsten fünf Jahren?

**Antwort:**

Diese Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

### **III. IT, Prozesse und Organisation**

**Frage 29:**

Wie hoch waren die Kosten der EDV-Probleme in den letzten zwei Jahren (inkl. externer Beratung)?

**Antwort:**

Diese Frage wird aufgrund eines noch nicht abgeschlossenen IT-Projektes und damit verbundener Vertragsangelegenheiten nichtöffentlich beantwortet.

**Frage 30:**

Ist die Abrechnung aktuell stabil und fehlerfrei?

**Antwort:**

Diese Frage wird aufgrund eines noch nicht abgeschlossenen IT-Projektes und damit verbundener Vertragsangelegenheiten nichtöffentlich beantwortet. Zudem betrifft das Thema „Abrechnungsqualität“ in diesem Kontext die wilhelm.tel GmbH bzw. liegt im Verantwortungsbereich von deren Aufsichtsrat.

**Frage 31:**

Gibt es einen Zeitplan zur vollständigen Systemstabilisierung?

**Antwort:**

Diese Frage wird aufgrund eines noch nicht abgeschlossenen IT-Projektes und damit verbundenen Vertragsangelegenheiten nichtöffentlich beantwortet. Zudem betrifft das Thema „Abrechnungsqualität“ in diesem Kontext die wilhelm.tel GmbH bzw. liegt im Verantwortungsbereich von deren Aufsichtsrat.

**Frage 32:**

Welche Effizienzpotenziale bestehen durch Digitalisierung?

**Antwort:**

Durch die Digitalisierung bestehen die Potentiale strukturell Betriebskosten zu senken, die Stabilität der Prozesse zu erhöhen und die Voraussetzung für zukünftiges Wachstum zu ermöglichen ohne proportional steigende Personalkosten. In der Digitalisierung zum Kunden liegen große Potenziale im Self-Service und durchgängig digitalen Ende zu Ende Prozessen. Dies ermöglicht schnellere Umsetzungszeiten für Endkundenanforderungen ohne intensiven Personaleinsatz.

**Frage 33:**

Wie hoch ist die Verwaltungskosten-Quote und der Personalaufwand im Branchenvergleich?

**Antwort:**

Die Stadtwerke Norderstedt Gruppe nimmt nicht an Branchenvergleichen teil, weil die Teilnahme zum Beispiel in den Branchen Energie (Strom, Gas, Wasser) oder Telekommunikation vor dem Hintergrund des heterogenen Aufgaben-/Leistungsportfolios und seiner Schwerpunkte keine steuerungsverwendbaren Vergleichsdaten erwarten ließe.

Die Effizienz des Personaleinsatzes und des Overheads wird zudem regelmäßig extern im Rahmen der Kostenregulierung der regulierten Aufgabenbereiche Strom- und Gasnetzbetrieb überprüft und mit Optimierungsimpulsen (z.B. mittels Festsetzungen von Erlösobergrenzen) versehen.

**Frage 34:**

Gibt es Doppelstrukturen im Konzernverbund?

**Antwort:**

Es gibt keine wesentlichen Doppelstrukturen. Jedoch gibt es Optimierungspotenzial zum Beispiel bei der Auswahl und dem Einsatz von gleichartigen IT gestützten Arbeitsinstrumenten z.B. bei einem in der Einführung befindlichen Workflow-Planungs-Tool. Dies vollziehen wir z.B. gerade bei der organisatorischen Zusammenlegung von IT-Services bei SWN und WTG. Zusätzlich werden auch Synergiepotentiale zwischen den (IT-) Anforderungen der Stadtwerke Norderstedt Gruppe und der Kernverwaltung der Stadt analysiert und auf Nutzbarkeit geprüft.

**Frage 35:**

Welche Synergien zwischen den Gesellschaften werden aktuell realisiert?

**Antwort:**

Die zentralen Querschnittsfunktionen (Finanzen, Personal, IT, Einkauf/Materialwirtschaft, Marketing und Unternehmenskommunikation, Unternehmens- und Nachhaltigkeitsentwicklung, Compliance, Informationssicherheit und Datenschutz) werden für die gesamte Stadtwerke Norderstedt Gruppe organisiert und bereitgestellt.

**IV. Netz und Infrastruktur**

**Frage 36:**

Ist das Stromnetz auf den steigenden Bedarf durch Wärmepumpen und E-Mobilität ausreichend vorbereitet?

**Antwort:**

Hierzu erfolgte eine **Vorstellung im Stadtwerkeausschuss am 09.07.2025**. Durch eine Kombination aus unterschiedlichen Maßnahmen begleiten wir fortwährend den Hochlauf des Bedarfes und der lokalen Erzeugung von Strom. Anhand der dort erläuterten Methodik, Netzausbau, Intelligente Messsysteme, digitaler Zwilling des Netzes, sehen wir uns hierfür gut vorbereitet.

**Frage 37:**

Welche Investitionen sind hierfür bis 2030 erforderlich?

**Antwort:**

Für den weiteren Ausbau und die Digitalisierung des Stromnetzes sind im Zeitraum von 2026 bis einschließlich 2030 voraussichtlich Investitionen in Höhe von rund 22 Millionen Euro notwendig.

Diese Investitionen sind bereits zum Teil im Investitionsplan für das Jahr 2026 enthalten. Sie werden in den darauffolgenden Investitionsplänen bis zum Jahr 2030 vollständig abgebildet.

**Frage 38:**

Wie werden diese Investitionen finanziert?

**Antwort:**

Die Refinanzierung der Investitionen erfolgt durch die Netzentgelte.

**Frage 39:**

Welche regulatorischen Renditen werden im Netzbereich aktuell erzielt?

**Antwort:**

In der aktuellen Regulierungsperiode ist ein Eigenkapitalzinssatz von 5,07 % für Neuanlagen und 3,51 % für Altanlagen festgelegt. Ab der fünften Regulierungsperiode (ab 2028) gilt eine pauschalisierte Ermittlung der Kapitalkosten über den sogenannten WACC (Weighted Average Cost of Capital / gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten). Hiermit ist nach aktuellem Kenntnisstand ein Eigenkapitalzins von 6,5 – 7,0 % zu erwarten.

**Frage 40:**

Welche Maßnahmen belasten die Stadtwerke mit Aufgaben, die sie für die Stadt übernehmen, zum Beispiel Verkehrsverbund, Arriba, kommunale Wärmeplanung. Wie hoch sind hierbei die jeweils personellen und finanziellen Belastungen?

**Antwort:**

Vorab:

Die Werkleitung, Führungskräfte und die Mitarbeitenden der Stadtwerke Norderstedt Gruppe identifizieren sich mit der ihnen übertragenen Verantwortung zur wirtschaftlichen Führung nicht kostendeckender Einrichtungen. Denn wenn wir über Stadtpark, AR-RIBA oder die Verkehrsgesellschaft sprechen, dann reden wir nicht über Zahlen, sondern über Lebensqualität. Über Orte, an denen Kinder schwimmen lernen, Familien ihre Freizeit verbringen, Menschen sich erholen. Über U-Bahnzüge, die Menschen zuverlässig zur Arbeit, zur Schule, zu Freizeitangeboten und nach Hause bringen. Diese Unternehmen sind wichtige Pfeiler unseres städtischen Lebens, sie definieren, wie lebenswert unsere Stadt ist. Sie erzeugen Werte, die unbezahlbar sind: Lebensfreude, Mobilität, Teilhabe, Gemeinschaft. Wir tragen mit unseren unternehmerischen Möglichkeiten Verantwortung für diese Werte. Und diese Verantwortung ist ein Privileg.

Zur Frage:

Die personellen Ressourcen für den Betrieb sind überwiegend, bis auf die zentralen Querschnittsfunktionen, den Einrichtungen direkt zugeordnet. Der Overhead wird anteilig über Kostenverrechnungen berücksichtigt. Insofern kann die Frage anhand der finanziellen Ziel-Ergebnisse der Einrichtungen beantwortet werden:

Einrichtung	Referenz-jahr(e)	Ergebnis vor Steuern
U1 (VGN)	2024, 2025, 2026	./. 3,9 Mio. €
ARRIBA	2021	./. 3,9 Mio. €
Stadtpark (SPN)	2025, 2026	./. 1,1 Mio. €

Vgl. zur Darstellung der Entwicklung der Ertragslage der nicht-kostendeckenden Einrichtungen den öffentlichen Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, „**Die Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**“, Folie 9 (Entwicklungsziele) sowie Folien 19-21 (Ergebnisfaktor – Entwicklung der Kostendeckung)

### DIE ERTRAGSLAGE DER STADTWERKE NORDERSTEDT GRUPPE

**Die Entwicklungsziele der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**



**Betriebsatzung Stadtwerke Norderstedt**

- ↳ Die Stadtwerke Norderstedt sind ein **wirtschaftliches Unternehmen der Stadt Norderstedt**.
- ↳ Zweck des Eigenbetriebs ist die **breite, sichere und serviceorientierte Versorgung** unter gleichermaßen ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten sowie unter Gewährleistung von informationeller Selbstbestimmung und Datenschutz. Der Eigenbetrieb entwickelt und betreibt zu diesem Zweck eine lokale und regionale Versorgungsinfrastruktur **für die Lebens- und Standortqualität**.
- ↳ Gegenstand des Eigenbetriebes ist die Versorgung der Bevölkerung mit ... **Einrichtungen für die Freizeitgestaltung und Erholung**

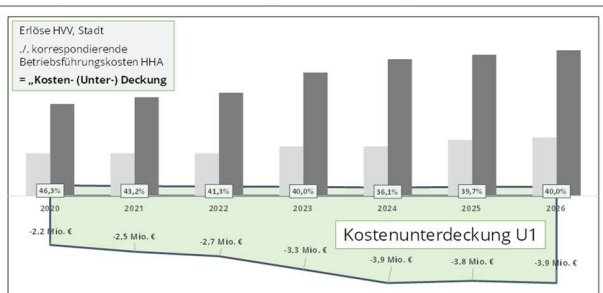


**Ziel: Werterhaltung Unternehmensvermögen**

26.11.2025 – Stadtwerkeausschuss – Seite 23 

### DIE ERTRAGSLAGE DER STADTWERKE NORDERSTEDT GRUPPE


**Ergebnisfaktor – Die Entwicklung der Kostendeckung für den Betrieb der ÖPNV-Linie U1 in Norderstedt**

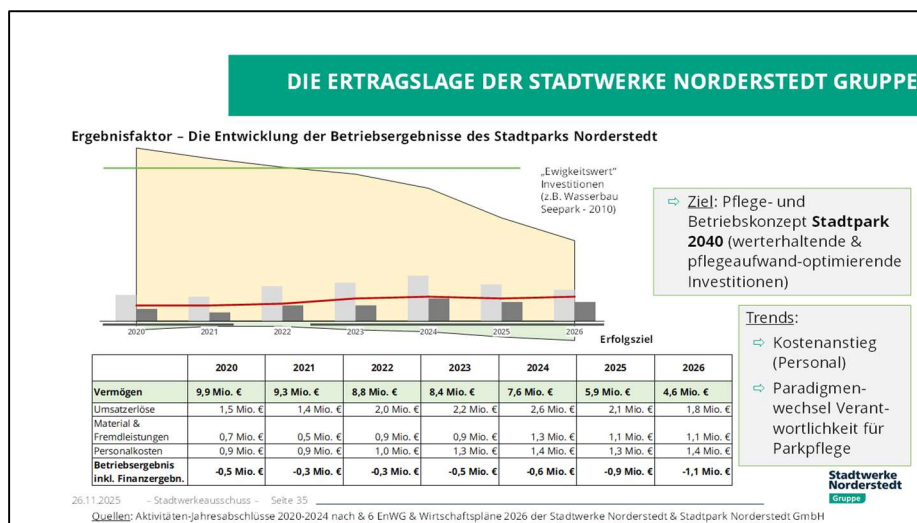
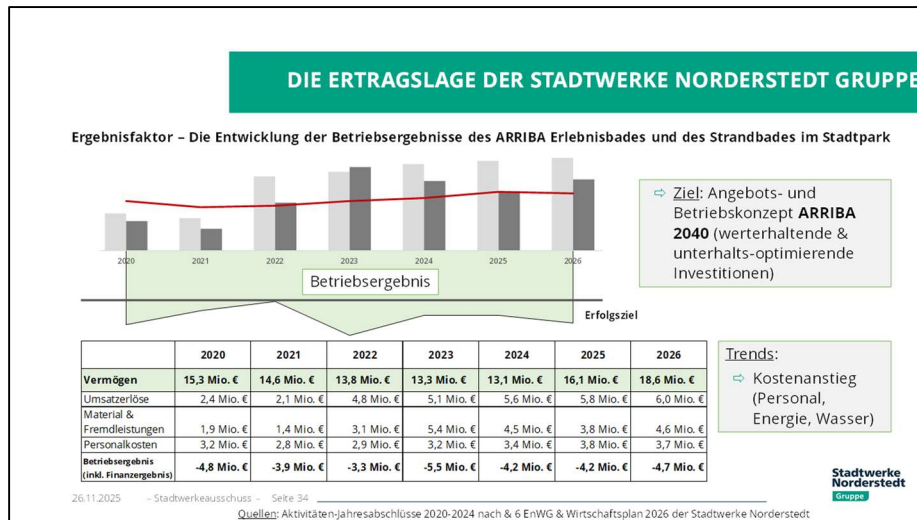


Jahr	Erlöse HVV, Stadt / korrespondierende Betriebsführungskosten HHA (%)	Kostenunterdeckung U1 (Mio. €)
2020	46,3%	-2,2 Mio. €
2021	41,2%	-2,5 Mio. €
2022	41,1%	-2,7 Mio. €
2023	40,0%	-3,3 Mio. €
2024	36,1%	-3,9 Mio. €
2025	35,7%	-3,8 Mio. €
2026	40,0%	-3,9 Mio. €

**Trends:**

- ↳ Kostenanstieg 2023, 2024 (Personal, Energie)
- ↳ Tarientwicklung HVV / Deutschlandticket kompensiert das nicht

26.11.2025 – Stadtwerkeausschuss – Seite 33 



## V. Strategische Ausrichtung

### Frage 41:

Welche strategische Zielsetzung verfolgt die Werkleitung vorrangig:

- » Gewinnmaximierung?
- » Stabilisierung der Energiepreise?
- » Klimapolitische Umsetzung?

### Antwort:

Diese Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

### Frage 42:

Gibt es eine mittelfristige Rendite- oder Ergebniszielgröße?

Wenn Ja: In welcher Höhe belaufen sich diese?

Wenn Nein: Warum nicht?

**Antwort:**

Die mittelfristigen Ergebnisziele werden jeweils in den Wirtschaftsplänen der Stadtwerke Norderstedt Gruppe benannt:

Geschäftsjahr	Ergebnisziel
2026	1,0 Mio. €
2027	5,0 Mio. €
2028	7,0 Mio. €
2029	9,0 Mio. €

Vgl. Wirtschaftsplan 2026 der Stadtwerke Norderstedt – Anhang, Seite 22:

**„Übersicht über die Einnahmen und Ausgaben, die sich auf die Finanzierung für den Haushalt der Stadt auswirken (§ 16 Abs. 2 Nr. 2 EigVO)“**

Anlage 1a zur Beschlussvorlage B 25/0607 / Stadtwerkeausschuss 26.11.2025, TOP 9

Unter Berücksichtigung der geplanten Eigenkapitalzuführungen von 2,5 Mio. € pro Jahr beträgt die Netto-Verzinsung nach der Zielsetzung der Werkleitung im Jahr 2029 5,5%.

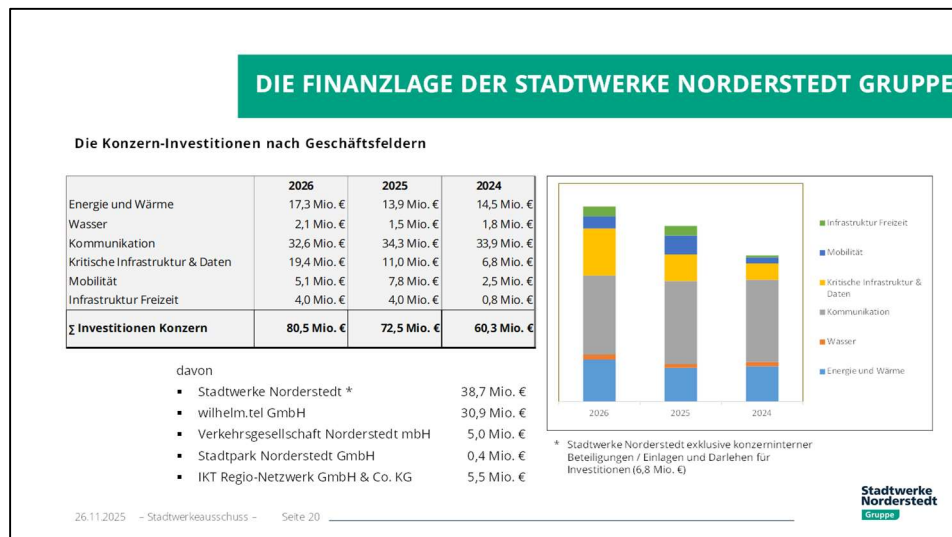
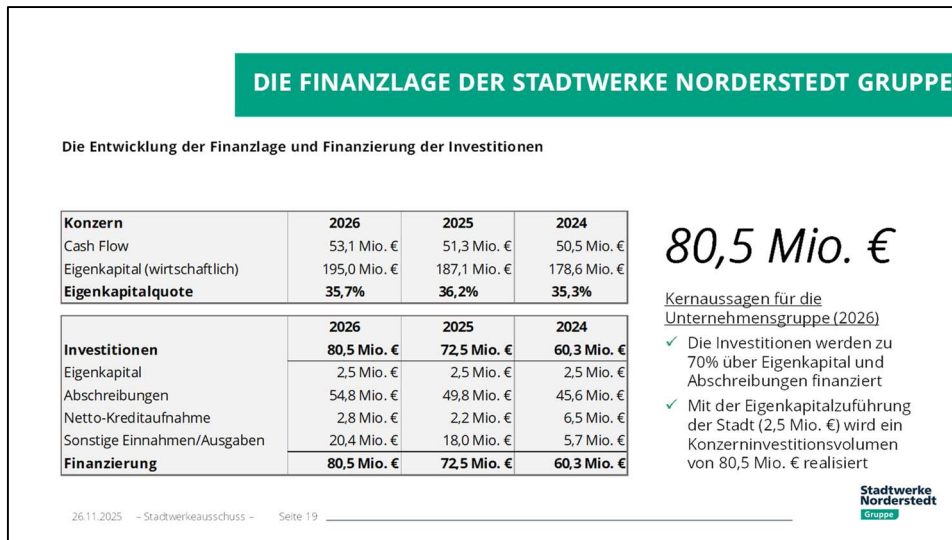
**Frage 43:**

Wie wird die Balance zwischen Investitionen und Abführungsfähigkeit bewertet?

**Antwort:**

Die „Abführungsfähigkeit“ wird durch die Höhe der Konzern-Jahresergebnisse in Verbindung mit der Eigenkapital-Unterlegung bei der Finanzierung der Investitionen bestimmt. (Netto-Abführung an den Haushalt – **vgl. zur Entwicklung Beantwortung Anfrage 3**).

Aktuell wird die Balance zwischen finanziellem Engagement der Stadt für Investitionen der Stadtwerke Norderstedt Gruppe und verfolgten Renditezielen als effizient angesehen, z.B. im Zusammenhang mit den Wirtschaftsplänen 2026 der Konzernunternehmen:



Vgl. Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, „**Die Finanzlage der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**“, Folien 15, 16

**Frage 44:**

Welche Geschäftsfelder sollen künftig ausgebaut werden?

**Antwort:**

Die Unternehmensstrategie „Fokus 2040“ der Stadtwerke Norderstedt Gruppe enthält die folgenden angestrebten Marktpositionierungen:

- » Plattformbetreiber für Kommunikationsnetz
- » „Der“ Wärmeprovder für die Stadt
- » Lokaler Systemdienstleister für „smartes“ Stromnetz
- » Datenprovder („Versorgungscloud“)

**Frage 45:**

Welche Geschäftsfelder stehen zur strategischen Überprüfung an?

**Antwort:**

Eine strategische Überprüfung von Geschäftsfeldern mit dem Ziel, diese ggf. einzustellen, ist nicht vorgesehen.

**VI. Konkrete Maßnahmen zur Ergebnissteigerung**

**Frage 46:**

Welche kurzfristigen Maßnahmen (1-2 Jahre) sind zur Ergebnisverbesserung geplant?

**Antwort (vgl. Beantwortung Anfrage 3):**

Vgl. Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, Folien 11 - 22 „**Die Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**“:

Handlungsfeld	Maßnahmen
<b>Bereich Kommunikation / wilhelm.tel (Folie 14)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Preisanpassung zur (Teil-) Kompensation von Kostenerhöhungen</li> <li>⇒ zusätzliche Steigerung Umsatzrentabilität durch Erweiterung Geschäftsfelder (u.a. Open Access -&gt; Netzplattform / + <b>1,5 Mio. € p.a.</b>)</li> </ul>
<b>Bereich Wasser (Folie 17)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Preisanpassung zur Kompensation von Kostenerhöhungen</li> </ul>
<b>Bereich ARRIBA (Folie 20)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Preisanpassung zur (Teil-) Kompensation von Kostenerhöhungen</li> </ul>
<b>Personal / eigene Wertschöpfung, interne Gemeinkosten (Folie 22)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Restriktive Stellenentwicklung verbunden mit gezieltem Einsatz bestehender Mitarbeitenden in notwendigen neuen Aufgabenbereichen</li> <li>⇒ Erschließung Ressourcenpotenziale durch Maßnahmen der Digitalisierung/ Automatisierung interner Prozesse</li> </ul>

**Frage 47: (vgl. Beantwortung Anfrage 3)**

Welche mittelfristigen Maßnahmen (3–5 Jahre) sind zur Ergebnisverbesserung geplant?

**Antwort:**

Vgl. Bericht der Werkleitung zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt in der Sitzung des Stadtwerkeausschusses vom 26.11.2025, TOP 7, Anlage 2 zur Niederschrift, Folien 11 - 22 „**Die Ertragslage der Stadtwerke Norderstedt Gruppe**“:

Handlungsfeld	Maßnahmen
<b>Handelsergebnisse Strom &amp; Wärme (Folie 11)</b>	⇒ Out-of-Area-Produkte, Chance auf moderates Wachstum
<b>Bereich Rechenzentren / Gebäudemanagement (Folie 18)</b>	⇒ Wachstum durch Neubau Rechenzentrum mit Kooperationspartnern
<b>Bereich ARRIBA (Folie 20)</b>	⇒ Weiterentwicklung Angebots- und Betriebskonzept <b>ARRIBA 2040</b> (werterhaltende & unterhaltsoptimierende Investitionen)
<b>Stadtpark (Folie 21)</b>	⇒ Weiterentwicklung Pflege- und Betriebskonzept <b>Stadtpark 2040</b> (werterhaltende & pflegeaufwandoptimierende Investitionen) ⇒ Angebotsdiversifikation mit Ziel der (Teil-) Kompensation von Kostenerhöhungen bei Erhalt Parkkonzept
<b>Personal / eigene Wertschöpfung, interne Gemeinkosten (Folie 22)</b>	⇒ Erschließung Ressourcenpotenziale durch Maßnahmen der Digitalisierung/ Automatisierung interner Prozesse

**Frage 48:**

Gibt es ein strukturiertes Kostensenkungsprogramm?

**Antwort:**

Maßnahmen zur kurzfristigen Kostensenkung erfolgen gezielt hinsichtlich der Kostenarten „Personal“ und „Dienstleistungen“.

Es wird aktuell jeweils geprüft, an welchen Stellen in der Unternehmensgruppe der Einsatz von externen Mitarbeitenden im Vergleich zur Einstellung von Personal sinnvoll ist. Dabei werden individueller Bedarf, Kosten, Flexibilität und Möglichkeiten für Personalaufbau berücksichtigt. Externe Leistungen werden mit klaren Start- und Endpunkten geplant, sodass sie einen Beitrag zur Effizienzsteigerung und zur optimalen Ressourcennutzung leisten.

Diese Vorgehensweise soll im Rahmen einer KPI basierten Unternehmenssteuerung dauerhaft verankert werden.

**Frage 49:**

Werden Kooperationen oder Beteiligungsmodelle geprüft?

**Antwort:**

Diese Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

**Frage 50:**

Besteht Potenzial zur Optimierung der Tarifstruktur?

**Antwort:**

Die Produktstrategie liegt gemäß § 6 Abs. (1) der Betriebssatzung der Stadtwerke Norderstedt in der Verantwortung der Werkleitung („wirtschaftliche Führung“). Der Stadtwerkeausschuss ist von der Stadtvertretung gemäß § 45 GO Schleswig-Holstein als „Organ“ (§ 4 Betriebssatzung) des Eigenbetriebs für die Kontrolle und strategische Begleitung der Werkleitung, nicht aber für Maßnahmen der wirtschaftlichen Führung verantwortlich.

Zur Vermeidung einer unklaren Verantwortungsabgrenzung zwischen den Organen Werkleitung und Stadtwerkeausschuss („Corporate Governance“) und daraus resultierenden Risiken wird von einer konkreten Beantwortung der Anfrage abgesehen.

**Frage 51:**

Welche Rolle spielen neue Energiedienstleistungen (Contracting, PV, Speicher)?

**Antwort:**

Die Stadtwerke Norderstedt haben im Jahr 2025 mit der Errichtung des PV Parks an der A7 begonnen. Die geplante Leistung beträgt 8 MW. Für dieses Projekt ist im Investitionsplan ein Budget von 6 Millionen Euro vorgesehen. Die Inbetriebnahme erfolgt im Jahr 2026.

Derzeit wird zusätzlich die Errichtung eines Batteriespeichers innerhalb des PV Parks geplant. Die Leistung des Speichers wird etwa 5 MW betragen. Das Speichervolumen liegt bei rund 10 MWh. Für dieses Batterieprojekt ist ein Budget von 5 Millionen Euro in den Investitionsplänen berücksichtigt.

Ein weiteres Freiflächen PV Projekt sowie zusätzliche Batteriespeicherprojekte befinden sich im Energiepark Meyertwiete in der Planung. An diesem Standort ist eine Freiflächenanlage mit einer Leistung von etwa 6 MW vorgesehen. Zusätzlich wird ein Batteriespeicher mit einer Leistung von rund 5 MW und einem Speichervolumen von 10 MWh geplant. Diese Projekte ergänzen die im Energiepark ebenfalls vorgesehenen Wärmeerzeugungsanlagen.

Darüber hinaus arbeiten wir daran, unsere Standorte mit einem signifikanten elektrischen Bedarf mit Photovoltaikanlagen zur Eigenbedarfsdeckung auszustatten. Ziel ist es, Energie planbar und kosteneffizient zur Verfügung zu stellen.

Die drei Wasserwerksstandorte sind bereits entsprechend ausgerüstet. Für das Jahr 2026 ist vorgesehen, die am Standort Heidbergstraße 101 verfügbaren geeigneten Flächen ebenfalls mit Photovoltaikanlagen zur Eigenbedarfsdeckung auszustatten.

Bei allen diesen Maßnahmen wird ein Return on Invest von maximal 10 Jahren erwartet.

**Frage 52:**

Welche konkrete Ergebnisverbesserung wird durch die genannten Maßnahmen erwartet (bitte quantifizieren)?

**Antwort:**

Diese Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

## VII. Risikobewertung

### **Frage 53:**

Welche drei größten wirtschaftlichen Risiken sieht die Werkleitung aktuell?

### **Antwort:**

Diese Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

### **Frage 54:**

Wie hoch ist die Verschuldung des Konzerns Stadtwerke?

### **Antwort:**

Gemäß Wirtschaftsplan 2026 beträgt die Summe der langfristigen Konzern-Darlehen zum 31.12.2026 234,6 Mio. € (Anteil an der Konzern-Bilanzsumme: 42,9 %).

### **Frage 55:**

Wie entwickelt sich die Eigenkapitalquote prognostiziert in den nächsten zehn Jahren?

### **Antwort:**

Die Finanzierungsstrategie sieht eine wirtschaftliche Konzern-Eigenkapitalquote von (mindestens) 30 % vor (2026: 35,7 %) und orientiert an dieser Vorgabe den Rahmen für die jeweilige finanzielle Leistungsfähigkeit für die Planung von Investitionen.

### **Frage 56:**

Besteht ein Szenario, in dem künftig keine Abführung an den städtischen Haushalt mehr möglich ist?

### **Antwort:**

Nein.

### **Frage 57:**

Gibt es ein Worst-Case-Szenario mit Ergebnisprognose?

### **Antwort:**

Nein.

**Frage 58:**

Wie sehen Sie die Zukunft kommunaler als Eigenbetrieb geführter Stadtwerke?

**Antwort:**

Die Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

**Frage 59:**

Wie beurteilen Sie eine gesellschaftsrechtliche Umwandlung des Unternehmensverbundes und ggfs. Beteiligung Dritter an unseren Stadtwerken?

**Antwort:**

Die Frage wird nichtöffentlich beantwortet.

**Abschließende Kernfrage:**

**Frage 60:**

Welche Maßnahmen hält die Werkleitung für erforderlich, um bis spätestens 2028 wieder einen signifikant höheren Abführungsbetrag an den städtischen Haushalt zu ermöglichen? Welche Maßnahmen hat sie inzwischen konkret eingeleitet, um dieses Ziel zu erreichen?

**Antwort:**

Wir verweisen auf die Beantwortung der Fragen in Abschnitt VI. Konkrete Maßnahmen zur Ergebnissteigerung.

Norderstedt, den 22. April 2026

Werkleitung der STADTWERKE NORDERSTEDT