



**TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DRESDEN**



**energy  
saxony**

## **Strategische Herausforderungen für Stadtwerke und Kommunen durch die Gestaltung der Energiewende**

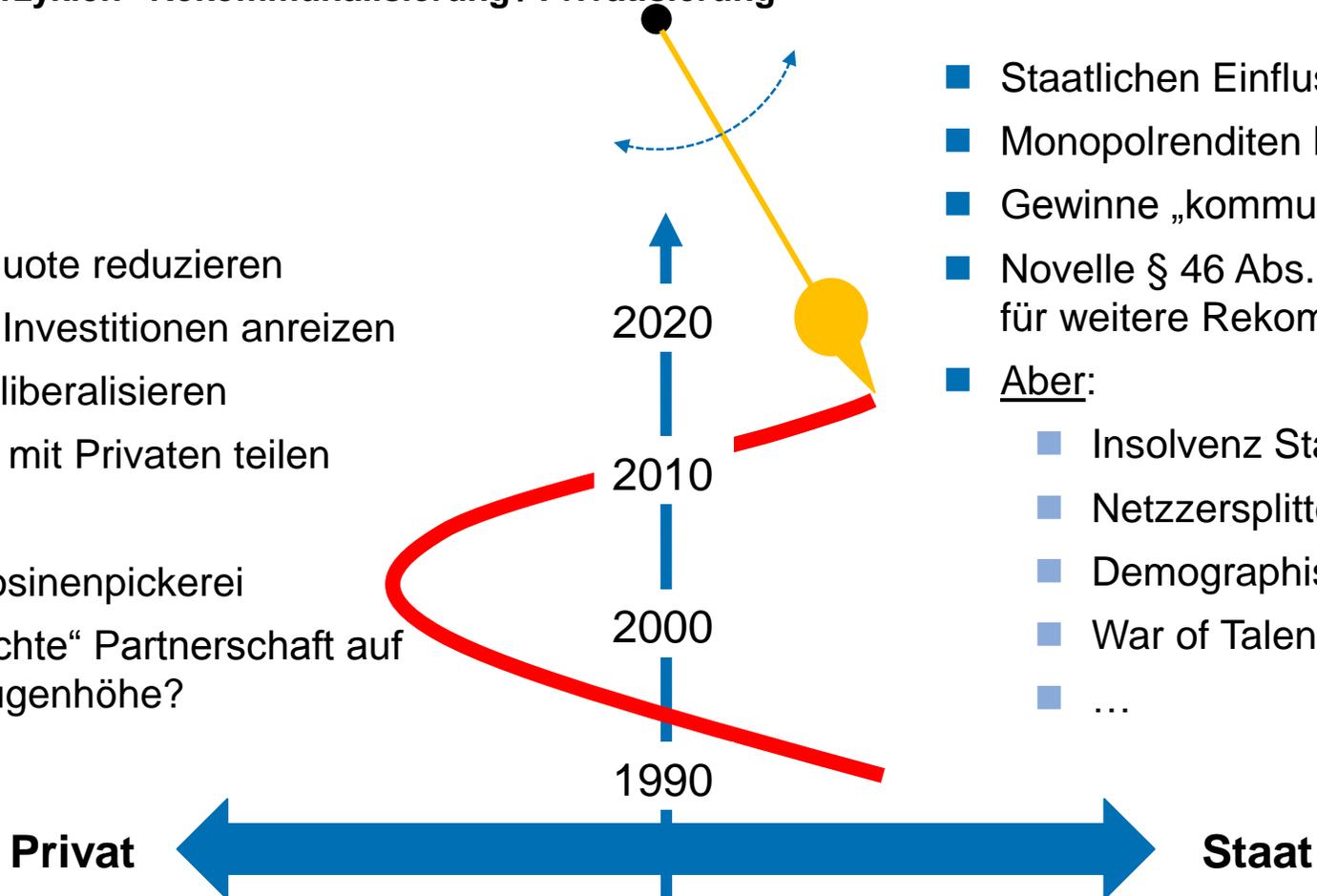
Vortrag anlässlich des 1. Dresdner Energiedialogs

Dresden, 26. Januar 2016

## Übergeordnete Trends: Aktuell schlägt das Pendel immer noch stark in Richtung Rekommunalisierung aus – aber es mehren sich Zweifel im kommunalen Umfeld

„Konjunkturzyklen“ Rekommunalisierung / Privatisierung

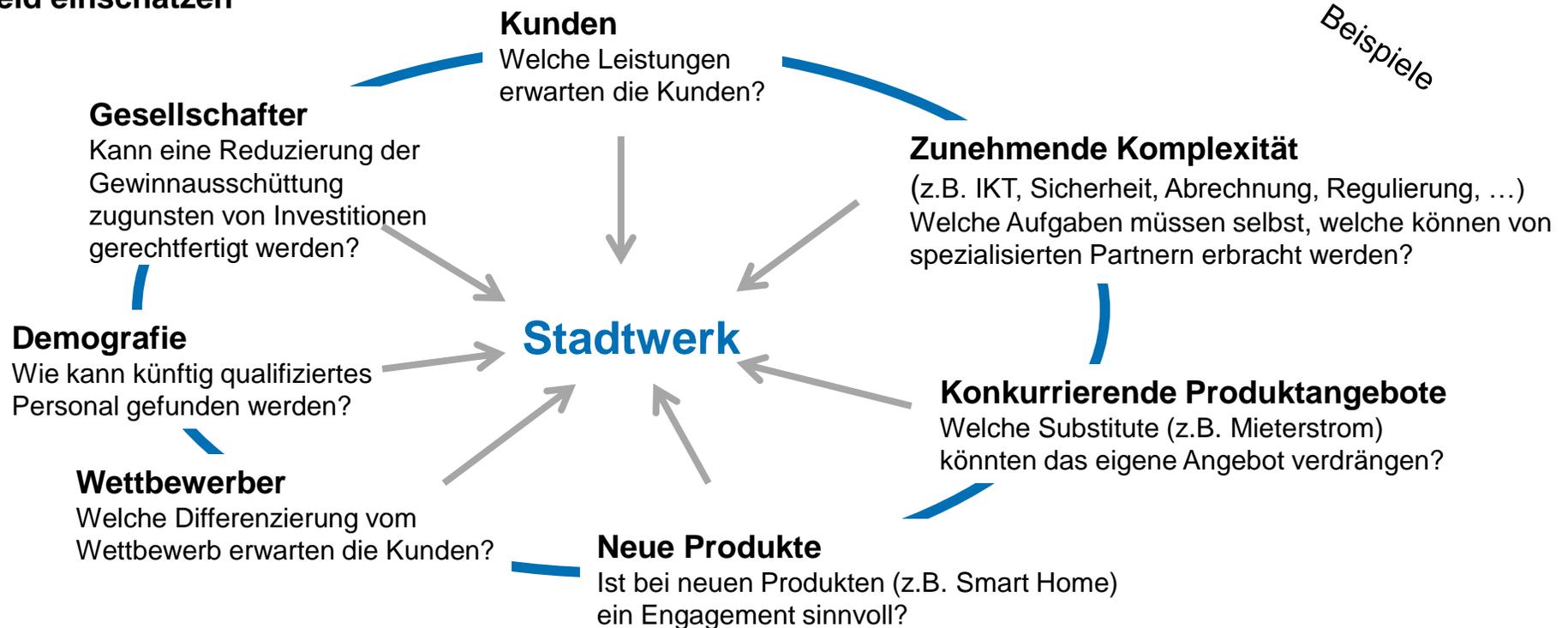
- Staatsquote reduzieren
- Private Investitionen anreizen
- Märkte liberalisieren
- Risiken mit Privaten teilen
- Aber:
  - Rosinenpickerei
  - „echte“ Partnerschaft auf Augenhöhe?
  - ...



- Staatlichen Einfluss zurückgewinnen
- Monopolrenditen begrenzen
- Gewinne „kommunalisieren“
- Novelle § 46 Abs. 2 EnWG Einstieg für weitere Rekommunalisierungen?
- Aber:
  - Insolvenz Stadtwerke Gera
  - Netzzersplitterungen sinnvoll?
  - Demographischer Faktor
  - War of Talents
  - ...

## Stadtwerke sind aufgefordert stetig Markt und Umfeld zu beobachten, um die richtigen Themen zu erkennen

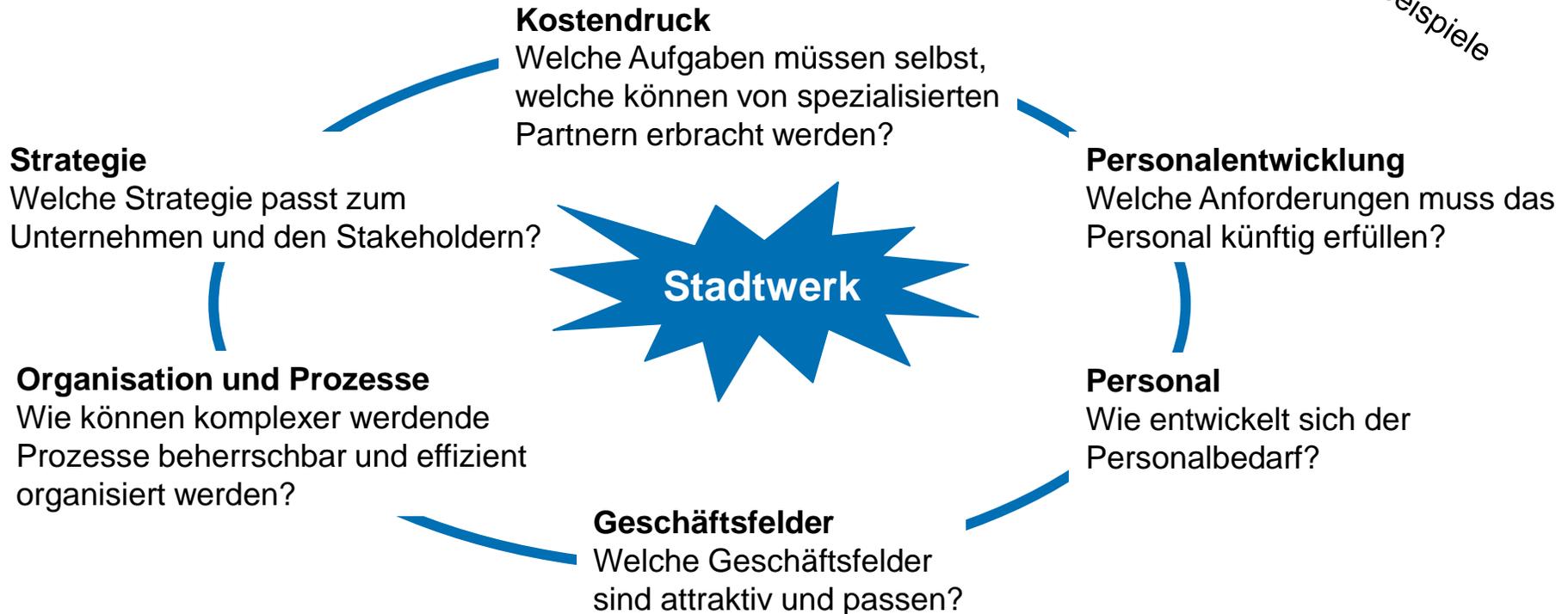
### Umfeld einschätzen



➔ **Wie sieht das Stadtwerk der Zukunft aus? Agieren oder reagieren?**

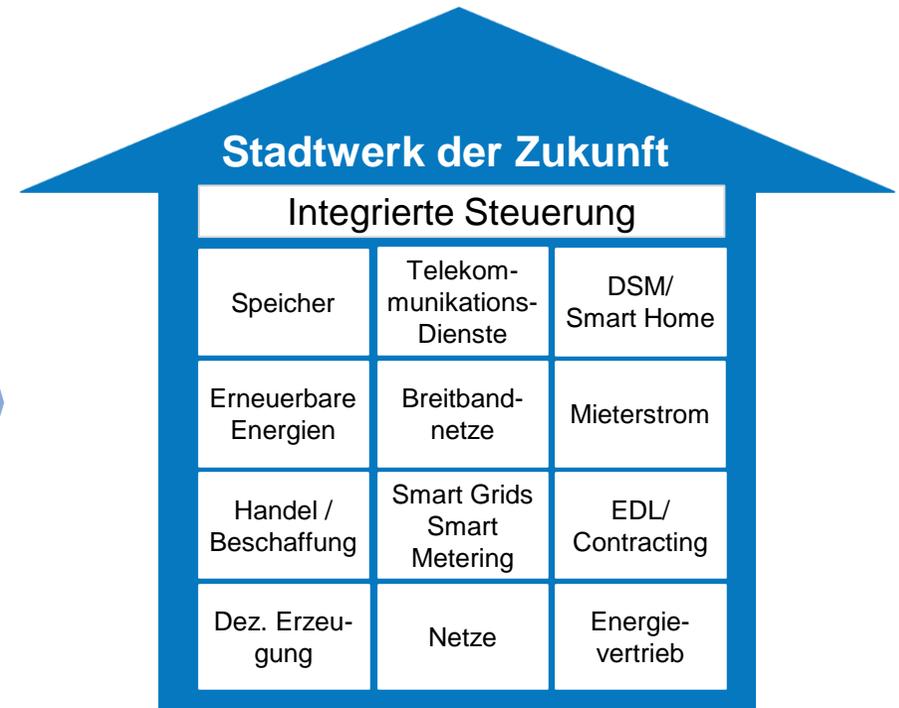
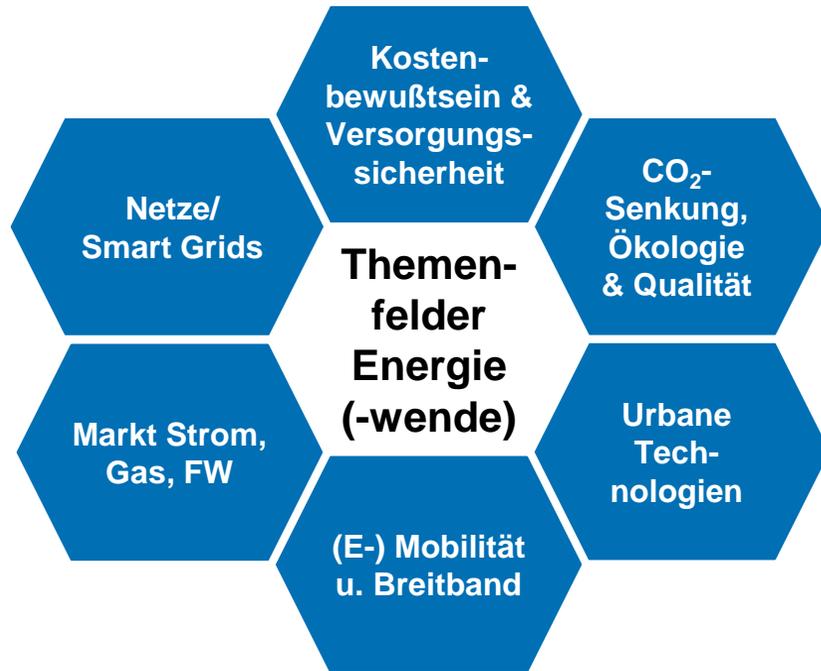
## Handlungsmöglichkeiten werden durch eigene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken bestimmt

### Unternehmenssituation einschätzen



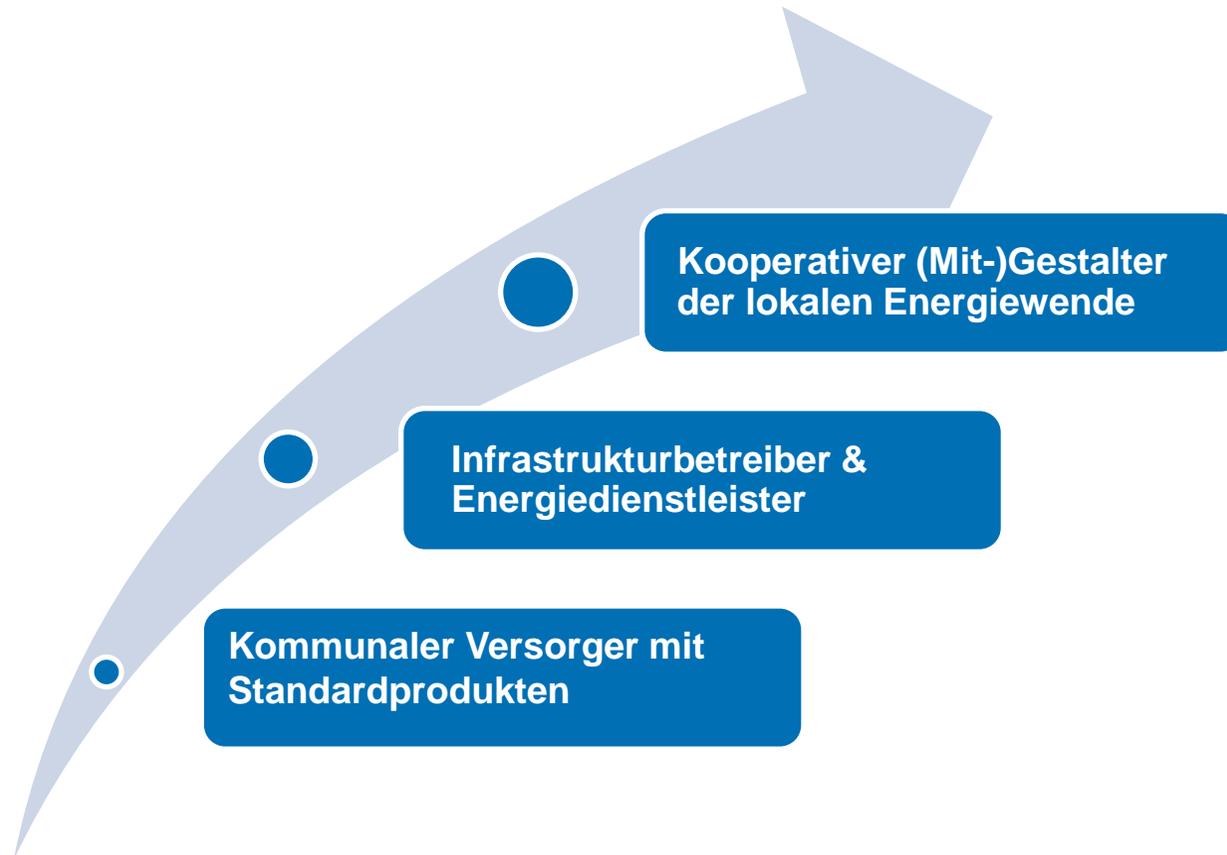
➔ **Aufgaben strukturieren und konsequent angehen**

## Die Anforderungen an Unternehmen der Energiewirtschaft sind komplex und erzeugen Handlungsdruck für die zukünftige Ausrichtung



➔ Das alles hat erhebliche Auswirkungen auf das Rollenverständnis der Stadtwerke

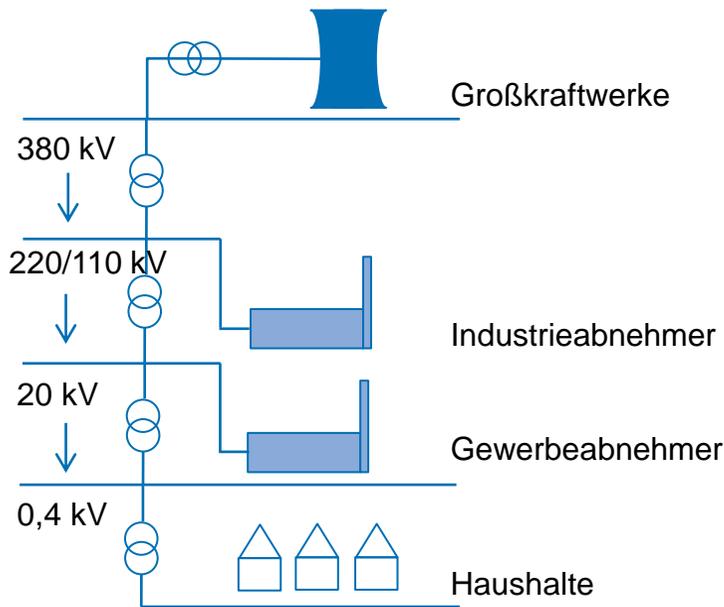
**Die Stadtwerke haben bereits in den vergangenen Jahren ihr Rollenverständnis stetig gewandelt und sich neuen Anforderungen erfolgreich gestellt**



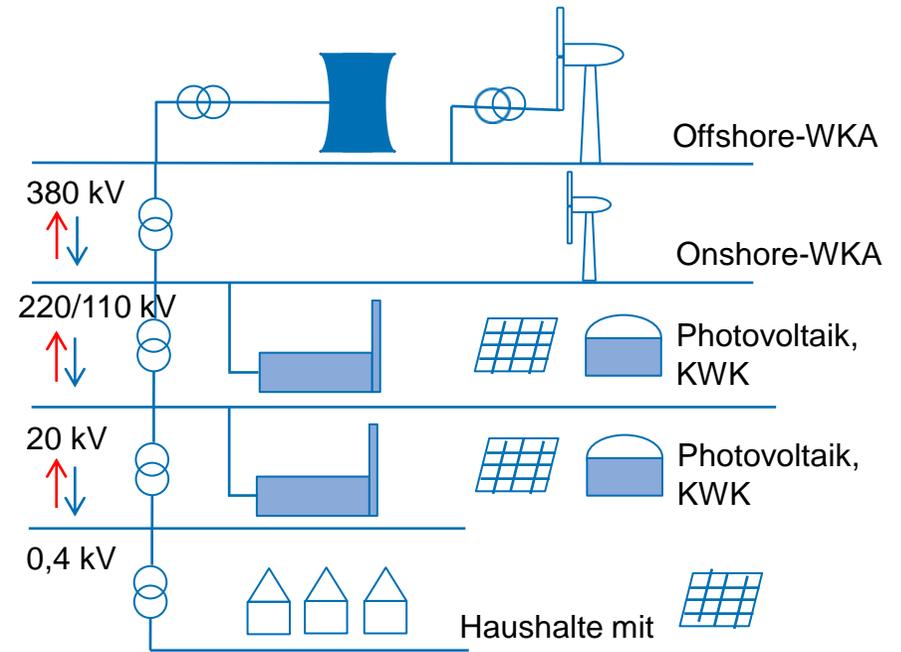
**➔ Die Zukunft liegt beim kooperativen Mit-Gestalter der lokalen Energiewende**

# Von der alten zur neuen Welt der Energiewirtschaft – von der monopolen zur bipolaren Leistungsbeziehung, oder...

Alte Welt: Großzeuher liefern Energie an Verbraucher

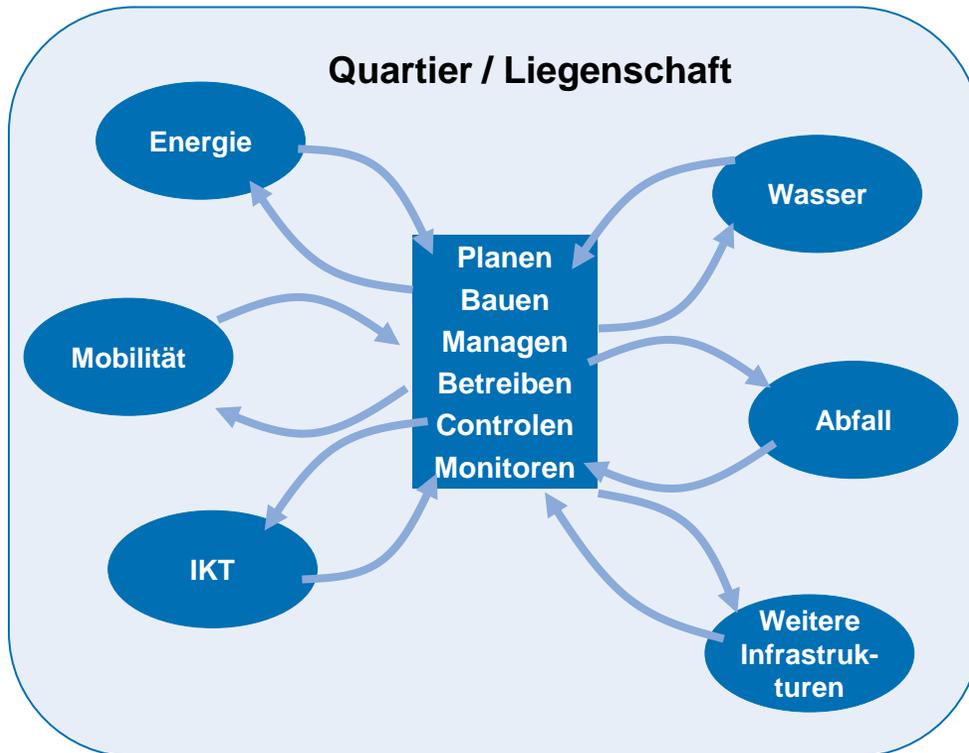


Neue Welt: Verbraucher werden Prosumenten



➔ ...die „Alte Welt“ wird nicht mehr zurückkommen, darauf sollten Stadtwerke antworten entwickeln

## Städtische Infrastrukturen sind zunehmend vernetzte Systeme, die eine abgestimmte Entwicklung und Realisierung der Elemente erfordern



### Fokus öffentliche Liegenschaften / Quartiere

- Kommunen und kommunale Unternehmen werden zunehmend Projekte zur Schaffung lokaler smarter Infrastrukturen initiieren
- Dabei sind mehrere Beteiligte von Seiten der öffentlichen Hand und ggf. private Beteiligte zu koordinieren
- Die jeweilige Anlagentechnik ist aufeinander sowie mit lokalen und gesamtstädtischen Infrastrukturen abzustimmen
- Die öffentliche Hand verfügt weder über das notwendige Know-how noch über erforderliche Ressourcen
- Es entstehen komplexe Leistungsbeziehungen, für die vergaberechtssicher geeignete Partner und Dienstleister ausgewählt werden müssen

➔ Die Leistungsbeziehungen müssen so gestaltet werden, dass sie Innovationen, komplexe Energiewendelösungen und Smart-City-Konzepte ermöglichen

## Das Beispiel der Berlin TXL – UTR: Ein Infrastrukturkonzept für die Entwicklung Urbaner Technologien von morgen und best-practice für innovative Städte



Energie	Wasser / Abwasser	Abfall- manag- ement	Mobilität	IK- Technolo- gien	Straßen, Kanäle, Grün,..
urban technologies, urban infrastruktur, urban systems, urban lab					
smart, vernetzt, energiewendetauglich					
innovativ, nachhaltig					
partizipativ, Standortmanagement					
wirtschaftlich, attraktiv, zukunftsweisend					



## Vielerorts engagieren sich bereits ganz unterschiedliche Institutionen für die Realisierung der urbanen Energiewende – einige Beispiele



- Interdisziplinäres Team mit vielfältigen Wirtschaftspartnern bearbeitet über 125 Einzelprojekte
- Das Ziel ist ein klimagerechter Stadtumbau bei gleichzeitiger Sicherung des Industriestandortes
- Vermutlich begrenzter Einfluss der kommunalen Unternehmen



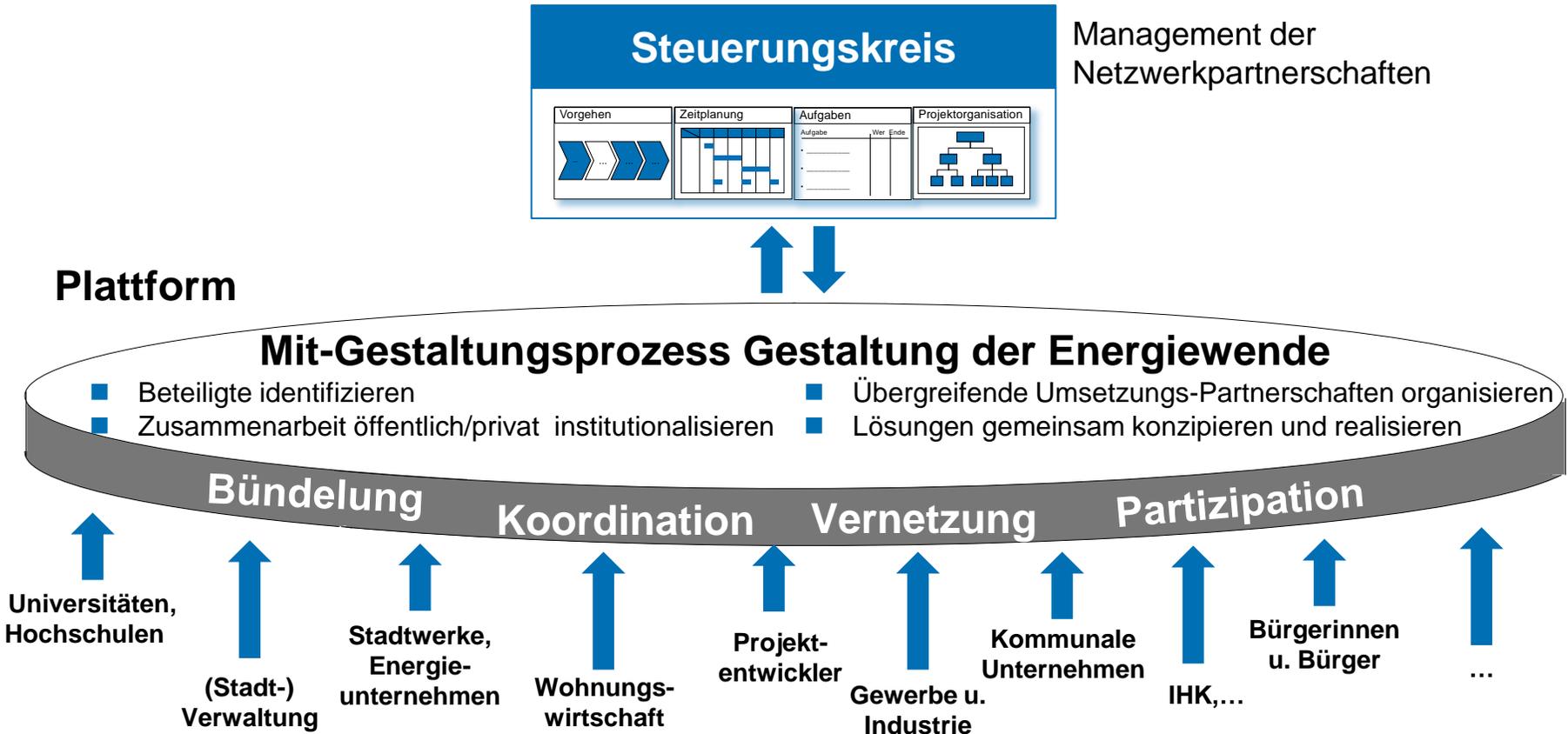
- Neben Agentur- und Beratungstätigkeiten, eigene Projekte in Wettbewerb zu den Mit-Gesellschaftern (Contracting, Mieterstrom, PV,...)
- Gesellschafter sind zu gleichen Teilen das Land Berlin, Vattenfall und GASAG sowie die KfW
- Derzeit eher begrenzter Einfluss des Landes Berlin (Interessensgegensätze)



- Im Wesentlichen Energie- und Fördermittelberatung
- Federführung liegt bei den Stadtwerken Potsdam, hoher Einfluss SW
- Zusammenarbeit mit der LHP, Verbraucherzentrale, Verkehrsunternehmen, ILB Handwerkskammer und Handwerksunternehmen

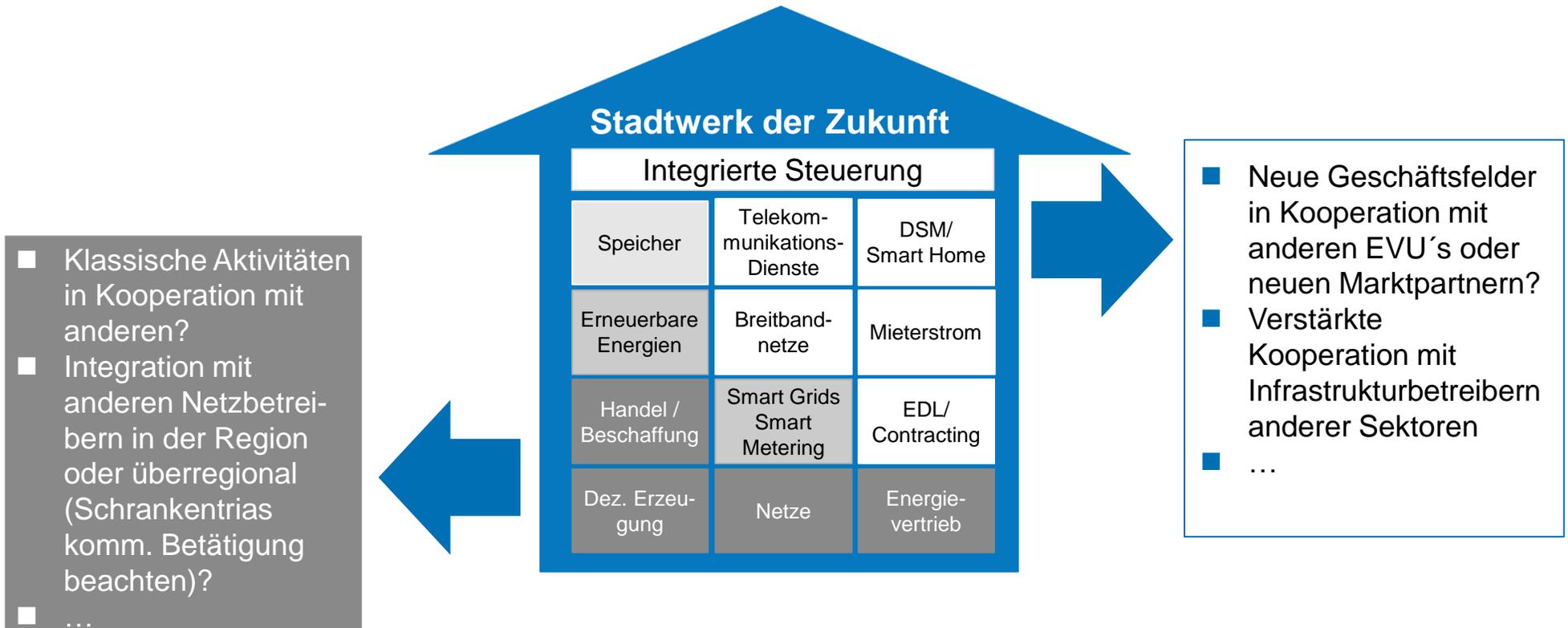
➔ **Jede Kommune sollten ihren eigenen Weg zur Gestaltung der lokalen Energiewende finden, Stadtwerke / komm. Unternehmen sollten eingebunden sein**

## Zur Umsetzung der Energiewende müssen zunehmend lokale Partnerschaften und Kooperationsmodelle organisiert werden



➔ **Stadtwerke sollten eine Plattform zur Mit-Gestaltung der klimapolitischen Ziele / der Energiewende schaffen und am Mit-Gestaltungsprozess partizipieren**

## Im Ergebnis werden Stadtwerke / kommunale Unternehmen künftig noch stärker als heute in Kooperationen denken müssen

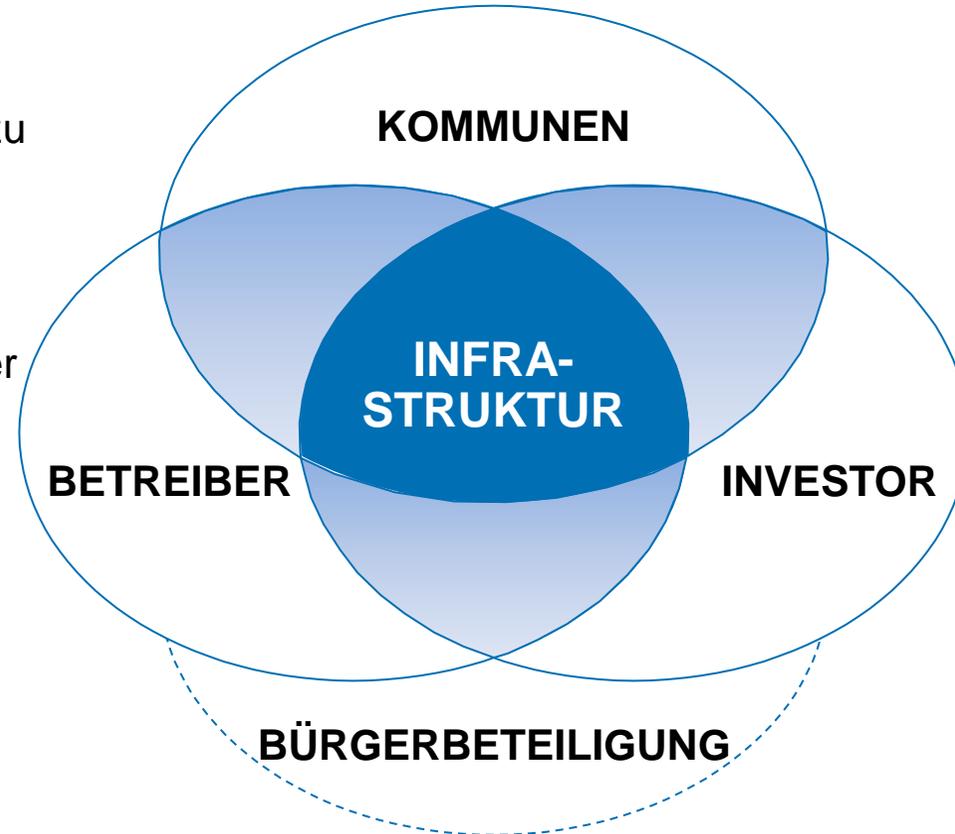


➔ **Stadtwerke / komm. Unternehmen sollten individuell ihre Fertigungstiefe („Make or Buy“) bestimmen und durch Kooperationen die Herausforderungen angehen**

## Kooperationspartner können sich in kommunale Infrastrukturprojekte einbringen

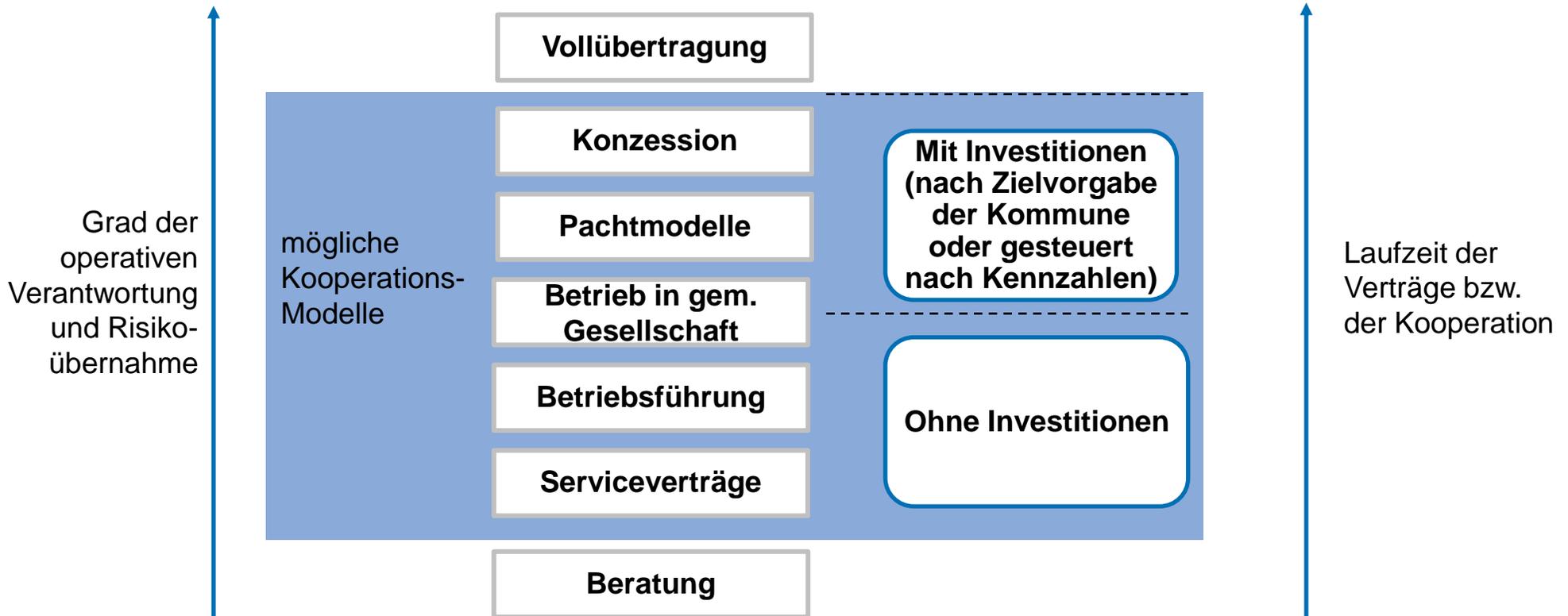
### Kommunen ...

- wollen am Kapital beteiligt sein, um ihren Einfluss zu sichern
- wollen an allen unternehmenspolitischen Entscheidungen maßgeblich beteiligt sein
- wollen einen kompetenten und erfahrenen Betreiber
- und deren Unternehmen benötigen Know-how und Personal für die künftigen Herausforderungen
- sind zunehmend an alternativen Finanzierungsformen interessiert
- sehen Bürgerbeteiligungsmodelle als Mittel zur Steigerung von Akzeptanz und Transparenz



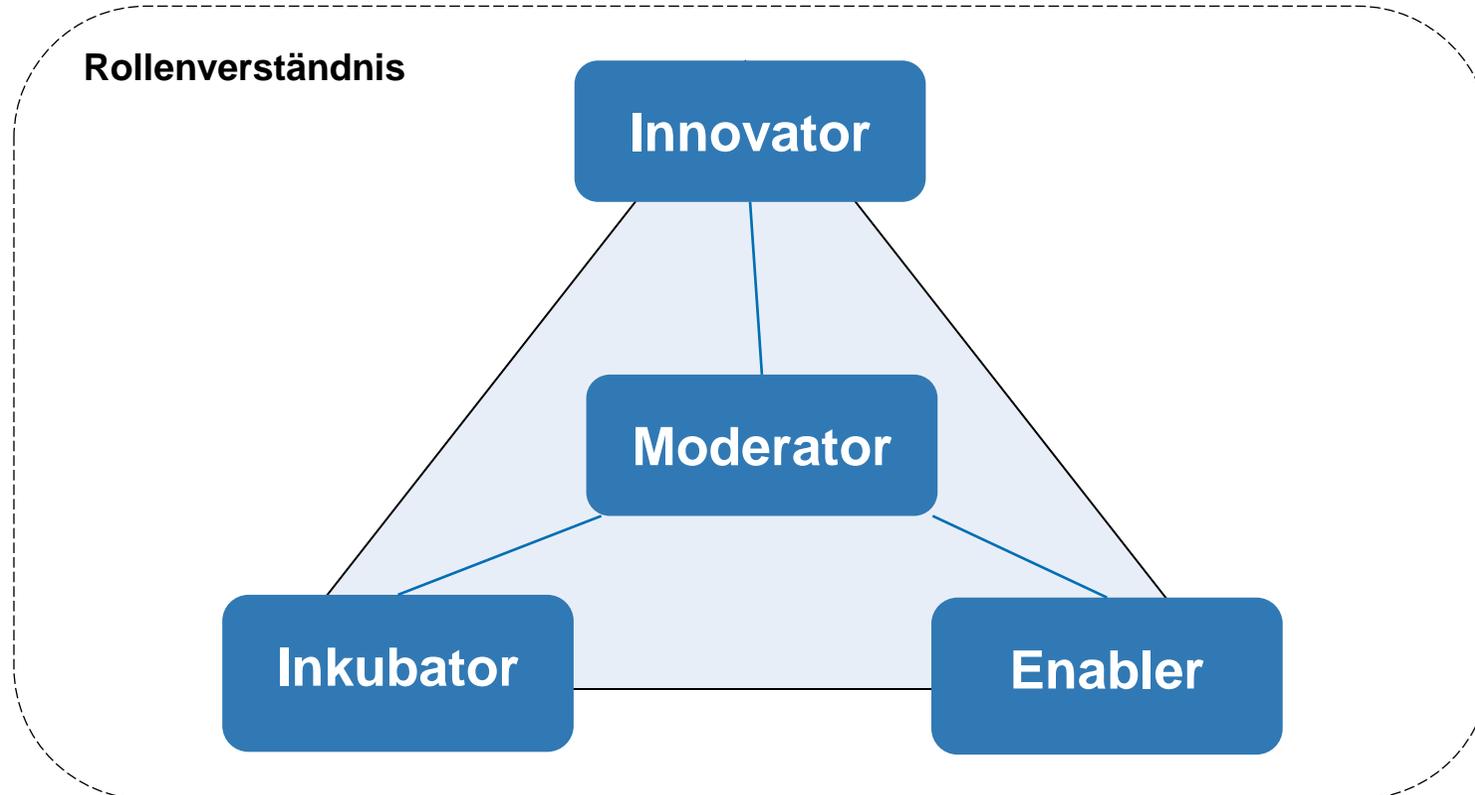
➔ **Es steht eine Vielzahl von Kooperationsmöglichkeiten mit Kommunen und kommunale Unternehmen zur Verfügung**

## Es gilt, die Rolle als Dienstleister und Partner gegenüber Kommunen und kommunalen Unternehmen individuell zu definieren



➔ **Kommunen wollen privatwirtschaftliches Know-how *ohne* Verlust von öffentlichen Eigentums- und Kontrollrechten**

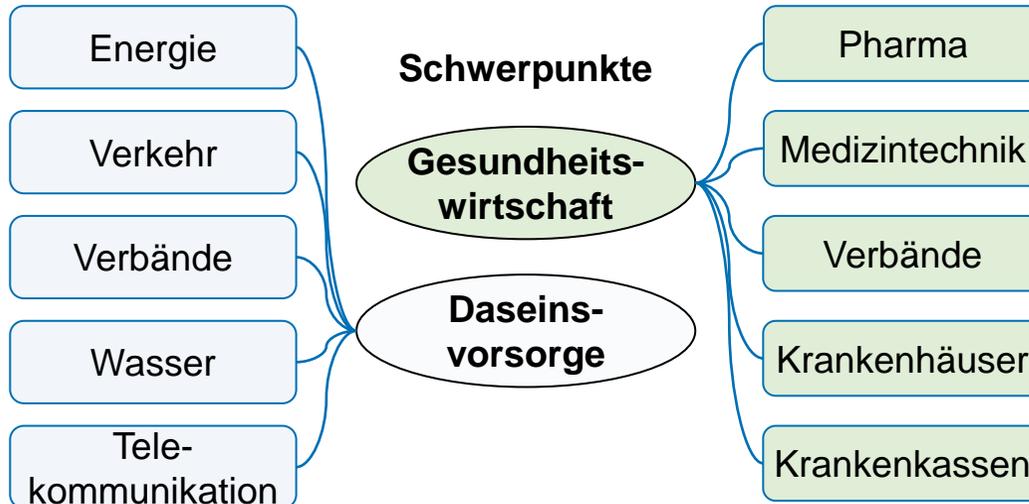
## Kooperationen können die Herausforderungen der Kommunen meistern helfen und Expertise einbinden



➔ Kooperationen scheiterten bisher oft am Kirchturmdenken und an fehlendem Vertrauen, sie sind aber Chance für den langfristigen Erfolg komm. Unternehmen

## SNPC ist ein interdisziplinäres, auf die Märkte der Daseinsvorsorge und Gesundheitswirtschaft fokussiertes Beratungsunternehmen

- Für öffentliche und private Kunden erbringen wir seit rd. 20 Jahren Leistungen in den Bereichen Strategie, Organisation, Transaktion sowie strategische und politische Kommunikation
- Aufgrund der tiefen Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten im Unternehmen und im Netzwerk in Wirtschaft/Industrie sowie in Verwaltung/Politik bilden wir öffentliche und privaten „Welten“ ab



- Hauptsitz der Gesellschaft ist Berlin
- Geschäftsführende Gesellschafter: Senator a.D. Wolfgang Branoner, Robert Krock
- Das Team besteht aus rd. 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (inkl. freie)
- *Zuhause in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft*

### Kontakt:

SNPC GmbH - Strategie. M&A. Politik  
Knesebeckstraße 59-61  
10719 Berlin  
+49 30-890693 - 0  
<http://www.snpc.de>  
**office@snpc.de**

## Das Beraterteam von **SNPC** ist interdisziplinär besetzt mit umfassender Beratungserfahrung



	<b>Wolfgang Branoner</b>	<b>Robert Krock</b>	<b>Sascha Schwarz</b>	<b>David Krehan</b>	<b>Mandy Bruchmüller</b>
<b>Ausbildung</b>	Dipl.- Verwaltungswirt., Dipl.-Kameralist	Dipl.-Wirt.-Ing.	Rechtsanwalt Master of Mediation	Diplom-Volkswirt	Volkswirtin, M.Sc.
<b>Beratungs- erfahrung</b>	> 22 Jahre	> 19 Jahre	> 12 Jahre	> 2 Jahre	seit 2014
<b>Methoden- Kompetenz</b>	Politische Willensbildung, Strategie- und Organisations- entwicklung	Strategie- und Organisations- entwicklung, Politische Willensbindung	Strategie- und Organisations- entwicklung, Politische Willensbindung	Strategie- und Organisations- entwicklung, M&A-Projekte	Strategieberatung, Vertriebs- und Kooperations- konzepte
<b>Fachlicher Schwer- punkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Public Sector,</li> <li>• Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Public Sector</li> <li>• Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkehr</li> <li>• Energie</li> <li>• Public Sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energie</li> <li>• Public Sector</li> <li>• Digitalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Public Sector</li> </ul>

## Eine Auswahl unserer Kunden



Landkreis  
Havelland



Landkreis  
Potsdam-  
Mittelmark





**TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DRESDEN**



**energy  
saxony**

**Sascha Schwarz**

Projektmanager

**SNPC GmbH**

Knesebeckstraße 59 – 61

D - 10719 Berlin

Tel. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 52

Fax. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 99

Wolfgang.Branoner@snpc.de

www.snpc.de