

**Rekommunalisierung 3.0
- Aktuelle Fragen der Konzessionsvergabe -**

**„Wirtschaftliche Risiken der Rekommunalisierung
beherrschen“**

Inhalt

- 1. Rekommunalisierung: Was ist das?**
- 2. Typische wirtschaftliche Risikoklassen bei Rekommunalisierungen vorhanden**
- 3. Rekommunalisierung muss nachhaltig wirtschaftlich sein**

1. Rekommunalisierung: Was ist das?

Einst aus der kommunalen Verwaltung ausgegliedertes (privatisiertes) Vermögen und/oder entsprechend ausgegliederte Aufgaben kommen in die Obhut der Kommunen zurück

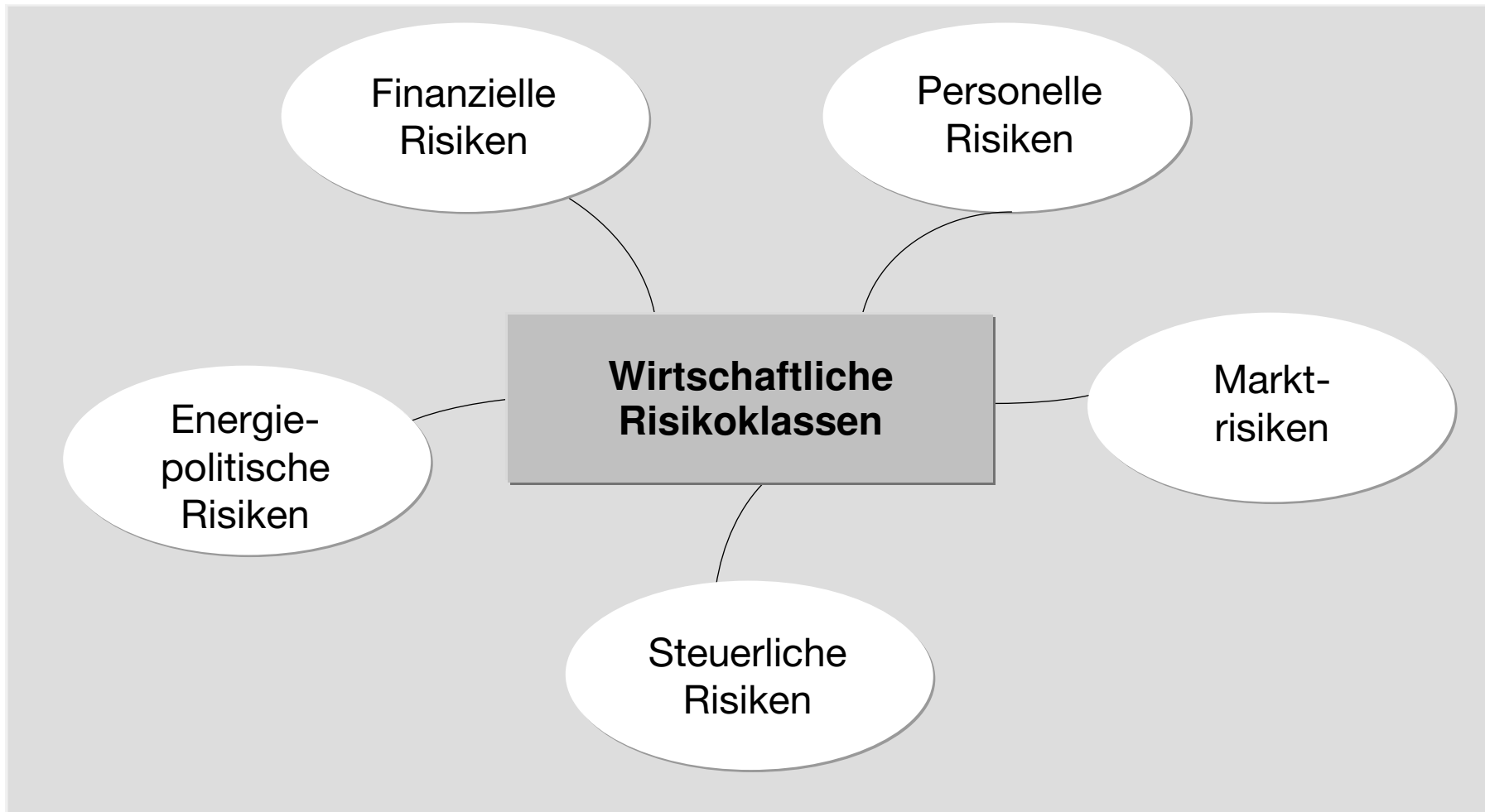
Rückkauf von
vormals veräußerten
Geschäftsanteilen
an Versorgungs-/
Entsorgungs- und
sonstigen öffentlichen
Unternehmen

Kauf bzw. Rückkauf von
**Strom- und/oder
Gasnetzen**
durch kommunale
Unternehmen

1. Rekommunalisierung: Was sind die Gründe?



2. Welche wirtschaftlichen Risikoklassen sind typisch bei Rekommunalisierungen?



2. Risiken der Rekommunalisierung: Finanzen (1)

Wichtige Risiken	to do
Kaufpreise zu hoch (z. B. zu hoher Sachzeitwert statt Ertragswert)	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Preisfindung Klarheit über max. zu leistendem Preis bei definierter Zielrendite gewinnen • Geschickte Verhandlungsführung • Ggf. Rechtsstreit über Kaufpreishöhe führen
Erforderliche Rentabilitäten nicht nachhaltig	<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Due Diligence erforderlich • Modulation entsprechender Business Cases • Garantien kaufvertraglich vereinbaren
Finanzierungskosten zu hoch	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandlungsverfahren über Konditionen anstreben, Wettbewerb um Finanzierungs-konditionen eröffnen

2. Risiken der Rekommunalisierung: Finanzen (2)

Wichtige Risiken	to do
Prozessrisiken	<ul style="list-style-type: none"> • Garantien verlangen • Gutachterliche Absicherung • Klare „Exit-Regelungen“
Einbindungskosten	<ul style="list-style-type: none"> • Von erfahrenen Ingenieurbüros frühzeitig klären lassen
„Rentierlichkeit“	<ul style="list-style-type: none"> • Nur wirtschaftliche Betätigung von Kommunen, wenn nachhaltige Erträge zu erwarten sind

2. Risiken der Rekommunalisierung: Finanzen (3)

Wichtige Risiken	to do
<p>Höhe der zu übertragenden Erlösobergrenze</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Vollnetzübergang während Regulierungsperiode nicht mehr beeinflussbar, daher Reduktion der Kaufpreise erforderlich, wenn Erlösobergrenze nicht in notwendiger Höhe gegeben ist • Bei Teilnetzübergang ist bei zuständiger Behörde ein Antrag auf Neufeststellung der Erlösobergrenzen zu stellen. Sachgerechte Aufteilung der Betriebsmittel, Klärung des Instandhaltungsaufwandes etc. erforderlich • Bereits in Business Cases zu berücksichtigen

2. Risiken der Rekommunalisierung: Personal (1)

Wichtige Risiken	to do
<p>Bei Netzübernahmen: Betriebsübergang nach § 613 a BGB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sofortige Anpassung der gesetzlichen Verpflichtungen nach Ablauf der festgelegten Frist • Ausschluss der Haftung für Verpflichtungen, soweit sie unmittelbar vor dem Übergang entstanden sind, oder entsprechende Kaufpreisminderung, z. B. tarifliche Höherstufungen, Beförderungen, geänderte Zuständigkeiten kurz vor Betriebsübertragung • Bei Due Diligence entsprechende Kosten ermitteln

2. Risiken der Rekommunalisierung: Personal (2)

Wichtige Risiken	to do
Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu besserbezahlten Tarifen	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht vor Ablauf eines Jahres zu ändern • Kaufpreisminderungen ermitteln, wenn Mitarbeiter Besitzstandsvereinbarungen in Verträgen haben, die man nicht übernehmen möchte
Betrieblich notwendige Mitarbeiter wechseln nicht mit	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how durch Delegation/Abordnung vertraglich sicherstellen oder frühzeitig extern rekrutieren (häufig unterschätztes Problem)
Keine erfahrenen kommunalen Vertreter für Aufsichtsgremien in Kommune vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> • Temporär Profis mit der Wahrnehmung der kommunalen Interessen in Aufsichtsgremien beauftragen; eigene Politiker/Verwaltungsmitarbeiter in dieser Zeit für Aufgabe vorbereiten

2. Risiken der Rekommunalisierung: Marktrisiken (1)

Wichtige Risiken	to do
Verlust von Marktanteilen wegen gezielter Aktivitäten der Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitig kommunale Marke mit emotionaler Bindungswirkung entwickeln • Entsprechende Marken- und Marktkommunikation aufnehmen
Demografische Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Ausweitung von Absatzgebieten frühzeitig einplanen (vor allem bei Anteilskauf) • Absatzprognosen in Business Cases berücksichtigen
Erhöhung der Energie-Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz zum Geschäftsfeld erklären und Geld damit verdienen • Sonst Absatz- und Umsatzverlust

2. Risiken der Rekommunalisierung: Marktrisiken (2)

Wichtige Risiken	to do
Marktpartnersuche	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungskettenverlängerung, z. B. mit örtlichen Handwerkern • Einstige in Erzeugung (regenerativ) mit anderen Versorgern (am besten auf Augenhöhe)

2. Risiken der Rekommunalisierung: Energiepolitik (1)

Wichtige Risiken	to do
<p>Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antizipation der zu erwartenden Veränderungen • Entsprechende Informationsbasis schaffen • Frühzeitige Kostenoptimierung • Verbände/Interessenvertreter stark machen
<p>Einfluss der Netzausbaupolitik auf eigene Netzstruktur (z. B. durch politisch gewünschte Effekte wie z. B. Elektromobilität, dezentrale Energieeinspeiser)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugung fachlichen „Gegendrucks“ durch entsprechende Verbände, wenn Anforderungen nicht absehbar umzusetzen sind • Wälzung der erforderlichen Kosten für Netzbau/-ausbau auf Preise

2. Risiken der Rekommunalisierung: Energiepolitik (2)

Wichtige Risiken	to do
<p>Verbrämung bestimmter energiepolitischer Ziele mit nichtrelevanten politischen Zielen (z. B. Klimapolitik, Clean Technologies)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Erkenntnis bei allen Beteiligten herstellen, dass Netze nichts mit der Art der Energieerzeugung zu tun haben (kein Beitrag zur Energiewende durch das Netz)
<p>Verlust der Werthaltigkeit durch Veränderungen der Netznutzungsentgelte (NNE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien auf Basis bekannter Entwicklung der NNE erarbeiten → Ertragswerte simulieren und ggf. bei Kaufpreisermittlungen berücksichtigen

2. Risiken der Rekommunalisierung: Steuern (1)

Wichtige Risiken	to do
<p>„Steuerlicher Querverbund“</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mit zuständigem Finanzamt vor allen weiteren Schritten klären, ob ein „steuerlicher Querverbund“ genehmigt wird • Nachweis der technisch-wirtschaftlichen Verflechtung von einigem Gewicht wird leider immer schwieriger
<p>Gewerbesteuerzahlungen treten nicht oder nicht in erhoffter Höhe ein</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere bei Netzkauf auf Wertermittlungsgrundlagen achten (Ertragswertorientierung), sonst zu hohe Belastungen durch Netzkauf (hoher Kapitaldienst, hohe Abschreibungen)

2. Risiken der Rekommunalisierung: Steuern (2)

Wichtige Risiken	to do
<p>Steuerliche Abzugsfähigkeit der Konzessionsabgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dem kommunalen Unternehmen muss ein Mindestgewinn verbleiben (1,5 % des Sachanlagevermögens des Konzessionsinhabers über sechs Jahre), sonst Probleme wg. „verdeckter Gewinnausschüttung“ <p>(dem Versorger muss nach Zahlung der KA ein Mindestgewinn verbleiben, sonst setzt Finanzverwaltung eine verdeckte Gewinnausschüttung (an Kommunen) an)</p>

3. Rekommunalisierung nutzt keinem, wenn sie nicht nachhaltig wirtschaftlich ist

- Stimmen die Zahlen nicht, Finger weg von der Rekommunalisierung
- Nicht eindeutig wirtschaftliche Effekte einer Rekommunalisierung sind im Grundsatz kontraproduktiv für entsprechende Rekommunalisierungsvorhaben
- Ob die Zahlen stimmen, kann man im Vorfeld abklären (lassen): mit sog. „Business Cases“ Klarheit schaffen
- Risiken kann man auch teilen. Vielleicht finden sich Partner, mit denen man gemeinsam Rekommunalisierungsvorhaben umsetzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Bei Rückfragen:

Roman Schneider, Dipl.-Oec., Dipl. Betriebswirt,
Geschäftsführender Gesellschafter
smm managementberatung GmbH
Benrather Schloßallee 119, 40597 Düsseldorf