



**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**



**energy
saxony**

Strategische Herausforderungen für Stadtwerke und Kommunen durch die Gestaltung der Energiewende

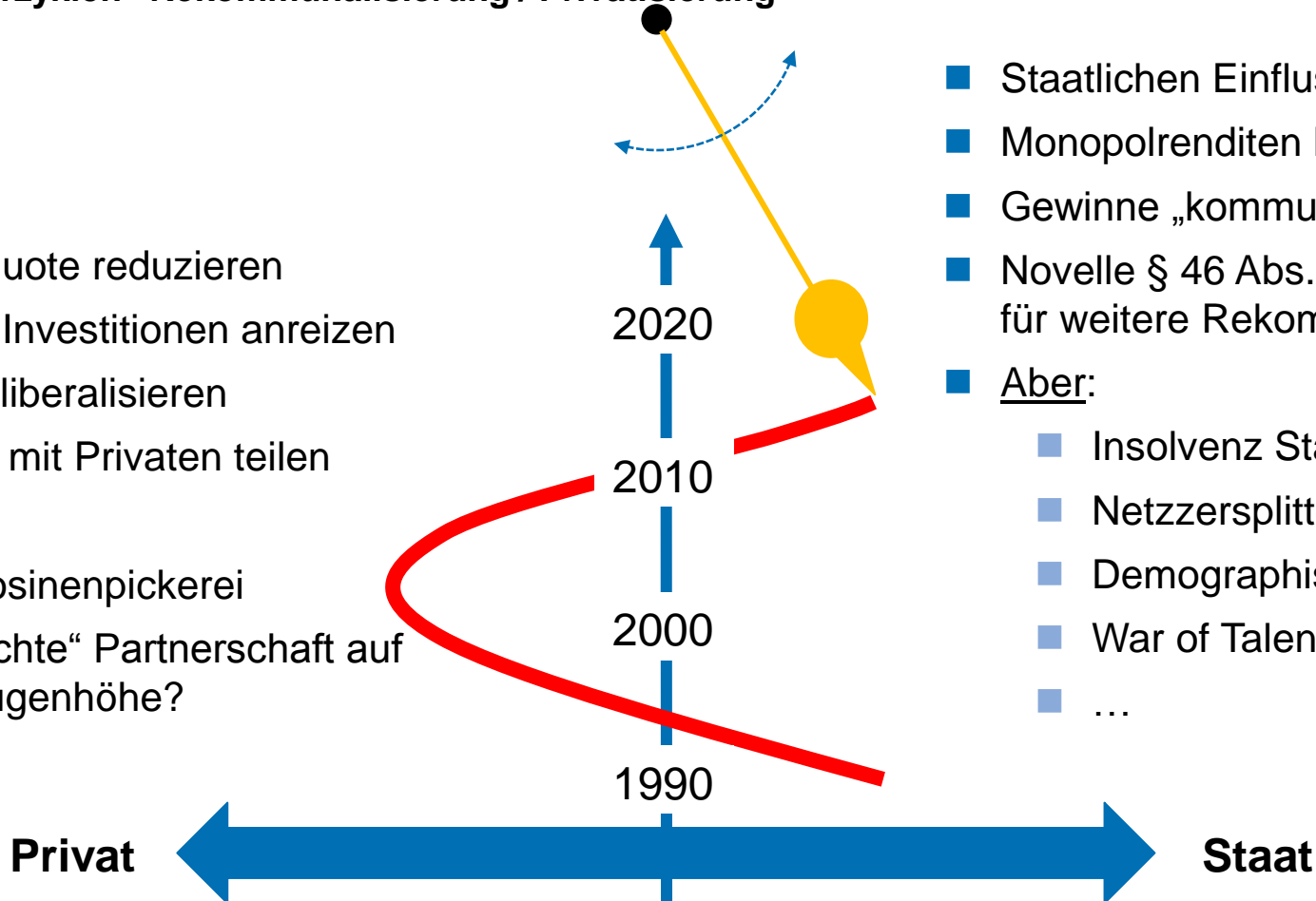
Vortrag anlässlich des 1. Dresdner Energiedialogs

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

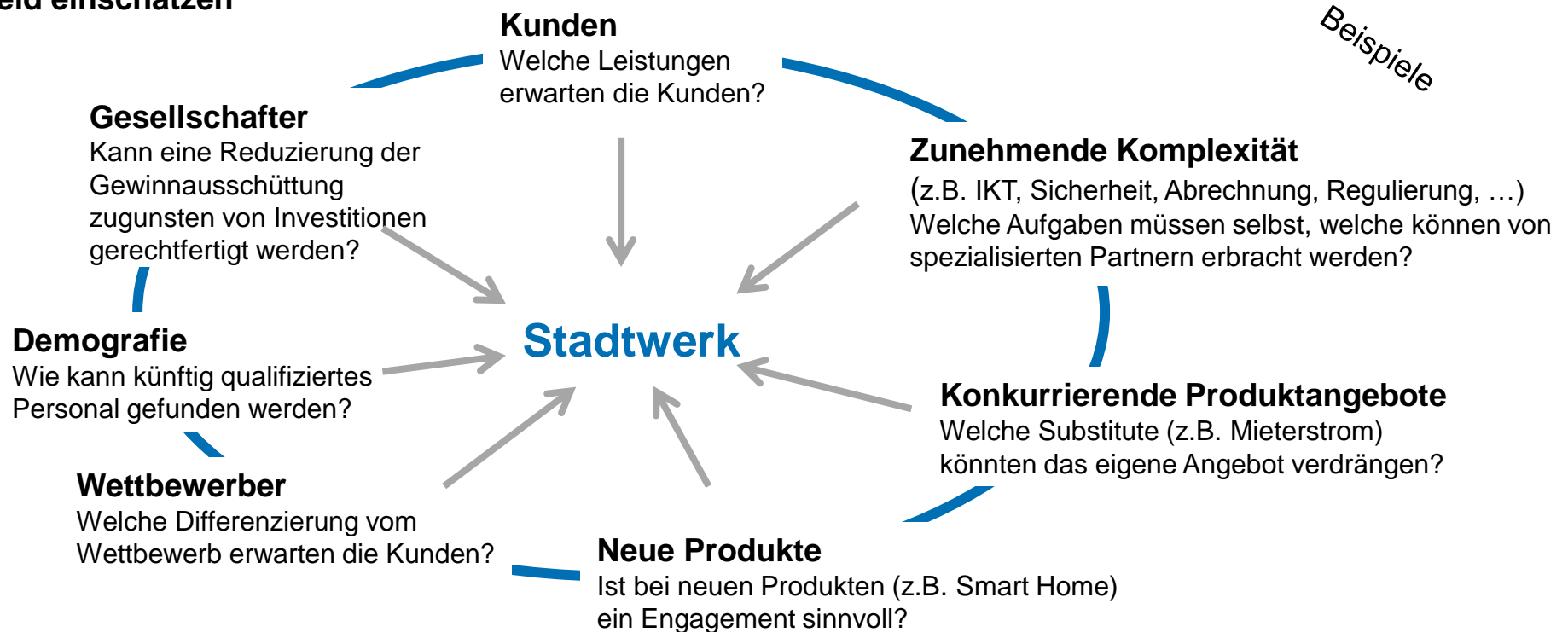
- Staatsquote reduzieren
- Private Investitionen anreizen
- Märkte liberalisieren
- Risiken mit Privaten teilen
- Aber:
 - Rosinenpickerei
 - „echte“ Partnerschaft auf Augenhöhe?
 - ...



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

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

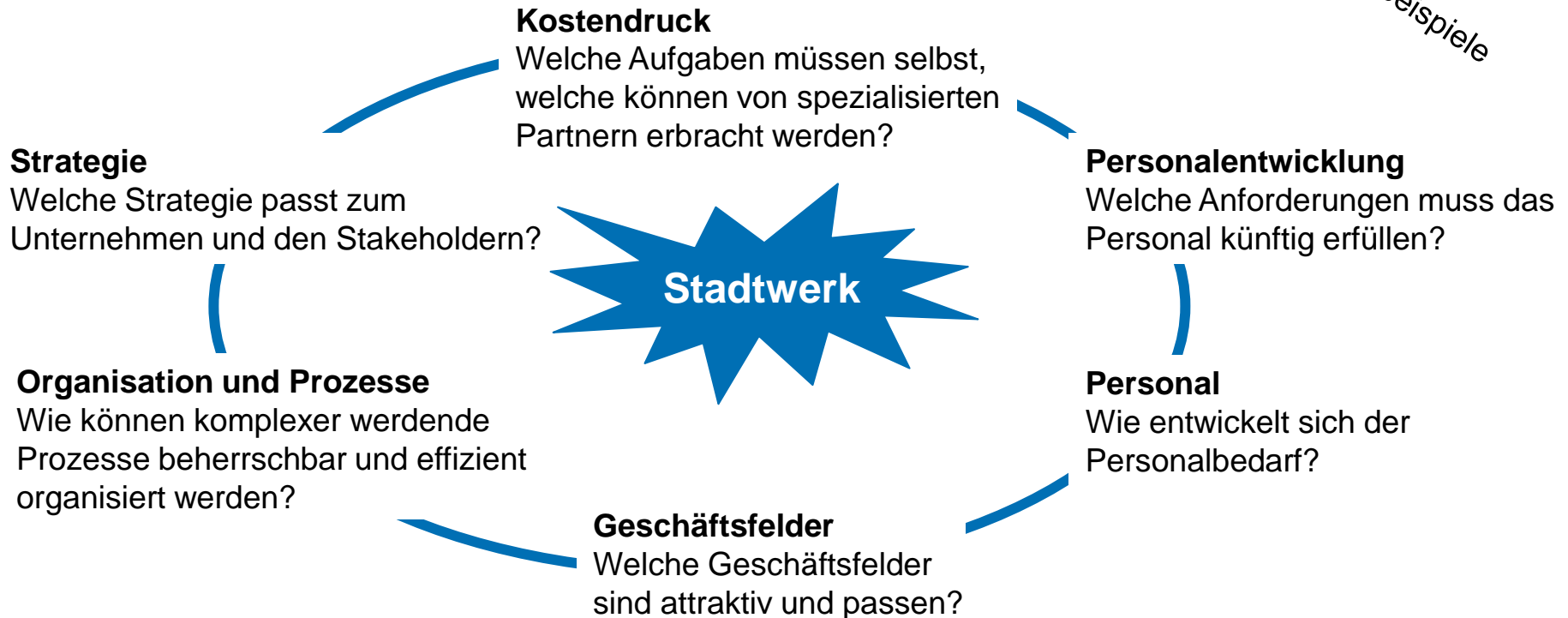
Umfeld einschätzen



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

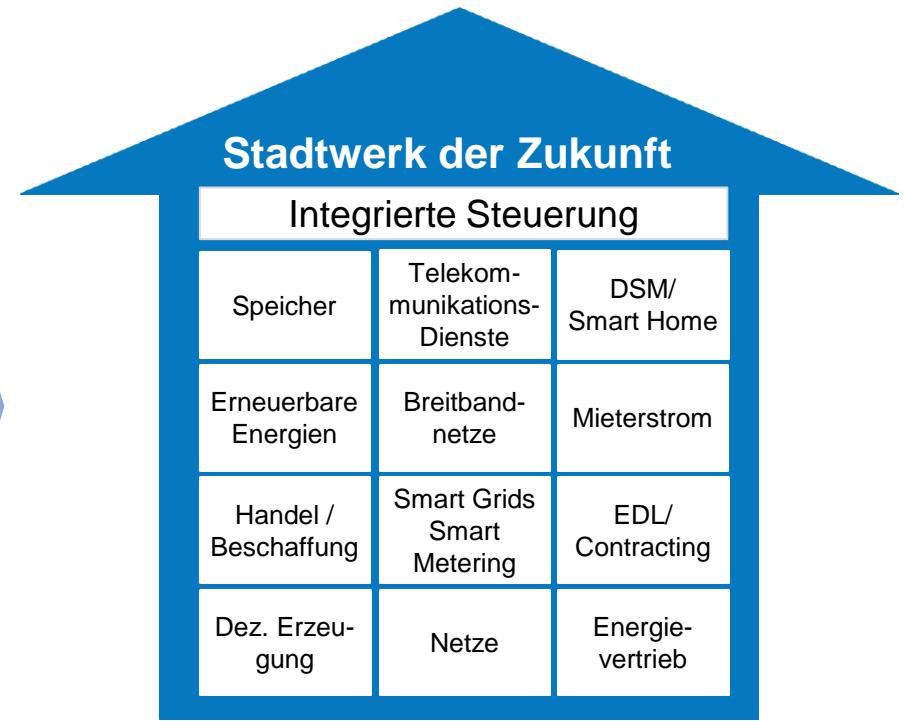
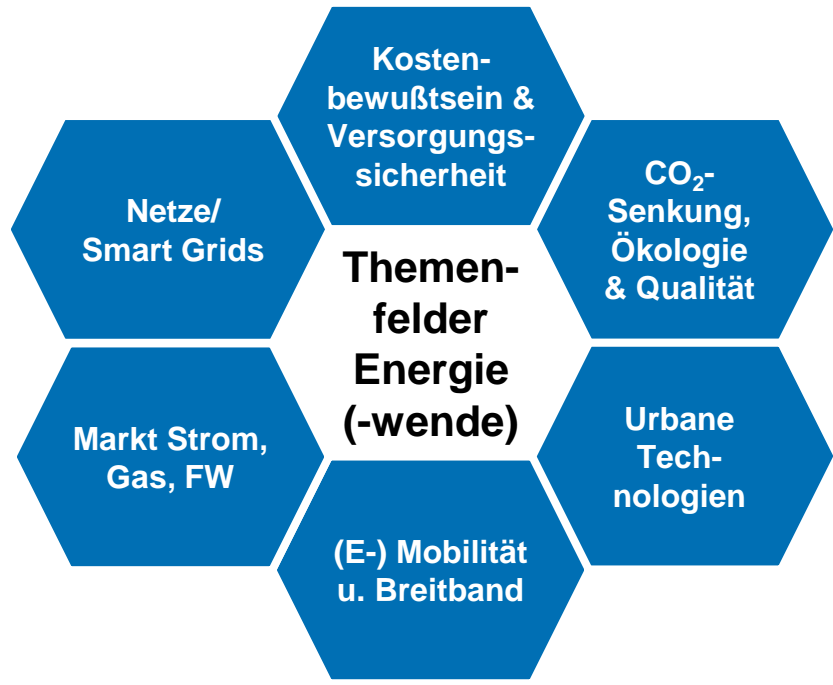
Handlungsmöglichkeiten werden durch eigene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken bestimmt

Unternehmenssituation einschätzen



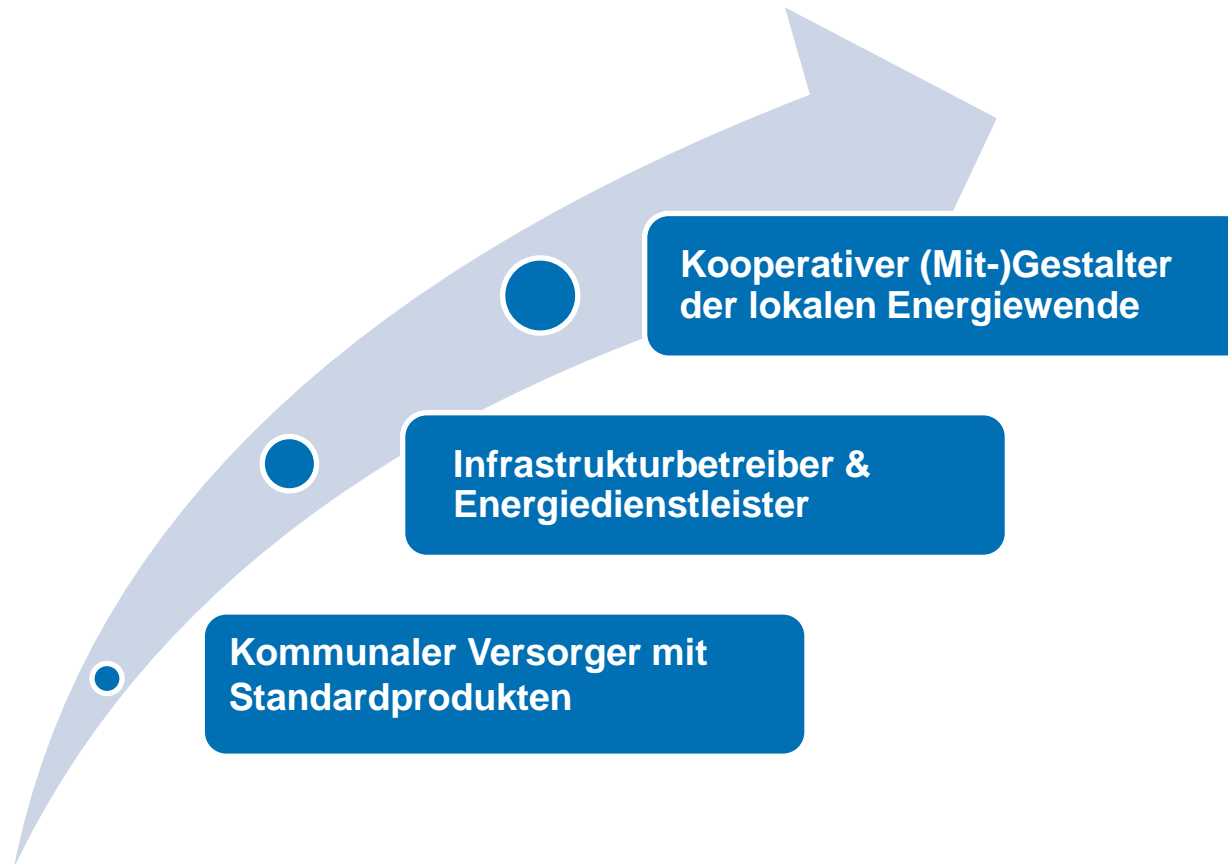
➔ **Aufgaben strukturieren und konsequent angehen**

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

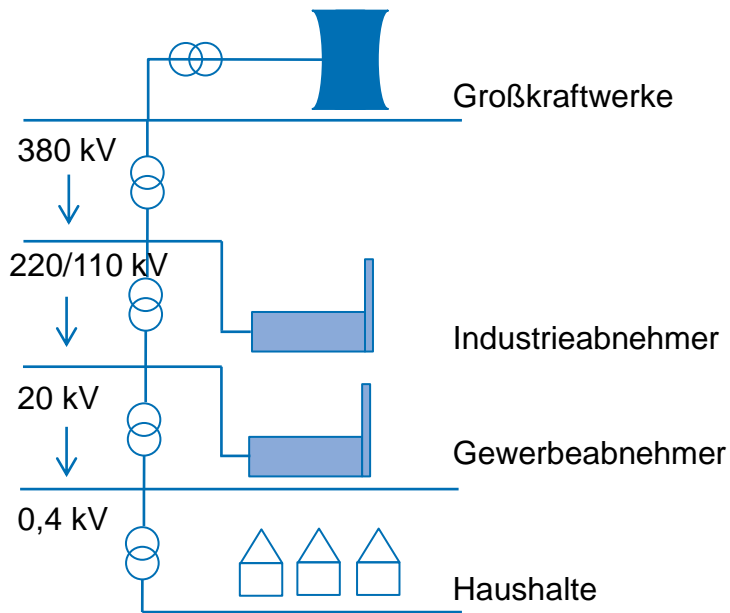
Die Stadtwerke haben bereits in den vergangenen Jahren ihr Rollenverständnis stetig gewandelt und sich neuen Anforderungen erfolgreich gestellt



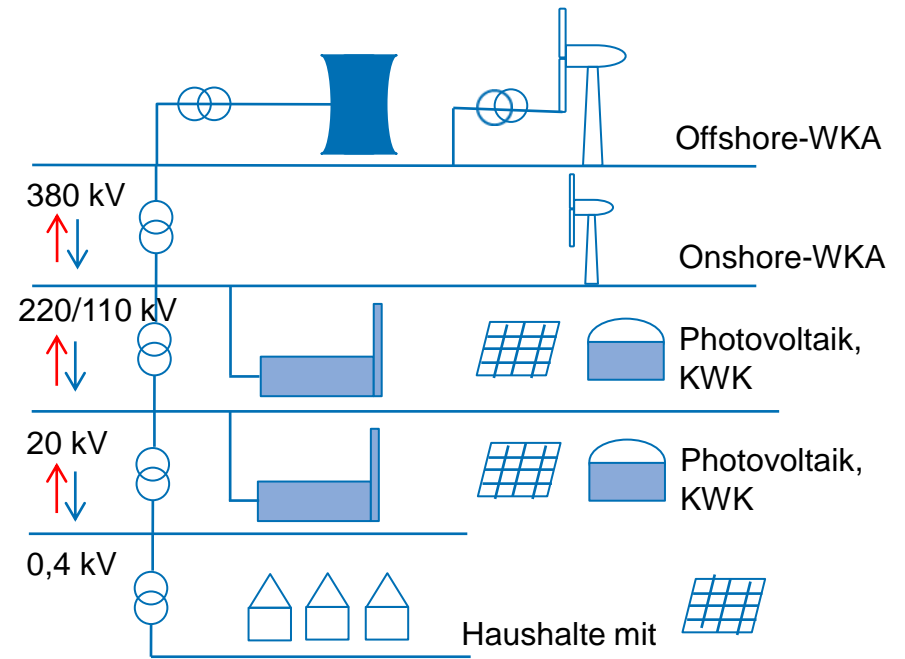
➔ Die Zukunft liegt beim kooperativen Mit-Gestalter der lokalen Energiewende

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

Alte Welt: Großzeuher liefern Energie an Verbraucher

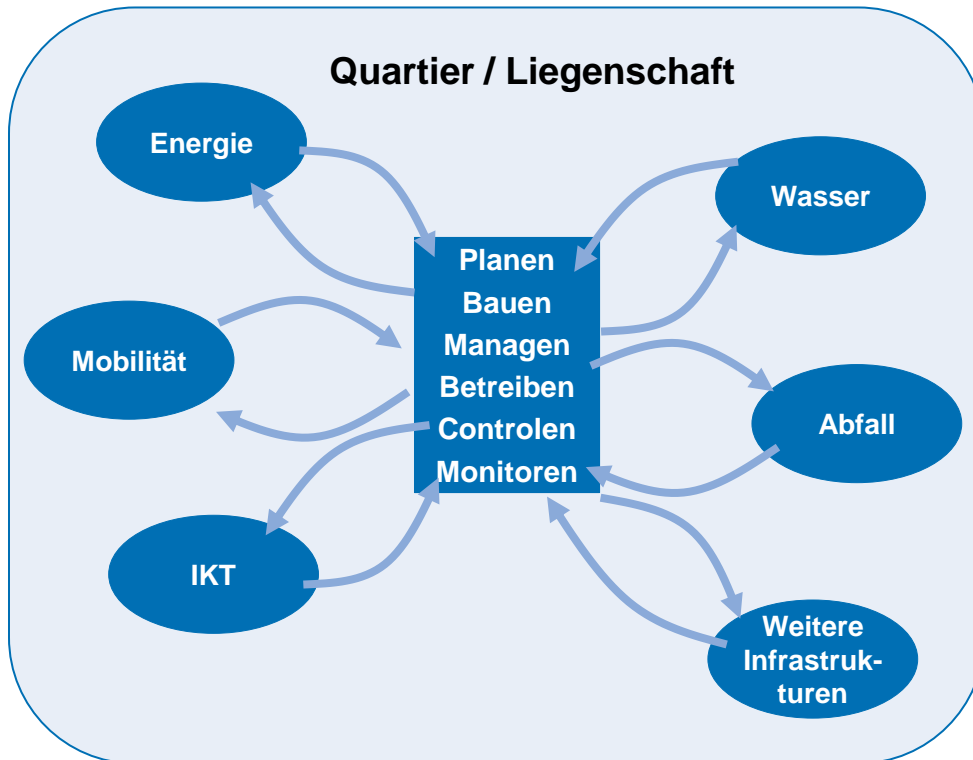


Neue Welt: Verbraucher werden Prosumenten



➔ ...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

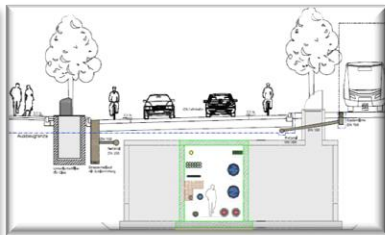
- Kommunen und kommunale Unternehmen werden zunehmend Projekte zur Schaffung lokaler smarter Infrastrukturen initiieren
- Dabei sind mehrere Beteiligte von Seiten der öffentlichen Hand und ggf. private Beteiligte zu koordinieren
- Die jeweilige Anlagentechnik ist aufeinander sowie mit lokalen und gesamtstädtischen 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



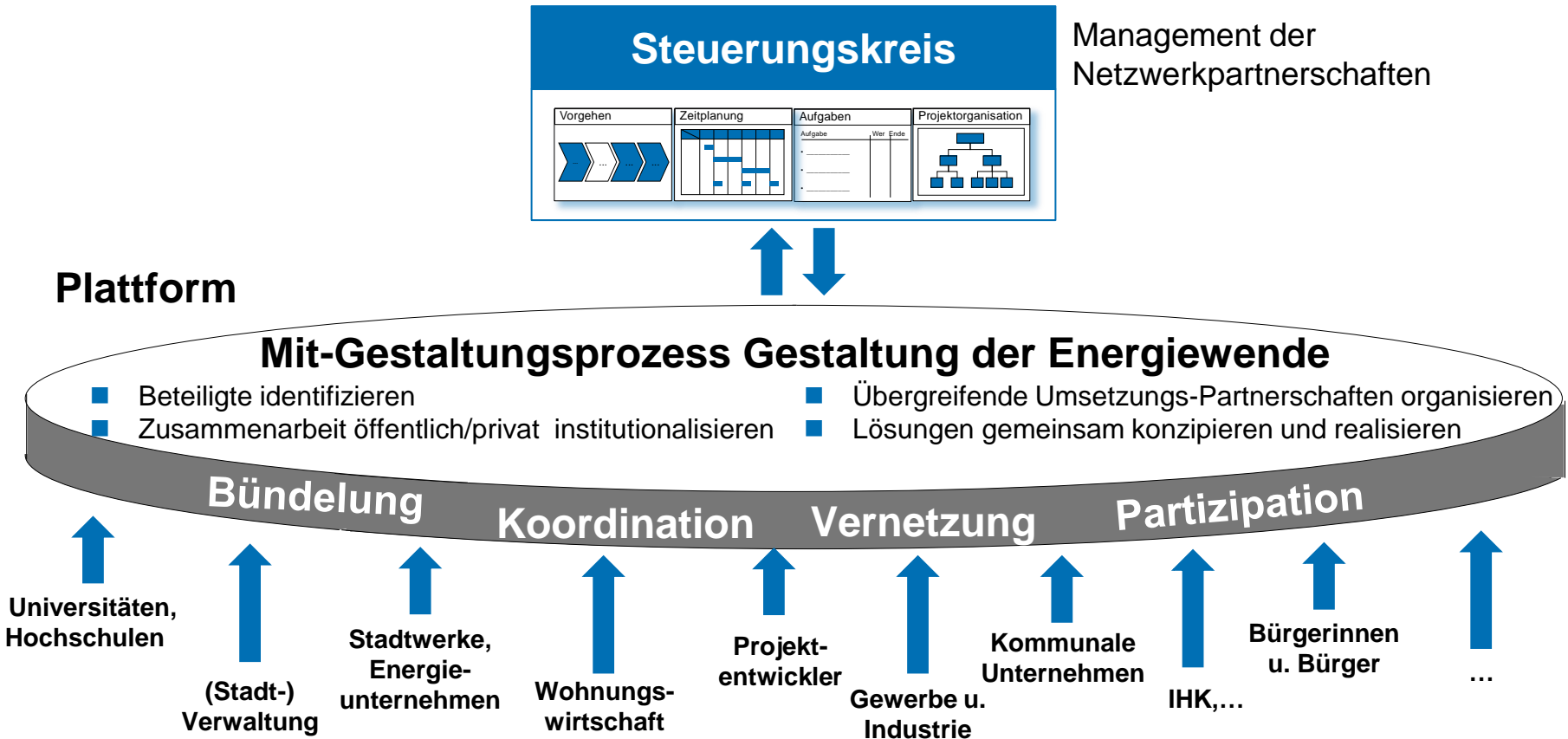
- Neben Agentur- und Beratungstätigkeiten, eigene Projekte in Wettbewerb zu den Mit-Gesellschaftern (Contracting, Mieterstrom, PV,...)
- Gesellschafter sind zu gleichen Teilen das Land Berlin, Vattenfall und GASAG sowie die KfW
- Derzeit eher begrenzter Einfluss des Landes Berlin (Interessensgegensätze)



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

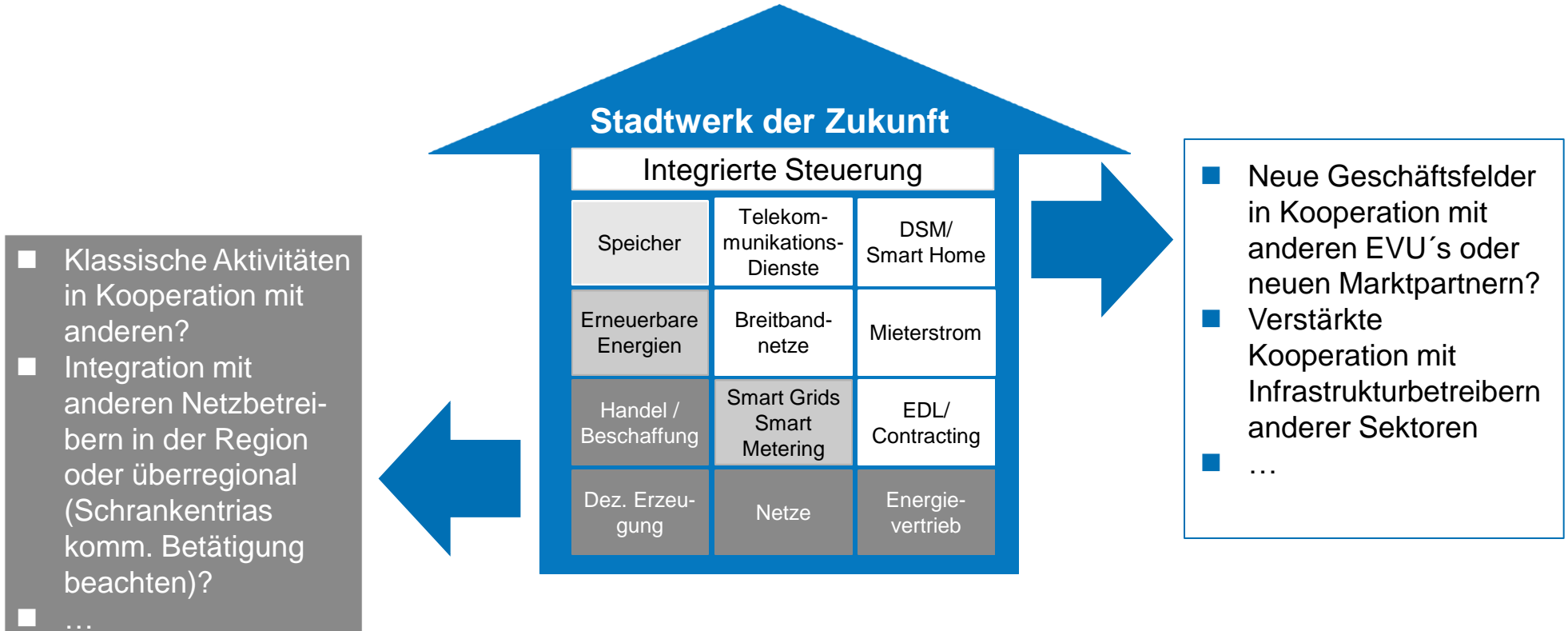
➔ **Jede Kommune sollten ihren eigenen Weg zur Gestaltung der lokalen Energiewende finden, Stadtwerke / komm. Unternehmen sollten eingebunden sein**

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

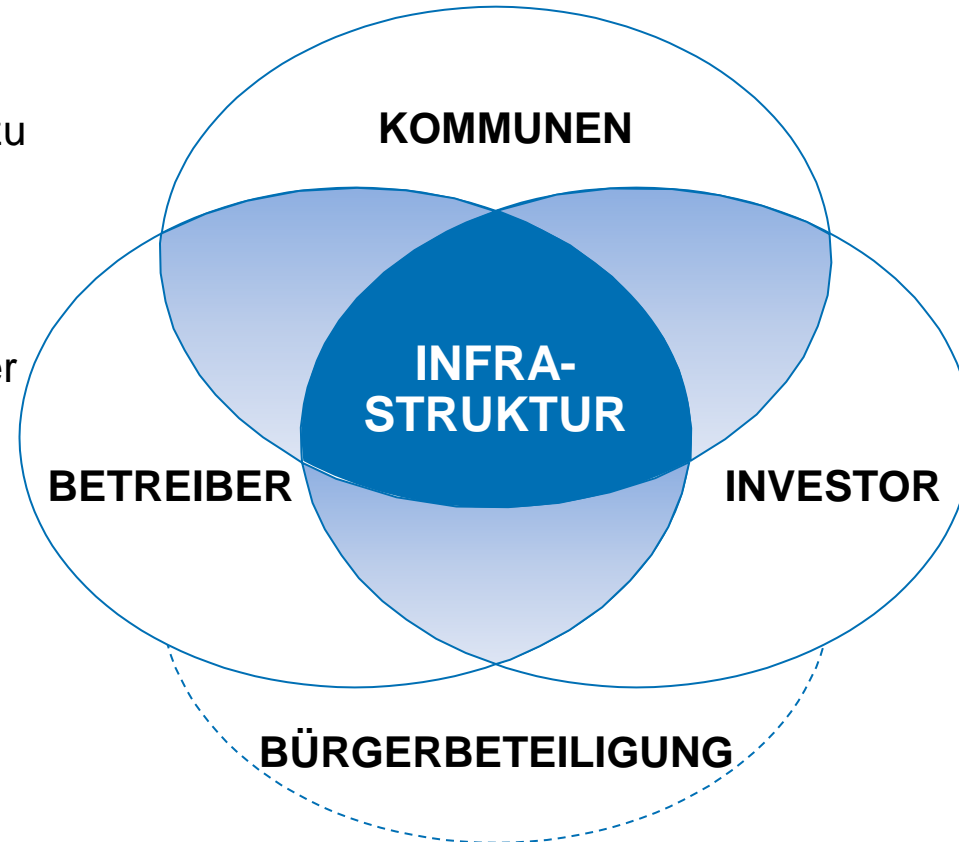


➔ **Stadtwerke / komm. Unternehmen sollten individuell ihre Fertigungstiefe („Make or Buy“) bestimmen und durch Kooperationen die Herausforderungen angehen**

Kooperationspartner können sich in kommunale Infrastrukturprojekte einbringen

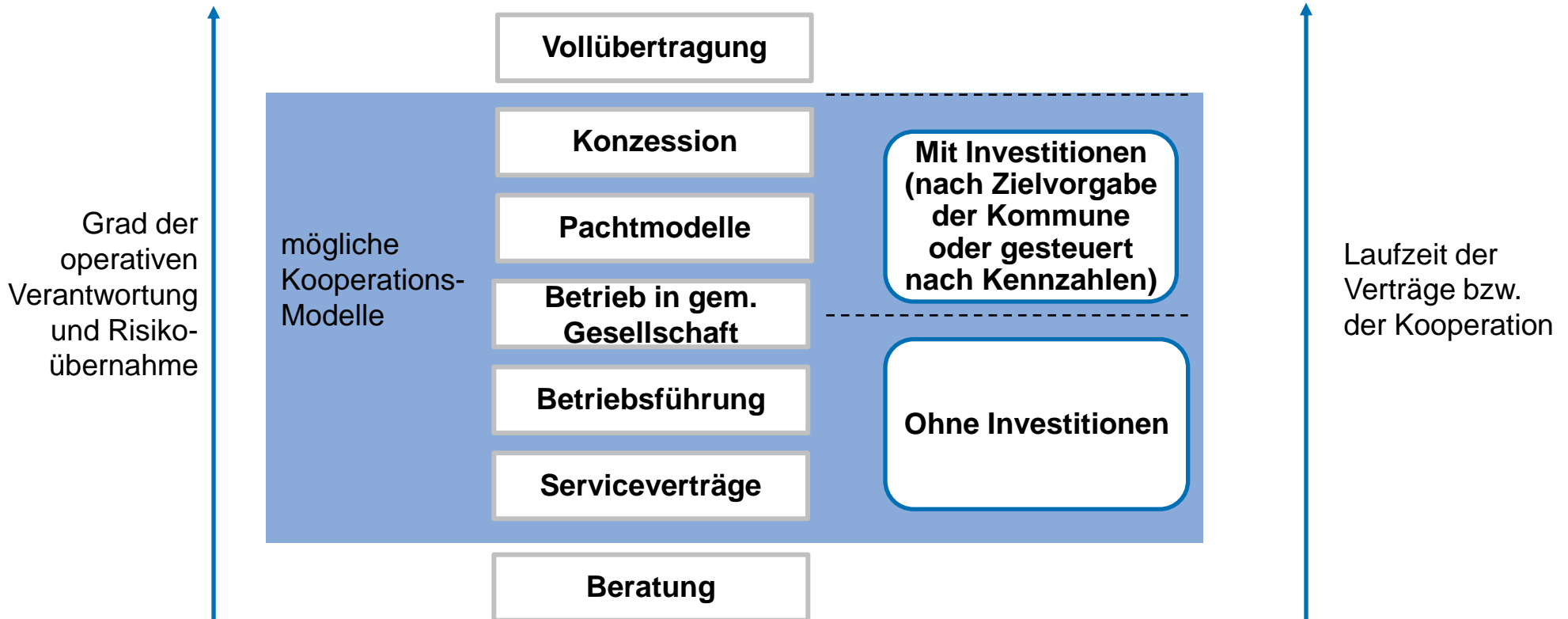
Kommunen ...

- 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



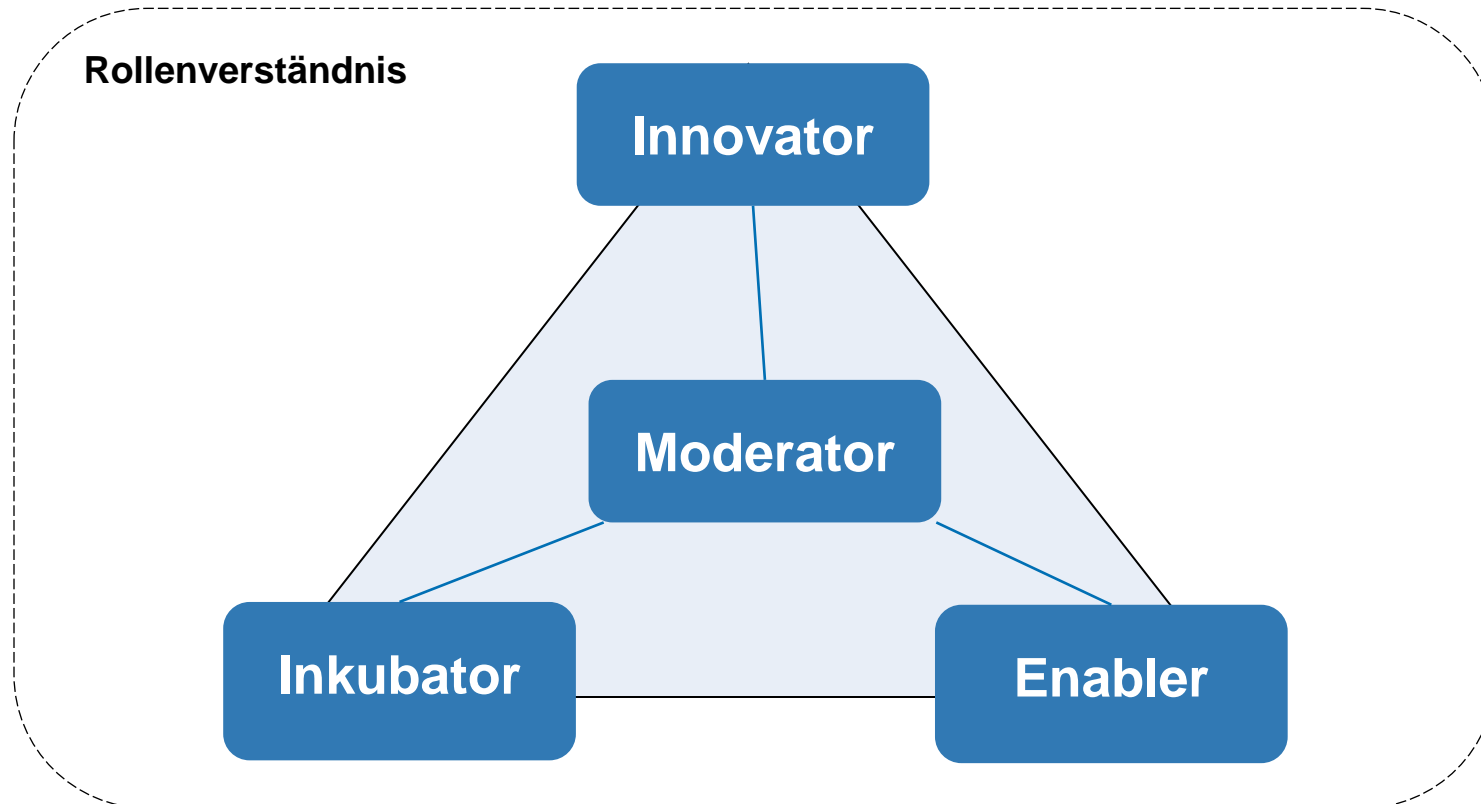
➔ Es steht eine Vielzahl von Kooperationsmöglichkeiten mit Kommunen und kommunale Unternehmen zur Verfügung

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**

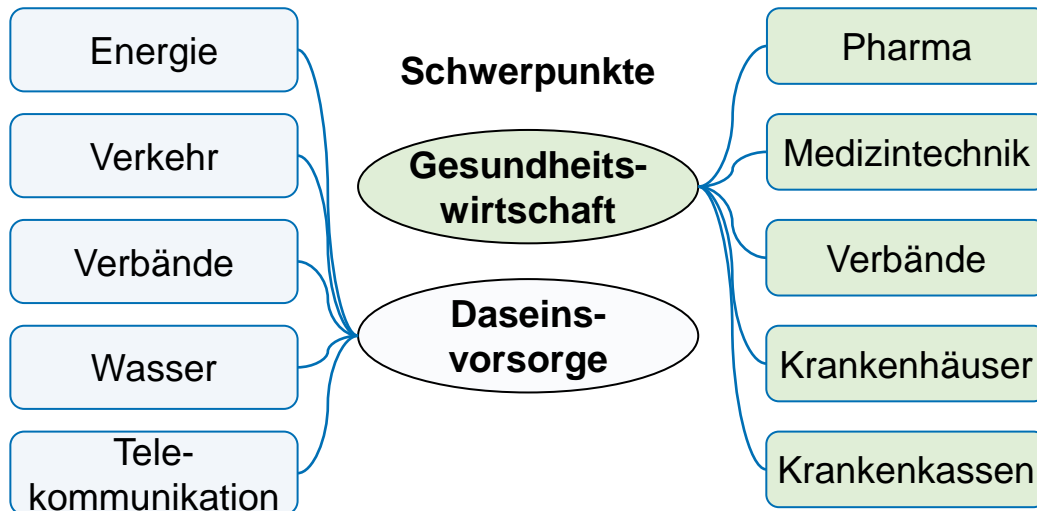
Kooperationen können die Herausforderungen der Kommunen meistern helfen und Expertise einbinden



- ➔ 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
- Geschäftsführer:
Senator a.D. Wolfgang Branoner,
Robert Krock
- Das Team besteht aus rd. 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (inkl. freie)
- *Zuhause in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft*

Kontakt:

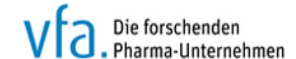
SNPC GmbH - Strategie. M&A. Politik
Knesebeckstraße 59-61
10719 Berlin
+49 30-890693 - 0
<http://www.snpc.de>
office@snpc.de

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



	Wolfgang Branoner	Robert Krock	Sascha Schwarz	David Krehan	Mandy Bruchmüller
Ausbildung	Dipl.- Verwaltungswirt., Dipl.-Kameralist	Dipl.-Wirt.-Ing.	Rechtsanwalt Master of Mediation	Diplom-Volkswirt	Volkswirtin, M.Sc.
Beratungs- erfahrung	> 22 Jahre	> 19 Jahre	> 12 Jahre	> 2 Jahre	seit 2014
Methoden- Kompetenz	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
Fachlicher Schwer- punkt	<ul style="list-style-type: none"> • Public Sector, • Energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Public Sector • Energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehr • Energie • Public Sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Energie • Public Sector • Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Public Sector

Eine Auswahl unserer Kunden





**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