

# Strategien zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit



**Dr. Henrik Bremer**

Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Steuerrecht  
Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater

Telefon: 040 / 350036-0

E-Mail: [h.bremer@wr-recht.de](mailto:h.bremer@wr-recht.de)

## Berufliche Tätigkeit

- WIRTSCHAFTSRAT GMBH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Hamburg; seit 2004 als Geschäftsführer
- Partner / Geschäftsführer in der WIRTSCHAFTSRAT Recht – Bremer Woitag Rechtsanwaltsgesellschaft mbH; zuvor seit 2015 als Partner und Geschäftsführer der BHVSM Bremer Heller Rechtsanwälte Partnerschaft mbB; zuvor seit 2004 Partner und Geschäftsführer der WIRTSCHAFTSRAT Recht Bremer Heller Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Hamburg

## Wesentliche Tätigkeitsfelder

- Durchführung von Jahres- und Konzernabschlussprüfungen, Branchenschwerpunkte: Energieversorgung, Telekommunikation, Kommunalwirtschaft (über fünfzehnjährige Projekterfahrung)
- Beratung nationaler und internationaler Unternehmen in Fragen des Wirtschafts-, Gesellschafts-, Wertpapier- und Steuerrechts (über fünfzehnjährige Projekterfahrung)
- Beratung und Konzeptionierung von PPP-Modellen sowie deren Begleitung in der Durchführungsphase unter Einbeziehung der Finanzierungsstrategie und Beratung (über fünfzehnjährige Projekterfahrung)

# 1. Umfeldanalyse kommunaler Unternehmen

- a) Geschäftsfeldanalyse
- b) Der deutsche Fibermarkt

# 2. Strategien für Glasfasersparte

- a) Hold
- b) Exit
- c) Fazit

Multidimensionale Wende stellt kommunale Unternehmen vor große Herausforderungen

Energie-  
wende



Digitale  
Infrastruktur



Verkehrs-  
wende



Speicher-  
lösungen



Wärme-  
wende



Wasser- &  
Abwasser-  
netze



Welche Auswirkungen hat  
das geplante **500-  
Milliarden-Euro-  
Sondervermögen für  
Infrastruktur?**

Trägerkommune auf  
Dividenden der Stadtwerke  
angewiesen  
→ Stadtwerke benötigen  
jedoch alle verfügbaren  
finanziellen Mittel



## Welche Sparten sind zukunftssträchtige Wachstumsfelder? (I)

### Strom

- Teurer Ausbau der Stromnetze
- Unklares Verhältnis Wärmewende
- Regulierter Markt



### Fernwärme / Wärmepumpen

- Unsicherheiten politischer Rahmen
- Immense Investitionsvolumina
- Nicht regulierter Markt



### Gas

- Auslaufende Konzessionen
- Regulierter Markt



### Telekommunikation

- Potenziale durch:
  - Kooperationen
  - Geförderter Ausbau
- Nicht regulierter Markt



Sollte sich der Fokus der Kommunen auf diese Geschäftsfelder verlagern?



### Wasser

- Hoher Sanierungsbedarf
- Nicht regulierter Markt

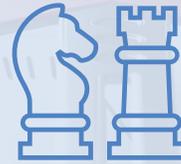


## Welche Sparten sind zukunftssträchtige Wachstumsfelder? (II)

### Strom



Erweiterung der Energiedienstleistungen & Produkten (z.B. Energieberatung für Kunden)



Kommunale Wärmeplanung vorantreiben

### Telekommunikation



Eigene Digitalisierung fördern  
→ Prozess verbessern, KI-Anwendungen integrieren, Vertrieb stärken etc.

### Fernwärme / Wärmepumpen



### Gas



### Wasser





### Angespannte **Finanzlage**

→ Anstieg Baukosten & Zinsen frieren Neuausbau ein



### Startschwierigkeiten **Open Access**

→ Netzentgelte & Zuständigkeiten



### Konsolidierung

→ Netzdokumentationen & -qualitäten dürftig



### Bürokratische Hürden & Genehmigungsverfahren



### Investoren

- Abwartendes Investitionsinteresse
- Glasfaser:
  - Keine regulierter Markt
  - Größter Infrastrukturwachstumsmarkt
- Energiewende liefert keine stabilen Cash-Flows
- DBAG verkauft **Vitronet** an **Blackrock**

**Prognose 2027:** ¼ der Investoren ziehen sich zurück

### Kommunale UN

- *“Eins nach dem anderen”*:
  - Fokus auf Energiewende
  - Parallel Krankenhäuser, Wohnraum
- Bestandsnetze Glasfaser:
  - Förderung läuft
  - *“Spatz in der Hand”*
  - M&A-Potenziale
- Parallel: Möglichkeiten für geförderten Ausbau in Kombination mit Verkaufsoptionen

**Prognose 2027:** Konsolidierung führt zum Exit von ca. ¼ **Netzbetreibern**

### Strategieansätze der TKUs

1. **Restrukturierung & Optimierung:**
  - Fokus HA
  - Finanzierung
  - Qualität
  - Personal

2. **Insourcing:**
  - Planung
  - Bau

3. **Partnerschaften:**
  - Open Access
  - Kooperationsvereinbarungen



#### Analyse & Zielgruppenidentifikation:

- Bestandsaufnahme & Lückenidentifikation
- Wirtschaftliche Bewertung (Rentabilität & Skalierung)
- Definition Zielgruppen



#### Technische Umsetzung & Synergien nutzen:

- Open-Access-Modelle
- Kommunale Kooperation
- Netzebene 4 ausbauen
- Effiziente Verlegemethoden



#### Förderung, Regulatorik & Finanzierung:

- Förderrichtlinien prüfen
- Kombination Förderung & EWA
- Wirtschaftlichkeitsprüfung
- Finanzierung : PPP, Investoren, kommunale Kredite



#### Pooling:

- = Zusammenschluss regionaler Landkreise
- Voraussetzungen:
  - Vergleichbare Infrastruktur
  - Betreibermodelle

#### Vorteile:

- Zeitlich begrenzte Testphase → effiziente Zusammenarbeit anhand Meilensteine
- Größeneffekte → Skaleneffekte

#### Glasfaserausbau:

- Größeneffekte & Zunahme an Kundschaft → fördern Attraktivität des Netzgebietes
- Nachverdichtung durch EWA



#### 1. Strategische Zielsetzung

- **M&A-Strategie:** Marktkonsolidierung, Infrastrukturstärkung, Kundenbasis erweitern, Technologiezugang & Skaleneffekte
- **Kriterien für Zielunternehmen:** Größe, Marktposition, Netzabdeckung, Kundenstamm, wirtschaftliche Lage
- **Marktanalyse:** Identifikation von Wachstumschancen & potenziellen Übernahmekandidaten

#### 2. Target-Identifikation

- **Markt-Screening:** Übernahmekandidaten
- **Erste Finanzanalyse:** Bewertung von Umsatz, EBITDA, Verschuldung, Investitionsbedarf
- **Technische Bewertung:** FTTH, FTTB, HFC, Open Access
- **Strategische Synergien prüfen:** Kostenersparnisse, Netzkompatibilität, Kundengewinnung

#### 4. Due Diligence & Bewertung

- **FDD:** Prüfung der Bilanzen, Verbindlichkeiten, Vertragsstrukturen
- **TDD:** Analyse der Netzinfrastruktur, Skalierbarkeit & Integrationsfähigkeit
- **Regulatorische Due Diligence:** Prüfung von Frequenzlizenzen, Konzessionsrechten, kartellrechtlichen Aspekten
- **Kulturelle & organisatorische Analyse**

#### 3. Verhandlungs- & Kaufprozess

- **Vorvertragliche Verhandlungen:** LOI, Absichtserklärungen
- **Kaufpreisermittlung:** DCF-Analyse, Multiples-Bewertung (EBITDA, Kundenbasis)
- **Vertragsgestaltung:** Kaufvertragsentwurf mit Earn-Outs, Garantien, Kaufpreisanpassungen
- **Kartellrechtliche Freigaben**



## Rechtliche Vorgaben für den Verkauf geförderter Glasfasernetze

### Verkauf geförderter Glasfasernetze

#### Zweckbindungsfrist (+)

Einbeziehung  
Fördermittelgeber  
unerlässlich!

I

##### Vollständiger Erhalt der Fördermittel:

- Schlussabrechnung / Nachweis der Verwendung
- Käufer muss Verwendung ebenfalls nachweisen können

#### Zweckbindungsfrist (-)

- Verkauf der Netze über allg. zivilrechtliche Regelungen (§ 433 ff., 929 ff. BGB)

II

#### Teilweise Erhalt von Fördermitteln, aber nicht verbraucht:

- Zwischenverwendungsnachweis → Meilensteinprogramm
- **Rückforderungsmechanismus** (Vorhaben >10 Mio. €):

##### Landes- förderung:

→ Individuell  
zu prüfen

##### Bundeshilfe:

- **Bundeshilfe-RL (G):** Bemessungsgrundlage der Zuwendungen hat sich um >20% **verringert** (vor 31.12.2021 + ZBF)
- **Gigabit-RL 1.0 (Nr. 14):** Gewinn des Netzbetreibers um 30% überschritten? (vor 31.12.2023)
- **Gigabit-RL 2.0 (G):** Bemessungsgrundlage der Zuwendungen hat sich um 500 € **verringert**

##### Vertragliche Vereinbarungen:

- Zustimmungspflicht der Kommune
- Open-Access-Pflicht
- Verschwiegenheitspflichten

##### EU-Recht (2023/C 36/01):

Nr. 159: *Mitgliedstaat muss Betrag zurückfordern, um den der Verkaufserlös den Preis übersteigt, zu dem der derzeitige Anteilseigner einen angemessenen Gewinn erzielen würde*

#### Was spricht für eine **Hold**-Strategie?

- Glasfasermarkt = unreguliert
- Glasfasernetze = größter Infrastrukturwachstumsmarkt & funktionierende Infrastrukturbranche
- Eigene Kontrolle über digitale Daseinsvorsorge
- Strategien:
  - Open Access & Koops
  - Ausbau → Nachverdichtung



#### Was spricht für eine **Exit**-Strategie?

- Kapital für Energiewende
- Konzentration auf Kernaufgaben
- Marktveränderungen & Wettbewerb → Überbaugesfahr
- Strategien:
  - Asset Deal
  - Share Deal

WIRTSCHAFTSRAT RECHT



[www.wr-recht.de](http://www.wr-recht.de)



[info@wr-recht.de](mailto:info@wr-recht.de)



Tel.: 040 / 350036-0



**Standort Hamburg**

Bleichenbrücke 11

20354 Hamburg

#### Hinweise

© Der gesamte Inhalt dieser Präsentation mit Ausnahme des Titelfotos ist ausschließliches Eigentum der WIRTSCHAFTSRAT Recht – Bremer Woitag Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Ohne Einwilligung der Rechtsinhaberin ist jegliche Übernahme zur Vervielfältigung und zur Nutzung für werbliche Zwecke oder die Änderung des Inhalts bei Beibehaltung der wesentlichen strategischen Aussagen – auch einzelner – Vorschläge unzulässig, wenn nicht dafür die schriftliche Genehmigung der Rechtsinhaberin eingeholt wurde.  
Das Titelfoto wird unter einer CC 0 Lizenz über die Plattform Pexels bereitgestellt.