

Erfolgsfaktoren und Hürden kommunaler Unternehmensgründung Praxiswissen aus mehreren Jahren Berufserfahrung

Thallwitz, 19.03.2026

Kurzprofil BBH-Gruppe



Die BBH-Gruppe besteht aus der Kanzlei Becker Büttner Held PartGmbH, der BBH AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, der Unternehmensberatung BBH Consulting AG, der BBH Solutions AG und der BBH Engineering GmbH.

Die BBH-Gruppe gehört mit ihren über 700 Mitarbeitenden, 7.000 Mandant:innen und Kund:innen an 7 Standorten zu den führenden Anbieterinnen von Beratungsdienstleistungen für Energie- und Infrastrukturunternehmen. Den Kern der Mandantschaft bilden Energie- und Versorgungsunternehmen (v.a. Stadtwerke, Kommunen und Gebietskörperschaften), Industrieunternehmen sowie internationale Konzerne. Diese und viele Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftsbereichen unterstützt die BBH-Gruppe rechtlich, betriebswirtschaftlich und strategisch.

- ▶ über 700 Mitarbeitende
- ▶ über 7.000 Mandant:innen und Kund:innen

Kurzprofil BBH



Becker Büttner Held gibt es seit 1991. Bei uns arbeiten Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer:innen und Steuerberater:innen – sowie weitere Expert:innen in der BBH-Gruppe. Wir betreuen rund 7.000 Mandant:innen und sind die führende Kanzlei für die Energie- und Infrastrukturwirtschaft.

BBH ist bekannt als „die“ Stadtwerke-Kanzlei. Wir sind aber auch viel mehr. In Deutschland und auch in Europa.

Die dezentralen Versorger, die Industrie, Verkehrsunternehmen, Investoren sowie die Politik, z.B. die EU-Kommission, die Bundesregierung, die Bundesländer und die öffentlichen Körperschaften, schätzen BBH.

- ▶ mehr als 400 Berufsträger:innen in Berlin, München, Köln, Hamburg, Stuttgart, Erfurt & Brüssel
- ▶ registrierte Interessenvertretung – Lobbyregister beim Deutschen Bundestag – R000790

Oliver K. Eifertinger



Herr Eifertinger beschäftigt sich mit gesellschafts- und steuerrechtlichen Fragen von Energieversorgungsunternehmen insbesondere bei der Rekommunalisierung und berät ausländische Kreditinstitute bei Investitionsvorhaben im Inland.

- ▶ Geboren 1972 in München
- ▶ 2000 bis 2001 Rechtsanwalt bei einer internationalen WPG
- ▶ 2001 bis 2004 Rechtsanwalt und Steuerberater bei einer überregionalen Anwalts- und Wirtschaftsprüfungskanzlei
- ▶ Seit 2004 Rechtsanwalt und Steuerberater bei BBH München, seit 2010 Partner bei BBH
- ▶ Aufsichtsratsvorsitzender der Bürgerenergiegenossenschaft im Landkreis Pfaffenhofen a.d. Ilm e.G.
- ▶ Vorstandsmitglied des Bürgerenergie Bayern e.V.
- ▶ Aufsichtsratsmitglied der Wohnungsbaugenossenschaft in Pfaffenhofen
- ▶ Aufsichtsratsmitglied der Gasnetz Schrobenhausen GmbH & Co. KG

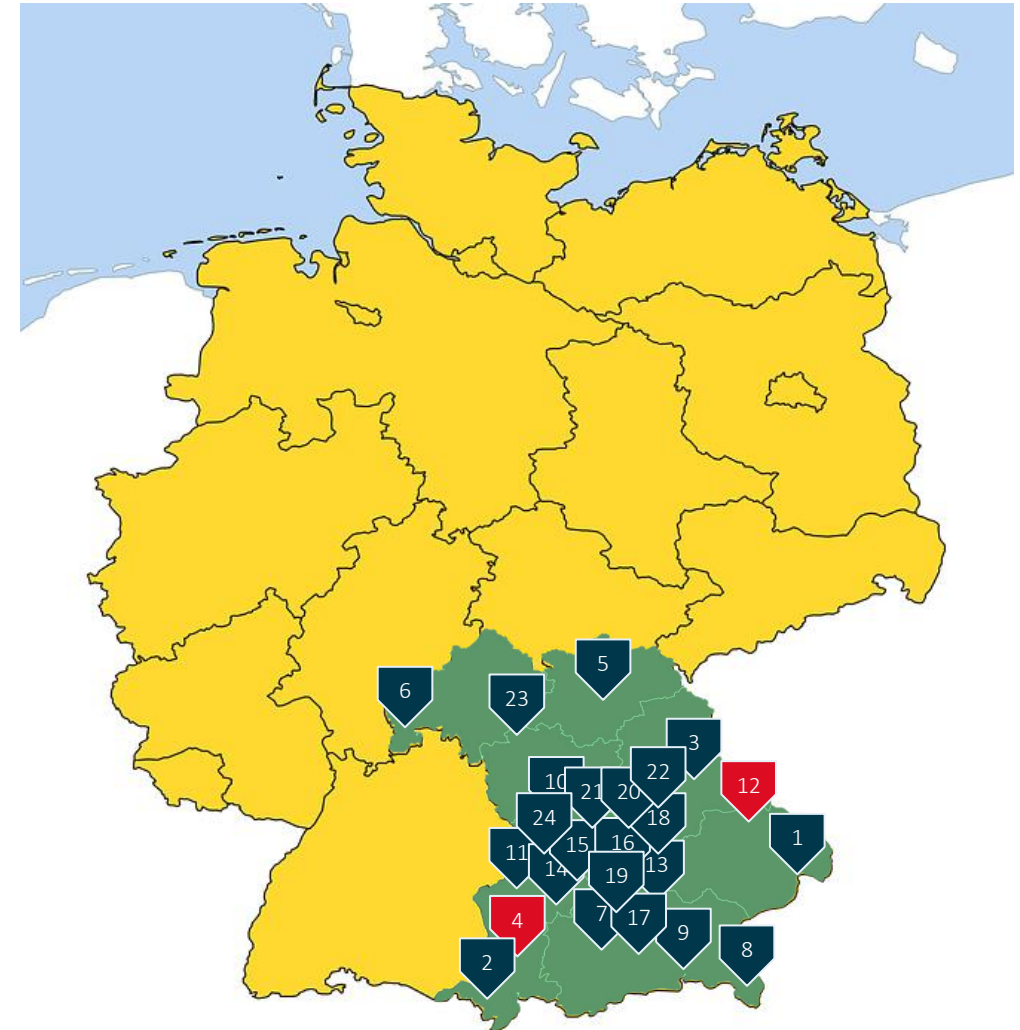
Rechtsanwalt · Steuerberater · Partner

81373 München · Pfeuferstr. 7 · +49 (0)89 23 11 64-180 · oliver.eifertinger@bbh-online.de

Gründung und Begleitung von Regionalwerken in Bayern

Übersicht

- ▶ Beratungsleistungen in allen Regionen in Bayern
- ▶ Einbindung in mehr als 24 Projekten
 - Gründung von verschiedenen Regionalwerken
 - rechtliche Begleitung der gegründeten Regionalwerke
 - Begleitung und Umsetzung von Vergabeverfahren
- ▶ Beispielsweise in:
 - Regionalwerk Cham gKU
 - ELA - Energiewerk Landkreis Aschaffenburg
 - Chiemgau GmbH
 - Regionalwerk Unterallgäu GmbH



Ausgangslage und Zielsetzung

Die kommunalen Stärken



Warum Regionalwerke? Gründe



- ▶ Abhängigkeit (Beschaffung und Preis) von externen Energieerzeugern / -lieferanten
 - Volatilität der Energiemärkte
 - Absicherung langfristiger Energiepreisentwicklungen
 - Vermeidung des Auseinanderfallens von Energie-Einspeisevergütung und Energie-Bezugskosten
- ▶ In der Regel bisher wenig bis keine eigene Wertschöpfung der Kommunen im Bereich
 - der Energieerzeugung
 - der Energieverteilung
 - des Energievertriebs

Warum Regionalwerke? Gründe



- ▶ Standortvorteile nutzbar machen
 - Förderung kommunaler Entwicklung
 - V. a. Energiewirtschaft als Standortfaktor
- ▶ Förderung der Klimaschutzziele und Energiesouveränität
 - Schaffung dezentraler Versorgungsstrukturen
 - Sicherstellung einer verbraucherfreundlichen und bezahlbaren Energieversorgung als Bestandteil der **Daseinsvorsorge**
 - Wirtschaftliche Teilhabe der Kommunen an der (energiewirtschaftlichen) regionalen Wertschöpfung
 - Akzeptanzsteigerung durch Einbindung von Bürgern und regionalen strategischen Partnern

Warum Regionalwerke? Gründe



▶ Neue Aufgabe der Kommunen

- Organisation des Ausbaus von Erneuerbare-Energien-Anlagen (Wind, Solar, Wärme, etc.)
 - Planerischer Steuerung von Erneuerbare-Energien-Anlagen durch die Kommunen
 - Zivilrechtliche Sicherung von Grundstücken für erfolgreiche Umsetzung des städtebaulichen Konzepts
 - Kommunaler Wärmeplanung (technisches und wirtschaftliches Knowhow, Neubau oder Ausbau von Fernwärmenetzen)

▶ Zentrale Rolle der Kommunen

- Schnittstelle zwischen Staat, Bürgern und Wirtschaft
- Selbstverwaltungsrecht der Gemeinden (Art. 28 GG) vs. Wahrnehmung überörtlicher Aufgaben durch Landkreis

Was muss vermieden werden?

▶ Flächensicherung durch Private

- Maximierung der Wirtschaftlichkeit durch Private
- Privatisierung der Projektgewinne
- Belastung der Projektgesellschaft mit hohen Kosten

▶ Dienstleistungsverträge mit Privaten

- Oftmals Abschluss langfristiger Dienstleistungsverträge zu überteuerten Konditionen im Zuge des Erwerbs von Projektrechten / Beteiligung an einer durch Private gegründeten Projektgesellschaft

▶ Generalunternehmerverträge mit Privaten

- Oftmals Abschluss von Beschaffungsverträgen zu überteuerten Konditionen im Zuge des Erwerbs von Projektrechten / Beteiligung an einer durch Private gegründeten Projektgesellschaft

Kommunale Betätigung im energiewirtschaftlichen Bereich

Folgen, wenn die Kommunen nicht handeln!

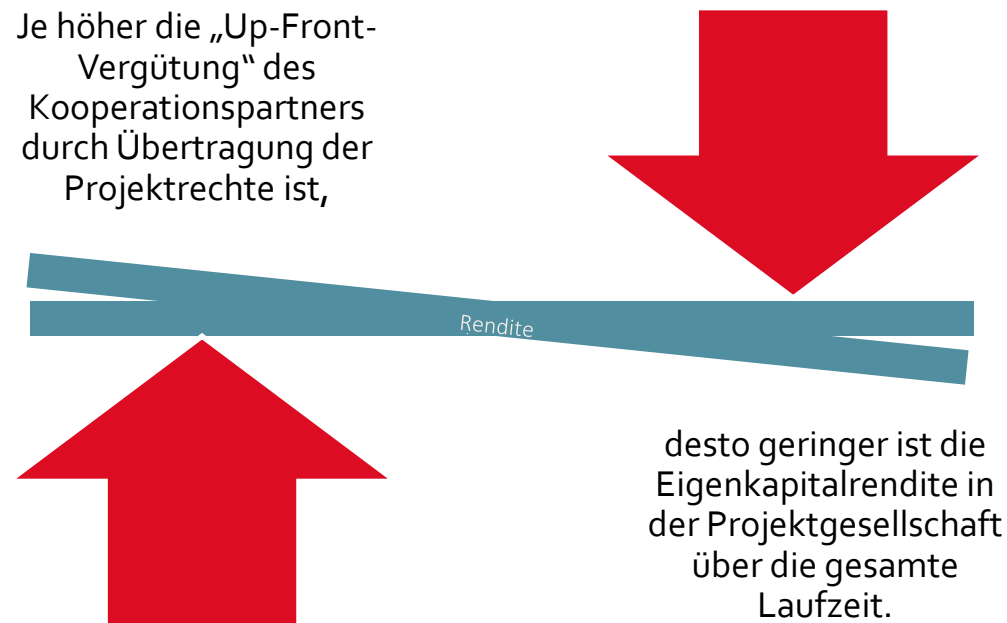
- ▶ Keine Wertschöpfung durch Projektrechte in den Kommunen
- ▶ Keine Steuerungsmöglichkeit der Projekte durch die Kommune
 - Durch Flächensicherung obliegt Steuerung der Projekte den Privaten
- ▶ Abschluss von Dienstleistungsverträgen, die nur positiv für Private sind
 - Überdurchschnittlich lange Vertragslaufzeiten
 - Überteuerte Konditionen
- ▶ Werkzeug der kommunalen Strukturpolitik wird aus der Hand gegeben
 - Regionale Stromvermarktung zur Sicherung der Standortattraktivität
 - Regionale Wertschöpfung durch Einbindung regionaler Kooperationspartner

Richtiger Umgang mit Projektentwicklern

Formen der Gegenleistung

► Formen der Gegenleistung für Schaffung der Projektrechte; zwei Möglichkeiten:

1. Verkauf der Projektrechten gegen Vergütung

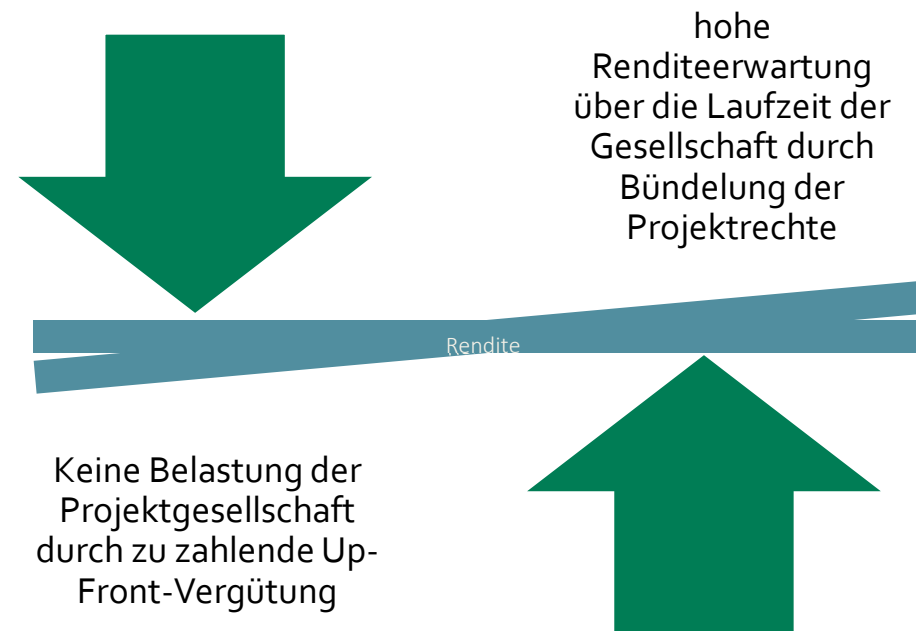


Richtiger Umgang mit Projektentwicklern

Formen der Gegenleistung

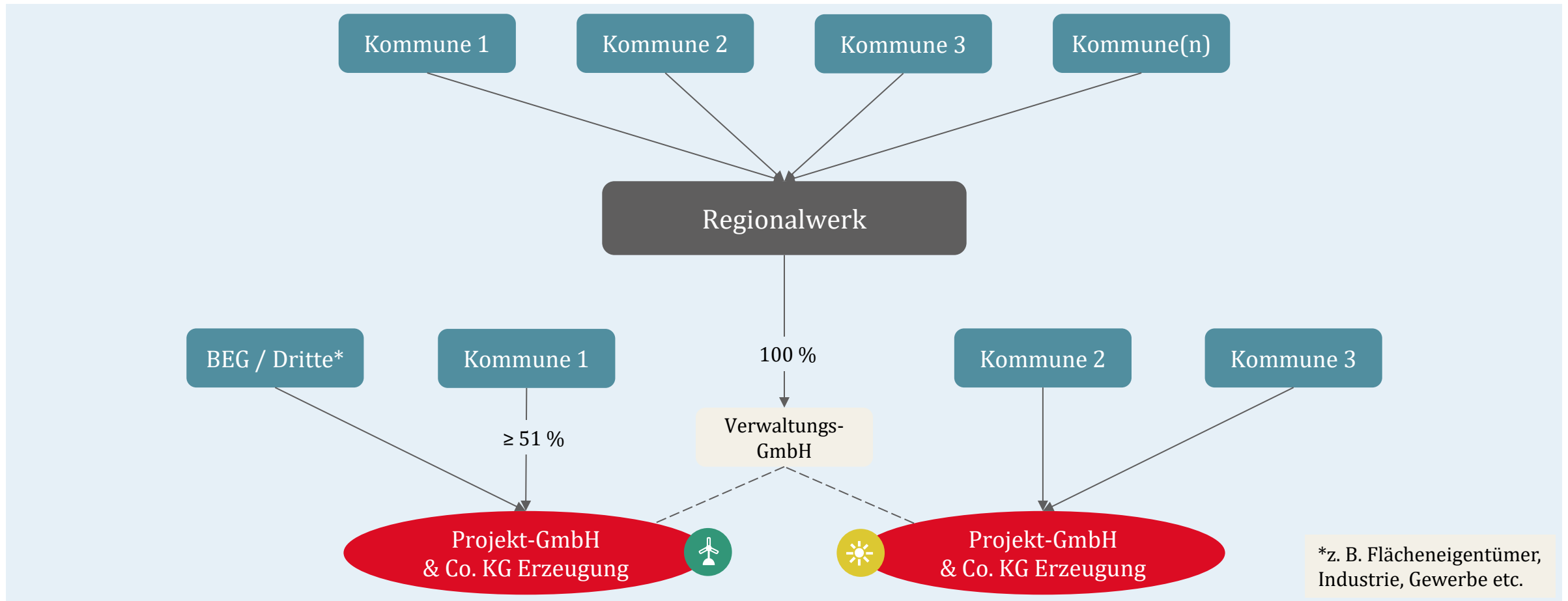
► Formen der Gegenleistung für Schaffung der Projektrechte; zwei Möglichkeiten:

2. Einbringung der Projektrechte (=Sacheinlage) gegen die Gewährung von Geschäftsanteilen

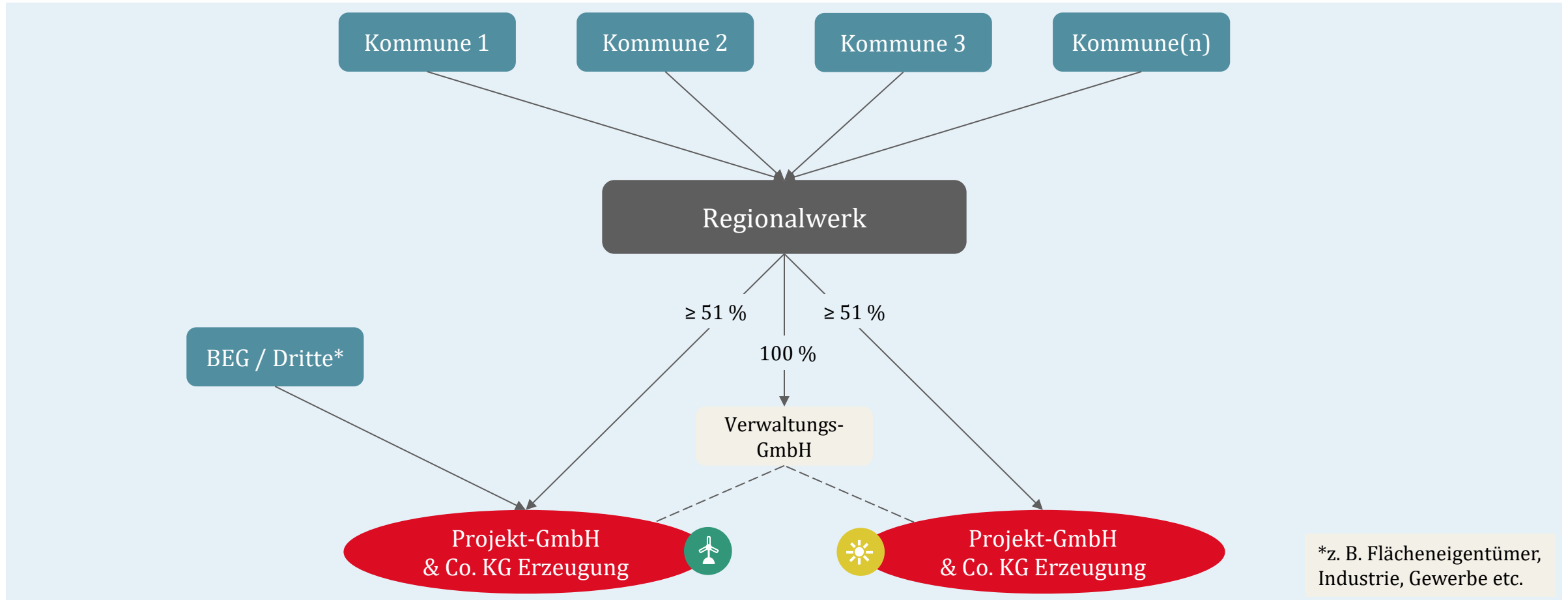


Mögliche Umsetzungsmodelle

Unmittelbare Beteiligung an den Projektgesellschaften

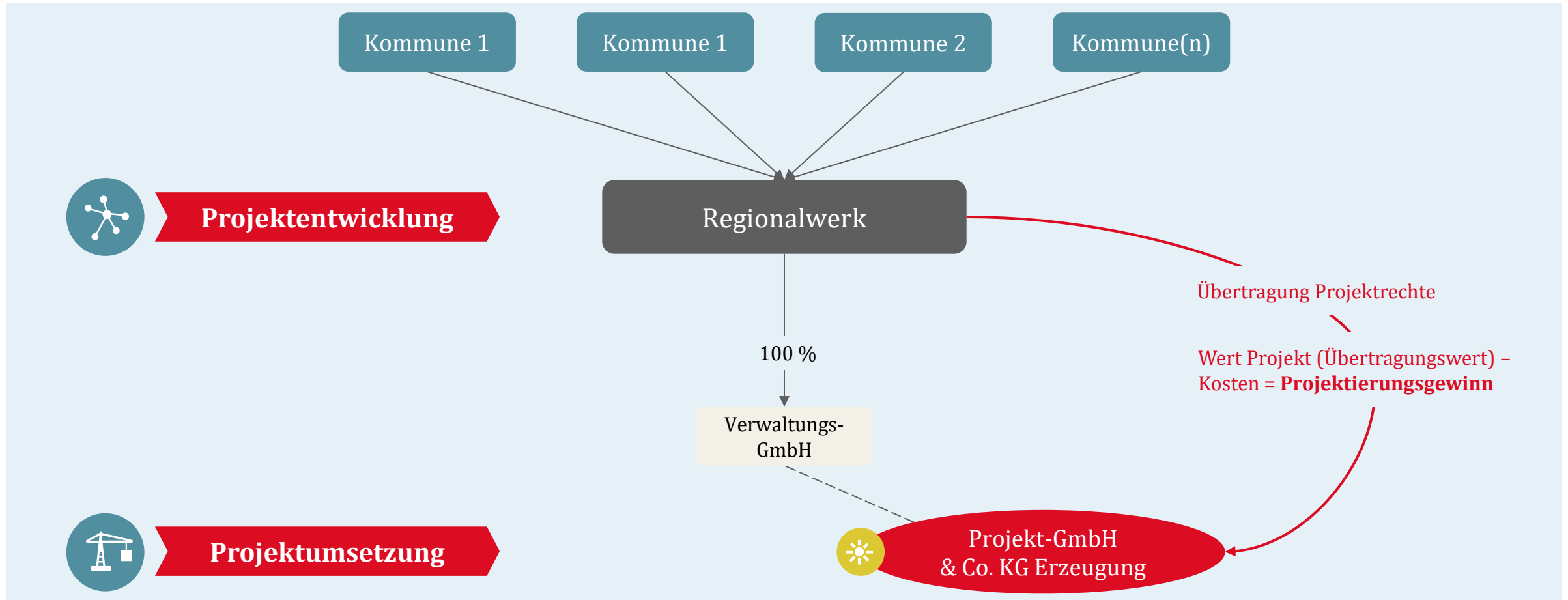


Mögliche Umsetzungsmodelle Mittelbare Beteiligung an den Projektgesellschaften



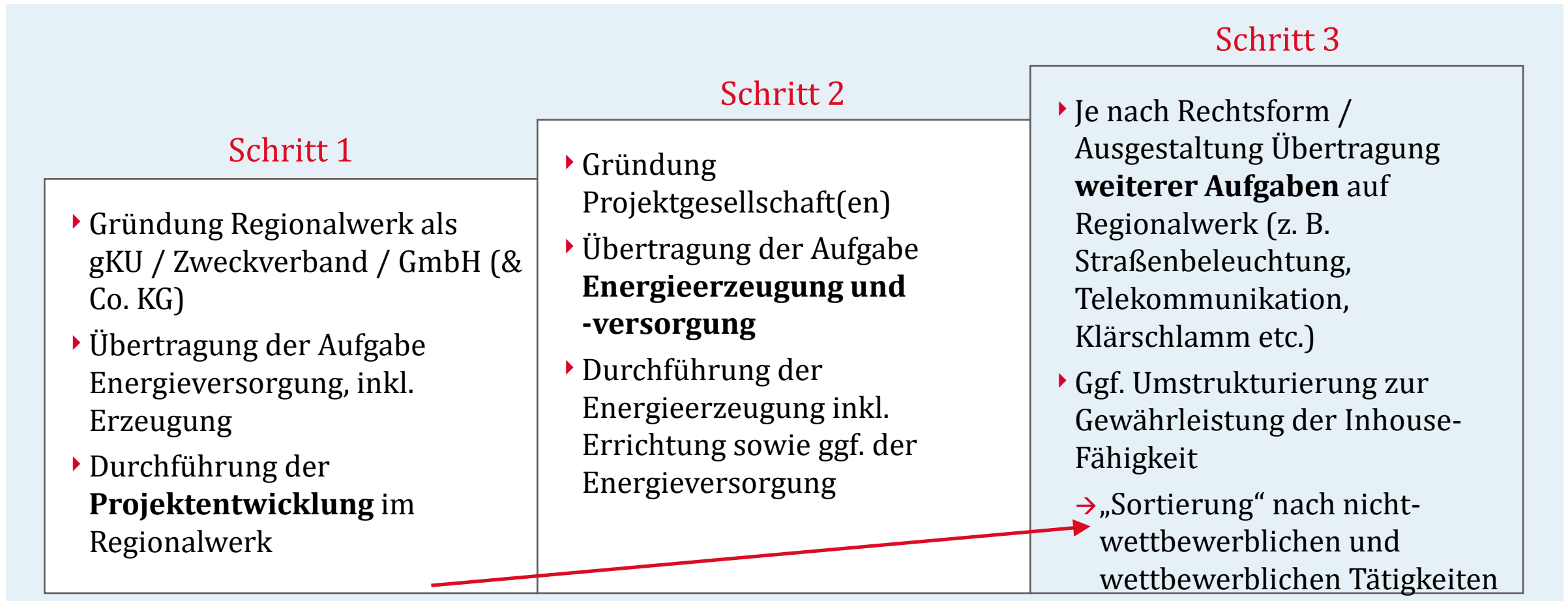
Mögliche Umsetzungsmodelle

Operatives Konzept



Mögliche Umsetzungsmodelle





Umsetzungsschritte



Mögliche Umsetzungsmodelle

Rechtsformwahl

BEWERTUNGSKRITERIEN FÜR WAHL DER RECHTSFORM

 Kommunalrecht	<ul style="list-style-type: none">▶ Zulässigkeit der Betätigung▶ Zulässige Rechtsformen
 Gesellschaftsrecht	<ul style="list-style-type: none">▶ Gründung▶ Haftung▶ Einfluss auf Geschäftsführung▶ Notwendige Flexibilität für Geschäftsführung, die schnelle Reaktionen erlaubt
 Steuerrecht	<ul style="list-style-type: none">▶ Besteuerung im Zeitpunkt der Gründung▶ Laufende Besteuerung der Gesellschaft▶ Besteuerung der Ausschüttung an Gesellschafter
 Vergaberecht	<ul style="list-style-type: none">▶ Inhouse-Fähigkeit▶ Ausschreibungspflicht

Mögliche Umsetzungsmodelle

Vergleich unmittelbare – mittelbare Beteiligung an Projektgesellschaft



Projektbezogene Beteiligung (Projekt-)Kommunen

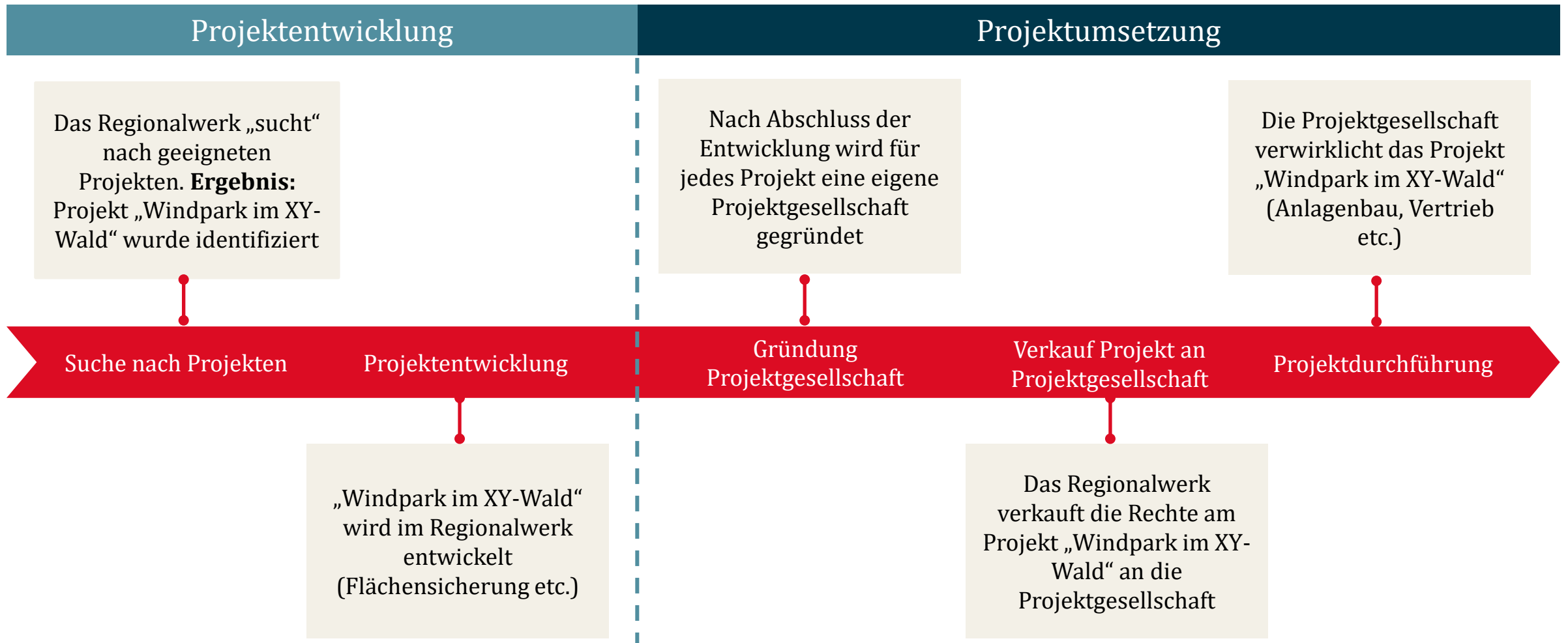
- ▶ Unmittelbare gesellschaftsrechtliche Beteiligung an Projektgesellschaften
- ▶ Einflussnahme des Regionalwerks über
 - Komplementär-GmbH (Übernahme Geschäftsführung in Projektgesellschaften)
 - Mehrheitsbeteiligung in Projektgesellschaft
- ▶ Entscheidungsfindung findet hauptsächlich in Projektgesellschaften statt
 - Daher: keine Bündelung der kommunalen Entscheidungsfindung betreffend Gesellschafter-Angelegenheiten
- ▶ Vergleichsweise erschwerte / keine gemeinsame Gebietsentwicklung durch Kommunen

Mittelbare Beteiligung (Tracking Stock)

- ▶ Bündelung der kommunalen Entscheidungsfindung auf Ebene des Regionalwerks
 - Sicherstellung eines effizienten operativen Betriebs in Projektgesellschaften
 - Nutzung Synergieeffekte
- ▶ Gemeinsame Gebietsentwicklung durch Kommunen
- ▶ Über Spartenrechnung ist eine individuelle Beteiligung von Kommunen an der Durchführung des Projekts in Projektgesellschaft möglich

Mögliche Umsetzungsmodelle

Überblick zeitliche Reihenfolge



Mögliche Umsetzungsmodelle

Vergleich Holding-Struktur – Errichtung einer Organisationseinheit

Holdingsstruktur

- + I. d. R. günstigere Finanzierungsbedingungen
- + Bündelung kommunaler Entscheidungsfindung im Regionalwerk
- + Übernahme auch hoheitlicher Tätigkeiten
- + Mögliche Gewährleistung der Inhouse-Fähigkeit
- Erhöhter Gründungsaufwand
- Erhöhter laufender Aufwand

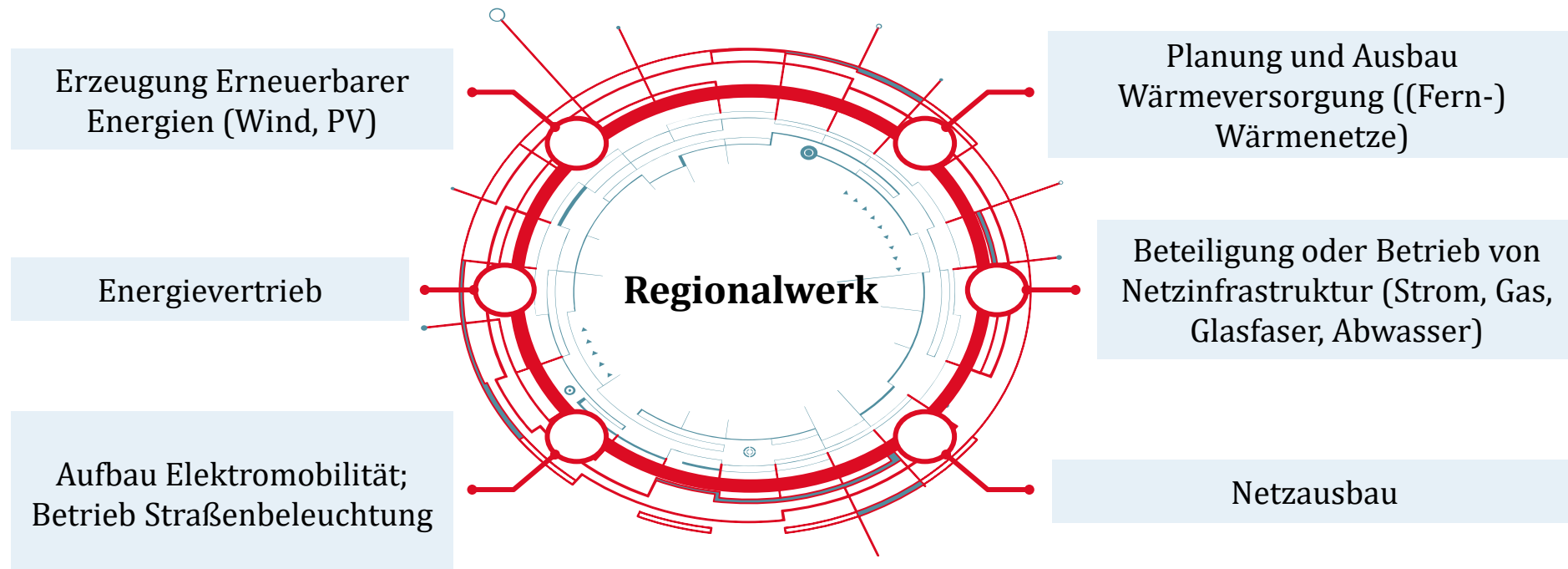
Eine Organisationseinheit

- + Geringerer Gründungsaufwand
- + Geringerer laufender Aufwand
- I. d. R. schlechtere Finanzierungsbedingungen
- Keine Bündelung kommunaler Entscheidungsfindung
- Je nach Rechtsform keine Übernahme hoheitlicher Tätigkeiten
- Keine Inhouse-Fähigkeit
- Im Falle der Umstrukturierung ggf. steuerliche Themen (z. B. Aufdeckung stiller Reserven)

Finanzierung

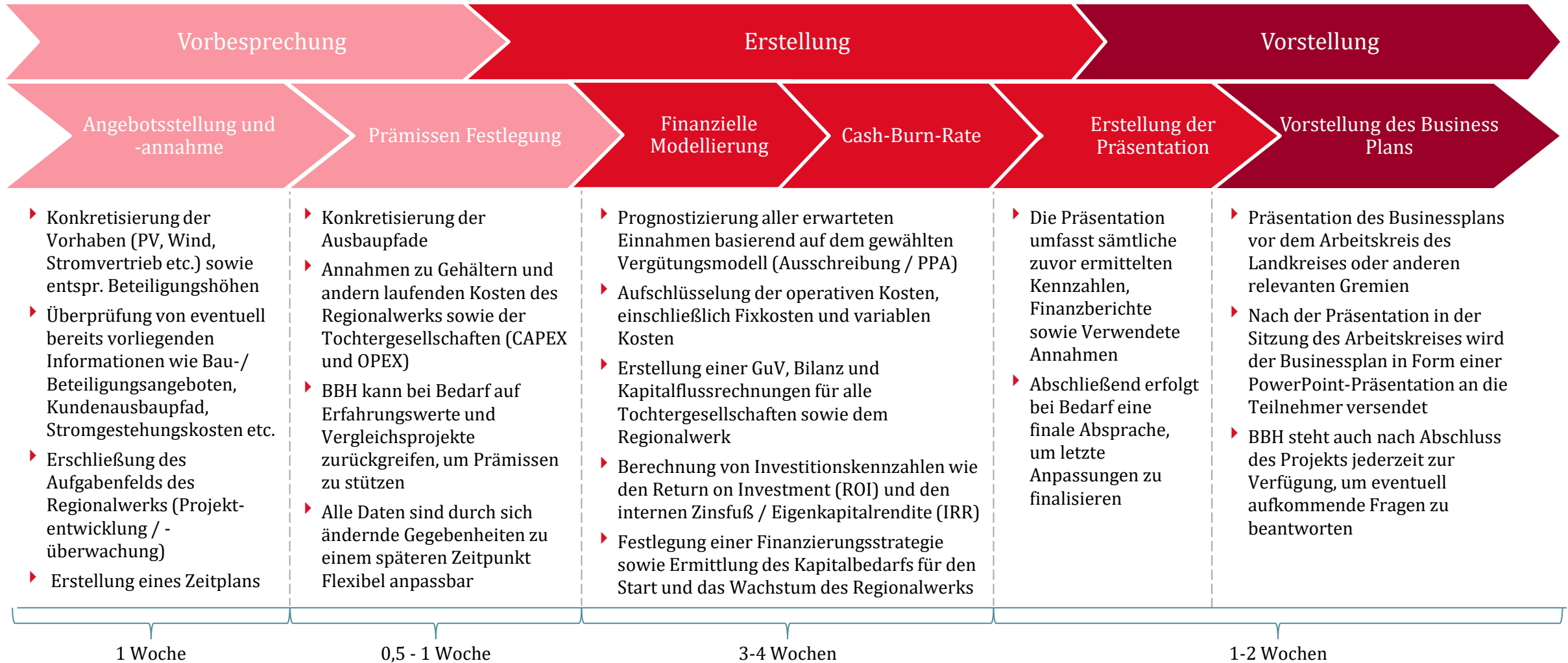
Ausblick / Überblick - Mögliche Geschäftsfelder

MÖGLICHE GESCHÄFTSFELDER:



Die Kosten für die Projektentwicklung hängen maßgeblich von den angestrebten konkreten Projekten ab

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Ablauf



Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Cash Burn Rate (benötigte Liquide Mittel)



Unter Berücksichtigung der festgelegten Annahmen (z. B. Projektanzahl, Startdatum, Projektentwicklung / -überwachung etc.) erfolgt die Berechnung von:

- ▶ Einem Finanzierungsplan, der das erforderliche Eigenkapital für die Projekte darlegt (entsprechend 20 % der Investitionskosten)
- ▶ Betriebsausgaben und sonstigen betrieblichen Aufwendungen
- ▶ Verwaltungsaufwendungen und die Planung des Personalbedarfs

Die entstehenden Kosten sind unmittelbar mit den getroffenen Annahmen verbunden. Auf dieser Grundlage können detaillierte Berechnungen durchgeführt werden, um z. B. den Personalbedarf zu ermitteln und demzufolge abzuschätzen, wie viel Eigenkapital das Regionalwerk in den ersten Jahren benötigt, um den Geschäftsbetrieb zu starten. Nach Absprache können individuelle Annahmen durch Bürgereinlagen oder Zuschüsse kalkuliert werden.

Projektentwicklung Von der Idee zum Projekt



Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.

www.die-bbh-gruppe.de
www.bbh-blog.de



BBH_online



die_bbh_gruppe



Die BBH-Gruppe