

Rödl & Partner

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe:
SEPTEMBER
2025

Informationen für Entscheider
in der Energiewirtschaft

- 
- | | | | |
|---|----|---|----|
| → Wärme | | → Steuern | |
| - Abwärme wirtschaftlich nutzbar machen:
Wie aus Potenzial Realität wird | 4 | - Dauerdefizitäre Betriebe in der Verpachtung:
Wie Kommunen steuerliche Fallstricke vermeiden
und rechtssicher agieren können | 22 |
| → Telekommunikation | | → Finanzierung | |
| - Deutschlands digitales Fundament – ein Mammut
an Bürokratie | 9 | - Energiewende meistern – Wie integrierte
Planung kommunale EVUs sicher durch die
Transformation führt | 26 |
| → Regulierung | | → Resilienz | |
| - Transformation Gasversorgung durch KANU 2.0:
Auswirkung auf Strategie und Finanzierung | 12 | - Behördliche Verfahren bewusst gestalten –
vorausschauend statt reaktiv | 32 |
| → Geschäftsfeldentwicklung | | → Rödl & Partner intern | |
| - Die Elektrifizierung der Dampferzeugung – ein
zukünftiges Geschäftsfeld für Stadtwerke? (Teil 1) | 16 | - Veranstaltungshinweise | 34 |

Liebe Leserin, lieber Leser,

Deutschland muss wieder wettbewerbsfähig werden. Dafür ist diese Bundesregierung angetreten. Steuerliche Entlastungen haben wir bereits auf den Weg gebracht. Jetzt legen wir nach.

Neben dem Kohlendioxid-Speichergesetz und der Vergabebeschleunigung haben wir heute vier wichtige Vorhaben aus dem Energiebereich umgesetzt. „Wir entlasten Unternehmen und Verbraucher von der Gasspeicherumlage, wir beschleunigen Geothermie-Projekte, wir beschleunigen die Genehmigung von Windenergieanlagen auf See und von Stromnetzen und wir stärken den Verbraucherschutz.“

Mit diesen Worten beginnt eine Pressemitteilung des Bundeswirtschaftsministeriums vom 6. August dieses Jahres. Und tatsächlich hat die Bundesregierung erste Schritte eingeleitet, um die vielen Baustellen der Energiewirtschaft zu beseitigen, nachdem mit dem Ende der Ampelkoalition über Monate Stillstand geherrscht hatte.

Aber reicht das? Man fühlt sich wie auf Deutschlands Autobahnen: Hat man eine Baustelle nach einem zähen Stau hinter sich gelassen, wartet schon die nächste, meist noch größere Baustelle. Und die aktuell größte Baustelle dürfte der NEST-Prozess der Bundesnetzagentur sein, der neue Regulierungsrahmen. Die Diskussionen um die Ausgestaltungen dieses Rahmens beschäftigen die gesamte Branche, hat dieser neue Rahmen doch enorme wirtschaftliche Auswirkungen auf die Energieversorger.

Vielerorts wird erwartet, dass die Netzbetreiber im neuen Regulierungssystem den Gürtel noch enger schnallen müssen als bisher. Dem Thema Finanzierung und Regulierung kommt daher eine wesentliche Bedeutung zu, weshalb wir uns in dieser Ausgabe unseres Kursbuches insbesondere auch diesen Themen widmen.

Aber wie Sie es gewohnt sind, werfen wir auch einen Blick auf weitere Baustellen, die die Energiewirtschaft bewegen. Welchen Weg geht der Glasfaserausbau, wie kann man Abwärme optimal nutzen, wie gehe ich mit verpachteten Defizitbetrieben um? Es wird nicht langweilig, weder Ihnen noch uns. Machen wir das Beste daraus.

MARTIN WAMBACH
Geschäftsführender Partner

ANTON BERGER
Partner

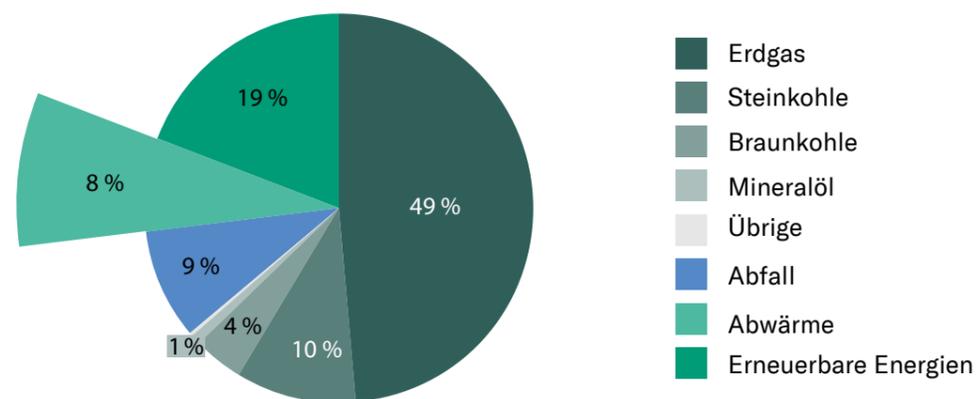
→ Wärme

Abwärme wirtschaftlich nutzbar machen: Wie aus Potenzial Realität wird

von Nils Deißner und Marie Madeleine Langguth

Die politischen und regulatorischen Grundlagen sind geschaffen, die technischen Potenziale identifiziert – doch wie wird aus Abwärme ein tragfähiges Projekt? Bereits in zwei vorausgehenden Fachbeiträgen wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie das Potenzial für Abwärme umfassend dargestellt (siehe Beitrag 1: 'Wärmeversorgung durch Abwärme' und Beitrag 2: 'Abwärme als ein zentraler Pfeiler der Wärmewende').

Doch der Weg von der gemeldeten Quelle bis zur eingespeisten Kilowattstunde ist anspruchsvoll. Er verlangt technisches Verständnis, wirtschaftliche Weitsicht und rechtliche Klarheit. Fernwärmeversorgungsunternehmen (FVUs) stehen nun vor der Aufgabe, die auf der Plattform gemeldeten Abwärmepotenziale zusammen mit den Abwärmequellen in konkrete Projekte zu überführen – wirtschaftlich tragfähig, rechtssicher und langfristig belastbar.



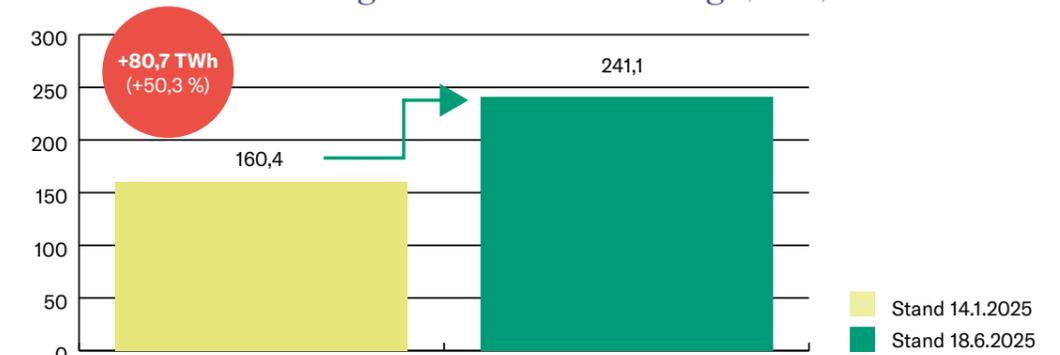
Quelle: AGEb (2024)

Nach der flächendeckenden Einführung der Plattform für Abwärme, der Neufassung des Energieeffizienzgesetzes (EnEFG) und dem Inkrafttreten des Wärmeplanungsgesetzes (WPG) ist klar: Die Nutzung industrieller Abwärme ist kein theoretisches Szenario mehr, sondern konkreter Bestandteil der Wärmewende. Abwärme wird sowohl im WPG als auch im Gebäudeenergiegesetz (GEG) als potenzielle und nachhaltige Wärmequelle benannt. So können Versorger, Kommunen und Gemeinden durch den Einsatz von unvermeidbarer Abwärme die Zielvorgaben für eine nachhaltige Wärmeversorgung einhalten.

Die Relevanz industrieller Abwärme zeigt sich dabei nicht zuletzt in der Dynamik der gemeldeten Daten: Seit dem 14.1.2025 ist die auf der Plattform erfasste Gesamtwärmemenge von 160,4 TWh auf 241,1 TWh angestiegen (Stand: 18.6.2025). Das ist ein Zuwachs von über 80 TWh innerhalb von fünf Monaten. Der deutliche Anstieg zeigt, dass sich zunehmend mehr Unternehmen aktiv mit ihren Abwärmepotenzialen auseinandersetzen und diese sichtbar machen.

¹ Rödl & Partner, Wärmeversorgung durch Abwärme – ungenutzte Potenziale in der Wärmeerzeugung?, <https://www.roedl.de/themen/stadtwerke-kompass/2025/01/waermeversorgung-durch-abwaerme-ungenutzte-potenziale-in-der-waermeerzeugung>.
² Rödl & Partner, Abwärme als ein zentraler Pfeiler der Wärmewende: Zusammenspiel von Industrie und Wärmenetzbetreibern, <https://www.roedl.de/themen/energyplus-kompass/2025/6/abwaerme-waerme-wende-industrie-waermenetzbetreiber>.

Registrierte Gesamtwärmemenge (TWh)



In diesem Beitrag zeigen wir, wie Versorger diesen wachsenden Potenzialen strukturiert begegnen können: Welche Schritte notwendig sind, wie tragfähige Geschäfts- und Liefermodelle entwickelt werden und worauf es bei der Vertragsgestaltung ankommt. Denn erst wenn Technik, Wirtschaftlichkeit und Recht ineinandergreifen, wird aus Potenzial ein Projekt.

1. Potenzialanalyse und Kontaktaufnahme

Der Einstieg erfolgt über die systematische Erhebung und Bewertung möglicher Abwärmequellen mithilfe der Plattform für Abwärme, auf der Unternehmen gemäß § 17 EnEFG ihre Daten veröffentlichen. Für Versorger entsteht hier ein strukturierter Zugang zu realen Wärmequellen.

PROJEKTENTWICKLUNG KONKRET: DER STRUKTURIERTE WEG ZUR ABWÄRMENUTZUNG

Damit aus gemeldeten Potenzialen belastbare Wärmelösungen werden, bedarf es eines strukturierten Vorgehens. In der Praxis hat sich ein vierstufiger Prozess bewährt – von der ersten Potenzialanalyse bis zur rechtlichen Ausgestaltung. Jede Phase baut auf der vorhergehenden auf und erfordert ein interdisziplinäres Zusammenspiel von Technik, Wirtschaft und Recht.

Bei der Bewertung öffentlich gemeldeter Daten ist zu beachten, dass viele Angaben auf geschätzten oder modellierten Werten beruhen, die auf Erfahrungswerten, Standardkennzahlen oder Stichproben basieren. Diese sind zwar zulässig und müssen nachvollziehbar dokumentiert sein, ersetzen jedoch keine detaillierte Vor-Ort-Prüfung. In der Praxis dienen sie als erste Orientierung, die im weiteren Projektverlauf technisch und wirtschaftlich zu validieren ist (Merkblatt Plattform für Abwärme³).

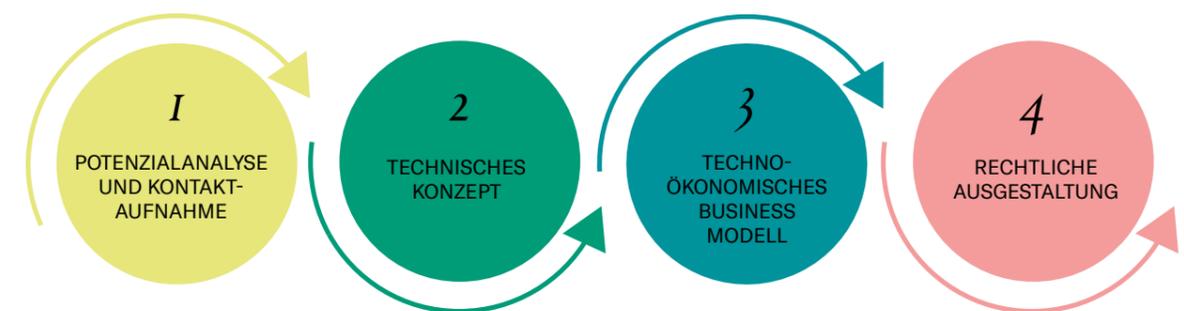


Abbildung 1: Vierstufiger Prozess zur Abwärmennutzung

³ Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Merkblatt für die Plattform für Abwärme zu den gesetzlichen Regelungen des § 17 Energieeffizienzgesetz (EnEFG) Version 1.4, https://www.bfee-online.de/SharedDocs/Downloads/BfEE/DE/Effizienzpolitik/merkblatt_pfa_version_1_4.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Im Fokus der ersten Analyse steht eine erste Bewertung der energetischen Nutzbarkeit insbesondere hinsichtlich Temperaturniveau, zeitlicher Verfügbarkeit, thermischer Leistung sowie des Abwärmemediums, also ob die Wärme diffus vorliegt (z. B. als Abstrahlung) oder gefasst über Wasser oder Luft geführt wird. Ergänzend gilt es, die bestehende Infrastruktur zu erfassen und eine erste Einschätzung der Kooperationsbereitschaft potenzieller Partner einzuholen. Der persönliche Austausch mit Industrieunternehmen bildet dabei die Grundlage für alles Weitere.

Für Wärmenetzbetreiber kann die Potenzialanalyse für Abwärme insbesondere im Rahmen eines Transformationsplans gefördert werden und dadurch die Integration in Wärmenetze vorangetrieben und wirtschaftlich attraktiv ausgestaltet werden.

2. Technisches Konzept

Sobald eine geeignete Quelle identifiziert ist, folgt die Prüfung der technischen Machbarkeit. Dabei wird geprüft, ob die Abwärme zuverlässig ausgekoppelt und ins Wärmenetz eingespeist werden kann und ob dafür zusätzliche Technik wie Wärmepumpen oder Wärmespeicher erforderlich ist.

Eine sorgfältige Planung der Wärmeübergabe, der Transportwege sowie der Integration ins bestehende Netz ist entscheidend, um Investitionen sinnvoll zu steuern und Genehmigungsverfahren rechtssicher einzuleiten. Gerade im technischen Konzept kristallisiert sich erstmals heraus, ob ein Projekt dauerhaft tragfähig sein kann.

3. Techno-ökonomisches Businessmodell

Mit einem belastbaren technischen Konzept lassen sich Wirtschaftlichkeit und Finanzierung fundiert bewerten. Welche Investitionen sind erforderlich? Welche Förderprogramme wie z. B. Bundesförderung für effiziente Wärmenetze (BEW) oder Bundesförderung für Energie- und Ressourceneffizienz (EEW) kommen infrage? Wie entwickeln sich Betriebskosten, Wärmepreise und Erlöspotenziale?

Ein zentrales Thema ist das sogenannte Adressrisiko: Was geschieht, wenn die Abwärmequelle zum Beispiel durch Produktionsstilllegung oder Standortverlagerung wegfällt? Nur wenn solche Risiken realistisch abgebildet und abgesichert werden, kann ein Projekt wirtschaftlich standhalten und Investoren wie Fördermittelgeber gleichermaßen überzeugen.

Damit ein Wärmenetzbetreiber solchen Risiken wirksam begegnen kann, ist ein belastbares Businessmodell erforderlich, das die Wirtschaftlichkeit des Projekts über den gesamten Lebenszyklus transparent darstellt und bewertet.

Zentrales Instrument hierfür ist das Cashflow-Modell, das aufzeigt, wie sich Einzahlungen und Auszahlungen im Zeitverlauf entwickeln und welche Rendite auf das eingesetzte Kapital erzielt wird.

Im Zentrum der wirtschaftlichen Planung steht der sogenannte Free Cashflow, definiert als die Differenz aus liquiditätswirksamen Einnahmen und Ausgaben in einem Betrachtungsjahr. Auf der Einnahmenseite stehen insbesondere Wärmeerlöse, etwa durch die Einspeisung in ein Fernwärmenetz oder die direkte Lieferung an Endkunden. Ergänzt wird diese um sonstige Erträge, beispielsweise aus Nebendienstleistungen sowie um den Restwert des investierten Anlagevermögens, der am Ende des Betrachtungszeitraums als einmaliger positiver Liquiditätsstrom berücksichtigt wird.

Dem gegenüber stehen negative Liquiditätsströme, also Auszahlungen, die während der Projektlaufzeit anfallen. Dazu zählen die Investitionskosten im Startjahr, laufende Stromkosten (z. B. für Wärmepumpen), Kosten für den Bezug von Abwärme, regelmäßige Betriebsaufwendungen wie Wartung und Instandhaltung sowie mögliche Re- oder Neuinvestitionen in den Folgejahren.

Zur Ermittlung des Free Cashflows als Basis der Berechnung werden positive und negative Liquiditätsströme berücksichtigt:

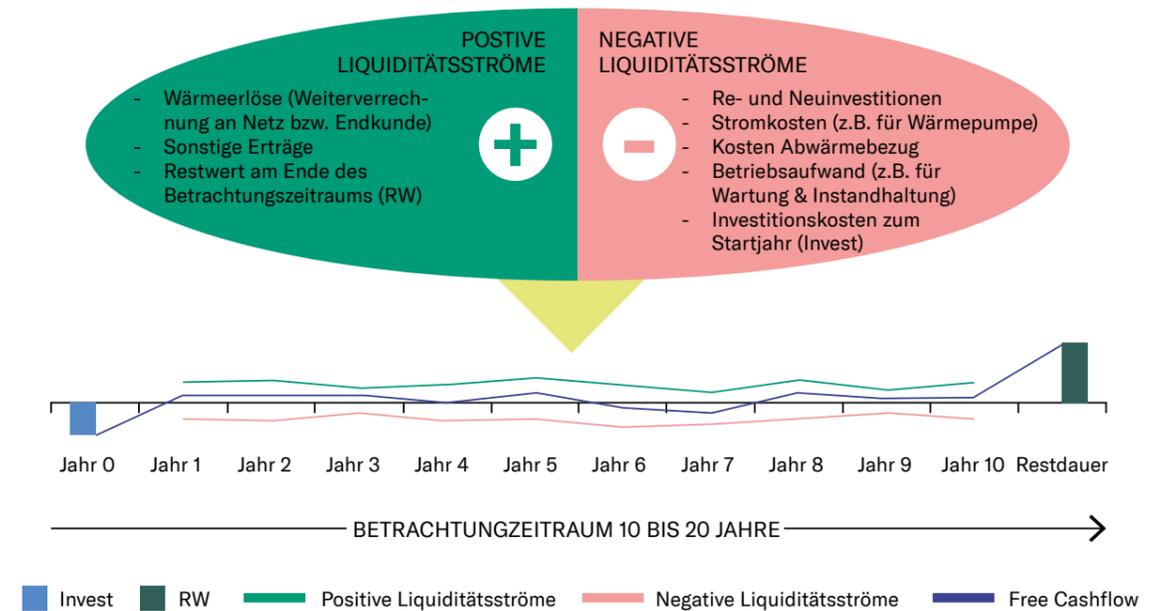


Abbildung 2: Wirtschaftliche Planung – Cashflow-Modell

Die Abbildung veranschaulicht beispielhaft den Verlauf dieser Zahlungsströme über einen Zeitraum von typischerweise zehn bis zwanzig Jahren. Im Startjahr führt die hohe Anfangsinvestition zu einem deutlich negativen Cashflow. In den Folgejahren werden regelmäßig positive Liquiditätsströme generiert, die sich aus den laufenden Erträgen speisen. Parallel fallen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg negative Liquiditätsströme an, die den Betrieb und die Instandhaltung der Anlage sichern. Der daraus resultierende Free Cashflow – dargestellt als graue Linie – entwickelt sich zunehmend positiv und erreicht mit dem zusätzlichen Einbezug des Restwerts zum Ende des Betrachtungszeitraums einen deutlichen Ausschlag.

Die jährlichen Free Cashflows bilden die Basis für die Berechnung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie dem Kapitalwert und der internen Verzinsung (IRR). Letztere stellt eine zentrale Entscheidungsgröße dar und zwar sowohl für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit als auch für die Förderfähigkeit und externe Finanzierung eines Vorhabens. Gerade bei Projekten mit hohen Anfangsinvestitionen, wie sie bei der Erschließung industrieller Abwärmequellen häufig auftreten, kommt der gezielten Inanspruchnahme von Fördermitteln eine besondere Bedeutung zu. Sie kann die anfängliche Liquiditätsbelastung spürbar senken und die Renditekennzahlen entscheidend verbessern.

Das vorgestellte Cashflow-Modell schafft damit eine nachvollziehbare und belastbare Grundlage zur wirtschaftlichen Beurteilung von Abwärmeprojekten – intern für strategische Investitionsentscheidungen sowie extern gegenüber Förderstellen und Finanzierungspartnern.

4. Rechtliche Ausgestaltung

Parallel zum Projektentwicklungsprozess muss der Rechtsrahmen für die Abwärmenutzung geschaffen werden. Sowohl im Verhältnis zum Abwärmelieferanten als auch zu den Endkunden muss das Projekt rechtlich hinreichend abgesichert sein. Bereits in der Anfangsphase empfiehlt sich ein „Letter of Intent“ oder ein Vorvertrag zwischen Abwärmelieferant und Wärmeversorger, um die verfügbare Abwärme zu sichern und Planungssicherheit herzustellen.

In der vertraglichen Umsetzung gilt es dann, Eigentumsverhältnisse, Investitionsverantwortung, Betriebspflichten, Preisregelungen, Haftungsfragen sowie Störfallmanagement detailliert zu regeln.

Besondere Beachtung verdienen zudem die Anforderungen aus der AVBFernwärmeV (Verordnung über Allgemeine Bedingungen für die Versorgung mit Fernwärme) insbesondere im Hinblick auf Preisgleitklauseln und ihre Übertragbarkeit in die Endkundenverträge.



Hier ist es bereits frühzeitig erforderlich, dass sich Abwärmelieferant und Wärmeversorger auch mit den Pflichten im Endkundenverhältnis auseinandersetzen und die Regelungen im Vorbezugsvertrag entsprechend ausgestalten, damit beim Wärmeversorger als Zwischenglied zu einem späteren Zeitpunkt keine Probleme aufgrund mangelnder Koordination auftreten.

Ergänzend ist eine frühzeitige Abstimmung mit Genehmigungsbehörden essenziell, insbesondere im Hinblick auf Immissionsschutzrecht, Planungsrecht, Bauordnungsrecht, unter Umständen erforderliche Umweltverträglichkeitsprüfungen sowie Wasser- und Bodenschutz. Auch zentrale vertragliche Aspekte wie Eigentumsgrenzen, Infrastrukturerichtung, Zugang zu Betriebsflächen, Lieferverpflichtungen und Regelungen bei Unterbrechung oder vorzeitiger Beendigung sollten frühzeitig adressiert werden, weil sie für die Kalkulation beider Parteien von entscheidender Bedeutung sind.

Darüber hinaus müssen die Parteien frühzeitig abklären, welche Verträge notwendig sind und diese aufeinander abstimmen. So kann ein Gestattungsvertrag hinsichtlich der Errichtung des Wärmenetzes auf öffentlichen Straßen und Wegen erforderlich sein oder ein gesonderter Errichtungsvertrag hinsichtlich der notwendigen Infrastruktur. Auch Grundstücknutzungs- und Zutrittsrechte erfordern eine vertragliche Absicherung, ggfs. auch über Eintragungen im Grundbuch.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bilden das Fundament für eine erfolgreiche Nutzung industrieller Abwärme. Aufbauend darauf werden wir **in der folgenden Ausgabe des Kursbuchs Stadtwerke** die vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten sowie unterschiedliche Liefer- und Geschäftsmodelle im Detail beleuchten. Dabei stehen insbesondere Fragen der Verantwortlichkeiten, der Investitions- und Betriebskostenverteilung sowie der langfristigen Sicherung der Wärmelieferung im Fokus.

FAZIT

Das technische Potenzial industrieller Abwärme ist inzwischen ebenso sichtbar wie die Erschließung dieses Potenzials politisch gewollt. Die Plattform für Abwärme, gesetzliche Vorgaben durch EnEFG, WPG und GEG sowie eine tragfähige Förderkulisse aus BEW und EEW bieten heute eine solide Ausgangslage für Projekte. Entscheidend ist nun die praktische Umsetzung.

Für Wärmeversorger bedeutet das: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um gezielt Projekte zu initiieren – angefangen bei der Identifikation geeigneter Abwärmequellen über die technische Planung bis hin zur wirtschaftlichen Bewertung und vertraglichen Umsetzung. Wer dabei frühzeitig interdisziplinär denkt und handelt, kann sich langfristige Vorteile sichern, nicht zuletzt bei der Erfüllung regulatorischer Anforderungen und im Wettbewerb um nachhaltige Wärmelösungen.

Wir unterstützen Sie hierbei als erfahrener Partner mit fundierter technischer, betriebswirtschaftlicher und juristischer Expertise. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir tragfähige Lösungen, die sowohl regulatorischen als auch wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden und die Dekarbonisierung Ihrer Wärmenetze aktiv voranbringen.

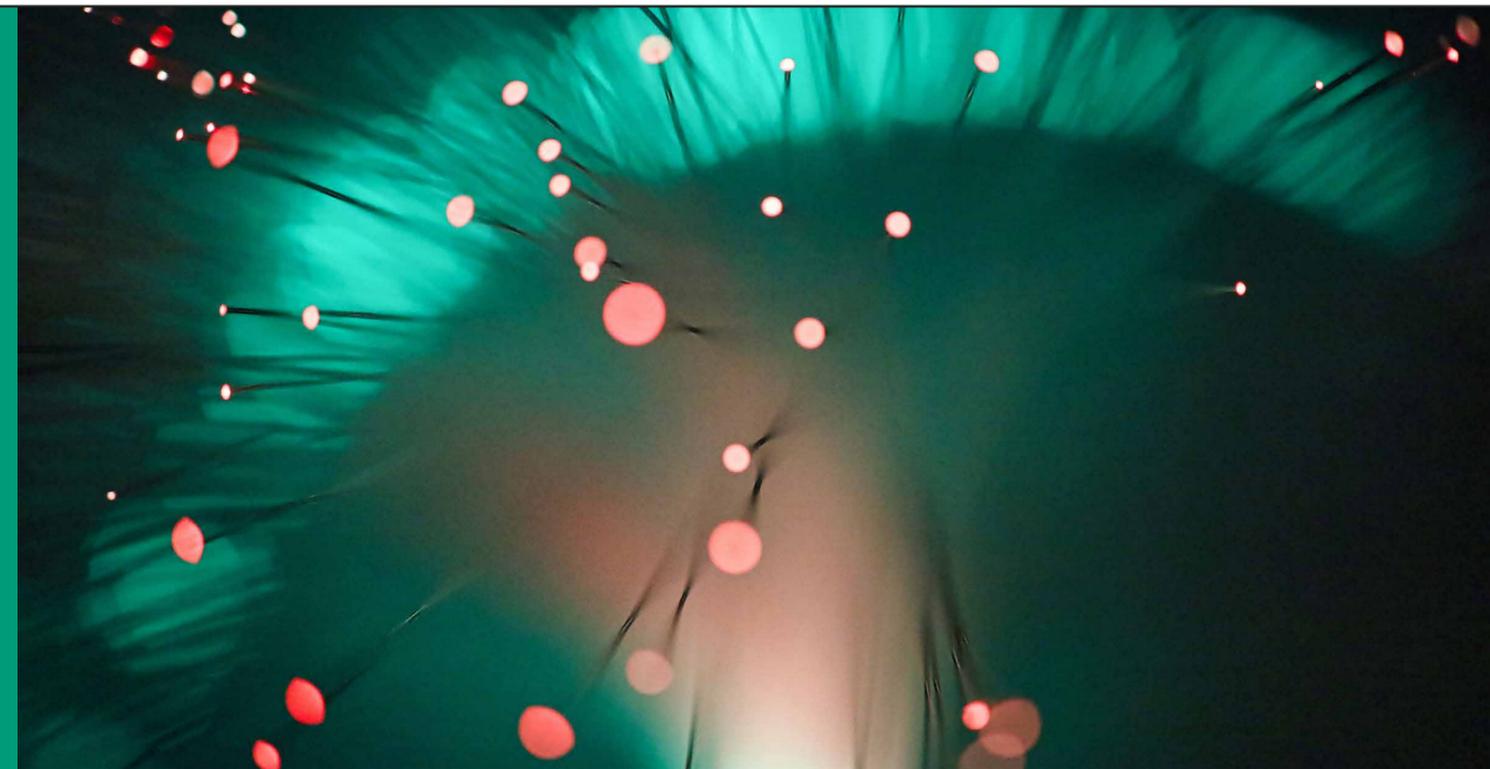
Kontakt für weitere Informationen



Nils Deißner
M.Sc. Wirtschaftsingenieurwesen
T +49 89 928780 408
E nils.deissner@roedl.com



Marie Madeleine Langguth
Rechtsanwältin
T +49 89 928780 295
E marie.langguth@roedl.com



→ Telekommunikation

Deutschlands digitales Fundament – ein Mammut an Bürokratie

von Daniela Loew und Franz Neugebauer

Glasfaserausbau in Deutschland: Warum der Wille da ist, aber die Bürokratie bremst. Trotz Milliardenförderung und politischem Rückhalt stockt der Glasfaserausbau in Deutschland. Genehmigungsstau, Überbaukonflikte und komplizierte Förderlogiken behindern die digitale Transformation. Warum die Gigabitziele in Gefahr sind – und welche Lösungen wirklich greifen.

Der flächendeckende Ausbau von Glasfasernetzen gilt als Grundpfeiler der digitalen Transformation in Deutschland. Zwar ist der Anteil der Glasfaseranschlüsse in den letzten Jahren deutlich gestiegen, doch der tatsächliche Anschlussgrad („Homes Connected“) hinkt hinter der passiven Erschließung („Homes Passed“) deutlich hinterher. So konnten laut Bundesnetzagentur Ende 2022 rund 13,1 Millionen Haushalte technisch erreicht werden, doch nur etwa 6,4 Millionen waren tatsächlich angeschlossen, von denen wiederum nur 3,4 Millionen einen aktiven Glasfasertarif nutzten (Bundesnetzagentur, 2023).

Um diese Diskrepanz zu überwinden, setzt die Bundesrepublik seit Jahren auf gezielte Förderprogramme. Seit dem Start des sogenannten „Weiße-Flecken-Programms“ im Jahr 2015 wird der Ausbau in Regionen unterstützt, in denen ein eigenwirtschaftlicher Ausbau nicht zu erwarten ist. Durch Förderquoten von bis zu 90 Prozent – ermöglicht durch Kofinanzierung von Bund, Ländern und Kommunen – konnten ländliche Räume erstmals umfassend erschlossen werden. Allerdings offenbarte sich bald, dass die Komplexität der Förderverfahren zum Bremsklotz wurde. Lange Vorlaufzeiten, aufwendige Genehmigungsprozesse, wechselnde Anforderungen sowie die Aufteilung der Projektträger auf PwC und Aconium führten zu einem schwer handhabbaren System mit durchschnittlichen Projektlaufzeiten von über 18 Monaten bis zum ersten Spatenstich (Rödl & Partner, 2024).

Gleichzeitig veränderte sich der Bedarf rasant. Mit der pandemiebedingten Verlagerung ins Homeoffice, der Zunahme digitaler Dienste und dem wachsenden Cloud-Nutzungsverhalten wurde schnell klar: Die frühere Zielmarke von 30 Mbit/s reicht nicht mehr aus.

Die Bundesregierung reagierte 2022 mit einer Neujustierung der Ziele: Mindestens 50 Prozent aller Haushalte sollen bis 2025 mit Glasfaser versorgt sein. Bis 2030 strebt man die flächendeckende Gigabitverfügbarkeit an (BMDV, 2022). Kerninstrument ist seither die Gigabit-Richtlinie 2.0, gültig seit März 2023. Sie fördert nur dort, wo auf Grundlage einer bundeseinheitlichen Potenzialanalyse kein wirtschaftlicher Ausbau durch private Unternehmen zu erwarten ist (WIK-Consult, 2023b).

Doch auch dieses Regelwerk bringt neue Herausforderungen mit sich. Insbesondere in den sogenannten „grauen Flecken“, also Gebieten mit einer Versorgung zwischen 30 und 100 Mbit/s, kollidieren zunehmend kommunale Förderbemühungen mit eigenwirtschaftlichen Ausbauplänen. Oft genügt bereits die Ankündigung eines Netzbetreibers, ein Gebiet erschließen zu wollen, um eine Förderung zu blockieren. Allein diese Interessensbekundung kann im Förderkontext als gesicherte Zusage zum eigenwirtschaftlichen Ausbau missverstanden werden, wobei die tatsächliche Umsetzung der Baumaßnahme nicht immer auch wie angekündigt durchgeführt wird. In der Praxis führt dies zu Unsicherheit, paralleler Planung und im schlimmsten Fall zu Projektabbrüchen. Ein konkretes Beispiel ist die Stadt Lohr am Main, die ein Förderprojekt abbrechen musste, nachdem ein anderer Netzbetreiber eine eigenwirtschaftliche Erschließung anmeldete (BR, 2023).

Die Folge ist ein volkswirtschaftlich ineffizienter Doppelausbau. Ein Risiko, das von WIK-Consult in einer im Auftrag des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (BMDV) erstellten Analyse als strukturelle Schwachstelle identifiziert wurde. Besonders kritisch: In ohnehin grenzwertigen Wirtschaftsräumen kann ein zweiter Anbieter das gesamte Projekt gefährden – mit steigenden Kosten und wachsendem Förderbedarf (WIK-Consult, 2023a).

Zu diesen Konflikten treten die altbekannten Herausforderungen im Tiefbau: Rund 80 bis 90 Prozent der Ausbaukosten entfallen auf Planung, Erdarbeiten und Oberflächenwiederherstellung (WIK-Consult, 2018).

Genehmigungen ziehen sich oft über Monate, Baukapazitäten sind knapp und ein akuter Fachkräftemangel hemmt den Fortschritt. Kommunen sehen sich überlastet, Planungsämter überfordert und die Genehmigungsverfahren unterscheiden sich je nach Bundesland teils erheblich.

Auch der als Transparenzinstrument gedachte Bundesbreitbandatlas bringt in der Praxis neue Hürden. Zwar schafft er mehr Übersicht über Ausbaupläne und bestehende Netzinfrastruktur, doch die mit ihm verbundenen Melde-, Prüf- und Nachweispflichten stellen für viele Kommunen eine erhebliche bürokratische Belastung dar. Ohne spezialisierte Unterstützung oder eigenes technisches Know-how ist die Bewältigung dieser Anforderungen oft kaum möglich.

Dabei gäbe es praktikable Ansätze zur Entlastung: Kooperative Ausbaumodelle – etwa in Partnerschaft mit Stadtwerken oder durch interkommunale Kooperation – könnten die Planungssicherheit erhöhen, Doppelausbau vermeiden und Synergien im Betrieb schaffen. Auch alternative Verlegetechnologien wie Microtrenching oder oberirdische Lösungen könnten Kosten und Zeit senken. Doch vielfach fehlt es an einheitlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und ausreichender Erfahrung in der praktischen Umsetzung.

Was sich durch all diese Entwicklungen zeigt: Der Glasfaserausbau in Deutschland leidet weniger an technischem Unvermögen, sondern an systemischen Rahmenbedingungen. Es fehlt nicht am Willen, sondern an schlanken, zielgerichteten Prozessen, die allen Beteiligten Planungssicherheit bieten.

Die Gigabit-Richtlinie 2.0 bietet einen grundsätzlich sinnvollen Förderrahmen. Doch damit ihre Wirkung auch tatsächlich beim Endnutzer ankommt, braucht es mehr als Papier und Vorschriften. Notwendig sind vereinfachte Abläufe, digitale Schnittstellen, verbindliche Fristen und starke Partner, die Kommunen und Projektträger fachlich und operativ begleiten.

FAZIT

Die Ziele sind ambitioniert, der Druck ist hoch, die Ressourcen sind begrenzt – und die Bürokratie bleibt eines der größten Hindernisse. Wenn Deutschland seine Digitalstrategie erfolgreich umsetzen will, braucht es vor allem praktikable, rechtssichere und planbare Prozesse. Förderfähigkeit muss schneller und transparenter belegt werden können, Projekte dürfen nicht durch formale Kollisionen mit angekündigten Ausbauten zum Stillstand kommen und Bauvorhaben müssen effizient genehmigt, koordiniert und realisiert werden.

Hier setzen wir an: Mit unserer interdisziplinären Expertise aus Rechts-, Fördermittel- und Technologiewissen begleiten wir Kommunen, Projektträger und Netzbetreiber ganzheitlich: von der Förderanalyse über die Ausschreibung bis zur Umsetzung. Wir sorgen für Klarheit im Antragsdschungel, erarbeiten kooperative Modelle, schaffen Genehmigungssicherheit und übernehmen die Kommunikation mit Projektträgern, Telekommunikationsunternehmen (TKU) und Behörden.

Wir kennen die Stolpersteine und wir wissen, wie man sie beseitigt. Lassen Sie uns gemeinsam Ihren Weg ebnen für mehr Geschwindigkeit, weniger Papier und einen echten Digitalisierungsschub.

Sichern Sie sich jetzt ein unverbindliches Erstgespräch und bringen Sie Ihr Glasfaserprojekt zuverlässig in die Umsetzung.

Literaturverzeichnis:

Bayerischer Rundfunk (BR, 2023). Pfusch beim Glasfaserausbau – Stadt Lohr zeigt Baufirma an. Online verfügbar unter: <https://www.br.de/nachrichten/bayern/pfusch-beim-glasfaserausbau-stadt-lohr-zeigt-baufirma-an>.

Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV, 2022). Gigabitstrategie der Bundesregierung. Online verfügbar unter: <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Anlage/K/gigabitstrategie.pdf>.

Bundesnetzagentur (2023). Tätigkeitsbericht Telekommunikation 2022/2023. Online verfügbar unter: https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/Telekommunikation/Unternehmen_Institutionen/Marktbeobachtung/Taetigkeitsberichte/taetigkeitsberichte-node.html.

Rödl & Partner (2024). Kooperationen im Glasfaserausbau – Webinar 10.12.2024. Online verfügbar unter: <https://www.roedl.de>.

WIK-Consult (2023a). Doppelausbau von Glasfasernetzen – Ökonomische Analyse und rechtliche Einordnung. Online verfügbar unter: https://www.wik.org/fileadmin/user_upload/Studien/2023/WIK_Doppelausbau_Glasfaser.pdf.

WIK-Consult (2023b). Bericht zur Potenzialanalyse des eigenwirtschaftlichen Ausbaus. Online verfügbar unter: https://www.wik.org/fileadmin/user_upload/Studien/2023/WIK_Potentialanalyse_Glasfaser.pdf.

WIK-Consult (2018). Tiefbaukapazitäten als Engpass für den FTTB/H-Ausbau. Online verfügbar unter: https://www.wik.org/fileadmin/user_upload/Studien/2018/WIK_Tiefbaustudie.pdf.

Kontakt für weitere Informationen



Daniela Loew
Diplom-Wirtschaftsingenieurin
T +49 911 9193 2190
E daniela.loew@roedl.com



Franz Neugebauer
M.A. Internationale Wirtschaft
und Governance
T +49 911 9193 1088
E franz.neugebauer@roedl.com



→ Regulierung

Transformation Gasversorgung durch KANU 2.0: Auswirkung auf Strategie und Finanzierung

von Anton Berger und Jürgen Dobler

Das Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG) gibt die Zielrichtung vor: Um bis 2045 klimaneutral zu werden, ist ein Ausstieg aus der Erdgasnutzung notwendig. Wir beraten eine Vielzahl von Stadtwerken, die sich intensiv mit der Transformation der Gasversorgung beschäftigen. Zwar wird den Gasnetzbetreibern durch KANU 2.0 die Möglichkeit eingeräumt, eine vollständige Refinanzierung der Investitionen sicherzustellen, doch zeigt sich, dass die Entscheidung nicht eindimensional getroffen werden kann. Vielmehr gilt es die Transformation umfassend zu beleuchten, bei der insbesondere Auswirkungen auf Unternehmensstrategie, Erschließung bzw. Ausbau von Geschäftsfeldern und Finanzierung gezielt gesteuert werden müssen. Wir beleuchten die Rahmenbedingungen und strategischen Herausforderungen für die Transformation des Geschäftsfelds Gasversorgung vor.

KANU 2.0 – ERÖFFNET HANDLUNGSSPIELRAUM!

Durch die Festlegung der Bundesnetzagentur vom 25.9.2024 können Gasnetzbetreiber ihre Abschreibungsmodalitäten so wählen, dass die Refinanzierung der Netze innerhalb der geplanten Nutzungszeit möglich ist. Zudem soll erreicht werden, dass Kunden am Ende der Nutzungsdauer nicht zu stark belastet werden. Gasnetzbetreiber können seit dem 1.1.2025 nun folgende Abschreibungsmethoden zum Ansatz bringen:

- degressive Abschreibung zwischen acht und zwölf Prozent
- linear-verkürzte Abschreibung bis 2045 (oder früher)
- Weiterführung GasNEV (keine Veränderung)

Die Auswirkungen auf kalkulatorische Abschreibungen und Restwerte zeigt die folgende Abbildung. Für die Beispielrechnungen haben wir einen mittelgroßen Netzbetreiber mit einem kalkulatorischen Restwert von rund 35 Mio. Euro betrachtet. Der degressive Abschreibungssatz wird mit zwölf Prozent hinterlegt.

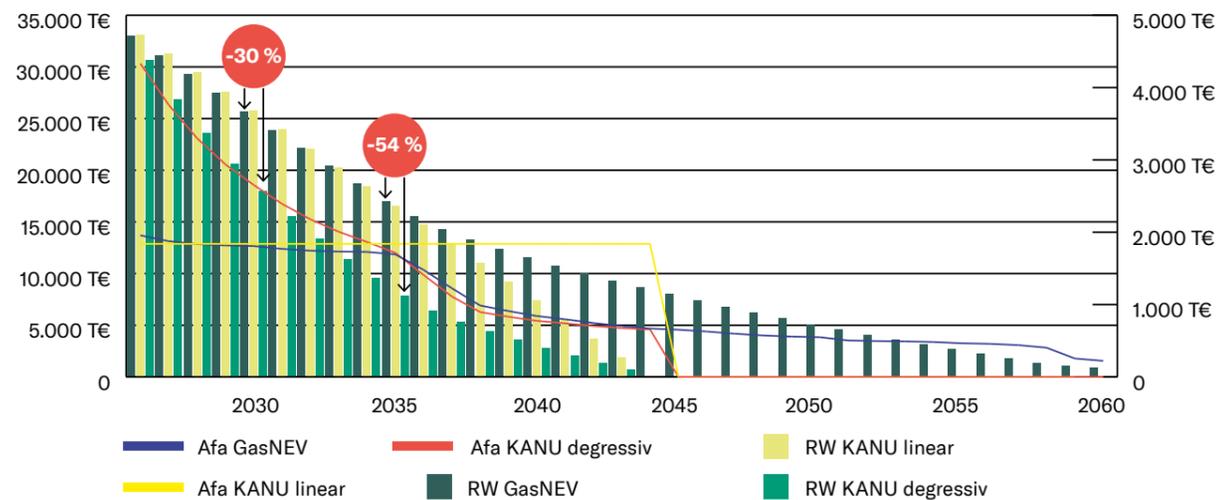


Abbildung 1: Vergleich kalkulatorische Abschreibungen und Restwerte



Die degressiven Abschreibungen liegen in den ersten Jahren rund 200 Prozent über den bisherigen Abschreibungsverlauf. Der linear-verkürzte Verlauf übersteigt die degressive und bisherige Abschreibung Mitte der 2030er Jahre. Die kalkulatorischen Restwerte folgen dem Abschreibungsverlauf. Je höher die Abschreibungen, desto geringer die jeweiligen Restwerte. Im Jahr 2030 beträgt das Delta zwischen bisheriger und degressiver Abschreibungsmethode bereits rund 30 Prozent.

Die kalkulatorischen Restwerte bilden die Grundlage für die Ermittlung der kalkulatorischen Verzinsung. Daher gilt: Bei hohen Abschreibungssätzen reduziert sich die Verzinsung im Vergleich sehr deutlich. Nach zehn Jahren beträgt die Differenz zwischen bisheriger und degressiver Abschreibungsmethode rund 54 Prozent.

Wird KANU 2.0 mit der Maximalvariante von zwölf Prozent degressiver Abschreibungssatz umgesetzt, stärken insbesondere in den ersten Jahren die höheren kalkulatorischen Abschreibungen die Innenfinanzierungskraft des Netzbetreibers, wodurch ein Gestaltungsspielraum eröffnet wird. Jedoch sind die Umstellungseffekte in der Erlösobergrenze abzubilden, um die preisseitigen Veränderungen aufzuzeigen. Auf Grundlage der erwarteten Mengenprognosen gilt es, einen möglichst moderaten Verlauf der Netzentgelte sicherzustellen.

Um neben regulatorischen Aspekten die strategische Bandbreite, die mit der Wahl der „richtigen“ Abschreibungsmethode verbunden ist, abzubilden, sind mehrere Ebenen zu betrachten. Auf Grundlage eines strukturierten Entscheidungsbaums können die relevanten Fragestellungen systematisch analysiert werden.

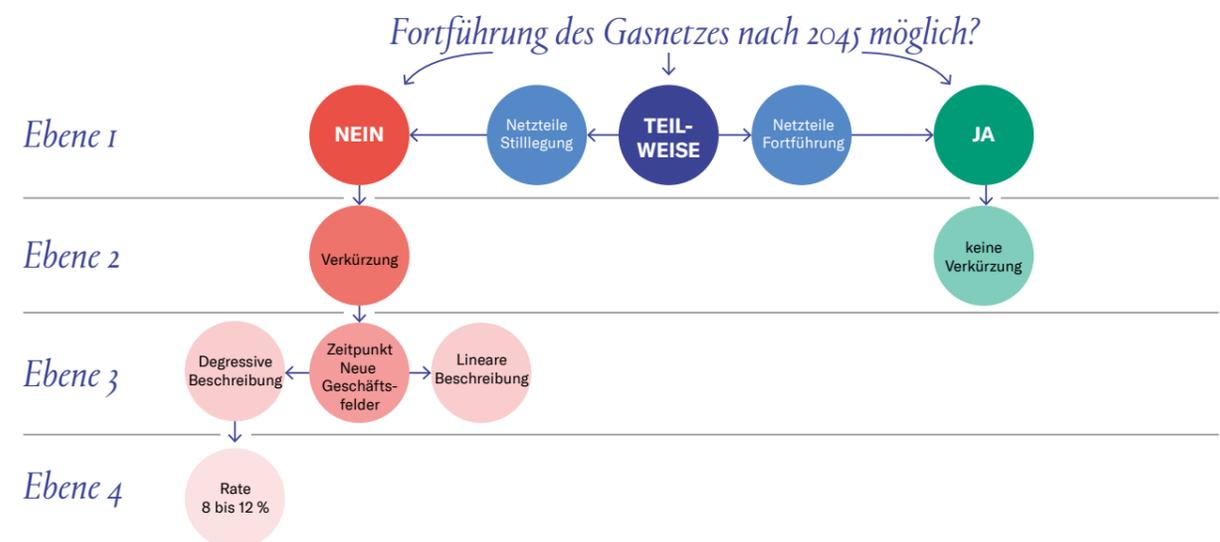


Abbildung 2: Entscheidungsbaum

Welche Entscheidungen sind in den einzelnen Ebenen zu treffen?

- In **Ebene 1** werden strategische K.-o.-Kriterien betrachtet, die klären, ob ein Gasnetzbetrieb über das Jahr 2045 hinaus grundsätzlich möglich ist.
- **Ebene 2** befasst sich mit der Frage, ob ein vorzeitiges „Gasnetzende“ bereits vor 2045 realistisch erscheint. Zudem wird untersucht, welche Geschäftsfelder neu bzw. weiter erschlossen werden.
- **Ebene 3** analysiert die wirtschaftlichen Auswirkungen und nimmt eine erste Gegenüberstellung unterschiedlicher Abschreibungsmethoden vor.
- **Ebene 4** bildet schließlich den Anknüpfungspunkt für eine detaillierte Betrachtung verschiedener Abschreibungsszenarien, die im Zusammenspiel mit Mengenprognosen bewertet werden.

TRANSFORMATIONSPROZESS – AUSDAUER IST GEFRAGT!

Die Ergebnisse der Analyse entlang des Entscheidungsbaums sind in den strategischen Gesamtprozess einzubinden. Um ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, „muss“ in andere Unternehmensbereiche investiert werden. Das bisher stabile Gasgeschäft gilt es zu transformieren! Doch durch welche Phasen ist nun der Transformationsprozess gekennzeichnet?

Die Vergangenheit war durch einen hohen Finanzierungsanteil aus dem operativen Cashflow geprägt, was regelmäßige Ausschüttungen an die Gesellschafter ermöglichte. Der externe Finanzierungsbedarf blieb dabei über längere Zeiträume hinweg vergleichsweise gering. Mit dem Beginn des notwendigen Transformationsprozesses tritt das Unternehmen jedoch in eine Phase erhöhter finanzieller Belastung (Belastungsphase) ein: Das Investitionsniveau steigt deutlich an und übersteigt zunehmend die aus dem operativen Geschäft generierten Mittel. In der Folge nimmt die Verschuldung – vor allem durch den verstärkten Einsatz von Fremdkapital – kontinuierlich zu. Am Ende dieses Investitionspeaks, der sich über einen Zeitraum von etwa fünf bis zehn Jahren erstrecken kann, ist mit dem Übergang in eine Stabilisierungsphase zu rechnen. Das Investitionsvolumen geht zurück, und der Bedarf an Fremdfinanzierung kann schrittweise reduziert werden. Parallel dazu erholt sich die Ertragskraft allmählich. Die anschließende Wachstumsphase ist durch ein konstant hohes Investitionsniveau sowie eine sich stabilisierende Ertragslage gekennzeichnet. Deutlich wird dabei, dass die finanziellen Effekte der Transformationsinvestitionen erst langfristig in der Ertragskraft sichtbar werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer integrierten Planungsrechnung zur frühzeitigen Steuerung und Kontrolle des gesamten Transformationsprozesses.

TRANSFORMATIONSPROZESS – STRATEGISCHE PLANUNGSRECHNUNG ALS STEUERUNGSMITTEL!

Wie die Phasen des Transformationsprozesses deutlich machen, ist vor allem eines gefragt: Ausdauer. Um strategische Entscheidungen – etwa zur Frage, in welchem Umfang Fernwärmekonzepte umgesetzt werden sollen – fundiert vorbereiten und steuern zu können, ist eine langfristige Unternehmensplanung einhergehend mit einem fundierten Finanzierungskonzept von zentraler Bedeutung. Unsere Beratungserfahrung zeigt jedoch: Entscheidend ist, die eigene Sichtweise regelmäßig zu überprüfen und aktiv zu steuern. Nur so lässt sich sicherstellen, dass strategische Ausrichtung und finanzieller Handlungsspielraum miteinander im Einklang stehen. Die Umsetzung von KANU 2.0 ist dabei zwar ein wichtiger Schritt, sie bildet jedoch nur einen Teil der Gesamtperspektive ab. Es gilt den Blick auf alle Geschäftsfelder zu richten.

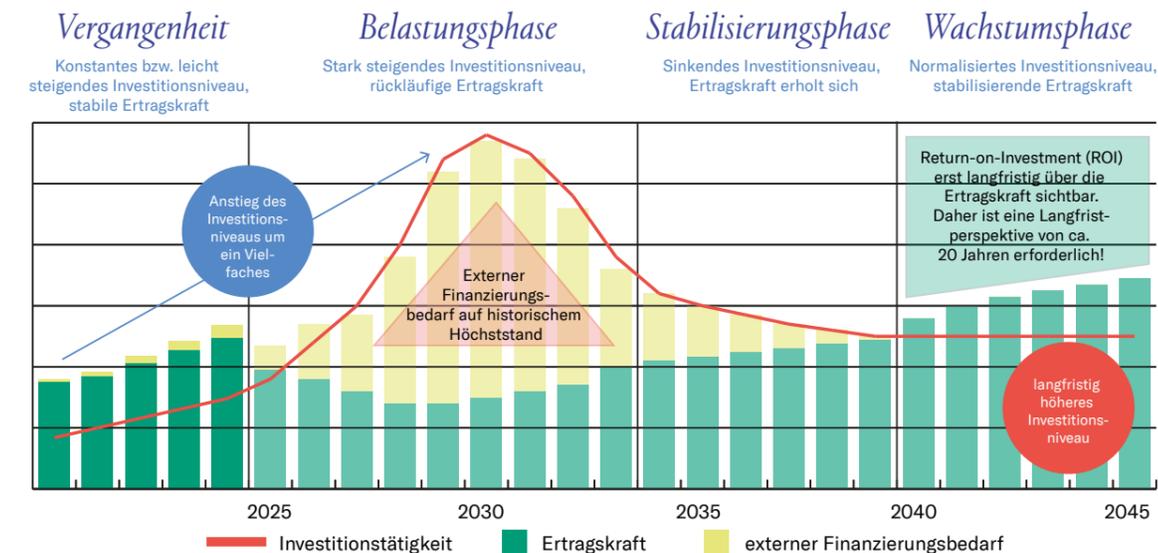


Abbildung 3: Phasen im Transformationsprozess

Kontakt für weitere Informationen



Anton Berger
Diplom-Ökonom,
Diplom-Betriebswirt (FH)
T +49 911 9193 3601
E anton.berger@roedl.com



Jürgen Dobler
Diplom-Betriebswirt (FH),
Steuerberater
T +49 911 9193 3617
E juergen.dobler@roedl.com

→ Geschäftsfeldentwicklung

Die Elektrifizierung der Dampferzeugung – ein zukünftiges Geschäftsfeld für Stadtwerke? (Teil 1)

von Kai Imolauer und Konstantin Ott

Stadtwerke sehen sich angesichts sinkender Margen im klassischen Energievertrieb zunehmend unter Druck, neue und zukunftsfähige Geschäftsfelder zu erschließen. Die strombasierte Dampferzeugung stellt in diesem Kontext ein attraktives Handlungsfeld dar. Stadtwerke, die frühzeitig strategisch handeln, können sich als Partner der Industrie im Bereich der strombasierten Dampferzeugung etablieren.

Dampf wird im Niedertemperaturbereich zwischen 100 und 500 °C als Wärmeträgermedium und Arbeitsmittel eingesetzt. Um das deutsche Klimaneutralitätsziel bis zum Jahr 2045 zu erreichen und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie zu sichern, wird der Elektrifizierung bei der Dekarbonisierung der Dampferzeugung das größte Potenzial zugeschrieben¹. Die Dampferzeugung ist dabei eine Querschnittstechnologie. Diese Übertragbarkeit bietet ein erhebliches Potenzial für die Entwicklung von Lösungen, die auf ein breites Spektrum von Branchen und Prozessen anwendbar sind. Auch für Energieversorgungsunternehmen (EVUs) ergeben sich daraus Chancen.

AUSGANGSLAGE DER DAMPFNUTZENDEN INDUSTRIE ALS ZIELMARKT

Voraussetzung dafür, dass Stadtwerke das Geschäftsfeld der strombasierten Dampferzeugung in Betracht ziehen sollten, ist das Vorhandensein dampfnutzender Industriebetriebe im jeweiligen Versorgungsgebiet – typischerweise Unternehmen der Nahrungsmittel-, Papier- und Chemieindustrie (siehe Abbildung 2).

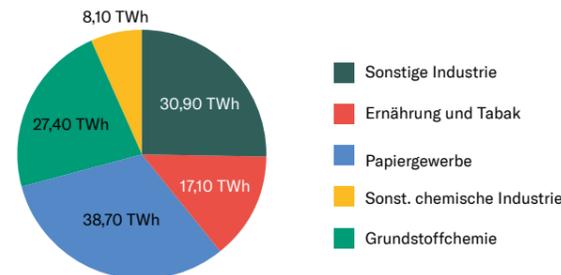


Abbildung 1: Endenergieverbräuche der Industrie für die Prozesswärmeerzeugung im Bereich von 100 bis 500 °C in TWh für das Jahr 2013 (eigene Darstellung i. A. a. UBA 2017)

In allen drei Branchen besteht weiterhin und zukünftig im Hinblick auf die Einhaltung des deutschen Klimaneutralitätsziels 2045 erheblicher Dekarbonisierungsbedarf. Der Großteil der Dampferzeugung in diesen Sektoren basiert auf fossilen Technologien wie Dampfkesseln und KWK-Anlagen, die zum größten Teil mit Erdgas befeuert werden (siehe Abbildung 2, Abbildung 3 und Abbildung 4). Aufgrund der zentralisierten Struktur des Gasmarktes, in dem Erzeugung und Verteilung überwiegend übergeordnet vorzufinden sind, erfolgt die Dampferzeugung derzeit in der Regel durch Eigenerzeugung der Industrie oder über große überregionale EVUs.

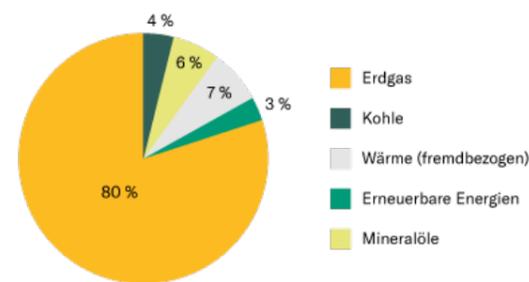


Abbildung 2: Energieträgereinsatz in der Nahrungsmittelindustrie im Jahr 2023 (exklusive Strom)² (eigene Darstellung nach Daten vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2024)

¹ Bei erneuerbaren PtG- und PtL-Brennstoffen wie auch grünem Wasserstoff stellt sich grundsätzlich die Frage, wie hoch die Kosten zukünftig sein werden und inwieweit deren regionale Verfügbarkeit gewährleistet ist. Hinzu kommen deutliche Effizienz Nachteile. So hat bspw. strombasierter Wasserstoff einen 60 Prozent höheren Energiebedarf als E-Kessel und ggü. Wärmepumpen sogar einen bis zu sechsfach höheren Primärenergiefaktor. Auch der Einsatz von Biomasse ist begrenzt, insbesondere da Biomasse-Ressourcen in direkter Konkurrenz zu anderen Verwendungszwecken etwa in der Landwirtschaft oder der energetischen Nutzung im Verkehrssektor stehen.

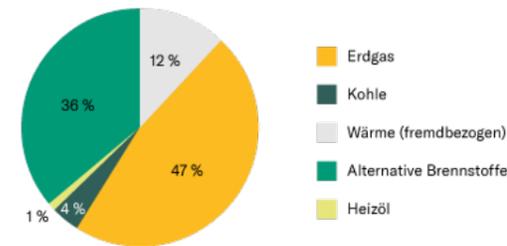


Abbildung 3: Energieträgereinsatz in der Papierindustrie im Jahr 2023 (exklusive Strom) (eigene Darstellung nach Daten von Die Papierindustrie e.V. 2024)

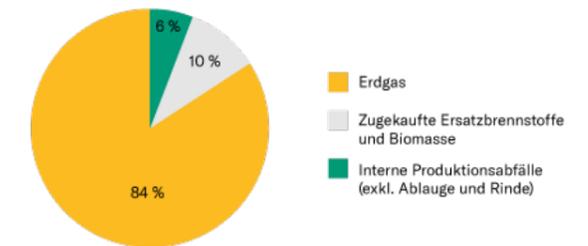


Abbildung 4: Altpapierproduktionsstandort (exkl. Kohle, Heizöl und Fernwärme) (UBA 2023)

ZEITPUNKT UND WESENTLICHE EINFLUSSPARAMETER AUF DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT

Zwar stehen technologische Alternativen wie E-Kessel und Hochtemperatur-Wärmepumpen grundsätzlich bereits zur Verfügung, ihr großflächiger Einsatz scheitert jedoch bisher häufig am mangelnden Wissen über kommerziell verfügbare Technologien und an den hohen Stromkosten im Vergleich zu fossilen Alternativen.

Das aktuelle regulatorische Regime verstärkt den Kostennachteil. So setzen bspw. die kostenlose Zuteilung von CO₂-Zertifikaten für bestimmte Industrien und fossile Wärmeerzeuger im Rahmen der Benchmark-Regelung des EU-ETS 1, der Kostenausgleich der BEHG-Carbon-Leakage-Verordnung (BECV) im nationalen Emissionshandelssystem (nEHS) sowie die Begünstigung des Volllaststundenbetriebs von technischen Produktionsanlagen im Rahmen der Netzentgeltsystematik Fehlanreize.

Laut Studien des Umweltbundesamtes und Agora Industrie ist jedoch zu erwarten, dass aufgrund des steigenden CO₂-Preises und der fortschreitenden Dekarbonisierung des Strommixes strombasierte Technologien bereits mittelfristig wirtschaftlich konkurrenzfähig ggü. den fossilen Alternativen werden.

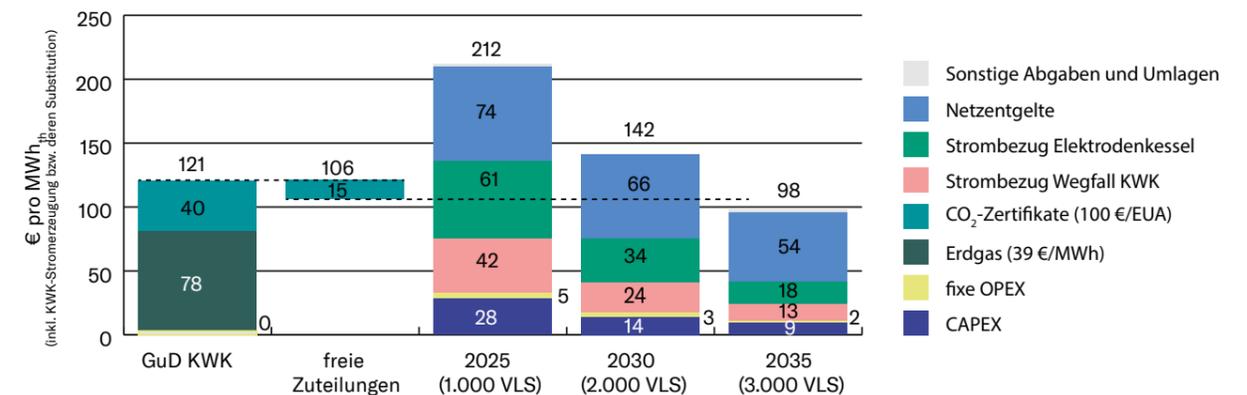


Abbildung 5: Durchschnittliche Kosten für den Betrieb eines E-Kessels im Vergleich zu einer erdgasbasierten KWK-Anlage in den Jahren 2025, 2030 und 2035 bei ansteigenden Volllaststunden (Agora Industrie, FutureCamp 2022).

² Unter „Wärme (fremdbezogen)“ sind Fernwärme, Dampf, Nahwärme und Heißwasser zu verstehen.

Standortabhängig könnten strombasierte Technologien aber auch schon kurz- bis mittelfristig wettbewerbsfähig werden. Mehrere anstehende wirtschaftliche und regulatorische Änderungen werden diese Entwicklung voraussichtlich entscheidend beschleunigen:

- Geplante **Reform der Netzentgeltsystematik** durch die Bundesnetzagentur zugunsten flexibler Verbraucher. Bestehende Privilegien zur Förderung konstanter Bandlast sollen voraussichtlich entfallen. Die individuellen Netzentgelte nach § 19 Abs. 2 StromNEV gelten nach aktuellem Stand nur noch bis zum 31.12.2028.
- **Erhöhung der Erdgasnetzentgelte ab 2025:** Durch die Neuregelung der Abschreibungsmodalitäten für die Erdgasleitungsinfrastruktur (auch bekannt als KANU 2.0³) haben die Gasverteilnetzbetreiber⁴ die Möglichkeit, die Kosten über die nächsten Jahre ab 2025 bis zum vollständigen Ausstieg aus dem Gasmarkt so zu verteilen, dass möglichst viele Kunden die Kosten noch tragen können und die Kosten nicht letztlich von einzelnen Kunden getragen werden müssen (vgl. BNetzA 2024d).
- **Umstellung** des nationalen Brennstoff-Emissionshandelssystems **auf den EU-ETS 2⁵ im Jahr 2027.** Das dürfte die Zertifikatspreise zumindest kurzfristig in die Höhe treiben. Zumal eine kostenlose Zuteilung im EU-ETS 2 derzeit nicht vorgesehen ist.

- Schrittweises **Auslaufen der kostenlos bereitgestellten Emissionsberechtigungen** im Rahmen des **EU-ETS 1.**

EINFLUSS DER ELEKTRIFIZIERUNG AUF DIE EIGENERZEUGUNG DER INDUSTRIE

Mit der Elektrifizierung steigt jedoch auch die Komplexität der Versorgung: Strompreise sind volatiler als Gaspreise (siehe Abbildung 6) und die Erzeugungsstruktur wird komplexer infolge von Hybridisierung des Erzeugungskonzeptes oder auch durch thermische Energiespeicher. So bringt eine flexible Versorgung zwar Möglichkeiten mit sich, die Energiekosten zu optimieren, allerdings steigt damit auch der Komplexitätsgrad.

So zeichnen sich in einigen Branchen bereits strukturelle Veränderungen ab. Selbst Papierunternehmen – bei denen die interne Wärme- und Stromerzeugung traditionell zum Kerngeschäft gehörte – gliedern ihre Energieversorgung zunehmend wirtschaftlich aus. Hinzu kommt, dass durch die Auslagerung die mit der Dampferzeugung verbundenen Betriebs- und Investitionsrisiken auf externe Dienstleister übertragen werden, die zudem oft über spezialisierte Expertise und bessere Skaleneffekte verfügen.

Strom- und Gaspreisentwicklung im Zeitraum 2.6.2025 bis 6.6.2025

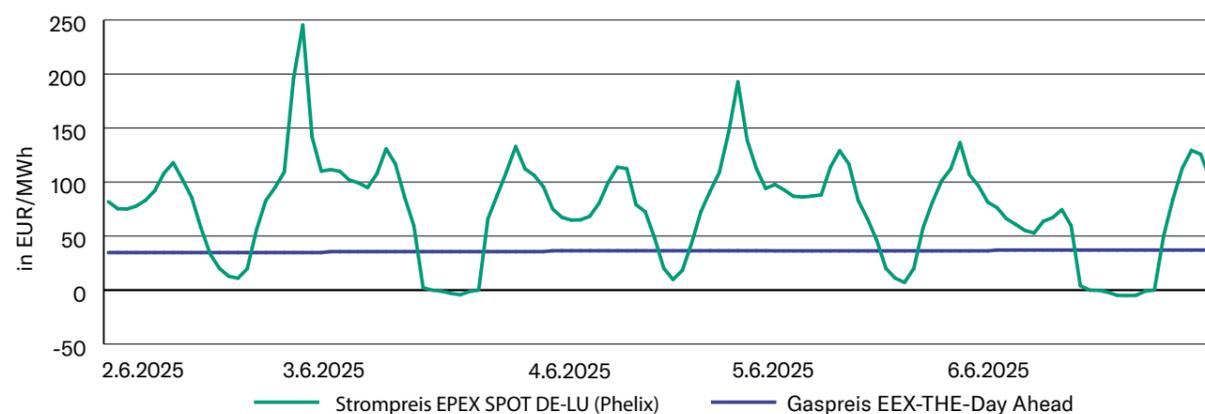


Abbildung 6: Strom- und Gaspreisentwicklung im Zeitraum 2.6.2025 bis 6.6.2025 (energata messenger*)

³ Rödl & Partner, Gasnetztransformation: BNetzA legt KANU 2.0 fest, <https://www.roedl.de/themen/stadtwerke-kompass/2024/19/gasnetztransformation-bnetza-legt-kanu-fest>.

⁴ Rödl & Partner, Bundesnetzagentur – Neuregelung Abschreibungsmodalitäten im Gasnetz, <https://www.roedl.de/themen/stadtwerke-kompass/2024/13/bundesnetzagentur-neuregelung-abschreibungsmodalitaeten-im-gasnetz>.

⁵ Rödl & Partner, EU ETS II – Was bedeutet die zweite Stufe des Emissionshandels für Unternehmen?!, <https://www.roedl.de/themen/esg-news/2025-2/eu-ets-ii-bedeutung-zweite-stufe-emissionshandel-unternehmen>.

CHANCE FÜR STADTWERKE

Der externe Dampfversorgungsmarkt wird bislang überwiegend von großen, privatwirtschaftlichen EVUs dominiert. Mit der fortschreitenden Sektorkopplung von Strom und Wärme eröffnen sich jedoch neue Potenziale – insbesondere für Akteure mit regionaler Verankerung. Standortbezogene Vorteile, etwa die Einbindung externer Wärmequellen⁶ oder der Abschluss von Green Corporate PPAs, können die Wirtschaftlichkeit strombasierter Lösungen entscheidend verbessern. Überregional agierenden EVUs fehlt hier oft der Zugang zu lokalen Netzwerken und das Wissen über die spezifischen Gegebenheiten vor Ort, um regionale Potenziale zu nutzen. Gleichzeitig ist mit einem wachsenden Bedarf an externen Versorgungslösungen ganz oder teilweise übernehmen. Daraus ergeben sich neue Chancen, vor allem für Akteure mit lokaler Präsenz, technischer Kompetenz und energiewirtschaftlicher Erfahrung. Stadtwerke bringen genau diese Voraussetzungen mit und sind damit prädestiniert, in diesem wachsenden Markt eine zentrale Rolle einzunehmen.

ZIELMARKT: KMUS IM FOKUS

Aufgrund der steigenden Komplexität wird es gerade für KMUs schwerer, die strombasierte Dampferzeugung wirtschaftlich optimiert zu betreiben.

Zumal die großen überregionalen privatwirtschaftlichen EVUs weniger Interesse daran haben, KMUs eine externe Versorgungslösung anzubieten, da ihr Energieverbrauch oftmals zu gering ist. Hinzu kommt der bevorstehende Übergang vom nEHS in den EU-ETS 2. Dabei ist zum einen ein deutlicher Preissprung bei den Emissionsberechtigungen zu erwarten, zum anderen entfällt nach aktuellem regulatorischen Stand auch der Kostenausgleich bzw. soll es keine kostenlose Zuteilung von Emissionszertifikaten wie im EU-ETS 1 geben. Vom EU-ETS 2 bzw. nEHS sind dabei eher KMUs betroffen, für die eine Elektrifizierung damit attraktiver werden sollte. Große Industrieunternehmen werden voraussichtlich weiterhin selbst den Dampf erzeugen oder, falls nicht, sich eher für Contracting-Lösungen von überregionalen EVUs entscheiden, um nur einen Anbieter für all ihre Standorte zu haben. Zumal die Komplexität der Energieversorgung mit der Größe des Industrieunternehmens tendenziell zunimmt, was es für kleine und mittlere Stadtwerke schwierig macht, dies kapazitätsseitig (personell und finanziell) zu stemmen.

EINSTIEGSMÖGLICHKEITEN FÜR STADTWERKE

Je nach Ausgangssituation bestehen für Stadtwerke verschiedene Optionen, in das Geschäftsfeld der strombasierten Dampferzeugung einzusteigen:

1. Anlagen-Contracting mit dezentraler Dampferzeugung direkt am Standort des Industriekunden: Dampf-Contracting wird u. a. bereits von den Stadtwerken Hamm oder den Stadtwerken Esslingen angeboten. Der Vorteil für die Industrie liegt in der Übertragung von Investitions- und Betriebsrisiken auf das Stadtwerk. Für das Stadtwerk bedeutet dieses Modell allerdings einen Bedarf an technischem Fachpersonal sowie ausreichenden finanziellen Ressourcen. Voraussetzung hierfür ist zudem ein grundsätzliches Marktpotenzial im Versorgungsgebiet mit der Möglichkeit einer gewissen Skalierung.

2. Zentralisierte Dampferzeugung in Gewerbe- und Industrieparks: Hierbei erfolgt die Versorgung mehrerer Betriebe vonseiten des Stadtwerks über ein zentrales Dampfnetz, wie zum Beispiel in Erfurt durch deren Stadtwerke. Solche Netze sind jedoch verlustbehaftet, wartungsintensiv und mit hohen Investitionskosten verbunden, weshalb der Neubau wenig sinnvoll ist. Falls die Infrastruktur allerdings bereits vorhanden ist, sollte diese auch bei einer strombasierten Dampfversorgung weiterhin genutzt werden. Es gilt jedoch, sich frühzeitig mit dem Geschäftsfeld der strombasierten Dampferzeugung auseinanderzusetzen, um den Dampf auch langfristig kostengünstiger als Contracting-Anbieter bereitstellen zu können.

3. Kooperationsmodelle mit Industrieunternehmen: Verfügen kommunale EVUs nicht über ausreichende finanzielle oder personelle Ressourcen, um ein vollständiges Geschäftsmodell im Bereich der strombasierten Dampferzeugung aufzubauen, oder zeigt die Marktanalyse im eigenen Versorgungsgebiet eine begrenzte Skalierbarkeit, können Kooperationsmodelle – z. B. in Form von Public Private Partnerships (PPP) oder Zusammenschlüsse mehrerer Stadtwerke – eine vielversprechende Lösung darstellen. Der Erfolg solcher Kooperationen hängt jedoch maßgeblich vom konkreten Mehrwert ab, den das kommunale EVU in die Partnerschaft einbringen kann.

- **PPP mit spezialisierten Contracting-Dienstleistern:** Dieses Konzept eignet sich für große privatwirtschaftliche EVUs. Da das Stadtwerk über einen Vertrauensvorschuss ggü. überregionalen Anbietern verfügt, kann es eine White-Label-Lösung anbieten. Für spezialisierte Contracting-Dienstleister birgt die zunehmende Regionalisierung des Marktes der Dampferzeugung gewisse Risiken, da regionale Potenziale die Wirtschaftlichkeit strombasierter Dampferzeuger positiv beeinflussen können. Auch sie können daher von einer solchen Kooperation profitieren. Das Stadtwerk übernimmt die lokale Koordination und bringt seine regionale Stärke ein, während das privatwirtschaftliche Unternehmen die Finanzierung sowie gegebenenfalls technische Expertise beisteuert.

⁶ Rödl & Partner, Abwärme als ein zentraler Pfeiler der Wärmewende: Zusammenspiel von Industrie und Wärmenetzbetreibern, <https://www.roedl.de/themen/energypus-kompass/2025/6/abwaerme-waermewende-industrie-waermetzbetreiber>.

Hinzu kommt, dass für spezialisierte Contracting-Anbieter eher die großen Verbraucher von Relevanz sind. Durch Kooperationen mit Partnern können sie jedoch ihre eigene Manpower reduzieren, indem sie personalbindende Aufgaben an das lokale Stadtwerk abgeben. Damit können auch Industriekunden mit geringeren Dampfverbräuchen für große privatwirtschaftliche EVUs wirtschaftlich interessant werden.

- **PPP mit OEMs:** Aufgrund der jahrelangen Erfahrung der Industrie mit fossilen Dampferzeugern muss erst ein Vertrauen in die neuen Technologien aufgebaut werden. Für Original Equipment Manufacturers (OEMs) eignet sich daher ein „Wärme-as-a-Service-Modell“. Hier bietet sich die Partnerschaft mit einem EVU an, um auch „After-Sales“-Unterstützung anbieten zu können. Dieses Modell eignet sich zudem für die Fälle, in denen die Industrie weiterhin den Dampf in Eigenerzeugung produzieren will. Die Zusammenarbeit mit Stadtwerken bringt hier insbesondere den Vorteil der hohen Reaktionsgeschwindigkeit bei Ausfällen, auch um ggf. Redundanzen bereitzustellen.
- **Stadtwerksverbände:** Vor allem in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels in der Energiebranche stellen Stadtwerksverbände eine attraktive Lösung dar. In Thüringen wird diese Form der Kooperation bereits erfolgreich durch die Thüringer Energie AG (TEAG) praktiziert. Durch die Bündelung von Ressourcen können nicht nur Know-how und personelle Kapazitäten effizienter genutzt werden, sondern auch das gemeinsame Versorgungsgebiet erweitert werden, wodurch sich potenziell auch das Marktpotenzial für die strombasierte Dampferzeugung vergrößert.

FAZIT: ELEKTRIFIZIERUNG INDUSTRIELLER DAMPF-ERZEUGUNG – EIN ZUKUNFTSTHEMA MIT STRATEGISCHEM POTENZIAL FÜR STADTWERKE

Die Elektrifizierung der Dampferzeugung ist nicht nur ein technologischer Wandel, sondern ein struktureller Umbruch mit Potenzial auch für kommunale EVUs. EVUs können, abhängig von ihrer jeweiligen Ausgangslage, auf unterschiedliche Weise an diesem wachsenden Markt partizipieren. Grundsätzlich bestehen für nahezu jede Ausgangssituation geeignete Modelle. Insbesondere das Vorhandensein dampfnutzender Industrie, die bestehende Infrastruktur sowie die personellen und finanziellen Ressourcen eines Stadtwerks bestimmen maßgeblich, welches Geschäftsmodell sich im konkreten Fall eignet. Ob als etablierter Akteur in der fossilen Dampferzeugung oder als Neueinsteiger: Wer frühzeitig in Know-how, Netzwerke und strategische Partnerschaften investiert, schafft sich einen Wettbewerbsvorteil und positioniert sich als Partner für die Industrie auf dem Weg zur Dekarbonisierung.

Zugleich gilt: Noch sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – bedingt durch einen niedrigen Gaspreis und regulatorische Fehlanreize – herausfordernd. Dennoch ist dieses Geschäftsfeld ein klar erkennbares Zukunftsthema, dessen wirtschaftliches Potenzial maßgeblich von der Entwicklung der strom- und gasseitigen Netzentgeltssystematik, der Einführung des ETS 2 sowie der generellen Preisentwicklung am Weltmarkt für Gas beeinflusst wird. Stadtwerken ist daher anzuraten, sich frühzeitig mit diesem Geschäftsfeld zu beschäftigen. Wer zu lange zögert, riskiert, dass privatwirtschaftliche Contractoren den Markt besetzen.

In einem Folgeartikel (Teil 2) werden wir uns explizit mit Lösungen und deren Wirtschaftlichkeit auseinandersetzen.

Kontakt für weitere Informationen



Kai Imolauer
Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)
T +49 911 9193 3606
E kai.imolauer@roedl.com



Konstantin Ott
M.Sc. Erneuerbare Energien
Management
T +49 911 9193 1021
E konstantin.ott@roedl.com



FÖRDERMITTELKOMPASS

Öffentliche Fördermittel verstehen und nutzen

Die Anforderungen an Stadtwerke wachsen stetig: Klimaschutz, Energiewende, Digitalisierung, Versorgungssicherheit und wirtschaftliche Effizienz müssen gleichzeitig gedacht und umgesetzt werden. Öffentliche Fördermittel bieten hier eine entscheidende Unterstützung. Doch der Zugang ist oft **komplex**, die Förderlandschaft unübersichtlich und die Antragstellung ressourcenintensiv.

In Zusammenarbeit mit dem BDEW wurde unser Kompass „Öffentliche Fördermittel verstehen und nutzen“ **speziell für Stadtwerke und kommunale Versorgungsunternehmen** entwickelt. Er bietet Ihnen einen fundierten und praxisnahen Einstieg in die Welt der Förderprogramme – mit dem Ziel, Ihre Projekte strategisch, effizient und nachhaltig zu finanzieren.

Was Sie erwartet:

- ✓ **Systematischer Einstieg in die öffentliche Förderung**
Lernen Sie die wichtigsten Formen der Förderung sowie die Struktur der Fördermittelgeber kennen.
- ✓ **Praxisnahe Hinweise zur Antragstellung**
Von der Projektidee bis zum Förderbescheid: Wir erklären, welche Verfahren bei der Beantragung von Fördermitteln durchlaufen werden und worauf es im Kontext einer ordnungsgemäßen Mittelverwendung ankommt.
- ✓ **Herausforderung Förderbescheid**
Was gilt es hinsichtlich Aufbau und Inhalt zu beachten, was steckt hinter Auflagen, Nebenbestimmungen, Widerruf oder Rücknahme?
- ✓ **Beihilferechtlicher Rahmen**
Wann wird das EU-Beihilfenrecht relevant und welche Auswirkungen hat dies auf die Gewährung öffentlicher Fördermittel?
- ✓ **Steuerrechtliche Einordnung**
Erhalten Sie Hinweise zur ertragssteuerlichen Behandlung sowie zur Verbuchung von Aufwands- und Investitionszuschüssen.
- ✓ **FAQs**
Übersicht mit praktischen Hinweisen zu häufig gestellten Fragen

Nutzen Sie Fördermittel als strategisches Instrument für Innovation und Wachstum – wir zeigen Ihnen, wie! »
Online unter: <https://bit.ly/foerdermittelkompass>



→ Steuern

Dauerdefizitäre Betriebe in der Verpachtung: Wie Kommunen steuerliche Fallstricke vermeiden und rechtssicher agieren können

von Marcel Reinke und Lena Rummel

Das BMF-Schreiben vom 15.12.2021 markiert eine grundlegende Neuausrichtung in der steuerlichen Beurteilung der Verpachtung dauerhaft defizitärer kommunaler Einrichtungen – etwa von Schwimmbädern oder dem öffentlichen Personennahverkehr. Ab dem 1.1.2027 ist eine strengere Auslegung der Entgeltlichkeit verpflichtend anzuwenden. Diese Änderung hat erhebliche Auswirkungen auf bestehende steuerliche Gestaltungen, insbesondere im Bereich des steuerlichen Querverbands. Kommunen sollten daher ihre bestehenden Pachtverhältnisse frühzeitig und sorgfältig auf etwaigen Anpassungsbedarf hin überprüfen.

Verpachtet eine Kommune einen vollständig eingerichteten Betrieb, wie z. B. ein Schwimmbad oder eine Gaststätte, entgeltlich an einen Dritten, wird in der Regel ein sogenannter Verpachtungsbetrieb gewerblicher Art (BgA) im Sinne des § 4 Abs. 4 Körperschaftsteuergesetz (KStG) begründet. Voraussetzung hierfür ist das Vorliegen eines entgeltlichen Pachtverhältnisses. Nach bisheriger Verwaltungspraxis genügte es häufig, Pachtzahlungen und etwaige Zuschüsse vertraglich zu trennen. Sofern Pachtvertrag und Zuschussvereinbarung in separaten Verträgen geregelt waren, wurde dies von der Finanzverwaltung anerkannt (vgl. Körperschaftsteuerrichtlinie 2015 R 4.3).

Mit dem genannten BMF-Schreiben wurde jedoch ein Paradigmenwechsel eingeleitet: Für die steuerliche Würdigung ist künftig allein die wirtschaftliche Gesamtbetrachtung entscheidend. Eine rein formale Trennung reicht nicht mehr aus, wenn faktisch keine tragfähige Entgeltlichkeit vorliegt.

Zur Umsetzung dieser Neuregelung wurde zunächst eine Übergangsfrist eingeräumt. Mit BMF-Schreiben vom 14.1.2025 wurde diese Frist nochmals verlängert. Die neuen Vorgaben sind nun spätestens ab dem 1.1.2027 verbindlich anzuwenden. Die Verlängerungsfrist knüpft an die zeitliche Anwendbarkeit des Regimes des § 2b des Umsatzsteuergesetzes (UStG) an. Voraussetzung ist allerdings, dass bei der betroffenen juristischen Person des öffentlichen Rechts (jPöR) § 2b UStG noch keine Anwendung findet und für den betreffenden Verpachtungsbetrieb BgA bereits bis zum 31.12.2024 von der Übergangsregelung Gebrauch gemacht wurde.

HINTERGRUND

In der kommunalen Gestaltungspraxis werden regelmäßig – aus teils sehr unterschiedlichen Beweggründen – dauerhaft defizitäre Einrichtungen wie Hallen- und Freibäder oder andere Sportstätten an privatrechtlich organisierte Gesellschaften überlassen. Zur Begründung der Unternehmereigenschaft der jPöR wird mit der Betreibergesellschaft ein Pachtvertrag geschlossen, der auf Ebene der jPöR die Absicht der Einnahmeerzielung und damit das Vorliegen eines Verpachtungsbetriebs gewerblicher Art begründen soll.

Da jedoch sowohl die Betreibergesellschaft als auch die jPöR regelmäßig nicht in der Lage sind, den Betrieb der Einrichtung kostendeckend oder gar gewinnbringend zu führen, verpflichtet sich die jPöR in der Praxis häufig, die aus dem laufenden Betrieb entstehenden Verluste durch Zuschüsse auszugleichen.

Im Folgenden wird dargestellt, unter welchen Bedingungen es sich um einen steuerlich anzuerkennenden BgA der jPöR oder um eine steuerlich irrelevante hoheitliche Tätigkeit handelt.

Kriterium	Betrieb gewerblicher Art (BgA)	Nichtwirtschaftliche Tätigkeit
Rechtsgrundlage	§ 4 Abs. 1 und 4 KStG	keine BgA-Begründung, daher außerhalb des Körperschaftsteuerrechts
Pachtverhältnis	entgeltlich (marktüblich oder wirtschaftlich tragfähig)	unentgeltlich oder nur formal entgeltlich
Zuschüsse der jPöR	keine oder nur geringfügige Betriebskostenzuschüsse	Zuschüsse übersteigen die Pacht deutlich
Zielsetzung	Einnahmeerzielung, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	Daseinsvorsorge, keine Gewinnerzielungsabsicht
Verlustübernahme durch jPöR	nicht vorgesehen oder nur in Ausnahmefällen	regelmäßig vereinbart zur Deckung laufender Defizite
Beispielhafte Einrichtungen	Verpachtung eines Restaurants mit marktüblicher Pacht	Verpachtung eines Schwimmbads mit hohem Zuschussbedarf
Folge für Körperschaftsteuer	BgA unterliegt der Körperschaftsteuer	keine Körperschaftsteuerpflicht
Folge für Umsatzsteuer	Regelbesteuerung möglich	kein Leistungsaustausch → kein Vorsteuerabzug

Abbildung 1: Abgrenzung: Verpachtung kommunaler Einrichtungen – BgA oder nichtwirtschaftliche Tätigkeit (eigene Darstellung)

NEUE RECHTSLAGE AB 2021

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat mit Urteil vom 10.12.2019 (Az. I R 58/17) entschieden, dass ein BgA nicht vorliegt, wenn der Betriebskostenzuschuss die vereinbarte Pacht erheblich übersteigt. In einem solchen Fall fehlt es an der erforderlichen Entgeltlichkeit des Pachtverhältnisses.

Diese Rechtsauffassung wurde durch das BMF mit Schreiben vom 15.12.2021 übernommen. Eine rein formale Trennung von Pacht und Zuschuss reicht künftig nicht mehr aus. Gleichzeitig wurde jedoch eine Übergangsregelung zur Anwendung eingeräumt, deren Frist – wie oben dargestellt – inzwischen nochmals verlängert wurde.

Ergänzend hat die Oberfinanzdirektion (OFD) Nordrhein-Westfalen mit Verfügung vom 4.3.2025 konkretisiert, welche typischen Zuschüsse oder Leistungen bei der Beurteilung der Entgeltlichkeit im Rahmen der Verpachtung kommunaler Einrichtungen zu berücksichtigen sind. Beispiele (insbesondere bei Bäderbetrieben) sind:

- ein fester Zuschuss pro Badegast,
- Entgelte für Schulschwimmen,
- die unentgeltliche Überlassung kommunaler Mitarbeitender (z. B. Schwimmmeister),
- oder die Übernahme von Betriebskosten wie Energie durch die Kommune.





FAZIT DER RECHTSLAGENÄNDERUNG IM JAHRE 2021

Mit dem BMF-Schreiben vom 15.12.2021 und der ergänzenden Verfügung der OFD Nordrhein-Westfalen vom 4.3.2025 wird die steuerliche Behandlung der Verpachtung dauerhaft defizitärer kommunaler Einrichtungen – wie Schwimmbäder, Sportstätten oder ÖPNV-Betriebe – grundlegend neu ausgerichtet. Im Fokus steht dabei die Frage, ob ein entgeltliches Pachtverhältnis vorliegt, das zur Begründung eines steuerlich relevanten Verpachtungsbetriebs gewerblicher Art führt.

Während bislang eine formale Trennung von Pachtzahlungen und Zuschüssen ausreichte, rückt künftig die wirtschaftliche Gesamtbetrachtung in den Mittelpunkt. Zuschüsse, die die Pacht deutlich übersteigen, können die Entgeltlichkeit und damit die steuerliche Anerkennung des BgAs gefährden – mit unmittelbaren Folgen für den steuerlichen Querverbund.

Die folgende Übersicht stellt die wesentlichen Unterschiede zwischen der bisherigen und der ab dem 1.1.2027 verbindlich geltenden Rechtslage kompakt gegenüber und zeigt, worauf Kommunen jetzt achten sollten:

Aspekt	Bisherige Rechtslage	Neue Rechtslage (ab 1.1.2027)
Beurteilungsmaßstab	formale Betrachtung (Trennung von Pachtvertrag und Zuschussvertrag ausreichend)	wirtschaftliche Gesamtbetrachtung maßgeblich
Entgeltlichkeit	formell gegeben, wenn Pacht gezahlt und Zuschüsse separat geregelt	nur gegeben, wenn die Pacht wirtschaftlich tragfähig ist und die Zuschüsse untergeordnet sind
Zuschüsse der jPÖR	konnten neben der Pacht gewährt werden, ohne Entgeltlichkeit infrage zu stellen	Zuschüsse, die die Pacht deutlich übersteigen, führen zur Verneinung der Entgeltlichkeit
Begründung eines BgAs	möglich trotz hoher Zuschüsse, sofern formale Trennung eingehalten wurde	kein BgA bei fehlender wirtschaftlicher Entgeltlichkeit
Rechtsprechung	BFH-Urteil vom 10.12.2019 (IR 58/17) zunächst nicht konsequent umgesetzt	BMF-Schreiben vom 15.12.2021 setzt BFH-Rechtsprechung verbindlich um
Verwaltungspraxis	großzügige Anerkennung von Verpachtungs-BgA bei kommunalen Einrichtungen	strengere Prüfung durch Finanzverwaltung
Übergangsregelung	ursprünglich bis 2025 vorgesehen	verlängert durch BMF-Schreiben vom 14.1.2025 – Anwendung spätestens ab 1.1.2027
Auswirkungen auf Querverbund	steuerlicher Querverbund konnte trotz Zuschüssen genutzt werden	Gefährdung des Querverbunds bei fehlender Entgeltlichkeit

Abbildung 2: Rechtslagenvergleich (eigene Darstellung)

AUSBLICK

Für betroffene Kommunen besteht dringender Handlungsbedarf. Zum einen sind die ertrag- und umsatzsteuerlichen Konsequenzen einer möglichen Nichtanerkennung des Verpachtungs-BgAs sorgfältig zu analysieren. Zum anderen sollten die bestehenden Vertragsverhältnisse zwischen Verpächter und Pächter kritisch überprüft werden. Denn häufig dienen diese Gestaltungen auch dem Ziel, die Ergebnisverrechnung im Rahmen des steuerlichen Querverbunds abzusichern.

Die geänderte Verwaltungsauffassung bringt erhebliche steuerliche Auswirkungen mit sich. Kommunen sollten daher zeitnah prüfen, ob ihre Pachtverhältnisse über dauerhaft defizitäre Einrichtungen – wie etwa Schwimmbäder oder den öffentlichen Personennahverkehr – unter die neuen Vorgaben fallen. Für betroffene Kommunen besteht u. a. für die folgenden Punkte akuter Handlungsbedarf:

- Prüfung der ertrag- und umsatzsteuerlichen Folgen bei Nichtanerkennung eines BgAs
- Analyse der bestehenden Vertragsverhältnisse zwischen Verpächter und Pächter
- Sicherung der steuerlichen Wirkungen innerhalb des Querverbunds

Sie haben Fragen zu den steuerlichen Auswirkungen für Ihre Organisation? Sprechen Sie uns gerne an. Wir begleiten Sie mit einer fundierten und individuellen Beratung durch die Neuausrichtung der Verwaltungspraxis.

Kontakt für weitere Informationen



Marcel Reinke
Rechtsanwalt, Steuerberater
T +49 911 9193 3685
E marcel.reinke@roedl.com



Lena Rummel
Tax Consultant
T +49 911 9193 1226
E lena.rummel@roedl.com

Save
the
Date!

Webinar Der Jahresabschluss 2025 für Versorgungs- unternehmen

25. November 2025

Jetzt vormerken »

Online unter: <https://bit.ly/jahresabschluss-evu>



→ Finanzierung

Energiewende meistern – Wie integrierte Planung kommunale EVUs sicher durch die Transformation führt

von Michael Eckl und Jennifer Engelhardt

Energie- und Wärmewende erfordern eine strategische Neuausrichtung der Geschäftsmodelle von Energieversorgern. Eine fundierte, integrierte und langfristige Unternehmensplanung ist dabei die Voraussetzung, um die Finanzierung auf lange Sicht tragfähig auszurichten und die Investitionsherausforderungen zu sichern.

Kaum eine Branche steht derzeit vor so grundlegenden Veränderungen wie die Energieversorgung. Für viele EVUs – insbesondere kommunale Stadtwerke – bringt die Energiewende tiefgreifende Veränderungen ihrer bisherigen Geschäftsmodelle mit sich. Entsprechend des politisch initiierten Ausstiegs aus der fossilen Gasversorgung sowie dem Ziel der Klimaneutralität bis 2045 sind alle EVUs in der Verantwortung, zentrale Weichen für die Zukunft zu stellen. Die Herausforderungen sind dabei vielschichtig: Während sich das Energiesystem technologisch wandelt, geraten traditionelle Ertragsquellen unter Druck. Gleichzeitig steigen Investitionsbedarfe und Kapitalanforderungen deutlich an.

Am deutlichsten manifestiert sich diese Entwicklung in der Gasversorgung, die bislang bei zahlreichen EVUs einen maßgeblichen Ergebnisbeitrag generiert und absehbar sukzessive an Bedeutung verlieren wird.

Um diese Veränderungen auch materiell zu erfassen, zu analysieren und zu steuern, ist eine integrierte Unternehmensplanung mit langfristigem Zeithorizont essenziell. Sie schafft die Voraussetzungen, um strategische Zielbilder, Investitionsentscheidungen, Ergebnisentwicklungen und Finanzierungsbedarfe – unter Berücksichtigung lokaler Rahmenbedingungen, (kommunal)politischer Zielvorgaben sowie sich wandelnder wirtschaftlicher und regulatorischer Anforderungen – monetär zu quantifizieren und kommunizierbar zu machen.

STRATEGISCHE WEICHENSTELLUNG: WELCHES SZENARIO IST DAS RICHTIGE?

Bevor eine belastbare, langfristige Unternehmensplanung aufgestellt werden kann, ist zunächst eine grundlegende strategische Analyse erforderlich: Welches Energiewendeszenario erscheint für das eigene Versorgungsgebiet realistisch, technisch umsetzbar und wirtschaftlich tragfähig?

Zwar ist der Ausstieg aus der fossilen Gasversorgung bis 2045 politisch gesetzt, die konkrete Umsetzung ist jedoch stark von lokalen Rahmenbedingungen abhängig.

Die möglichen unternehmensindividuellen Entwicklungspfade sind jedoch breit gefächert und reichen von einem vollständigen Ausstieg aus der Gasversorgung über Lösungen mit grünen Gasen bis hin zur Wasserstoffnutzung in bestehenden Netzen. In jedem Fall muss diese richtungsweisende Entscheidung im Einklang mit der kommunalen Wärmeplanung stehen und in enger Abstimmung mit den kommunalen Entscheidungsträgern erfolgen, da sie unmittelbar auf künftige Investitionsschwerpunkte, Ertragsstrukturen und Finanzierungsstrategien wirkt. Grundlage für diese Entscheidung bildet eine systematische Analyse des Status quo im eigenen Versorgungsgebiet: Wie hoch ist der Anteil fossil beheizter Gebäude? Wie hoch ist der Grad der Elektrifizierung bereits? Welche Bedeutung haben bestehende Fern- und Nahwärmenetze? Erst auf Basis dieser Analyse lässt sich ein belastbarer Entwicklungspfad definieren, der als Orientierungsrahmen für die mittel- bis langfristige Planung dient. Je klarer dieser Pfad ist, desto tragfähiger ist auch die darauf aufbauende materielle Planung.

VON DER STRATEGIE ZUR PLANUNG: INTEGRATION UND AGGREGATION

Mit dem definierten Entwicklungspfad und einem belastbaren Zielmodell als Grundlage beginnt die eigentliche Planungsarbeit. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass viele Unternehmen sich nach wie vor auf eine ertrags- und aufwandsorientierte Planungsperspektive mit einem eher kurzfristigen Planungshorizont – zumeist maximal drei, in Ausnahmen fünf Jahre – beschränken. Diese Herangehensweise greift nach unserer Einschätzung angesichts der tiefgreifenden und langfristigen Transformation der Energie- und Wärmesysteme jedoch zu kurz.

Diese kurz- bis mittelfristigen und eindimensionalen Planungsmodelle vermitteln nur ein unzureichendes Bild der strategischen Entscheidung und blenden wesentliche Cashflow- und Finanzierungsaspekte der geplanten Investitionen komplett aus.

Um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es daher einer integrierten, dreidimensionalen Unternehmensplanung, die die Ertrags- (Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen), Vermögens- und Kapital- (Plan-Bilanzen) sowie Finanzentwicklungen (Plan-Cashflow-Rechnungen) umfasst. Nur durch die gleichzeitige Betrachtung von Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage entsteht ein realistisches, belastbares und entscheidungsrelevantes Gesamtbild.

Um die erwarteten, künftigen Entwicklungen in den einzelnen Geschäftsaktivitäten transparent abzubilden, sollte die Planung auf Spartenebene erfolgen – z. B. Strom-, Gasvertrieb, Strom-, Gasnetz, Wärme, Wasserversorgung etc. – und anschließend zu einer Gesamtplanung auf Unternehmensebene aggregiert werden. Gerade weil viele wirtschaftliche Auswirkungen der Energiewende erst langfristig sichtbar werden, ist ein Planungshorizont idealerweise von mindestens 15 Jahren besser 20 bis 25 Jahren – z. B. bis 2045 im Einklang mit dem Ziel der Klimaneutralität – empfehlenswert. Nur diese Langfristspektive erlaubt es, die mit den langfristigen Investitionen einhergehenden finanziellen Entwicklungen zutreffend und umfänglich abzubilden. Kurz- bis mittelfristige Planungen hingegen laufen Gefahr, zentrale Entwicklungen unvollständig oder gar nicht zu erfassen.

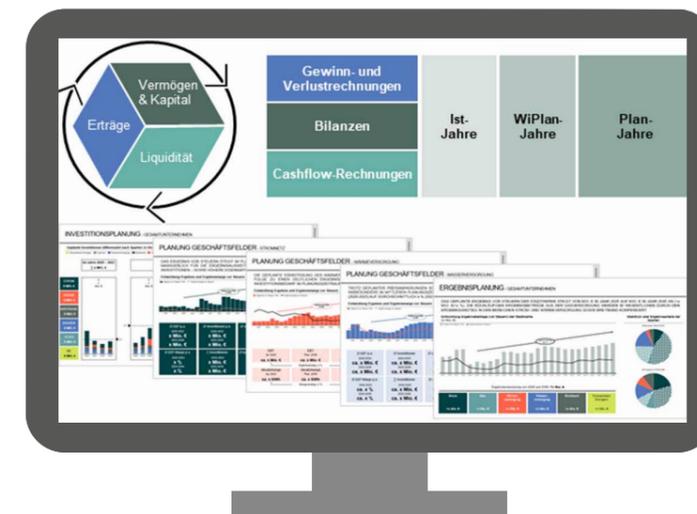


Abbildung 1: Aufbau eines integrierten Planungsmodells (eigene Darstellung)

TRANSFORMATION FINANZIEREN: PHASENVERSTÄNDNIS SCHAFFT LANGFRISTIGE ORIENTIERUNG

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für EVUs verändern sich strukturell: Sinkende Margen und intensiver Wettbewerb im Vertrieb, steigende regulatorische Anforderungen sowie rückläufige Kapitalrenditen in regulierten Geschäftsbereichen trüben die wirtschaftliche und finanzielle Situation. Gleichzeitig entsteht durch die Transformation des Versorgungssystems, insbesondere durch den Ausbau der Stromnetzinfrastruktur, der erneuerbaren Energien sowie den Aufbau einer klimaneutralen Wärmeversorgung, ein bislang nie dagewesenes Investitionsvolumen. Während in der **Vergangenheit** ein kontinuierlich stabiles Investitionsniveau überwiegend aus dem operativen Cashflow finanziert werden konnte und zusätzlich Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter geleistet werden konnten, zeichnen sich für die kommenden Jahre diametral andere Finanzierungsbedingungen ab.

In der anstehenden „Belastungsphase“ ist zu erwarten, dass die hohen energiewendeinduzierten Investitionen den operativen Cashflow signifikant übersteigen werden, woraus ein dauerhaft externer Finanzierungsbedarf resultiert. In der Folge wird die Verschuldung vermutlich erheblich ansteigen. Hier gilt es, die Eigenkapitalausstattung adäquat zu gestalten und die Verschuldungsfähigkeit zu sichern.

Mit fortschreitender Umsetzung der Energie- und Wärmewende sollten sich Investitionsvolumen und Ertragskraft allmählich stabilisieren. Die Investitionen werden dann wieder verstärkt aus der eigenen Ertragskraft finanziert, auch wenn vermutlich ein exogener Finanzierungsbedarf weiterhin bestehen bleibt. Positive Ergebnis- und Cashfloweffekte aus den umgesetzten Investitionsmaßnahmen entfalten sich voraussichtlich erst langfristig. In einer später einsetzenden **Wachstumsphase** sollten die operativen Ergebnisse und Cashflows ansteigen und zunehmend zur Stabilisierung und Stärkung der Finanzsituation der Unternehmen führen.



Vergangenheit

Konstantes bzw. leicht steigendes Investitionsniveau, stabile Ertragskraft

- Finanzierung aus operativem Cashflow
- Ausschüttungen an Gesellschafter
- Geringer externer Finanzierungsbedarf

Belastungsphase

Stark steigendes Investitionsniveau, rückläufige Ertragskraft

- Finanzierung aus operativem Cashflow reicht nicht aus
- Permanenter und stark steigender externer Finanzierungsbedarf
- Die Folge: steigende Verschuldung

Stabilisierungsphase

Sinkendes Investitionsniveau, Ertragskraft erholt sich

- Investitionen normalisieren sich, bleiben aber über dem Niveau der Vergangenheit
- Ertragskraft verbessert sich sukzessive
- Bestehender, reduzierter Fremdfinanzierungsbedarf

Wachstumsphase

Normalisiertes Investitionsniveau, stabilisierende Ertragskraft

- Finanzierung aus operativem Cashflow
- Tendenziell kein externer Finanzierungsbedarf
- Rückkehr zu nachhaltig finanzierbarem Wachstum

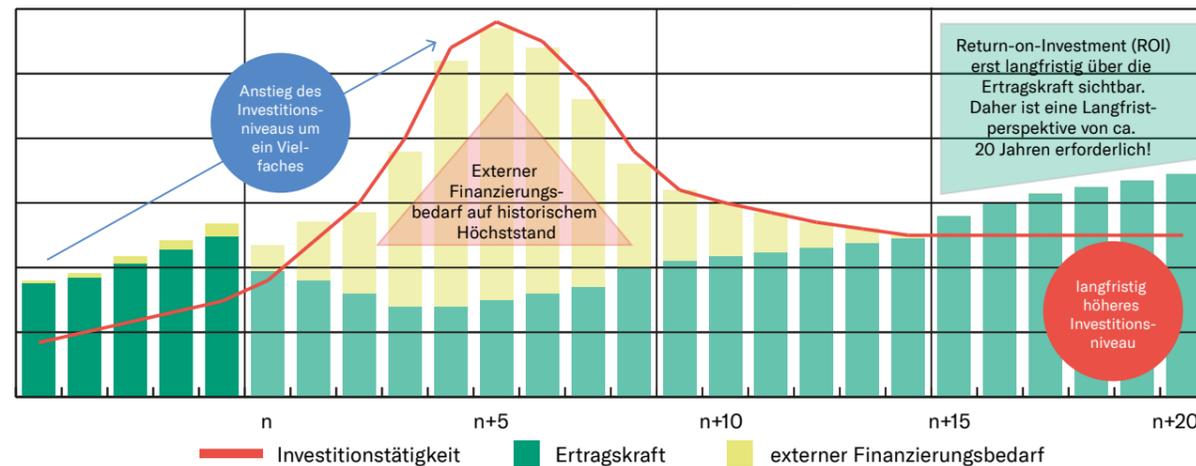


Abbildung 2: Perspektivische Cashflow-Entwicklung in den Phasen des Transformationsprozesses (eigene Darstellung)

Die Länge und Ausprägung der einzelnen Phasen hängt stark von unternehmensindividuellen Faktoren ab, zum Beispiel davon, welche Rolle die Gasversorgung zukünftig einnimmt, in welchem Umfang eine leitungsgebundene Wärmeversorgung neu aufgebaut oder erweitert wird, welche strukturellen Voraussetzungen bereits bestehen oder wie sich Mengen und Preise im Energievertrieb entwickeln. Für jedes EVU ergibt sich dadurch ein spezifischer Verlauf der Transformation – sowohl hinsichtlich Dauer, Investitionshöhe als auch Finanzierungsstruktur.

FINANZIERUNGSSTRATEGIE IM FOKUS: KAPITALSTRUKTUR ZUKUNFTSFÄHIG AUSRICHTEN

Mit dem stark steigenden Investitionsvolumen rückt die Frage der Kreditfähigkeit zunehmend in den Fokus. Die Eigenkapitalausstattung vieler kommunaler EVUs ist zwar aktuell noch gut, aber die Möglichkeiten der künftigen Eigenkapitalstärkung sind oftmals begrenzt. Der dauerhafte Zugang zu langfristigem Fremdkapital erfordert jedoch eine verschuldungsfähige Bilanzstruktur. Eine integrierte Unternehmensplanung mit langfristigem Zeithorizont bildet die Grundlage, um den Gesamtfinanzierungsbedarf systematisch zu quantifizieren, tragfähige Finanzierungskonzepte zu entwickeln und potenzielle Finanzierungslücken frühzeitig zu identifizieren und zu adressieren. Korrespondierend zur Kreditfinanzierung müssen auch eigenkapitalstärkende Finanzierungsmaßnahmen etwa durch Gewinnthesaurierungen oder Eigenkapitalzuführungen an die Gesellschafter kommuniziert, geprüft und umgesetzt werden.

Auch Maßnahmen zur internen Ergebnissteuerung und Kapitalbindung spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle. Zur Beurteilung der langfristigen Finanzierungsfähigkeit ist die Ermittlung finanzierungs- bzw. bonitätsrelevanter Kennzahlen (z. B. Eigenkapitalquote, dynamischer Verschuldungsgrad, Schuldendienstdeckungsgrad) essenziell. Auch hier gilt: Nur die langfristige Perspektive der Planung zeigt, ob die geplanten Investitionen und die daraus resultierenden Cashflows finanzierbar sind oder ob Nachjustierungen erforderlich werden.

POSITION STÄRKEN: UNTERNEHMENSPLANUNG ALS KOMMUNIKATIONSMITTEL

Neben der internen Steuerungsfunktion erfüllt eine belastbare Planung auch eine zunehmend strategische Rolle in der Außenkommunikation: In einem dynamischen und unsicheren Umfeld ist die Fähigkeit, fundiert und transparent zu kommunizieren – gegenüber Gesellschaftern, Aufsichtsgremien, Banken oder Ratingagenturen – unverzichtbar. Eine integrierte Langfristplanung schafft Klarheit und Vertrauen, weil sie datenbasiert und nachvollziehbar aufzeigt, welche Wirkung die Strategie im Zeitverlauf entfaltet und welche finanziellen Entwicklungen daraus resultieren. Gerade Banken und Kapitalgeber honorieren diese Informationsbereitstellung und Kommunikationsfähigkeit im Rahmen der Risikoanalyse und der Bonitätseinschätzung. Wer seine langfristige Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage strukturiert darstellt, stärkt seine Argumentationsposition, reduziert Risiken und schafft sich einen Vorteil im Wettbewerb um die verfügbaren Finanzierungsmittel.

FAZIT: LANGFRISTIGE UNTERNEHMENSPLANUNG ALS SCHLÜSSEL ZUR UMSETZUNG DER ENERGIEWENDE

Die Umsetzung der Energiewende ist ein gesellschaftliches und ökonomisches Großprojekt. Gerade kommunale EVUs übernehmen dabei eine Schlüsselrolle: Als lokale Versorger stehen sie im direkten Fokus von Bürgern, Kunden und politischen Entscheidungsträgern. Entsprechend hoch sind die Erwartungen an die Umsetzung und Sicherstellung einer bezahlbaren, sicheren und klimaneutralen Energieversorgung. Angesichts des erheblichen Kapitalbedarfs ist eine langfristig ausgerichtete, integrierte Unternehmensplanung ein wesentliches Steuerungsinstrument für die zukünftige Unternehmensentwicklung sowie ein wichtiges Kommunikationsmittel gegenüber Kapitalgebern, um die finanzwirtschaftlichen Entwicklungslinien transparent zu machen. Mit unserer langjährigen Erfahrung im Bereich Planung und Finanzierung, insbesondere im energiewirtschaftlichen und kommunalen Umfeld, begleiten wir EVUs und Infrastrukturunternehmen bei der Entwicklung fundierter Langfristplanungen.

Kontakt für weitere Informationen



Michael Eckl
Diplom-Energiewirt (FH)
T +49 9 11 9193 3608
E michael.eckl@roedl.com



Jennifer Engelhardt
B.A. Betriebswirtschaft
T +49 911 9193 1731
E jennifer.engelhardt@roedl.com

Strategieforum STADTWERKEWENDE

Lösungen und Investitionsstrategien im Spagat zwischen Kontinuität und Kehrtwende

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge u.a. von ...



MAIK RENDER
Vorstandssprecher,
N-ERGIE AG



PETER DRAUSNIGG
Technischer Geschäftsführer,
Stadtwerke Stuttgart GmbH



SANDRA WIMMER
Kaufmännischer Vorstand,
REWAG Regensburger Energie-
und Wasserversorgung AG & Co. KG



PROF. DR. MAXIMILIAN FICHTNER
Geschäftsführender Direktor,
Helmholtz-Instituts
Ulm (HIU)



PROF. DR. ANDREAS LÖSCHEL
Inhaber des Lehrstuhls
Umwelt-/Ressourcenökonomik
und Nachhaltigkeit,
Ruhr-Universität Bochum



CARSTEN HOFFMANN
Vorstand,
GGEW Gruppen-Gas-
und Elektrizitätswerk
Bergstraße AG



ALEXANDER KRAUSE
Prokurist, Bereichsleiter
Vertrieb und Produkt-
entwicklung & -management,
Städtische Werke AG, Kassel



INGO EHRHARDT
Technischer Geschäftsführer,
BIGGE ENERGIE
GmbH & Co. KG

JETZT ANMELDEN »

Online unter:
www.roedl.de/SFSWW

oder per E-Mail an:
seminare@roedl.com



8. bis 9. Oktober
2025 in Köln

→ Resilienz

Behördliche Verfahren bewusst gestalten – vorausschauend statt reaktiv

von Guido Morber, LL.M.

Behördliche Verfahren haben spürbare Auswirkungen auf Zeitpläne, Budgets und Unternehmensimage. Wer nur reagiert, läuft Gefahr, Kontrolle zu verlieren – operativ wie strategisch. In einem Umfeld wachsender Regulierung kommt es nicht mehr nur auf das „Ob“ an, sondern auch auf das „Wie“ und das „Wann“. Und vor allem: „Wer“ führt?

Komplexe Genehmigungsprozesse, aufsichtsrechtliche Eingriffe oder laufende Verfahren bergen nicht nur operative Risiken, sondern auch erhebliche Reputations- und Haftungspotenziale. Für Entscheider bedeutet das: Wer vorausschauend plant, gezielt kommuniziert und das Verfahren aktiv steuert, bleibt handlungsfähig und ist stets einen Schritt voraus. Der Schlüssel dazu: ein proaktives Verfahrensdesign.

WER NUR SCHREIBT, WIRD VERWALTET – WER SPRICHT, GESTALTET

Behördliche Verfahren sind schriftliche Verfahren. Gleichwohl gilt hier: „(Nur) Schreiben ist Silber, (erst) Reden ist Gold.“ Wer nur die Akten bedient, vergibt wertvolle Chancen. Wer es schafft, eine vertrauensvolle, dialogorientierte Beziehung zur Behörde aufzubauen, legt den Grundstein für ein kooperatives Verfahren. So können Missverständnisse frühzeitig geklärt, Erwartungen abgestimmt und Eskalationen vermieden werden. Das spart Zeit und Geld und schont die Nerven.

IN JEDEM VERFAHREN STECKT SPIELRAUM

Früh erkennen, klug steuern – das sind weitere Erfolgsfaktoren. Wer regulatorische Anforderungen und mögliche Konfliktlinien rechtzeitig identifiziert, kann gezielt Ressourcen aktivieren, interne Zuständigkeiten klären und eine stringente Verfahrensstrategie aufsetzen. Genau hier setzt proaktives Verfahrensdesign an: Es beendet das bloße Reagieren auf behördliche Anforderungen und etabliert ein strategisches Denken entlang klarer Handlungslinien. Denn jedes noch so formal oder streng wirkende Verwaltungsverfahren birgt Gestaltungsspielräume. Man muss sie nur erkennen und gezielt nutzen.

WER VORBEREITET IST, FÜHRT

Wer seine Herangehensweise frühzeitig strukturiert, Risiken identifiziert und die Kommunikation aktiv steuert, schafft Planbarkeit, beschleunigt Abläufe und stärkt die eigene Position. Der Aufwand lohnt: Gut vorbereitete Projektskizzen, fachlich fundierte Vorgespräche und ein belastbares Kommunikationsnetz zur Behörde schaffen Tempo, Vertrauen, Verbindlichkeit – und Spielraum.

IUS VIGILANTIBUS SCRIPTUM EST – DAS RECHT IST FÜR DIE WACHSAMEN GESCHRIEBEN

Proaktives Verfahrensdesign ist kein bloßer taktischer Kniff im rechtsfreien Raum, sondern im Verwaltungsverfahrens- und Verwaltungsprozessrecht angelegt. Schon den „alten“ Römern war klar: „Ius vigilantibus scriptum est“ – das Recht ist für die Wachsamten geschrieben. Daran hat sich bis heute nichts geändert.

MEHR ALS (VERFAHRENS-)RECHT: DENKEN IN ROLLEN UND KOMMUNIKATION

Proaktives Verfahrensdesign ist aber weit mehr als eine juristische Disziplin: Es verbindet die Möglichkeiten und Chancen, die einem das Verfahrensrecht bietet mit Projektdenken und strategischer Kommunikation. Gerade in komplexen Verfahren mit hoher öffentlicher oder politischer Sichtbarkeit ist diese Verzahnung entscheidend. Und zwar nicht nur für die Vermeidung von Eskalationen, sondern auch für das Erreichen unternehmerischer Ziele.

Besonders relevant ist die Gestaltung der Kommunikation mit Behörden. Gerade in konfliktträchtigen Verfahren ist es entscheidend, wann, wie und auf welcher Ebene kommuniziert wird. Wer frühzeitig Kontakt aufnimmt, technische und rechtliche Zusammenhänge verständlich aufbereitet und belastbare Ansprechpartner etabliert, schafft Vertrauen und fördert sachorientierte Lösungen auf Behördenseite.

Dabei hilft ein abgestuftes Kommunikationsdesign, das Rollen, Inhalte und Eskalationsstufen klar definiert – intern wie extern. Auch die Integration von Projektkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit kann zur Deeskalation beitragen, etwa bei Vorhaben mit erheblicher Öffentlichkeitsbeteiligung.

Betroffene sind gut beraten, das Thema nicht allein den Juristen zu überlassen. Ein interdisziplinäres Setup – aus Recht, Technik, Kommunikation und Projektsteuerung – ist der Schlüssel zu resilienten Verfahren. Wo dies gelingt, kann ein Unternehmen selbst in kritischen Lagen stets „vor der Lage“ bleiben, regulatorische Erwartungen erfüllen und Reputationsschäden vermeiden.

Proaktives Verfahrensdesign ist ein strategisches Führungsinstrument. Es schafft Klarheit, verhindert Eskalation und sichert operativen Erfolg. Unternehmen, die diesen Ansatz wählen, verschaffen sich nicht nur regulatorische Sicherheit, sondern sie gewinnen wertvolle Steuerungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld.

Kontakt für weitere Informationen



Guido Morber, LL.M.
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Verwaltungsrecht
T +49 89 928780 452
E guido.morber@roedl.com

Veranstaltungshinweise

THEMA	Neuordnung der Netzentgeltregulierung – Zentrale Kritikpunkte und Rechtsschutzmöglichkeiten
TERMIN / ORT	17. September 2025 / Webinar
THEMA	Webinar des Netzwerks Wärmewende im 3. Quartal 2025
TERMIN / ORT	22. September 2025 / Webinar
THEMA	Social Media im Stadtwerk
TERMIN / ORT	24. September 2025 / Webinar
THEMA	Global HR:Labour Law Forum
TERMIN / ORT	30. September 2025 / Nürnberg
THEMA	Strategieforum Stadtwerkewende
TERMIN / ORT	8. bis 9. Oktober 2025 / Köln
THEMA	Fernwärmepreisberechnung in Zeiten der Transformation
TERMIN / ORT	30. Oktober 2025 / Webinar
THEMA	Konzessionsgipfel (Markttrends, Herausforderungen und Erfolgsstrategien)
TERMIN / ORT	13. November 2025 / Köln
THEMA	15. Branchentreffen der Erneuerbaren Energien
TERMIN / ORT	20. November 2025 / Nürnberg
THEMA	Webinar des Netzwerks Wärmewende im 4. Quartal 2025
TERMIN / ORT	24. November 2025 / Webinar
THEMA	Der Jahresabschluss 2025 für Versorgungsunternehmen
TERMIN / ORT	25. November 2025 / Webinar
THEMA	Aktuelle Entwicklungen der Regulierung, der Netzwirtschaft und des Energierechtes im 4. Quartal 2025
TERMIN / ORT	27. November 2025 / Webinar

Kontakt für weitere Informationen



Erik Weiß
M.Sc. Marketing Management
T +49 911 9193 1676
E erik.weiss@roedl.com



Alle Informationen zu unseren Seminaren finden Sie direkt im Internet unter:
www.roedl.de/seminare

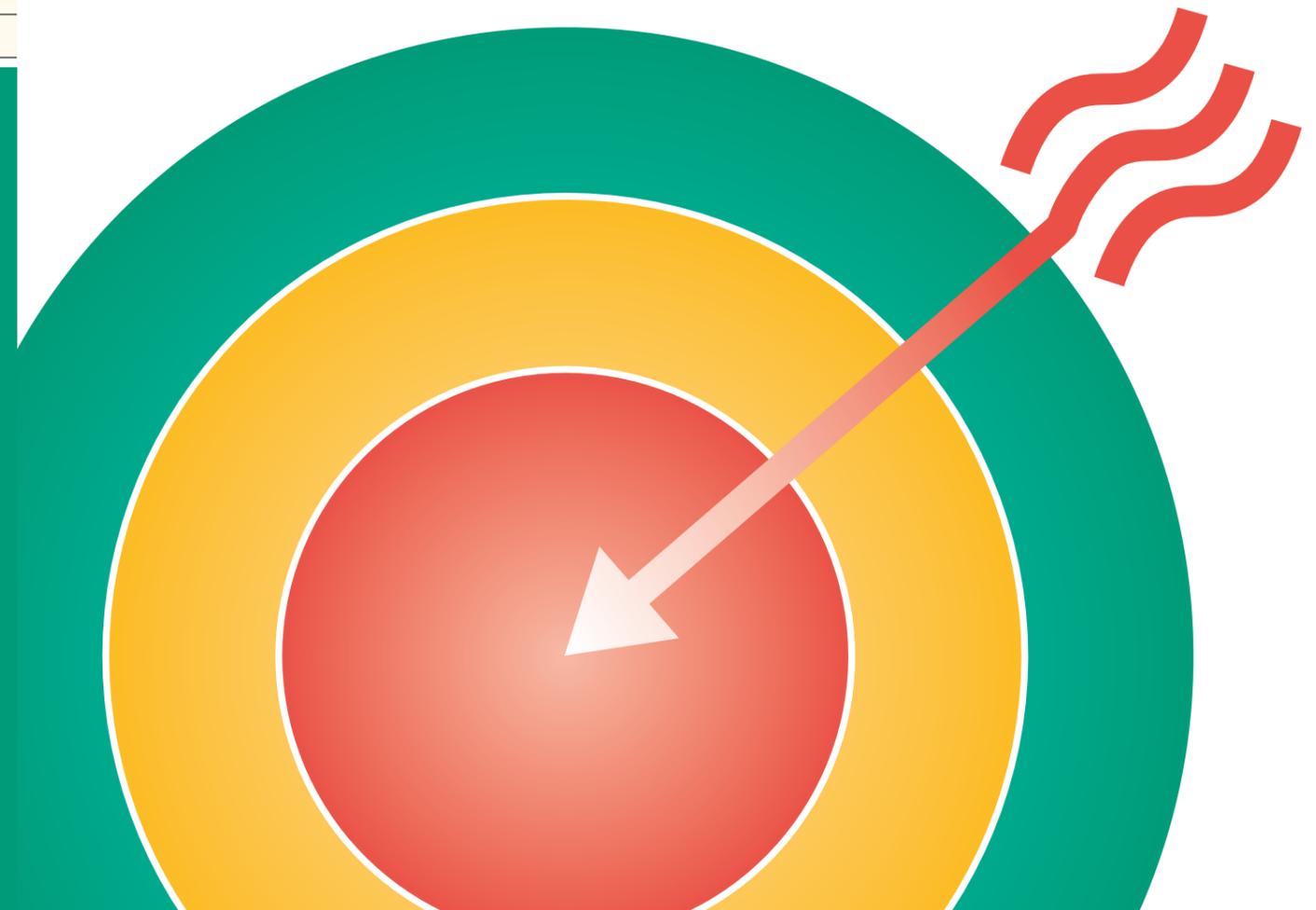
Die Wärmezielscheibe

Wärmewende in Deutschland erfolgreich gestalten



Jetzt downloaden:

<https://bit.ly/waermezielscheibe-2-0>



Neuaufgabe 2024

Rödl & Partner

Impressum

Verantwortlich für redaktionelle Inhalte gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

Prof. Dr. Christian Rödl
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Rödl & Partner GmbH WPG
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg
Deutschland / Germany

Tel: +49 911 9193 0
Fax: +49 911 9193 1900
E-Mail: info@roedl.de
www.roedl.de

einzelvertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Prof. Dr. Christian Rödl, LL.M., RA, StB

Urheberrecht:
Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung
in jedem Medium als Ganzes oder in Teilen bedarf der schriftlichen
Zustimmung der Rödl & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



PEFC/04-31-1696

PEFC-zertifiziert

Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern

www.pefc.de