

Fundamente schaffen

KURSBUCH STADTWERKE

Ausgabe: September 2018 – www.roedl.de

> Inhalt

Studie

- > „Rödl & Partner-5-D-Studie“ – Eine energiewirtschaftliche Marktstudie 2

Digitalisierung

- > Blockchain – Perspektive für Stadtwerke? 4

Energiewirtschaft

- > Stromlieferungen im Quartier 6

Wärme

- > Das Ende der Verkettungsfaktoren 9

Personal

- > Eine strukturierte Personalbedarfsplanung ist die Basis für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen. 12

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungshinweise 16

Liebe Leserin, lieber Leser,

Wandel und Zukunft – ein ungleiches Paar?

Oft erweckt es zumindest den Anschein. Für die einen Fluch, für die anderen ein Segen. Wer frühzeitig auf das richtige Pferd setzt, für den eröffnen sich ungeahnte neue Möglichkeiten. Aber allzu gerne verbleiben wir in unserer gewohnten Umgebung, vertrauen auf Bewährtes und beäugen das Neue mit Skepsis. Doch der Wandel ist selten zu stoppen und wer zukunftsfähig sein will, der wird nicht umher kommen, sich frühzeitig neuer Entwicklungen anzunehmen und damit Potenziale für sich zu nutzen.

Was die Energiewirtschaft schon heute aber noch viel mehr in der Zukunft umtreiben wird, sind die fünf großen D. Der demographische Wandel wird unweigerlich für Personalengpässe sorgen, dem es frühzeitig mit einem zukunftsorientierten und unternehmensspezifischen Plan entgegenzuwirken gilt. Die Digitalisierung wird auf dem Vormarsch bleiben und zu einer deutlichen Diversifizierung der Geschäftsmodelle führen. Neue Technologien werden auf den Markt kommen, neue Anwendungsbereiche werden erschlossen, die Dekarbonisierung ist in vollem Gange. Dezentralisierung und Digitalisierung zusammen haben das Zeug dazu, die ganze Branchen zu erschüttern. Aber nur jene, die sich nicht auf sie einstellen! Wir unterstützen Sie dabei, die richtigen Weichen zu stellen.

Zudem sprechen wir auf unserer Veranstaltung "Stadtwerke 4.0: Zukunft gestalten und sichern – Erfolgreiche Strategien in Zeiten von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität" (am 11. Oktober in Köln und am 18. Oktober in Nürnberg) über diese und weitere Themen, die die Branche bewegen. Melden Sie sich an!

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.



Martin Wambach
Geschäftsführender Partner



Anton Berger
Partner

Studie

> „Rödl & Partner-5-D-Studie“ – Eine energiewirtschaftliche Marktstudie

Von Anton Berger

In unserer 5-D-Studie gehen wir aktuell der Frage nach, wie Geschäftsführer und Entscheidungsträger von Energieversorgungsunternehmen die zentralen Megatrends

- > Digitalisierung,
- > Dekarbonisierung,
- > Dezentralisierung,
- > Demografischer Wandel und
- > Diversifizierung des tradierten Geschäftsmodells

beurteilen. Ihre Meinung zählt!

Denn nur mit Ihrer Hilfe ist es uns möglich, ein aktuelles Meinungsbild des Energieversorgermarktes zu erheben und Ihnen anschließend aufzuzeigen, welche Bedeutung diesen Themen in der operativen Praxis tatsächlich zukommt.

Denn eines ist klar – kein Energieversorger wird sich diesen Entwicklungen entziehen können!

Die hochgesteckten Ziele der Bundesregierung zur Dekarbonisierung der Sektoren Strom, Wärme, Kälte und Mobilität erfordern eine Anpassung der Erzeugungsstrategie in Richtung der Erneuerbaren Energien. Es werden kleinteiligere und dezentrale Strukturen entstehen. Fossile Energieträger nehmen dagegen in ihrer Wertigkeit ab.

Darüber hinaus dringt die digitale Transformation durch alle energiewirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen. Die Folge: Energieversorger werden neben der Digitalisierung ihrer internen Geschäftsprozesse auch neue digitale Dienstleistungen anbieten müssen.

Weiterhin lassen der Druck auf die Gewinnmargen sowie Absatzrückgänge in den tradierten Geschäftsfeldern vielerorts eine Diversifikation der bisherigen Geschäftsmodelle erkennen.

Und schließlich müssen sich auch Energieversorger den Folgen des demografischen Wandels stellen und sich im Wettbewerb um qualifiziertes Personal als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

Kontakt für weitere Informationen:



Anton Berger

Diplom-Ökonom, Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 01

E-Mail: anton.berger@roedl.com

HIER
geht's zur
Umfrage

<http://bit.ly/5D-Studie>

Als **Dank** für die Teilnahme erhalten Sie, neben den Studienergebnissen, kostenlosen Eintritt zu unserer Veranstaltung „Stadtwerke 4.0: Zukunft gestalten und sichern – Erfolgreiche Strategien in Zeiten von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität“ am 11. Oktober in Köln oder am 18. Oktober in Nürnberg.

Seien Sie mit dabei!

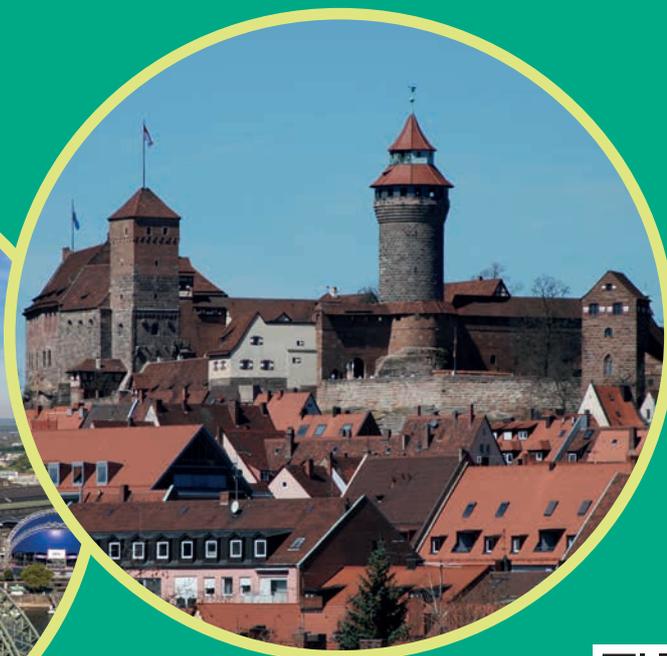


STADTWERKE 4.0

ZUKUNFT GESTALTEN UND SICHERN

Erfolgreiche Strategien in Zeiten von Volatilität,
Unsicherheit und Komplexität

11. Oktober 2018 in Köln
18. Oktober 2018 in Nürnberg



www.roedl.de/seminare



Erfahren Sie alles über die Megatrends Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel, Diversifizierung und Dezentralisierung. Aufbereitet und zusammengefasst von Spezialisten der Branche und unserem Expertenteam. Wappnen Sie sich für die großen Aufgaben der Zukunft und besuchen Sie uns auf unserer Veranstaltung **„Stadtwerke 4.0: Zukunft gestalten und sichern – Erfolgreiche Strategien in Zeiten von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität“** im Oktober in Köln und Nürnberg.

Kontakt für weitere Informationen:



Patrick Marschner

B.A. Betriebswirtschaftslehre

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 10

E-Mail: patrick.marschner@roedl.com

Digitalisierung

> Blockchain – Perspektive für Stadtwerke?

Von Kai Imolauer

Eine Technologie, die völlig neue Handlungsoptionen eröffnet, ist die viel diskutierte „Blockchain“-Technik. Sie bietet auch für Stadtwerke zahlreiche Perspektiven und könnte diese in teils neuer Rolle auf den Märkten erscheinen lassen. So werden nachfolgend kurz die Funktionsweise sowie die jeweiligen Charakteristika und zwei mögliche Anwendungen beschrieben.

Funktionsweise / Charakteristika

Blockchain ist eine Technologie, die Anwendung bei sogenannten Peer-to-Peer-Transaktionen findet. So kann jeder Teilnehmer innerhalb des Netzwerkes direkt ohne Vermittler Transaktionen durchführen. Die Neuheit besteht darin, dass die Transaktionen nicht mehr auf zentralen Datenbanken, sondern dezentral auf allen beteiligten Rechnern gespeichert werden (siehe Abbildung 1).

Es gibt zahlreiche Blockchain-Arten mit bestimmten Charakteristika. Jede Blockchain-Art hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile und ist daher jeweils für verschiedene Einsatzmöglichkeiten attraktiv. Expertenmeinungen zufolge wird es aller Wahrscheinlichkeit nach keine marktbeherrschende Stellung einer einzelnen Blockchain-Art geben. Bei der Einordnung von verschiedenen Blockchains ist der Hauptaspekt die Ausgestaltung des Zugriffs. Hier wird hauptsächlich unterschieden zwischen öffentlichen, privaten sowie konsortialen Blockchains. Die jeweiligen Charakteristika sind in Abbildung 2 aufgelistet.

Da in der sich wandelnden Energielandschaft zukünftig eine enorme Anzahl an Sensoren, Erzeugern und Verbrauchern miteinander kommunizieren und Transaktionen in Echtzeit abschließen, muss dies auch bei der Auswahl der Blockchain berücksichtigt werden. So bieten private und konsortiale Blockchains aufgrund der höheren Transaktionsgeschwindigkeit und dem geringeren Ressourcenaufwand dabei die besten Voraussetzungen und kommen den Versorgern in ihrer Rolle als Infrastrukturbetreiber entgegen.

Echtzeit-Herkunftsnachweise / flexible Ökostrom-Tarife

Im Bereich der Ökostrom Tarife werden für Berechnungen üblicherweise Standardlastprofile herangezogen. Ein zielgerichteter Verbrauch des jeweils physikalisch vorhandenen Strommixes war bisher nicht möglich. Hier kann die Blockchain-Technologie Abhilfe schaffen. Sie bietet dabei eine transparente, für alle Nutzer einsehbare und deshalb auch nachvollziehbare Dokumentation von Transaktionen.

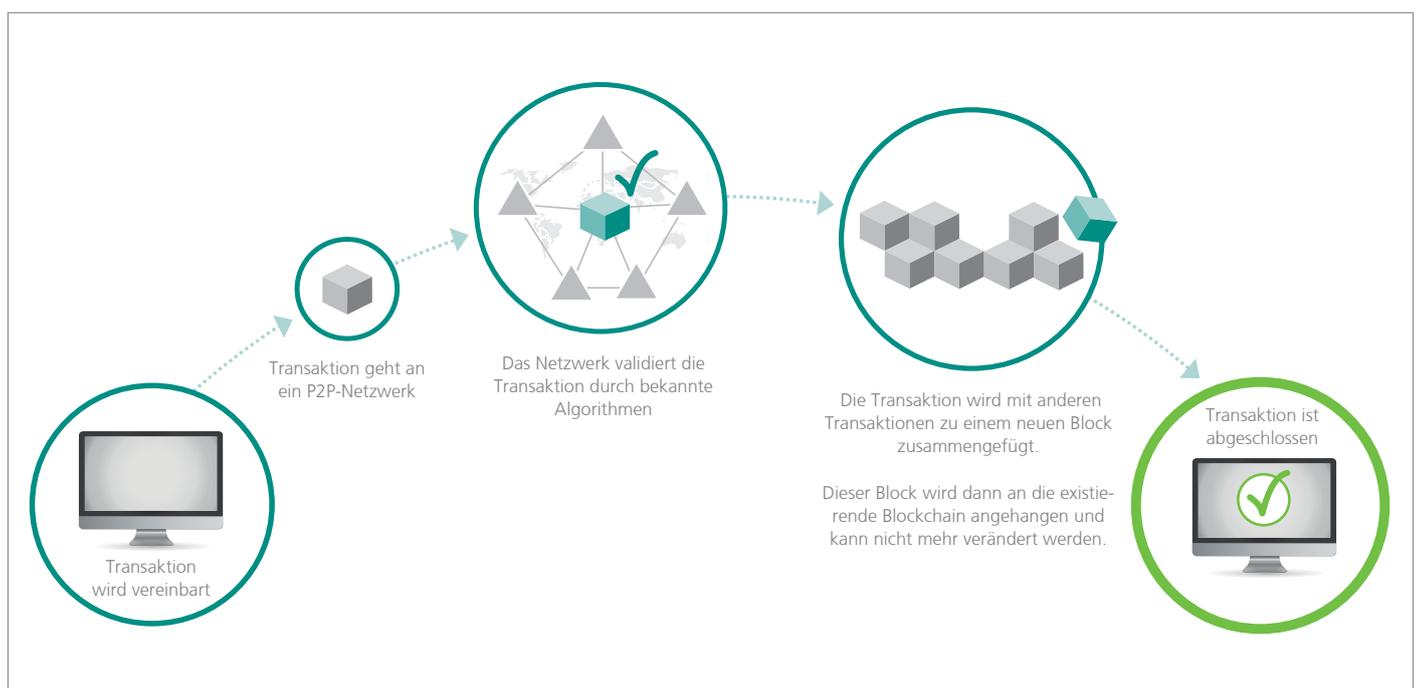


Abbildung 1: Transaktion in der Blockchain, eigene Darstellung

	öffentlich	privat	konsortial
Netzwerk	dezentral	teilweise dezentral	teilweise dezentral
Zugänglichkeit	jeder der möchte, kann teilnehmen	Beschränkung des Zugangs (je nach Einsatz)/ ein einzelner Betreiber regelt den Zugang	Beschränkung des Zugangs (je nach Einsatz)/ mehrere Betreiber regeln den Zugang
Sicherheit	sehr hoch	erhöhte Wahrscheinlichkeit von Angriffen/Manipulation	erhöhte Wahrscheinlichkeit von Angriffen/Manipulation
Geschwindigkeit Transaktionen	langsam	schnell	schnell
Innovationsgrad	hohes Innovations- und Weiterentwicklungspotenzial bei hoher Teilnehmerzahl	geringere Innovations- und Weiterentwicklungsgeschwindigkeit	geringere Innovations- und Weiterentwicklungsgeschwindigkeit
Konsensmechanismus/ Ressourcenaufwand	Proof of Work, Proof of Stake/ hoch	Proof of Authority/ gering	Proof of Authority/ gering

Abbildung 2: Charakteristika der jeweiligen Blockchain, eigene Darstellung

So lassen sich Zertifikate für erneuerbaren und regional produzierten Strom bereits bei der Erzeugung auf der Blockchain dokumentieren und handeln. Eine PV-Dachanlage oder ein Windrad könnten ihre Stromerzeugung direkt in die Blockchain schreiben. Die Blockchain agiert hierbei als eine Art digitales Kassenbuch. Die Einspeisedaten werden als Kopie auf sämtlichen Netzwerkrechnern (sog. Peers) abgespeichert. Somit wäre die Dokumentation der Einspeisung fälschungssicher gewährleistet. Auch Daten über den Energieverbrauch können erfasst und manipulationssicher in die Blockchain geschrieben werden.

Durch die Blockchain-Technologie können Stromverbraucher nun erstmals einen sicheren Nachweis darüber erhalten, ob sie zu einem bestimmten Zeitpunkt wirklich Strom aus erneuerbaren oder eben doch aus anderen Energiequellen verbrauchen. Wer beispielsweise die Batterie seines Elektrofahrzeuges in einem Zeitraum auflädt, in dem mehr Grünstrom durch das Netz fließt, schont die Umwelt nicht nur durch das Verbrauchen von Ökostrom, sondern trägt auch mit seinem netzdienlichen Verbrauchsverhalten zur Lastverlagerung bei. So sind Tarife wie diese sehr interessant für Netzbetreiber und Versorger, die vorhaben, Anreize für Netzentlastung zu setzen. So verschiebt die Blockchain-Technologie die Perspektive in der Grünstromkennzeichnung von der Erzeugung zum Verbrauch. Sie richtet den Fokus anstatt auf die Einspeisung auf die tatsächliche Entnahme aus dem Stromnetz und eröffnet somit perspektivisch eine völlig neue Verteilung von Angebot und Nachfrage sowie Tarifstrukturen auf dem Strommarkt.

Peer-to-Peer-Plattformen (P2P)

In Branchen wie der Lebensmittelindustrie kristallisiert sich bereits heraus, dass der Faktor Regionalität aus Verbraucherperspektive zunehmend an Wichtigkeit gewinnt. Kunden verbinden mit Regionalität nicht nur rationale Werte wie typische, regionale Produkte, Nachhaltigkeit und kurze Wege, sondern auch emotionale Werte wie Vertrautheit, Natürlichkeit und den persönlichen Kontakt zum Produzenten.¹ Diesbezüglich könnten Stromkunden ihren Strommix in Zukunft aus regional produziertem Ökostrom zusammenstellen. Ein Dienstleister stellt dabei den Erzeugern, Verbrauchern sowie Prosumenten eine blockchainbasierte Handelsplattform zur Verfügung.

Grundvoraussetzungen für einen P2P-Stromhandel ist, dass alle Teilnehmer nicht nur digital über das Internet, sondern auch physikalisch miteinander vernetzt sind. Da in Deutschland so gut wie jeder Haushalt über einen Anschluss an das öffentliche Stromnetz verfügt, liegt es nahe, dass dieser Anschluss auch für den P2P-Handel genutzt wird. Des Weiteren benötigt man auch einen Smart Meter für den Zugang am Stromhandel.

Über eine solche P2P-Plattform können die Teilnehmer dann untereinander Strom handeln. Regulatorische Pflichten sowie die Aufgabe des Bilanzkreisverantwortlichen sind dabei vom Dienstleister zu erbringen. Auch im Hinblick auf Haftung bei mangelhafter Leistung, beispielsweise aufgrund technischer Systemfehler, ist der Dienstleister in der Verantwortung, da er der direkte Vertragspartner ist. Da auch davon auszugehen ist, dass die P2P-gehandelten Strommengen nicht ausreichen, um eine vollkommene Versorgung zu gewährleisten, würden die

¹ Vgl. (Nessel & Dudek, 2013), S. 2f

Netzwerk-Teilnehmer die Reststrommenge vom Dienstleister beziehen. Dadurch, dass der Dienstleister neben dem Betrieb der P2P-Plattform alle Aufgaben innehat, die heutzutage ein modernes EVU ohnehin schon anbietet, wären die etablierten Energieversorger prädestiniert für die Rolle des P2P-Dienstleisters. Als Pilotprojekt in Deutschland ist hierbei der Tal.Markt der Stadtwerke Wuppertal zu nennen, die bereits eine solche Peer-to-Peer-Plattform betreiben.

Zukünftige Entwicklung und Chancen

Viele Start-ups träumen schon von einem völdigitalisierten Energienetz, bei dem die jetzigen Energieversorger keine Rolle mehr spielen – ähnlich wie bei den Kryptowährungen, die ja auch ganz gut ohne traditionelle Banken auskommen (können). Es soll eine völlige Loslösung der Endkunden von etablierten Stromlieferanten angestrebt werden und das System komplett autonom funktionieren. Im Hinblick auf den regulatorischen Rahmen würden sich dadurch viele Verantwortungsbereiche in Richtung der Erzeuger, Verbraucher bzw. Prosumenten verschieben, die dadurch auch mehr Risiken zu tragen hätten. Außerdem handelt es sich bei der Stromversorgung um eine kritische Infrastruktur, deren volle Verfügbarkeit zu jeder Zeit gewährleistet sein muss. Darin besteht auch der entscheidende Unterschied zu Blockchain-Anwendungen in anderen Branchen. Denn neben der digitalen Wertübertragung geht auch die Verpflichtung zum physikalischen Ausgleich einher.

Vor diesem Hintergrund scheint es unwahrscheinlich, dass in absehbarer Zeit die Markrollen und deren Verantwortlichkeiten vom Gesetzgeber neu definiert werden. Was jedoch vorstell-

bar wäre, ist, dass je nach Ausgestaltung des P2P-Handels eine neue Rollenzuordnung unter den bereits etablierten und neuen Marktteilnehmern stattfindet.

Die komplette Loslösung der Kunden von den EVU würde in beiden Anwendungsmöglichkeiten nicht erfolgen. Niedrigere Stromkosten, eine verbesserte Integration der erneuerbaren Erzeugungsanlagen, höhere Verkaufserlöse oder eine verbesserte Transparenz der Stromherkunft wären dennoch gegeben.

Auch im Hinblick auf das Jahr 2020, wenn die ersten erneuerbaren Erzeugungsanlagen aus der EEG-Vergütung fallen, gilt es diese durch innovative Geschäftsmodelle weiter wirtschaftlich zu betreiben. Mit einem intelligenten Einsatz der Blockchain-Technologie und dem Schaffen der regulatorischen Rahmenbedingungen kann dafür heute bereits der Grundstein gelegt werden. Vorerst bleibt der Einsatz in abgegrenzten Märkten, beispielsweise in Quartiersnetzen, was Gegenstand einiger Studien ist.

Kontakt für weitere Informationen:



Kai Imolauer

Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 06

E-Mail: kai.imolauer@roedl.com

Energiewirtschaft

> Stromlieferungen im Quartier

Teil 2: Messstellenbetrieb nach Messstellenbetriebsgesetz auch in der Kundenanlage?

Von Heike Viole und Daniel Richard

Ob das Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) auch in der regelmäßig für die Quartiersversorgung gewählten Kundenanlage Anwendung findet wird aktuell noch diskutiert. Es sprechen aber starke Argumente gegen eine Anwendung des MsbG auf Kundenanlagenbetreiber. Kundenanlagen sind regelmäßig als Letztverbraucher im Sinne des § 2 Nr. 8 MsbG zu klassifizieren. Dieses Ergebnis hat weitreichende Folgen bei der Umsetzung von Quartiersversorgungs- und Mieterstromprojekten.

Das Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) gibt den Rahmen für den Messstellenbetrieb mit konventionellen und modernen Messeinrichtungen sowie intelligenten Messsystemen vor.

Ob und wenn ja in welchem Umfang das MsbG auch in der oftmals für die Quartiersversorgung gewählten sogenannten

Kundenanlage im Sinne des § 3 Nr. 24a/b Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) Anwendung findet und welche Anforderungen sich hieraus für den Lieferanten, den Kundenanlagenbetreiber und den Netzbetreiber, an dessen Netz die Kundenanlage angeschlossen ist, ergeben, verdient jedoch eine nähere Betrachtung.

Im zweiten Teil unserer Serie über die Stromversorgung in Quartieren beleuchten wir daher die sich im Zusammengang mit dem MsbG ergebenden Fragestellungen.

Messstellenbetrieb nach dem Messstellenbetriebsgesetz

Gemäß § 3 Abs. 1 MsbG ist der Messstellenbetrieb Aufgabe des grundzuständigen Messstellenbetreibers (gMSB), soweit nicht der Anschlussnutzer (oder ab 2021 der Anschlussnehmer) einen Dritten mit dem Messstellenbetrieb beauftragt hat.

§ 2 Nr. 4 MsbG definiert den grundzuständigen Messstellenbetreiber als den Betreiber von Energieversorgungsnetzen, solange und soweit er seine Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb nicht auf ein anderes Unternehmen übertragen hat, oder als jedes Unternehmen, das die Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb übernommen hat. Allerdings müssen hier zwei Aufgabenbereiche unterschieden werden: einmal die „normale“ Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb (vgl. § 3 Nr. 5 MsbG) und daneben die „besondere“ Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb von modernen Messeinrichtungen (mME) und intelligenten Messsystemen (iMS) (vgl. § 3 Nr. 6 MsbG).

- > Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb: die Verpflichtung zur Wahrnehmung des Messstellenbetriebs für alle Messstellen des jeweiligen Netzgebiets solange und soweit kein Dritter den Messstellenbetrieb durchführt.
- > Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb von modernen Messeinrichtungen und intelligenten Messsystemen: die Verpflichtung zur Wahrnehmung des Messstellenbetriebs mit modernen Messeinrichtungen und intelligenten Messsystemen im jeweiligen Netzgebiet für diejenigen Messstellen, die mit modernen Messeinrichtungen und intelligenten Messsystemen auszustatten sind und für die kein Dritter den Messstellenbetrieb durchführt.

Lediglich die Grundzuständigkeit für den Messstellenbetrieb von mME und iMS kann gemäß §§ 41 ff. MsbG auf ein anderes Unternehmen übertragen werden. Die Grundzuständigkeit für die konventionellen Messeinrichtungen (kME) verbleibt daher stets beim Netzbetreiber.

Das MsbG richtet sich mit seinen Regelungen insofern im Grundsatz zunächst einmal an den Messstellenbetreiber von Messeinrichtungen im Netz der allgemeinen Versorgung. Die Kundenanlage erwähnt das Gesetz nicht.

Auslegung anhand der Gesetzesbegründung und der Spruchpraxis der Bundesnetzagentur

Der Gesetzgeber erwähnt in seiner Begründung zum MsbG die Kundenanlage innerhalb der Ausführungen zu den Begriffsdefinitionen „Letztverbraucher“ in § 2 Nr. 8 MsbG und „Zählpunkt“ in § 2 Nr. 28 MsbG. Durch die Verwendung des Wortes

„beziehen“ würde klargestellt, dass es auf den physischen Bezug des Stroms und weniger auf die vertragliche Ausgestaltung des Strombezugs ankommt. Hierdurch und durch die Formulierung „für den eigenen Verbrauch“ würden demnach auch Unterzähler in Kundenanlagen erfasst. Zu § 2 Nr. 28 MsbG führt die Gesetzesbegründung aus, dass die Definition des Zählpunktes auf Einspeise- und Verbrauchssituationen genauso wie auf Konstellationen „Unterzähler in Kundenanlagen“ Anwendung finden kann (BT-Drucks. 18/7555. S. 73, 75).

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass das MsbG Kundenanlagen durchaus kennt. Daraus folgt aber auch, dass der Gesetzgeber bewusst keine Norm eingefügt hat, die das Gesetz auch auf Kundenanlagen für anwendbar erklärt. Auf der anderen Seite definiert § 1 MsbG den Anwendungsbereich des Gesetzes, ohne eine Differenzierung zwischen Netzen der allgemeinen Versorgung, geschlossenen Verteilernetzen und Kundenanlagen durchzuführen. Jedoch ist vorrangig zu beachten, dass das MsbG mit vollem Titel „Gesetz über den Messstellenbetrieb und die Datenkommunikation in intelligenten Energienetzen“ heißt. Entscheidend ist unseres Erachtens deshalb, ob man Kundenanlagen unter den Begriff „Energienetze“ fassen kann. Der Begriff des Energienetzes ist im MsbG nicht legaldefiniert, jedoch spricht der Sachzusammenhang dafür, dass damit ein „Energieversorgungsnetz“ im Sinne des § 3 Nr. 16 EnWG gemeint sein dürfte. Da Kundenanlagen aber gerade nicht unter den Begriff des Energieversorgungsnetzes fallen, spricht dies dafür, dass Kundenanlagen wohl nicht vom Anwendungsbereich des Gesetzes erfasst sein sollten.

Zu beachten sind auch die Regelungen des § 20 Abs. 1 d EnWG. Dieser lautet wie folgt:

„Der Betreiber des Energieversorgungsnetzes, an das eine Kundenanlage oder eine Kundenanlage zur betrieblichen Eigenversorgung angeschlossen ist, hat den Zählpunkt zur Erfassung der durch die Kundenanlage aus dem Netz der allgemeinen Versorgung entnommenen und in das Netz der allgemeinen Versorgung eingespeisten Strommenge (Summenzähler) sowie alle Zählpunkte bereitzustellen, die für die Gewährung des Netzzugangs für Unterzähler innerhalb der Kundenanlage im Wege der Durchleitung (bilanzierungsrelevante Unterzähler) erforderlich sind. Bei der Belieferung der Letztverbraucher durch Dritte findet im erforderlichen Umfang eine Verrechnung der Zählwerte über Unterzähler statt. Bei nicht an ein Smart-Meter-Gateway angebotenen Unterzählern ist eine Verrechnung von Leistungswerten, die durch standardisierte Lastprofile nach § 12 Absatz 1 der Stromnetzzugangsverordnung ermittelt werden, mit am Summenzähler erhobenen 15-minütigen Leistungswerten des Summenzählers aus einer registrierenden Lastgangmessung zulässig, soweit energiewirtschaftliche oder mess- und eichrechtliche Belange nicht entgegenstehen.“

Die entsprechende Gesetzesbegründung hierzu (BT-Drucks. 18/12355, S. 24 f.) statuiert, dass § 20 Abs. 1d EnWG die Vorga-

ben zur Bereitstellung von Zählpunkten, Gewährung von Netzzugang für Unterzähler und zur Anwendbarkeit des MsbG auf Zähler innerhalb von Kundenanlagen präzisiert, wodurch er für Rechtssicherheit in Fällen von Mieterstrommodellen als auch in allen sonstigen Fällen von Kundenanlagen, in denen Summenzähler in Kombination mit Unterzählern und ggf. Erzeugungszählern eingesetzt werden, sorgt. Die Norm verpflichtet den Betreiber des Energieversorgungsnetzes und nicht den Betreiber der Kundenanlage selbst. In Kombination mit der entsprechenden Gesetzesbegründung spricht dies ebenfalls gegen die Anwendbarkeit des MsbG auf Kundenanlagen im Sinne einer Auferlegung von Pflichten durch das MsbG auf den Kundenanlagenbetreiber.

Bei einer Kundenanlage mit Unterzählung wie in einem Quartier handelt es sich um ein sogenanntes Lokationsbündel. Hier ist der Netzbetreiber dafür verantwortlich, dass der Messstellenbetreiber alle Messlokationen eines Lokationsbündels kennt. Die Pflicht des Messstellenbetreibers erstreckt sich demgemäß auf den Messstellenbetrieb an dem Messwerte für die Bilanzierung und Abrechnung gegenüber dem Netzbetreiber ermittelt werden. Dies können auch (Unter-)Zähler in einer Kundenanlage sein.

Die Bundesnetzagentur vertrat bislang zu den Vorgängerregelungen die Auffassung, dass die Vorschriften der §§ 21b ff. EnWG a.F. in Bezug auf die drittbeliefernten Unterzählpunkte „grundsätzlich“ nicht anwendbar seien. Der Betreiber der Unterzähler in der Kundenanlage war danach kein Messstellenbetreiber/Messdienstleister im Sinne der §§ 21b ff. EnWG a.F. Dass Kundenanlagen eben nicht als Energieversorgungsnetze gelten und eben nicht den Pflichten unterliegen sollen, die Betreiber von Energieversorgungsnetzen treffen, spricht dafür, dass sie wohl auch nicht von den Regulierungen des MsbG betroffen sind, sondern generell regulierungsfrei bleiben sollen.

Fazit

Es sprechen unseres Erachtens gewichtige Argumente gegen eine Anwendung des MsbG auf Kundenanlagenbetreiber. Kundenanlagen sind regelmäßig Letztverbraucher im Sinne des § 2 Nr. 8 MsbG. Dieses Ergebnis ist sachgerecht, da Kundenanlagen in Abgrenzung zu Netzen der allgemeinen Versorgung eben nicht der Regulierung unterliegen sollen. Ob die Regulierungsbehörden an dieser Auffassung auch in Bezug auf die Anwendbarkeit des MsbG auf Kundenanlagen im Sinne des § 3 Nr. 24 a/b EnWG festhalten werden, bleibt abzuwarten. Eine abschließende Beurteilung dieser Fragestellung ist jedoch, mangels entsprechender Rechtsprechung oder behördlicher Entscheidungen, zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht möglich.

Ableitungen für die praktische Umsetzung von Quartiers- und Mieterstromkonzepten

Genau festgelegt werden sollten im Rahmen der Umsetzung von Quartiers- und Mieterstromkonzepten zunächst die konkreten „Rollen“ der beteiligten Akteure. Hierzu zählt u.a. die Klä-

rung der Zuständigkeit für die Installation und den Betrieb der nicht bilanzierungsrelevanten Unterzähler. Dies kann durch den Kundenanlagenbetreiber erfolgen. Insoweit sollte jedoch beachtet werden, dass eine Trennung der „Rollen“ Netzbetreiber und Kundenanlagenbetreiber aufrechterhalten werden sollte, d. h. der Netzbetreiber sollte nicht gleichzeitig die Kundenanlage betreiben.

Auf Grundlage unseres rechtlichen Fazits lässt es sich mit ebenso guten Argumenten rechtfertigen, dass der Lieferant die Installation und den Betrieb der Unterzähler innerhalb der Kundenanlage übernimmt. Dies hat den Vorteil, dass der Lieferant moderne Messeinrichtungen installieren kann, ohne an die Preisobergrenzen aus dem MsbG gebunden zu sein. Den Kunden droht insoweit jedoch kein finanzieller Nachteil, da der Lieferant über seine Endkundenpreise im Wettbewerb steht. Der Lieferant hat wiederum den Vorteil, die mME im Bereich der Kundenanlage für die Weiterentwicklung seiner vertrieblichen Produkte testen zu können (z.B. monatscharfe Abrechnung, differenzierte Tarifsysteme).

Weiterhin dürfte sich aus dem rechtlichen Fazit ableiten lassen, dass den Kunden für die vom Lieferanten installierten Messeinrichtungen kein Wahlrecht auf Einschaltung eines dritten Messstellenbetreibers zukommt. Dieser Punkt müsste in den Stromlieferverträgen und in den internen Prozessen des Lieferanten entsprechend berücksichtigt werden.

Kontakt für weitere Informationen:



Heike Viole

Rechtsanwältin

Tel.: +49 (89) 92 87 80-360

E-Mail: heike.viole@roedl.com



Daniel Richard

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-225

E-Mail: daniel.richard@roedl.com

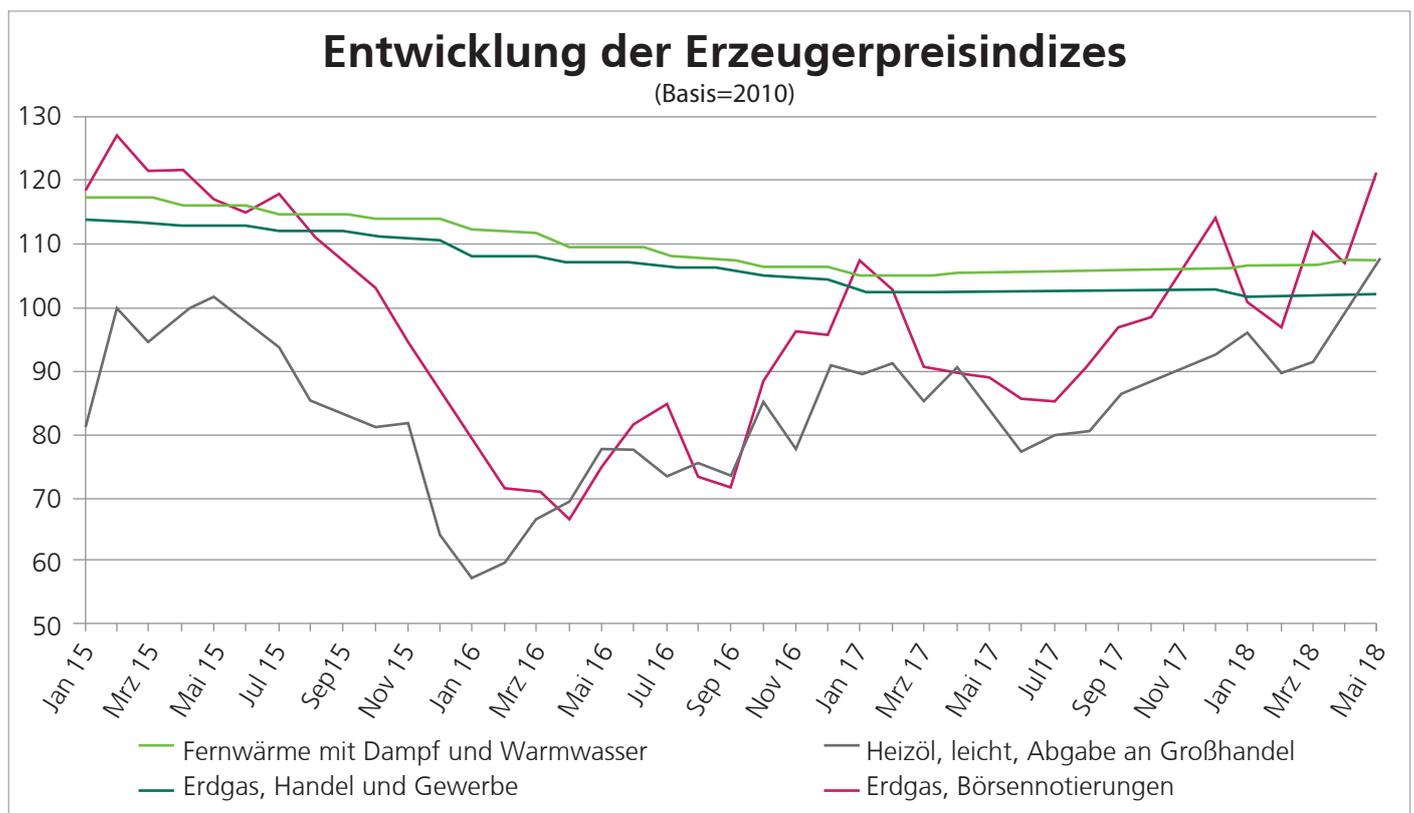
Wärme

> Das Ende der Verkettungsfaktoren

inklusive Interview mit Frau Gladis-Dörr vom Statistischen Bundesamt

Von Benjamin Richter

Zur Darstellung der Hintergründe der Indexrevision und der damit einhergehenden Anpassungen hat Rödl & Partner ein Interview mit Frau Gladis Dörr vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden durchgeführt. Frau Dörr ist für die Statistik der Erzeugerpreise für gewerbliche Produkte zuständig.



Im zweiten Quartal 2018 sind die Indizes für Preise von fossilen Energien wieder deutlich gestiegen.

Nach einer längeren Phase mit sehr geringen Preisanpassungen und Preissenkungen stehen nach merklichen Kostensteigerungen nun auch wieder Preiserhöhungen in fast allen Wärmelieferungsverträgen an. Alle Nutzer von Preisgleitklauseln müssen daher jetzt überprüfen, ob die in den jeweiligen Verträgen genutzten Preisgleitklauseln der aktuellen Rechtslage entsprechen.

Neben den Kostensteigerungen kommen aber dieses Jahr zwei zusätzliche Faktoren hinzu: Das Statistische Bundesamt basiert die Indizes auf das neue Basisjahr 2015 um und ändert das Wägungsschema. Betroffen sind auch die Indizes der Erzeugerpreise gewerblicher Produkte (Inlandsabsatz), die in Fachserie 17 Reihe 2 veröffentlicht werden. Viele Versorger setzen bislang aus Gründen der Einfachheit auf berechnete „Verkettungsfaktoren“. Die-

se Vorgehensweise soll zukünftig der Vergangenheit angehören. Im Ergebnis bedeutet dies, dass für alle Wärmeverträge bei einer Preisanpassung ab dem 1. Januar 2018 neue Basispreise mitgeteilt und die Preisgleitklauseln überprüft werden müssen. Mit der Umstellung auf das neue Basisjahr 2015=100 stellt das Statistische Bundesamt die Ausweisung von Verkettungsfaktoren ein und rät davon ab, die neuen Indizes von Basis 2015 auf ältere Basisjahre umzurechnen.

Die Indexrevision (= Umbasierung) erfordert die Erstellung von neuen Preisblättern und ein Nachziehen der Basiswerte bei den Preisanpassungsformeln. Im Rahmen dieser Arbeiten sollten die eingesetzten Preisgleitklauseln für den Arbeits-, Grund- und Messpreis unbedingt mit der tatsächlichen Kostenentwicklung abgeglichen werden.

Hintergrund sind die in regelmäßigem Rhythmus alle fünf Jahre stattfindenden „Umbasierungen“, sprich bei den Indizes wird der Indexwert auf 100 angeglichen und der den Berechnungen zugrunde liegende Warenkorb angepasst (Rödl & Partner berichtete hierzu in der Studie „Preisfindung in der Wärmewirtschaft – Strategien für Energieversorger nach der Umbasierung“ (2014)). In der Praxis werden aber bis heute Verträge z. B. im Fernwärmebereich angewendet, in denen die Preisentwicklung an Basispreis und Basis-Indexzahlen aus der Zeit vor 2010 gekoppelt sind. Ob

Sie von der Umbasierung betroffen sind, können Sie beim kostenlosen Preisleitformel-Check analysieren lassen.

Zur Darstellung der Hintergründe dieser Indexrevision sowie zur Meinung des Statistischen Bundesamtes zum Umgang mit diesen Anpassungen hat Rödl & Partner ein Interview mit Frau Gladis-Dörr geführt, die beim Statistischen Bundesamt in Wiesbaden zuständig ist für die Statistik der Erzeugerpreise gewerblicher Produkte (Inlandsabsatz).

Frau Gladis-Dörr, dieses Jahr steht wieder eine Indexrevision bei den in den Fernwärmeverträgen üblicherweise genutzten Preisindizes der Fachserie 17 an. Was ist der Hintergrund dieser Arbeiten?

Der Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte (Inlandsabsatz) wird turnusmäßig alle fünf Jahre überarbeitet und auf ein neues Basisjahr umgestellt. Das Wägungsschema, mit dessen Hilfe der Gesamtindex, aber auch die verschiedenen Aggregatstufen berechnet werden, wird an die Marktstrukturen des neuen Basisjahres angepasst. Darüber hinaus wird auch die Güter- und Berichtsstellenstichprobe überprüft und aktualisiert.

Mit der Umstellung ist auch eine Neuberechnung der Ergebnisse ab Beginn des neuen Basisjahres verbunden. Dabei wird der Jahresdurchschnitt des neuen Basisjahres 2015 auf 100 gesetzt.

Kontakt für weitere Informationen:



Benjamin Richter

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (89) 92 87 80-350

E-Mail: benjamin.richter@roedl.com

Wann haben diese Arbeiten zuletzt stattgefunden und wie lange sind die aktuellen Indizes noch gültig?

Diese Arbeiten wurden zuletzt im Sommer 2013 durchgeführt. Die Umstellung auf das Basisjahr 2015=100 findet mit dem Monatsmonat August 2018 statt. Mit der Veröffentlichung der Preisindizes auf Basis 2015 verlieren die für den Zeitraum zwischen dem Beginn der neuen Basisperiode und der Umstellung veröffentlichten Indizes (Januar 2015 bis Juli 2018) ihre Gültigkeit.

Was bedeutet dies für die Fernwärme-Branche?

Wir empfehlen den Fernwärmeversorgern, bei jeder Indexumstellung auf ein neues Basisjahr die verwendeten Indizes auf die neue Basis umzustellen.

In der Vergangenheit wurden die neuen Preise bei vielen Versorgern jährlich anhand der aktuellen Indizes unter der Nutzung von Verkettungsfaktoren fortgerechnet. Damit war die Preisberechnung auch auf Basis von sehr alten Basiswerten möglich.

Das Statistische Bundesamt wird mit der Umstellung auf das Basisjahr 2015 die Veröffentlichung der Verkettungsfaktoren einstellen. Wir raten von einer Verkettung auf ein altes Basisjahr ab, da sich die daraus berechneten Veränderungsraten in der Regel von den auf der neuen Basis berechneten unterscheiden.

Wie können Wärmeversorger mit dieser Situation umgehen, die bislang ihre Preise und Preisgleitklausel noch nicht wieder angefasst haben?

Das Statistische Bundesamt empfiehlt die Verwendung der auf der neuen Basis berechneten und veröffentlichten Werte. Die Indexreihen reichen je nach verwendetem Subindex bei den Monatswerten teilweise bis in das Jahr 1976 zurück, bei den Jahreswerten sogar noch weiter.

Zu welchem Zeitpunkt werden die neuen Indizes veröffentlicht?

Die neuen Indexwerte werden am 5. Oktober 2018 auf unserer Internetseite im Bereich „Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte“ veröffentlicht. Ab diesem Zeitpunkt finden Sie die jeweiligen Indexentwicklungen ab Januar 2005 auf Basis des neuen Wägungsschemas in der sogenannten Langen Reihe zu Fachserie 17 Reihe 2. Weiter zurückreichende Indexwerte werden möglichst zeitnah in unserer Online-Datenbank Genesis zur Verfügung gestellt.

Gibt es zu diesem Thema weitere Informationen?

Auf unserer Homepage unter www.destatis.de > Zahlen & Fakten > Preise > Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte haben wir eine ausführliche Empfehlung zur Anwendung der Indizes und Vorschläge für die Umsetzung in Verträgen veröffentlicht.

Vielen Dank für dieses Gespräch.

Interessiert?

Dann besuchen Sie uns auf unserer Veranstaltung „Preisgleitklauseln auf dem Prüfstand – Umbasierung des Statistischen Bundesamtes erfolgt im Oktober 2018“ am 16. Oktober 2018 in München. Melden Sie sich jetzt an unter www.roedl.de/seminare.

Personal

> Eine strukturierte Personalbedarfsplanung ist die Basis für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen.

Von Christian Riess und Benjamin Zwinscher

Im Zusammenhang mit dem teilweise bereits deutlich spürbaren Fachkräftemangel ist es notwendig, die zukünftigen Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen. Dies gilt insbesondere für kommunale Stadtwerke und Energieversorger, deren Geschäftsfelder zunehmend unter Druck geraten und einen strukturellen Wandel vollziehen. Eine mittel- bis langfristige Personalbedarfsplanung ist darum unerlässlich, um den zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf zu ermitteln.

Die Ressource Mensch stellt zweifellos einen wesentlichen Aspekt für den Erfolg und die gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von kommunalen Stadtwerken und Energieversorgern dar. Eine strukturierte und effektive Personalbedarfsplanung gewährleistet die Handlungsfähigkeit durch ausreichende Ausstattung mit Personalressourcen und vermeidet darüber hinaus die Entstehung von Über- und Unterkapazitäten. Durch die Planung des zukünftigen Bedarfs an Personal können ungeplante und teilweise kostenintensive Rekrutierungsmaßnahmen vermieden werden, was in der Folge zu Kosteneinsparungen führt.

Die Altersstrukturanalyse gibt einen ersten Überblick

Der erste Schritt einer Personalbedarfsplanung ist die Durchführung einer Altersstrukturanalyse der derzeitigen Belegschaft. Sie gibt eine erste Indikation über den zukünftigen Personalbedarf, der durch das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern gegeben ist. Dabei empfehlen wir die Auswertung nach Status-, Berufs- und Qualifikationsstrukturen sowie nach Betriebsbereichen zu differenzieren. Damit können mögliche Maßnahmen in effizienter Weise direkt für einzelne Gruppen oder Bereiche abgeleitet werden. Im nächsten Schritt gilt es, den Planungshorizont für den Untersuchungszeitraum festzulegen. Hierbei wird üblicherweise nach kurzfristiger (bis zu 1 Jahr), mittelfristiger (bis zu 3 Jahre) und langfristiger (über 3 Jahre) Planung differenziert. Unabhängig von der Wahl des Untersuchungszeitraumes wird empfohlen, die Personalbedarfsplanung regelmäßig, d. h. mindestens einmal jährlich zu aktualisieren.

Die Personalbedarfsplanung muss sich an der Unternehmensstrategie orientieren

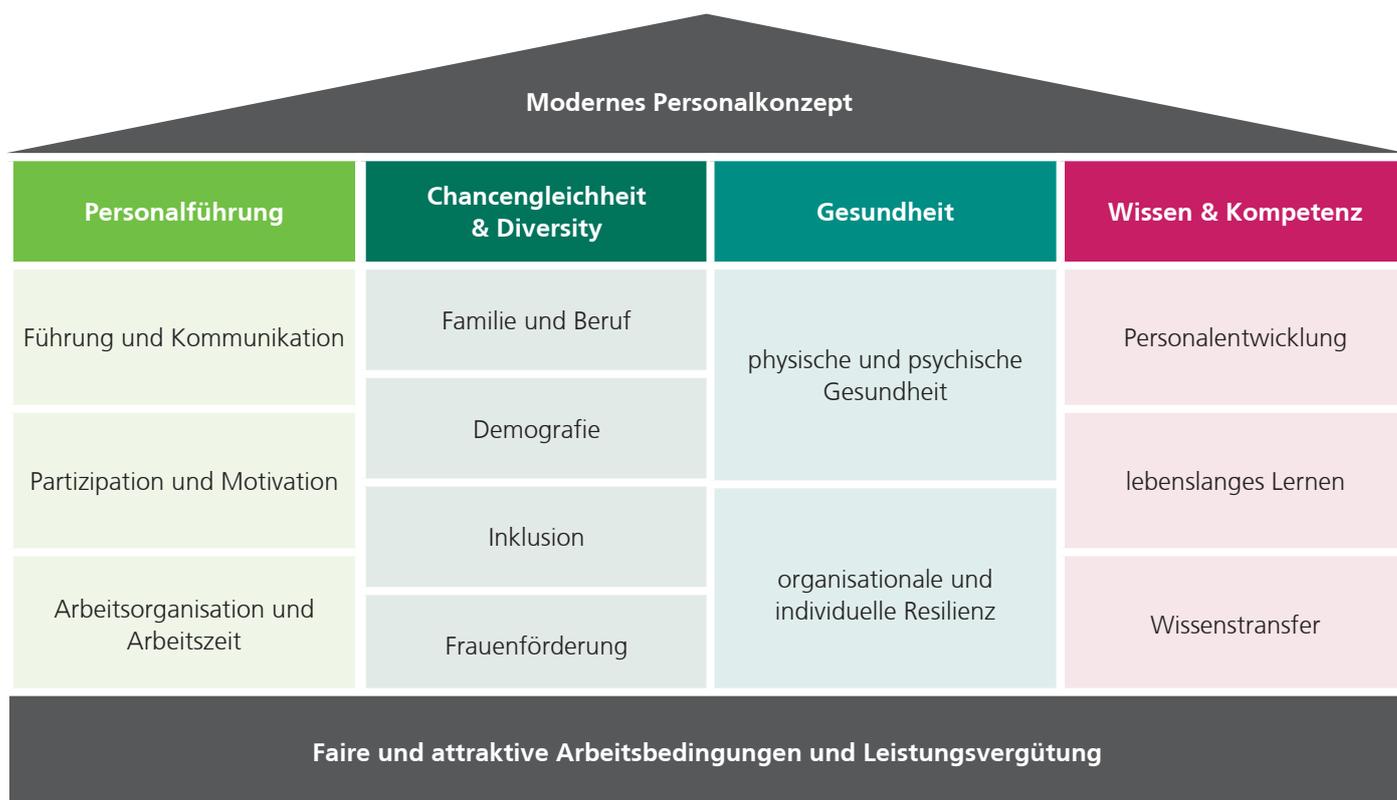
Für das weitere Vorgehen der Personalbedarfsplanung muss die zukünftige Unternehmensstrategie klar definiert bzw. zentrale Fragen geklärt sein. Das umfasst im Wesentlichen eine möglichst konkrete Prognose der zukünftigen Tätigkeitsbereiche inkl. einer Abschätzung der Arbeitsorganisation, der zugehörigen Investi-

tionen und des Einsatzes zukünftiger Technologien (insbesondere im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung). Darüber hinaus sollten die zugehörigen Arbeitsbereiche und die damit verbundenen Arbeitsinhalte bestimmt werden, die wesentlich für die künftige Entwicklung des Unternehmens sind.

Methoden zur Identifizierung des Brutto-Personalbedarfs

Nachdem diese Voraussetzungen erfüllt wurden, empfiehlt es sich, dass die Führungskräfte (z. B. die Bereichsleiter) den Personalbedarf für den Planungszeitraum für die verschiedenen Teilbereiche ermitteln. Dabei eignen sich für kleine und mittlere Unternehmen, im Hinblick auf die angestrebte Minimierung des Planungsaufwandes, insbesondere die Schätzverfahren. Sie stützen sich auf die subjektive Einschätzung der Führungskräfte der jeweiligen Unternehmensbereiche, die überwiegend auf deren Erfahrungswerten basiert. Ein alternatives Verfahren, das zwar objektiviertere Ergebnisse liefert, aber eine komplexere Vorgehensweise erfordert, stellt beispielsweise die Personalbedarfsermittlung anhand von Kennzahlen dar. Hierbei ergibt sich der Personalbedarf im Zusammenhang mit einer bestimmten unternehmensspezifischen Größe, die unmittelbar Einfluss auf die benötigten Personalressourcen hat. Eine denkbare Größe aus dem Bereich der Versorgungsnetze wäre beispielsweise die Anzahl an entsprechend qualifizierten Mitarbeitern zu Wartung und Instandhaltung pro Leitungskilometer Stromnetz. Dieses Vorgehen ist für die meisten Unternehmensbereiche möglich. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Teilbereiche erneut in einen Gesamtplan zusammengeführt und eine Plausibilitätsprüfung durchgeführt.

Grundsätzlich sollte die Ermittlung des Personalbedarfs externe Einflussfaktoren, wie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, genauso einbeziehen wie interne Einflussfaktoren, z. B. die definierten Unternehmensziele. Nachdem für die einzelnen Teilbereiche der Personalbedarf ermittelt wurde, werden diese Ergebnisse durch die Projektleiter (meist aus dem Personalbereich) zu einem Gesamtplan für das Unternehmen zusammengeführt.



Ermittlung des Netto-Personalbedarfs

Im Anschluss an die Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs empfiehlt es sich, eine Abgangs-Zugangs-Tabelle für den Prognosezeitraum, in Bezug auf die voraussichtlichen Personalbewegungen im Planungszeitraum, zu erstellen. Je länger diese Statistik geführt wird, desto sicherer werden die Aussagen auch für die Zukunft zutreffen. Dabei sollten auch außerplanmäßige Ereignisse, wie z. B. vermehrter Renteneintritt, für die Entwicklung des Personalbestandes berücksichtigt werden. In der Folge ergibt sich der Netto-Personalbedarf aus dem abgeschätzten zukünftigen Brutto-Personalbedarf abzüglich des gegenwärtigen Personalbestandes und den voraussichtlichen Zugängen zuzüglich der prognostizierten Abgänge.

Ableitung eines Maßnahmenkatalogs

Auf Grundlage dieser Ergebnisse kann im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches abgeleitet werden, wo im Unternehmen zusätzlicher Bedarf bzw. ein Übermaß an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften besteht. Dabei empfiehlt es sich nach den verschiedenen Qualifikationsgruppen zu differenzieren, da sie nicht gleichermaßen kritisch für den Unternehmenserfolg sind.

Darauf aufbauend gilt es, geeignete Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs abzuleiten. Diese können sich auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, den verstärkten internen Know-how-Aufbau bei bestehenden Mitarbeitern, auf mögliche innerbetriebliche Versetzungen, die Beauftragung von externen Experten und die Einführung von geeigneten Nachfolgeregelungen beziehen.

Die Personalbedarfsplanung als Teilaspekt eines ganzheitlichen Personalmanagementkonzeptes

Die Personalbedarfsplanung ist jedoch nur ein Baustein eines umfassenden Personalmanagementkonzeptes, dem sich Stadtwerke und kommunale Energieversorger heute und in naher Zukunft stellen müssen. Zu den personalstrategischen Herausforderungen lassen sich davon abgesehen beispielsweise auch eine faire und marktgerechte Vergütung sowie die gestiegene Sensibilisierung der Mitarbeiterschaft in Bezug auf die Themen „Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben“ und „individuelle berufliche Entwicklung“ identifizieren.

Stadtwerke und kommunale Energieversorger stehen in den kommenden Jahren vor massiven Herausforderungen im Personalbereich. Diesen ist mit Blick auf die zukünftige, personelle Leistungsfähigkeit mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen.

- > Sicherstellung von fairen und marktgerechten Vergütungsstrukturen
- > Einführung einer leistungsorientierten Vergütung
- > Einführung eines Entwicklungs- und Karrieremodells
- > Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit in Bezug auf fachliche Qualifikation sowie physische und psychische Gesundheit aller Mitarbeiter
- > Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- > Stärkung der Wahrnehmbarkeit als attraktiver Arbeitgeber (Personalmarketing)

Rödl & Partner berät Sie gerne zu allen Fragen rund um die strukturierte Personalbedarfsplanung sowie die Erarbeitung eines maßgeschneiderten Personalmanagement- und Personalentwicklungskonzeptes.

Kontakt für weitere Informationen:



Christian Riess

Diplom-Kaufmann

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-232

E-Mail: christian.riess@roedl.com



Benjamin Zwinscher

Diplom-Betriebswirt (FH)

Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 75

E-Mail: benjamin.zwinscher@roedl.com

8. BRANCHENTREFFEN

ERNEUERBARE ENERGIEN

14. NOVEMBER 2018

in Nürnberg

25% Frühbucherrabatt
bis 30. September



Wir laden Sie herzlich ein, in unserem Nürnberger Stammhaus am 14. November 2018 unser Gast zu sein. Informieren Sie sich umfassend über die Umsetzung von EE-Projekten unter rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Aspekten – aus nationaler und internationaler Sicht.

- › Mehr als 30 Vorträge aus 15 Ländern mit 35 Referenten
- › Gastredner: Christian Baudis (Digitalunternehmer und ehemaliger Google-Deutschland-Geschäftsführer)
- › Expertentalk mit namhaften externen Referenten
- › Kostenloses E-Book: Corporate PPA erfolgreich gestalten
- › Update Matchmaking-Plattform RENEREX
- › Und vieles mehr

Informieren Sie sich hier:

www.roedl.de/ee-bt



Kontakt für weitere Informationen:



Patrick Marschner

B.A. Betriebswirtschaftslehre

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 10

E-Mail: patrick.marschner@roedl.com

Rödl & Partner intern

> Veranstaltungshinweise

Thema	Stadtwerke 4.0: Zukunft gestalten und sichern – Erfolgreiche Strategien in Zeiten von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität
Termin / Ort	11. Oktober 2018 / Köln 18. Oktober 2018 / Nürnberg

Thema	Preisgleitklauseln auf dem Prüfstand – Umbasierung des Statistischen Bundesamtes erfolgt im Oktober 2018
Termin / Ort	16. Oktober 2018 / München

Thema	8. Branchentreffen Erneuerbare Energien
Termin / Ort	14. November 2018 / Nürnberg

Thema	Jahresabschluss für Energieversorgungsunternehmen 2018
Termin / Ort	27. November 2018 / Nürnberg 28. November 2018 / Köln

Kontakt für weitere Informationen:



Patrick Marschner

B.A. Betriebswirtschaftslehre

Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 10

E-Mail: patrick.marschner@roedl.com

Fundamente schaffen

„Ob ein guter Plan, eine genaue Analyse oder eine stabile Finanzierung – nur mit einem soliden Fundament kann wahrhaft Großes entstehen.“

Rödl & Partner

„Es ist wie bei einem Baum: Spektakuläre Menschentürme wachsen nur, wenn die Basis am Boden fest verwurzelt ist.“

Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, im Mai 2011 eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum Kursbuch Stadtwerke

Herausgeber: **Rödl & Partner GbR**
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 03 | pmc@roedl.de

Verantwortlich
für den Inhalt: **Martin Wambach** – martin.wambach@roedl.com
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18 | 50678 Köln
Anton Berger – anton.berger@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Layout/Satz: **Katharina Bühler** – katharina.buehler@roedl.com
Äußere Sulzbacher Str. 100 | 90491 Nürnberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.