



Trends erkennen

Branchenanalyse Fernwärme 2015

Aktuelle Herausforderungen und Chancen
für die Fernwärmebranche

Eine Studie von Rödl & Partner

Trends erkennen

„Potenziale zu erkennen und Chancen schnell zu ergreifen – das ist entscheidend im Wettbewerb. Deswegen haben wir immer ein wachsames Auge auf den Markt.“

Rödl & Partner

„Man weiß ziemlich schnell, welche Formation für einen neuen Menschenturm geeignet ist. Daran machen wir fest, ob es sich lohnt, Zeit und Mühe zu investieren.“

Castellers de Barcelona

Branchenanalyse Fernwärme 2015

Aktuelle Herausforderungen und Chancen
für die Fernwärmebranche

Eine Studie von Rödl & Partner

Vorwort

Unter dem Leitsatz „An morgen denken. Gemeinsam handeln.“ trafen sich Staats- und Regierungschefs der sieben bedeutendsten Industrienationen der westlichen Welt im Rahmen des G7-Gipfels im Juni dieses Jahres in Schloss Elmau in Deutschland. Dort vereinbarten sie gemeinsame Anstrengungen und Schritte für die Dekarbonisierung der Energieversorgung, um die zunehmende globale Erderwärmung unter 2 °C zu halten. Als zentrale Säulen wurden die Steigerung der Ressourceneffizienz und der Ausbau Erneuerbarer Energien festgelegt.

Den Aufbau beider Säulen verfolgt die Bundesrepublik Deutschland als führende Industrienation und damit als internationaler Vorreiter bereits seit Jahren. Vor allem die in Deutschland jetzt und auch in Zukunft finanziell geförderte Gewinnung von Strom mit Kraft-Wärme-Kopplung bei gleichzeitiger Nutzung der Wärme erfüllt die Forderung nach mehr Effizienz auf hervorragende Weise. Die vorhandene Wärmenetzinfrastruktur ermöglicht darüber hinaus sowohl von Beginn an als auch zu jedem zukünftigen Zeitpunkt die Einbindung von sauberen Energiequellen.

Wie im Wirtschaftsleben üblich, bestehen auch für die Wärmebranche Chancen und Risiken. Die Ergebnisse unserer im Frühjahr 2015 durchgeführten Befragung fassen wir im Rahmen der vorliegenden Studie zusammen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



Anton Berger
Dipl.-Ökonom, Dipl.-Betriebswirt (FH)
Partner



Benjamin Richter
Dipl.-Betriebswirt (FH)
Associate Partner

Management Summary

Die wichtigsten Ergebnisse der durchgeführten Befragung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- › **Fernwärme wird ausgebaut:** Mehr als zwei Drittel der befragten Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen/Stadtwerken gaben an, dass die Sparte Fernwärme in ihrem Unternehmen ausgebaut wird. Lediglich 31 Prozent erklärten, dass die Sparte Fernwärme im derzeitigen Zustand beibehalten wird. Keiner der Befragten gab an, dass die Sparte Fernwärme rückgebaut wird.
- › **Tiefstand Ölpreis:** Den Einfluss des niedrigen Ölpreises schätzten die befragten Experten lediglich für die Neukundenakquise als problematisch ein, nicht jedoch hinsichtlich ihrer Bestandskunden.
- › **Mietrechtsnovelle:** Die Befragten gaben an, in den nächsten zehn Jahren potenziell über 7 GW_{th} an Mietwohnungen anschließen zu können, sofern die Rahmenbedingungen dies zulassen. 94 Prozent der Befragten weisen jedoch der Mietrechtsnovelle einen negativen Einfluss auf die Akquisechancen in diesem Bereich zu: Laut durchgeführter Umfrage veranlasst die Novellierung des Mietrechts die Wärmeversorger, ihre Akquise von Neukunden in Mietwohnungen „sehr stark“ (75 Prozent) bzw. „stark“ (25 Prozent) zu reduzieren. Durch die Zurückhaltung der Branche bleibt hier ein CO₂-Einsparpotenzial in Höhe von bis zu 14.100 Tonnen pro Jahr unbearbeitet.
- › **Kundenzufriedenheit:** Die prozentuale Zufriedenheit der eigenen Fernwärmekunden schätzen die jeweiligen Versorger auf über 90 Prozent.
- › **KWK-Novellierung:** Um das Potenzial des Ausbaus der Fernwärmeversorgung in Deutschland ausschöpfen zu können, sind im Rahmen der Novellierung des KWKG und des allgemeinen Förderrahmens zumindest folgende Verbesserungen aufzugreifen:
 - › Erhöhung des Investitionszuschusses für Netze gemäß dem KWKG: Die befragten Experten wünschen sich einen deutlich höheren Zuschuss von knapp 36 Prozent im Vergleich zum aktuellen durchschnittlichen Fördersatz in Höhe von ca. 20 Prozent.
 - › Etablierung einer erhöhten Förderung für die Hausanschlüsse: Die befragten Experten wünschen sich eine deutlich höhere Förderung für Hausübergabestationen in Höhe von über 4.600 Euro anstatt den bisher festgelegten 1.800 Euro pro Hausübergabestation.
 - › Etablierung eines separaten, gedeckelten Zuschlags für bestehende KWK-Anlagen der allgemeinen Versorgung: Die befragten Experten erhoffen sich einen Zuschlag in Höhe von 0,0287 €/kWh.

Inhalt

Vorwort	4
Management Summary	5
Inhaltsverzeichnis	7
Einleitung	9
1 Aktueller Stand der Fernwärmebranche im Frühjahr 2015	10
2 Umfrage „Branchenanalyse Fernwärme 2015“	11
2.1 Methodischer Ansatz und Durchführung der Umfrage	11
2.2 Ergebnisse der Umfrage	12
2.2.1 Einordnung des Unternehmens	13
2.2.2 Entwicklung der Sparte Fernwärme (im Unternehmen)	14
2.2.3 Aktuelle Herausforderungen für die Fernwärmebranche	15
2.2.4 Aktuelle Chancen für die Fernwärmebranche	18
3 Fazit und Ausblick	21
Abbildungsverzeichnis	22
Abkürzungsverzeichnis	22
Literaturverzeichnis	23
Über Rödl & Partner	24
Ihre Ansprechpartner zum Thema Fernwärme	25
Impressum	27

Einleitung

Im verstärkten Ausbau von Wärmenetzen und dem Einsatz von sauberen Energiequellen in der Wärmeversorgung, der sogenannten „Wärmewende“, besteht im Gegensatz zur „Stromwende“ ein wesentlich höheres noch nicht ausgeschöpftes Potenzial zur Einsparung von CO₂. Bereits im Jahr 2002 hat die deutsche Politik dieses Potenzial erkannt und mit dem KWKG einen positiven regulatorischen Rahmen geschaffen, der die Kraft-Wärme-Kopplung und die Verteilung der anfallenden Wärme mittels Fernwärmenetzen verstärkt fördert. Es gilt, diese Anstrengungen auch zukünftig fortzusetzen und zu intensivieren. Allerdings ergeben sich für die jeweiligen Branchen, die handelnden Unternehmen und die interessierten Städte und Gemeinden regelmäßig unterschiedliche Herausforderungen, aber gleichsam auch Chancen.

Anfang des Jahres 2015 musste die Fernwärmebranche beispielsweise auf ein warmes Jahr 2014 zurückblicken und sah sich mit einem temporären Tiefstand des Ölpreises sowie mit den Folgen der Mietrechtsnovelle aus dem Jahr 2013 konfrontiert. Weiterhin fanden intensive Untersuchungen der Landeskartellämter statt.¹ Neben den genannten Herausforderungen boten sich zum damaligen Zeitpunkt allerdings auch Chancen, beispielsweise die Novellierung des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes, das zusätzliche finanzielle Anreize zum Ausbau der Fernwärme schaffen soll.

Um den Status quo und damit die weitere Entwicklung der Fernwärmebranche abzufragen, hat Rödl & Partner im März und April 2015 die Online-Umfrage „Branchenanalyse Fernwärme 2015“ durchgeführt, deren Ziel es war, Spezialisten und Spezialistinnen zum aktuellen Stand der Fernwärmebranche, insbesondere zu anstehenden Herausforderungen und Chancen, zu befragen und aus den Ergebnissen dieser Umfrage ein aktuelles Stimmungsbild zu zeichnen. Von insgesamt 74 Teilnehmern konnten 50 als Branchenexpertinnen/en identifiziert werden.

¹ Vgl. Studie von Rödl & Partner (2014): Preisfindung in der Wärmewirtschaft – Strategien für Energieversorger nach der Umbasierung, Mai 2014.



1 Aktueller Stand der Fernwärmebranche im Frühjahr 2015

Die Fernwärmebranche, die bereits im Jahr 2013 rund 12 Prozent des Wärmebedarfs in Deutschland abdeckte (das entsprach der Versorgung von 9,7 Millionen von 80,7 Millionen Bürgern)², hat vielversprechende Potenziale mit Blick auf zukünftiges Wachstum und befand sich im Frühjahr 2015 in einer grundsätzlich positiven Stimmung. Sowohl Unternehmen als auch Politik betrachten die Fernwärme und die KWK als unerlässlich, um die Energieeffizienz zu steigern und in der Folge die Klimaziele zu erreichen.³

Bereits in den letzten Jahren vollzog der deutsche Wärmemarkt eine Veränderung hin zu mehr Effizienz, bedingt durch den Ausbau der Fernwärme und der KWK sowie durch den verstärkten Einsatz Erneuerbarer Energien. Die deutsche Fernwärmebranche steht besser da als jemals zuvor, was die folgenden Zahlen der aktuellen „Country by Country 2015“-Umfrage von Euroheat & Power zeigen:⁴

- › Mehr Fernwärme als jemals zuvor: Die Fernwärmekapazität in Deutschland betrug im Jahr 2013 49.691 MW_{th}, die insgesamt 3.372 Anlagen erzeugten.
- › CO₂-Reduktion: 88 Prozent der Fernwärme entstanden im Jahr 2013 aus Erneuerbaren Energien, Abwärme oder in KWK.
- › Fernwärmeleitungen um den halben Erdball: Die Trassenlänge der deutschen Wärmenetze betrug im Jahr 2013 in Summe 20.219 km.
- › Großer Anteil an Gesamtwärmeproduktion: Die Wärmeproduktion aus KWK machte im Jahr 2013 14 Prozent der gesamten Wärmeproduktion aus; insgesamt wurden 254.839 TJ Fernwärme an Kunden verkauft, das entspricht 70,79 TWh.

Laut der aktuellen „70/70“-Studie des AGFW vom Mai 2015⁵ sind der Fernwärme- und der KWK-Ausbau unverzichtbar, um die gesetzten Klima- und Energieeffizienzziele zu erreichen. Entsprechend lassen sich (laut AGFW-Studie) unabhängig von der Erzeugungsvariante der Fernwärme des AGFW, durch deren konsequenten Ausbau bis zum Jahr 2030 21 bis 30 Millionen Tonnen CO₂ vermeiden. Und auch zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung kann die Fernwärme einen großen Beitrag leisten: Der geplante Ausbau der Fernwärme generiert in den Kommunen bis zum Jahr 2030 insgesamt 9,6 bis 12,2 Milliarden Euro und über 13.000 Arbeitsplätze,⁶ wobei die CO₂-Minderungskosten der Fernwärme vergleichsweise gering ausfallen dürften.⁷

² Euroheat & Power (2015): District Heating and Cooling – Country by Country 2015 Survey; Tagungsband Euroheat & Power Congress 2015 in Tallinn; Teil „Germany“, S. 10.

³ Vgl. AGFW – Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2015): Blickpunkt aktuell, Ausgabe 18/15, 22. Mai 2015, S. 1.

⁴ Euroheat & Power (2015): District Heating and Cooling – Country by Country 2015 Survey; Tagungsband Euroheat & Power Congress 2015 in Tallinn; Teil „Germany“; vgl. auch AGFW – Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2014): AGFW – Hauptbericht 2013; Teil „Übersicht und Zeitreihen“.

⁵ AGFW – Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2015): Die 70/70-Strategie – Konzept und Ergebnisse, Mai 2015.

⁶ Vgl. auch HIR Hamburg Institut Research GmbH (2015): Fernwärme 3.0 – Strategien für eine zukunftsorientierte Fernwärmepolitik, Februar 2015.

⁷ Blesl, Markus (2007): Optionen zur Steigerung der Energieeffizienz in Kommunen und deren CO₂-Minderungskosten; Präsentation vom 31. Juli 2007; IER Stuttgart.

Darüber hinaus ist die hervorragende Kosten-Nutzen-Relation der KWKG-Förderung zu nennen, die das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle erst kürzlich hervorhob: „So zahlte beispielsweise ein Durchschnittshaushalt mit einem jährlichen Stromverbrauch von 3.000 kWh/Jahr in 2014 nur rund 4,50 Euro. Damit ist das Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz ein sehr kostengünstiges und sehr effizientes Instrument im Bereich der Energieeffizienz“⁸.

Angesichts dieser Fakten und Entwicklungen scheint die positive Stimmung in der Branche durchaus berechtigt zu sein: Den Prognosen nach lassen sich durch den vorgeschlagenen Fernwärmeausbau die von der Politik beschlossenen klima- und energiepolitischen Ziele erreichen und zugleich eine langfristige Wertschöpfung im Land generieren. Das Erreichen der Ausbauziele setzt jedoch kurzfristige Verbesserungen der regulatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen voraus.

Der vorliegende Bericht bzw. die im Vorfeld von Rödl & Partner durchgeführte Online-Umfrage **„Branchenanalyse Fernwärme 2015“** untersucht zwei große Herausforderungen für die Fernwärmebranche: zum einen den zum Zeitpunkt der Befragung (März und April 2015) niedrigen Ölpreis und zum anderen die Auswirkungen der Mietrechtsnovelle.

Neben den genannten Herausforderungen greift die Online-Umfrage auch zwei große, facettenreiche Chancen für die Fernwärmebranche auf: Einerseits war die Kundenbindung der Unternehmen von Interesse, andererseits waren finanzielle Aspekte Gegenstand der Untersuchung, und zwar die Anforderungen der Branche an die finanziellen Anreize im Rahmen der Novellierung des KWKG.

2 Umfrage „Branchenanalyse Fernwärme 2015“

Um die Entwicklung der Fernwärme exakt einschätzen und unterstützen zu können, ist es unabdingbar, deren aktuellen Stand auch im Detail aus der Sicht von Branchenexperten zu kennen. Es gilt, sowohl die derzeit größten Herausforderungen als auch die wichtigsten aktuellen Chancen klar zu identifizieren und einzuordnen. Daher hat Rödl & Partner aktuelle und wichtige Themen aufgegriffen und von März bis April 2015 den Markt untersucht.

2.1 Methodischer Ansatz und Durchführung der Umfrage

Die Distribution des Links zur Online-Umfrage erfolgte auf unterschiedlichen Wegen. Zum einen hat Rödl & Partner die Umfrage im hauseigenen „Stadtwerke Kompass“ sowie in der energiewirtschaftlichen Fachzeitschrift „Euro Heat & Power“ beworben. Darüber hinaus hat Rödl & Partner aktuelle Mandanten persönlich angesprochen und um anonyme Teilnahme gebeten sowie einen Hyperlink zur Umfrage an die E-Mail-Signaturen der Mitarbeiter des den Bereich Fernwärme betreuenden Teams angehängt. Der grobe Aufbau der Online-Umfrage umfasste vier Teilbereiche:

⁸ AGFW – Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2015): Blickpunkt aktuell, Ausgabe 18/15, 22. Mai 2015.

1 von 4: Einordnung des Unternehmens:

Um einen Überblick über die Teilnehmer an der Online-Umfrage zu erhalten, bezogen sich die einleitenden Fragen – im Falle einer Beschäftigung bei einem Energieversorgungsunternehmen oder bei Stadtwerken – auf das Unternehmen selbst. Beispielsweise interessierten die im Unternehmen (neben der Sparte Fernwärme) existierenden Versorgungssparten, die eingesetzten Energieträger, die Länge des Fernwärmenetzes und der Wärmeabsatz im Jahr 2013. Branchenexpertinnen und -experten, die keine Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen oder Stadtwerken waren, konnten diese Fragen in der Umfrage überspringen.

2 von 4: Entwicklung der Sparte Fernwärme (in Ihrem Unternehmen):

Des Weiteren sollten die Teilnehmer die Entwicklung der Sparte Fernwärme im Unternehmen beurteilen. Beispielsweise ging es darum, ob die Sparte ausgebaut, in ihrem derzeitigen Zustand beibehalten oder rückgebaut wird. Von Interesse waren ferner der Wärmeabsatz im Jahr 2014 im Vergleich zu 2013, die Kundenzufriedenheit und die Wechselquote der Kunden.

3 von 4: Aktuelle Herausforderungen für die Fernwärmebranche:

Die im Zuge dieses Teilbereichs der Online-Umfrage gestellten Fragen konnten sowohl Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen/Stadtwerken als auch weitere Branchenexpertinnen und -experten beantworten. Thema war zunächst der „niedrige Ölpreis“ als Herausforderung für die Fernwärmebranche sowie die Frage, wie sich dieser aus Sicht der Befragten auf Bestands- und Neukunden auswirkt. Anschließend ging es um die „Mietrechtsnovelle“ als Herausforderung für die Branche und welchen Einfluss sie aus Sicht der Befragten auf die Gewinnung von Neukunden mit Mietwohnungen hat. Im Falle einer negativen Einschätzung erfolgte eine detaillierte Nachfrage, z. B. hinsichtlich der Sinnhaftigkeit verschiedener Lösungsvorschläge.

4 von 4: Aktuelle Chancen für die Fernwärmebranche:

Im vierten Teilbereich der Online-Umfrage sollten die Befragten, aus zehn unterschiedlichen Themen im Rahmen der Chance „KWKG-Novelle“ diejenigen drei Themen auswählen, die ihrer Einschätzung nach die größten Chancen für die Fernwärmebranche bereithalten, und sie in eine „Top-3-Rangfolge“ bringen. Anschließend waren die Befragten darüber hinaus aufgerufen, spezifische Detailfragen zu den drei ausgewählten Themen zu beantworten, beispielsweise bezüglich einer Erhöhung von Fördermittelsummen für Investitionen in verschiedene Fernwärmeinfrastrukturen.

2.2 Ergebnisse der Umfrage

Insgesamt beteiligten sich 74 Personen an der Umfrage. Um sicherzugehen, dass sämtliche in der Ergebnisauswertung verwerteten Antworten nur von tatsächlichen Branchenexpertinnen und -experten stammten, erfolgte die Sichtung der entsprechenden Datensätze mittels verschiedener Plausibilitäts- und Logikprüfungen sowie hinsichtlich des Kriteriums der Vollständigkeit der Antworten. In die endgültige Auswertung konnten 50 Datensätze einfließen, wovon 35 vollständig und 15 weitgehend vollständig waren. Von den 50 Befragten konnten 29 als Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen oder Stadtwerken sowie 21 als andere Branchenexperten identifiziert werden.

2.2.1 Einordnung des Unternehmens

Die nachfolgenden allgemeinen Informationen über die Energieversorgungsunternehmen/Stadtwerke, deren Mitarbeiter sich an der Online-Befragung beteiligten, geben dem Leser einen kurzen Überblick über die Eigenschaften der befragten Unternehmen. Sämtliche im Rahmen dieses Gliederungspunkts dargestellten Informationen beziehen sich lediglich auf die Antworten der 29 als Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen oder Stadtwerken identifizierten Umfrageteilnehmer.

Abbildung 1 zeigt zunächst die von den Befragten genannten Versorgungssparten im Unternehmen neben der Sparte Fernwärme. Jeweils 76 Prozent der Befragten gaben an, die Sparten „Strom“ und „Gas“ im Portfolio zu haben, 55 Prozent nannten die Sparte „Wasser“ (21 Prozent „Abwasser“), 28 Prozent gaben die Sparte „Bäder“ und 17 Prozent die Sparte „Breitband“ an. Öffentlichen Personennahverkehr („ÖPNV“) nannten lediglich 3 Prozent.

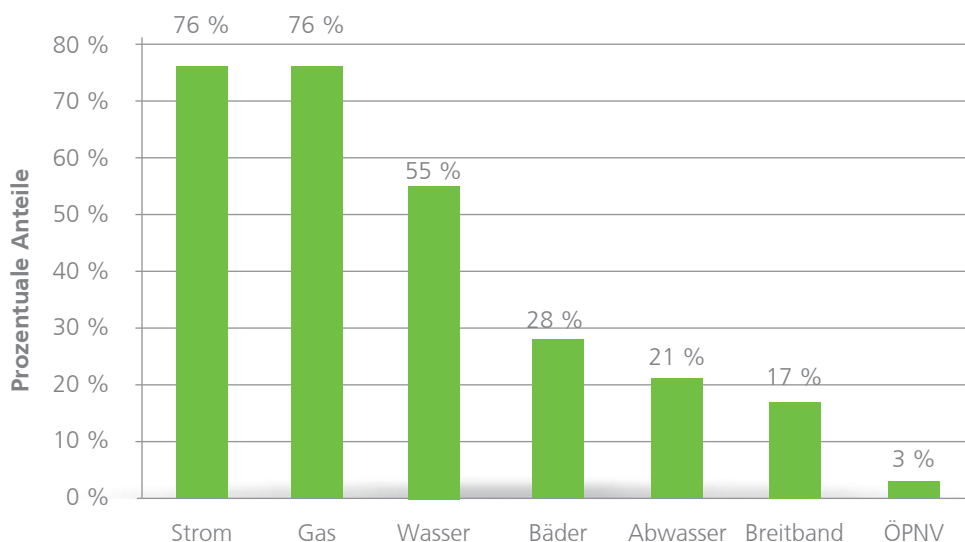


Abbildung 1
Versorgungssparten der Befragten neben der Sparte Fernwärme

Die Umfrage erhebt die weiteren neben der Sparte Fernwärme von den Unternehmen angebotenen Wärme- bzw. Kältedienstleistungen. 93 Prozent der Befragten nannten hier – entsprechend der Intention der Befragung – „Fernwärme“. Ferner gaben 62 Prozent an, „Wärme-Contracting“ anzubieten. „Fernkälte“ und „Kälte-Contracting“ nannte nur eine Minderheit der Teilnehmer (10 Prozent).

Die kumulierte Länge der Fernwärmenetze der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen lag bei ca. 950 km, was knapp 5 Prozent der in Deutschland gemeldeten Gesamtlänge entspricht⁹. Die Summe des Wärmeverbrauchs der Kunden der Befragten lag bei 3,98 TWh, was ebenfalls einen Anteil von ca. 5 Prozent am deutschen Gesamtenergieverkauf¹⁰ im Bereich Fernwärme repräsentiert.

⁹ Vgl. AGFW – Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2014): AGFW – Hauptbericht 2013; Teil „Übersicht und Zeitreihen“, Seite 11.

¹⁰ Euroheat & Power (2015): District Heating and Cooling – Country by Country 2015 Survey; Tagungsband Euroheat & Power Congress 2015 in Tallinn; Teil „Germany“.

Neben diesen allgemeinen Daten sollten die Teilnehmer angeben, ob ihre Unternehmen bereits Kontakt mit Kartellbehörden hatten. Der Sektor Fernwärme wurde bis 2012 durch das Bundeskartellamt untersucht.¹¹ Seit Vorlage der ersten Ergebnisse haben mehrere Landeskartellbehörden ergänzende Untersuchungen begonnen. 38 Prozent der Befragten beantworteten die Frage nicht, 34 Prozent verneinten und 28 Prozent bejahten sie (vgl. Abbildung 2).

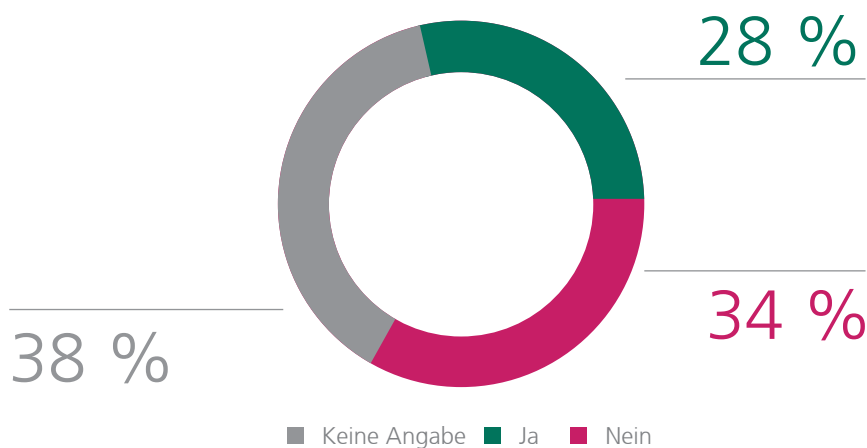


Abbildung 2
Kontakt der Befragten
mit den Kartellbehörden

2.2.2 Entwicklung der Sparte Fernwärme (im Unternehmen)

Sämtliche im Rahmen dieses Gliederungspunkts dargestellten Informationen beziehen sich erneut auf die Antworten der 29 als Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen oder Stadtwerken identifizierten Umfrageteilnehmer. Hier sollten die Befragten über die Entwicklung der Sparte Fernwärme im Unternehmen Auskunft geben. Die einleitende Frage lautete: „Wie entwickelt sich die Sparte Fernwärme in Ihrem Unternehmen?“

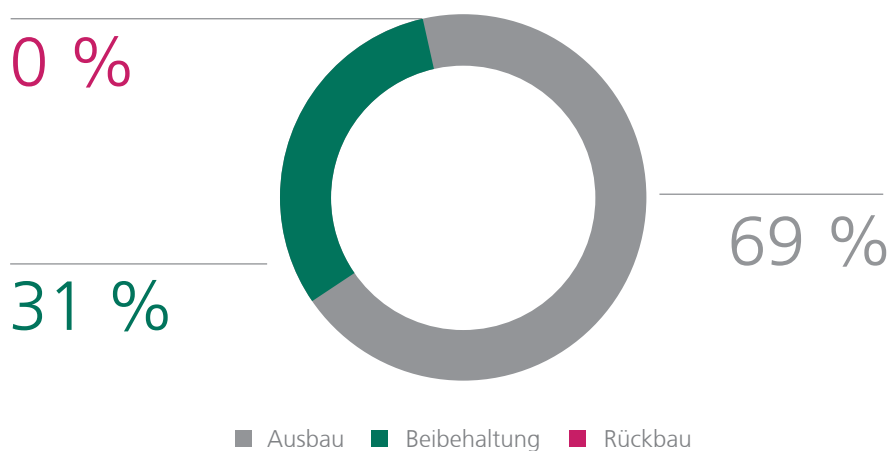


Abbildung 3
Entwicklung der Sparte
Fernwärme bei den
Befragten

¹¹ Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 2013/2014 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet und Stellungnahme der Bundesregierung, 15. Juni 2015, S. 108f.

Abbildung 3 zeigt, dass die Sparte Fernwärme für die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen nach wie vor sehr attraktiv zu sein scheint, da mehr als zwei Drittel (69 Prozent) angaben, die Sparte Fernwärme auszubauen. Lediglich 31 Prozent der Befragten möchten den Status quo beibehalten. Als besonders bemerkenswert zeigte sich, dass keiner der Befragungsteilnehmer angab, dass die Sparte Fernwärme im Unternehmen eine Reduzierung erfährt.

Neben der einleitenden Frage hinsichtlich der Entwicklung der Sparte Fernwärme waren die Teilnehmer angehalten, über den Wärmeabsatz an ihre Bestandskunden im warmen Jahr 2014 im Vergleich zum kälteren Jahr 2013 Auskunft zu geben. Die Befragten gaben im Mittel einen Rückgang des Wärmeverbrauchs vom Jahr 2013 auf das Jahr 2014 in Höhe von 11,77 Prozent an (Max.: 25 Prozent; Min.: 2 Prozent).

Eine weitere Frage bezog sich auf die Kundenzufriedenheit bei den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen. Die Frage lautete: „Wie hoch schätzen Sie die derzeitige prozentuale Kundenzufriedenheit Ihrer Fernwärmekunden ein?“ Sämtliche Befragten gaben diesbezüglich sehr hohe Werte an. Der geringste Wert lag bei 75 Prozent, der höchste bei 100 Prozent. Der Mittelwert beträgt 92,33 Prozent, woraus auf eine überaus hohe Kundenzufriedenheit im Fernwärmesektor zu schließen ist. Eine weitere aktuelle Untersuchung¹² an der eine repräsentative Anzahl von Kunden teilgenommen hat, stützt die Einschätzung der Experten. Die höchste Zufriedenheit bei allen untersuchten Heizungssystemen bestand im Rahmen dieser Befragung in der Gruppe der Fernwärmekunden.

Ergänzend zur Kundenzufriedenheit waren die Befragten aufgerufen, Angaben zur Treue der Fernwärmebestandskunden in den letzten fünf Jahren zu machen und die prozentuale Wechselquote aufgrund Kündigung und Komplettumstieg auf einen anderen Wärmeversorger/Wärmeträger anzugeben. Analog zu der sehr positiv bewerteten Kundenzufriedenheit schätzten die Befragten die prozentuale Wechselquote entsprechend niedrig ein. Der Mittelwert liegt bei 2,56 Prozent (Max.: 20 Prozent; Min.: 0 Prozent) und zeigt, dass die Zufriedenheit von Fernwärmekunden überaus hoch zu sein scheint. Diese geringe Wechselquote ist vor allem vor dem Hintergrund beachtenswert, dass bei den befragten Unternehmen größtenteils kein Anschluss- und Benutzungszwang vorlag und die Fernwärme sich regelmäßig gegenüber alternativen Heizsystemen, wie beispielsweise Wärmepumpen oder Pelletheizungen durchsetzen muss.

2.2.3 Aktuelle Herausforderungen für die Fernwärmebranche

Bei den nachfolgend vorgestellten Fragen zu Herausforderungen der Fernwärmebranche fanden sowohl die Antworten von identifizierten Mitarbeitern von Energieversorgungsunternehmen/Stadtwerken als auch die von weiteren Branchenexpertinnen und -experten; mithin die aller 50 Umfrageteilnehmer, Eingang in die Analyse.

Als erste Herausforderung für die Fernwärmebranche thematisierte die Umfrage einleitend den „niedrigen Ölpreis“ und fragte wie sich dieser aus Sicht der Befragten auf Bestands- und auf Neukunden auswirkt. Abbildung 4 zeigt die entsprechenden Antwortverteilungen, getrennt nach Bestandskunden- und Neukundenakquise. Eine knappe Mehrheit der Befragten weist dem niedrigen Ölpreis keinen Einfluss auf die Bestandskunden zu (56 Prozent), der verbleibende Teil

¹² Vgl. BDEW – Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (2015): Wie heizt Deutschland? BDEW-Studie zum Heizungsmarkt; Juni 2015, S. 32f

der Befragten schätzt den Einfluss des niedrigen Ölpreises als negativ, nicht jedoch als sehr negativ ein. Deutlich anders verhält sich die Beurteilung jedoch hinsichtlich der Neukundenakquise, wo 48 Prozent der Umfrageteilnehmer von einem negativen Einfluss des niedrigen Ölpreises auf die Neukundenakquise ausgehen. 27 Prozent schätzen den Einfluss sogar als „sehr negativ“ ein. 21 Prozent sind hingegen der Meinung, dass der niedrige Ölpreis auch auf die Neukundenakquise keinen Einfluss hat (vgl. Abbildung 4).

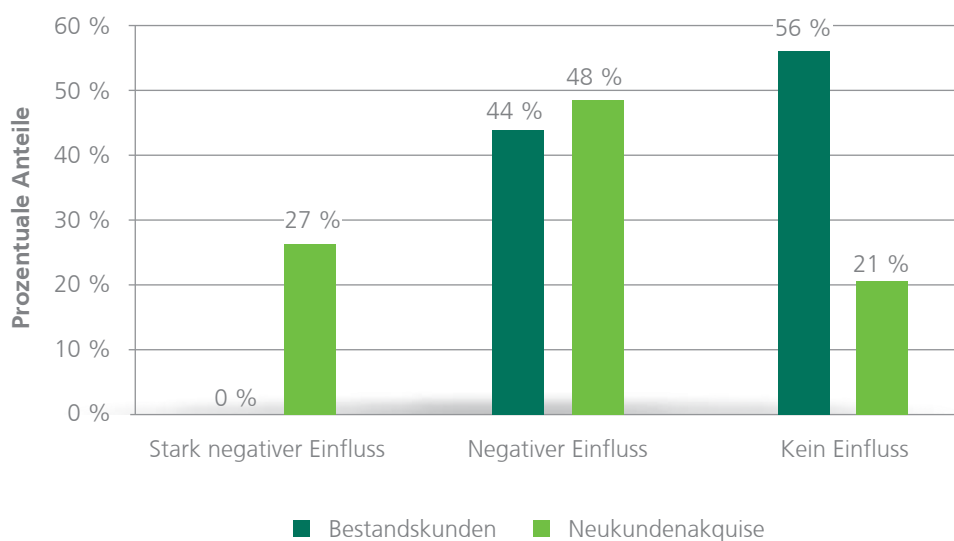


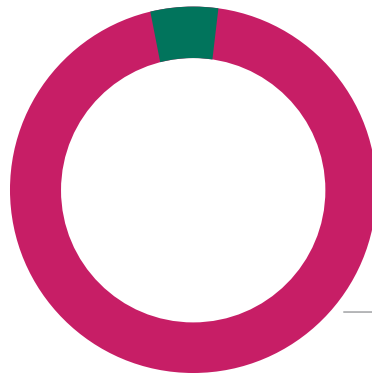
Abbildung 4
Einfluss des Heizölpreistiefstands auf die Sparte Fernwärme

Im Anschluss an den „niedrigen Ölpreis“ thematisierte die Umfrage detailliert die „Mietrechtsnovelle“ als weitere Herausforderung für die Fernwärmebranche. Die einleitende Frage dazu zielte darauf ab, wie viel Leistung in Mietwohnungen die Befragten aus ihrer Sicht bzw. aus Sicht des sie beschäftigenden Unternehmens in den nächsten zehn Jahren potenziell anschließen könnten. Auf diese Frage nannten die Teilnehmer Werte zwischen 1 MW_{th} und 5.000 MW_{th}, in Summe rund 7,63 GW_{th}. Hochgerechnet auf den deutschen Wärmemarkt entspricht das dem potenziellen Anschluss von ca. 5 Millionen Haushalten und einer potenziellen Einsparung von ca. 8,5 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr gegenüber Gas-Zentralheizungen und 14,1 Millionen Tonnen CO₂ gegenüber Öl-Einzelfeuerungsanlagen.

Die Antworten auf die anschließend gestellte Frage, welchen Einfluss die Mietrechtsnovelle aus Sicht der Befragten auf die Akquise bzw. den Anschluss von Neukunden mit Mietwohnungen hat, zeigt Abbildung 5: Eine deutliche Mehrheit von 94 Prozent der Umfrageteilnehmer glaubt insoweit an einen negativen Einfluss der Mietrechtsnovelle. Lediglich 6 Prozent der Befragten wiesen ihr einen positiven Einfluss und damit den Charakter einer Chance zu.

Positiver Einfluss

6 %

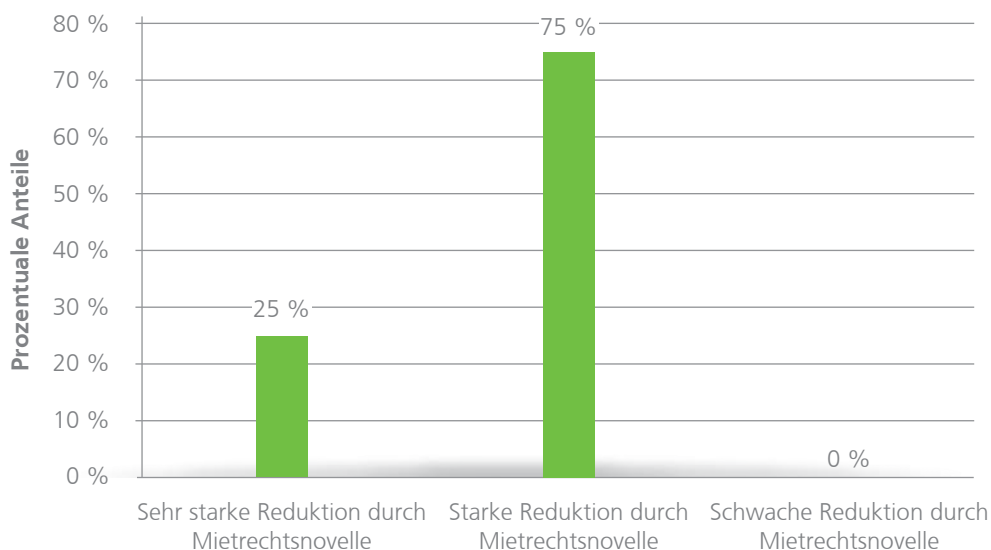


Negativer Einfluss

94 %

Abbildung 5
Einfluss der Mietrechtsnovelle auf Akquisition/Anschluss von Neukunden in Mietwohnungen

Im Falle einer negativen Einschätzung der Auswirkungen der Mietrechtsnovelle (vgl. Abbildung 5) waren die Umfrageteilnehmer gehalten, die mit der Novelle vermutlich einhergehende Chancenreduktion hinsichtlich der Akquise bzw. des Anschlusses von Mietwohnungen detailliert zu bewerten. Demzufolge schätzen alle Befragten, die einen negativen Einfluss vermuten, die Chancenreduktion als stark (75 Prozent der Umfrageteilnehmer) bzw. sehr stark (25 Prozent der Teilnehmer) ein. Keiner der Befragten schätzte die Chancenreduktion aufgrund der Mietrechtsnovelle als schwach ein (vgl. Abbildung 6).


Abbildung 6
Chancenreduktion auf Mietwohnungsanschluss durch Mietrechtsnovelle

Auch das belegt den stark einschränkenden Charakter der Mietrechtsnovelle für den Ausbau der Fernwärme. Darüber hinaus waren die Befragten aufgerufen, verschiedene unterbreitete Lösungsvorschläge für ihr Unternehmen zum Thema Mietrechtsnovelle hinsichtlich ihrer Sinnhaftigkeit auszuwählen. Die vier am häufigsten ausgewählten Lösungsvorschläge waren:

1. „Nur noch Anschluss von Neubauten“ (21 Prozent)
2. „Änderung des Mietrechts: Komplette Rückgängigmachung der Mietrechtsnovelle für den Bereich gewerbliche Wärmelieferung“ (19 Prozent)
3. „Änderung des Mietrechts: Festlegung von praxisgerechten Pauschalwerten für die Bestimmung des Jahresnutzungsgrades von Altanlagen zum Nachweis der Kostenneutralität (17 Prozent)
4. „Ausweisung eines Vermietergrundpreises“ (17 Prozent)

Der von den Befragungsteilnehmern mit 21 Prozent präferierte Lösungsvorschlag zum Thema Mietrechtsnovelle – „Nur noch Anschluss von Neubauten“ – bedeutet in der Konsequenz, dass sämtliche Bestandsbauten, in denen Mietwohnungen enthalten sind, beim Anschluss an Fernwärme außen vor bleiben.

2.2.4 Aktuelle Chancen für die Fernwärmebranche

Bei den nachfolgend vorgestellten Ergebnisse zu Chancen der Fernwärmebranche fanden analog zu Gliederungspunkt 2.2.3 sowohl die Antworten identifizierter Mitarbeiter von Energieversorgungsunternehmen bzw. Stadtwerken als auch die von weiteren Branchenexpertinnen und -experten, Verwendung.

Um mögliche Chancen für die Fernwärmebranche abzufragen, die sich aus geänderten Rahmenbedingungen z. B. der Novellierung des KWKG ergeben, waren die Befragten aufgerufen, aus zehn unterschiedlichen vorgestellten Themen jene drei auszuwählen, die ihrer Einschätzung nach die Fernwärmebranche am stärksten begünstigen, und sie in eine „Top-3-Rangfolge“ zu bringen. Anschließend sollten die Befragten zudem, spezifische Detailfragen zu den von ihnen in die „Top 3“ gewählten Themen beantworten. Abbildung 7 zeigt zum einen die acht am häufigsten gewählten Themen und die von den Befragten präferierte Themenrangfolge. Die Rangfolge basiert auf dem Wahlanteil der Themen; beispielsweise wurde das Thema „Erhöhung des Investitionszuschusses für Netze“ von 25 Prozent der Befragten gewählt. Darüber hinaus zeigt Abbildung 7 die zu den jeweiligen Themen gestellten Detailfragen und die von den Befragten darauf gegebenen Antworten.

Rang	Thema	Wahl- anteil	Detailfrage	Antwort
1	„Erhöhung des Investitionszuschusses für Netze“	25 %	Aktuell wird der Bau von Wärmenetzen gefördert. Dabei sind je nach Projekt Investitionszuschüsse von durchschnittlich 20 Prozent möglich. Welche Höhe müsste ein Investitionszuschuss in Prozent Ihrer Einschätzung nach haben?	Mittelwert: 36 %
2	„Etablierung einer Erhöhung der Hausanschlusskosten-Förderung“	16 %	Aktuell werden die Kosten für Hausübergabestationen für den Endkunden mit 1.800 Euro gefördert. Auf welchen Betrag (€ pro Hausübergabestation) müsste die Förderung Ihrer Einschätzung nach erhöht werden?	Mittelwert: 4.638 € pro HÜS
3	„Etablierung eines separaten, gedeckelten Zuschlags für bestehende KWK-Anlagen der allgemeinen Versorgung in Höhe von 0,02 €/kWh“	15 %	Ein großer Branchenverband fordert einen neuen, separaten, gedeckelten Zuschlag für bestehende KWK-Anlagen der allgemeinen Versorgung auf den in KWK produzierten Strom in Höhe von 0,02 €/kWh. Wie hoch müsste der Zuschlag Ihrer Einschätzung nach in Ihrem Unternehmen sein? Bitte nehmen Sie Ihre Einschätzung des entsprechenden Gesamtförderbetrages in €/kWh vor.	Mittelwert: 0,0287 €/kWh
4	„Etablierung einer höheren Zusatzvergütung für produzierten Strom“	12 %	Aktuell beträgt der KWKG-Zuschlag zur Förderung von Neuanlagen/Modernisierung der allgemeinen Versorgung je nach Anlage zwischen 0,0180 und 0,0541 €/kWh. Auf welchen Wert müsste der Zuschlag Ihrer Einschätzung nach über alle Zuschlagsstufen hinweg erhöht werden? Bitte nehmen Sie Ihre Einschätzung des entsprechenden, Ihrer Meinung nach notwendigen zusätzlichen Förderbetrages („on top“ über alle Stufen hinweg) in €/kWh vor.	Mittelwert: 0,0385 €/kWh „on top“

5	„Erhöhung der maximalen Fördermittelsummen bei Wärme-/Kältenetzen“	10 %	Aktuell werden Investitionen in Wärme-/Kältenetze bereits gefördert. Die maximale Förderhöhe pro Projekt ist auf 10 Millionen Euro festgelegt. Ein großer Branchenverband tritt für eine Anhebung dieser Grenze auf 20 Millionen Euro ein. Auf welche Maximalgrenze (in Millionen Euro) müsste der Förderbeitrag für Investitionen in Wärme-/ Kältenetze Ihres Erachtens erhöht werden?	Mittelwert: 27,5 Mio. €
	„Längere Laufzeit bzw. einfache Verlängerung der KWK-Vergütung“		Aktuell wird die erhöhte KWK-Vergütung für 30.000 Stunden bezahlt. Auf wie viele Stunden müsste die Vergütung Ihrer Einschätzung nach in Summe verlängert werden?	Mittelwert: 53.125 Stunden
6	„Erhöhung der maximalen Fördermittelsummen bei thermischen Speichern“	6 %	Aktuell werden Investitionen in thermische Speicher bereits gefördert. Die maximale Förderhöhe pro Projekt ist auf 5 Millionen Euro festgelegt. Ein großer Branchenverband tritt für eine Anhebung dieser Grenze auf 10 Millionen € ein. Auf welche Maximalgrenze (in Millionen Euro) müsste der maximale Förderbetrag für thermische Speicher Ihres Erachtens erhöht werden?	Mittelwert: 8,75 Mio. €
7	„Etablierung von zinsgünstigen Darlehen“	3 %	Ein Hindernis für den Auf- und Ausbau von Fernwärmenetzen können Finanzierungskosten sein. Welche Förderung in diesem Bereich (zinsvergünstigte Darlehen, Bürgschaftsprogramme etc.) würde dem Ausbau der Fernwärme Ihrer Einschätzung nach deutlich helfen?	Nur eine Antwort: „Zinsgünstige Darlehen und Vereinfachung Bürgschaft“

Abbildung 7
„Top 7“ der abgefragten Chancen und deren Bewertung

Die Befragten sehen somit die folgenden drei als die wichtigsten sich im Rahmen der KWKG-Novelle ergebenden Chancen für die Fernwärmebranche:

1. Als wichtigste Chance für die Fernwärmebranche sehen die Befragten die Erhöhung des Investitionszuschusses für Netze. Sie wünschen sich sogar einen deutlich höheren Zuschuss in Höhe von knapp 36 Prozent im Vergleich zum derzeit bestehenden durchschnittlichen Fördersatz in Höhe von 20 Prozent.
2. Als zweitwichtigste Chance für die Fernwärmebranche sehen die Befragten die Etablierung einer erhöhten Förderung der Hausübergabestationen. Sie wünschen sich eine deutliche höhere Förderung von über 4.600 Euro pro Hausübergabestation anstatt der bisher üblichen 1.800 Euro.
3. Als dritt wichtigste Chance für die Fernwärmebranche sehen die Befragten die Etablierung eines separaten, gedeckelten Zuschlags für bestehende KWK-Anlagen der allgemeinen Versorgung. Sie erhoffen sich einen Zuschlag in Höhe von 0,0287 €/kWh.

3 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Fernwärmebranche trotz der aktuell bestehenden Herausforderungen aufgrund des niedrigen Ölpreises sowie der Mietrechtsnovelle durchaus Grund hat, optimistisch zu sein. Die befragten Experten aus der Energiewirtschaft unterstützen die politisch gewollten Ausbaubestrebungen, was sich in einer Verdichtung der vorhandenen Fernwärmenetze außerhalb des Mietwohnungsbereichs zeigt.

Für eine weitere positive Entwicklung der Fernwärmewirtschaft gilt es – das zeigen die Experteneinschätzungen –, die aktuell bestehenden Chancen für die Branche im Zuge der KWKG-Novellierung und der Überarbeitung des sonstigen Förderrahmens zu berücksichtigen. Insbesondere eine Ausweitung des Förderkonzepts durch eine Erhöhung der Investitionszuschüsse für Netze und eine Erhöhung der KfW-Förderung sowie durch Etablierung eines separaten Zuschlags für bestehende KWK-Anlagen der allgemeinen Versorgung könnte die Branche aus Sicht der befragten Experten in Zukunft noch weiter voranbringen.

Die Forderungen der Branche sollte der Gesetzgeber bei der Novellierung des KWKG ernst nehmen, zumal aktuelle Studien belegen, dass der Ausbau der KWK bei gleichzeitiger Nutzung der Wärme über Fernwärmenetze die kostengünstigste Methode ist, CO₂ einzusparen. Denn Fernwärmenetze eröffnen die Möglichkeit, erneuerbare Energien wie Tiefengeothermie, Solarthermie oder Biomasse/Biogas jederzeit und ohne Umstellungskosten in die Systeme zu integrieren und damit deren CO₂-Bilanz weiter zu verbessern¹³ sowie die Abhängigkeit von Energieimporten zu reduzieren. Damit stärken Fernwärmenetze regionale Wertschöpfung und schaffen zusätzliche Möglichkeiten zur Nutzung von überschüssigem erneuerbarem Strom.

Beim Mietrecht sollte der Gesetzgeber die Möglichkeit nutzen, die Rahmenbedingungen deutlich zu verbessern. Um das im Mietwohnungsbau liegende enorme Potenzial für den Ausbau einer effizienteren Wärmeversorgung ausschöpfen zu können, sind eine Novellierung oder flankierende speziell zugeschnittene Maßnahmen notwendig.

Zusätzlich zu den in der vorliegenden Studie betrachteten Herausforderungen für die Fernwärmebranche bestehen im vertraglichen und kalkulatorischen Bereich fortwährend weitere Herausforderungen für die Wärmeversorger in Deutschland: Das Bundeskartellamt und die Landeskartellbehörden untersuchen weiterhin den Fernwärmemarkt. Unabhängig von der eigenen Erzeugungsstruktur müssen alle Wärmeanbieter nachweisen können, dass die jeweiligen Endkundenpreise lediglich zur Deckung der Kosten und zur Erzielung eines angemessenen Gewinns führen.

Die Fernwärmewirtschaft ist aufgerufen, den Bedürfnissen der Kunden über Kalkulationsmethoden und eine entsprechende rechtliche Ausgestaltung weiter entgegenzukommen. Die in der Studie aufgezeigte große Kundenzufriedenheit zeigt, dass auch eine große Kundenbindung in der Fernwärmeversorgung in Deutschland vorherrscht. Alle hier tätigen Unternehmen sind aufgerufen, alles zu tun um diesen Wert auf diesem hohen Niveau zu halten.

¹³ Vgl. Arne Jungjohann & Natascha Spörle (2015): Sticks and Carrots: Germany's Approach to Renewable Heating – A snapshot overview, June 2015, S. 4.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Versorgungssparten der Befragten neben der Sparte Fernwärme
Abbildung 2	Kontakt der Befragten mit den Kartellbehörden
Abbildung 3	Entwicklung der Sparte Fernwärme bei den Befragten
Abbildung 4	Einfluss des Heizölpreistiefstands auf die Sparte Fernwärme
Abbildung 5	Einfluss der Mietrechtsnovelle auf Akquise/Anschluss von Neukunden in Mietwohnungen
Abbildung 6	Chancenreduktion auf Mietwohnungsanschluss durch Mietrechtsnovelle
Abbildung 7	„Top 7“ der abgefragten Chancen und deren Bewertung

Abkürzungsverzeichnis

AGFW	AGFW - Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V.
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CO₂	Kohlendioxid
€	Euro
GW_{th}	Gigawatt thermisch
HÜS	Hausübergabestation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
km	Kilometer
kWh	Kilowattstunde
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
KWKG	Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz
Max.	Maximum
Min.	Minimum
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
MW_{th}	Megawatt thermisch
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
TJ	Terajoule
TWh	Terawattstunde
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

AGFW	Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2015): Blickpunkt aktuell, Ausgabe 18/15, 22. Mai 2015
AGFW	Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2015): Die 70/70-Strategie – Konzept und Ergebnisse, Mai 2015
AGFW	Der Energieeffizienzverband für Wärme, Kälte und KWK e. V. (2014): AGFW – Hauptbericht 2013; Teil „Übersicht und Zeitreihen“
Arne Jungjohann & Natascha Spörle (2015)	Sticks and Carrots: Germany's Approach to Renewable Heating – A snapshot overview, June 2015
BDEW	Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (2015): Wie heizt Deutschland? BDEW-Studie zum Heizungsmarkt; Juni 2015
Blesl, Markus (2007)	Optionen zur Steigerung der Energieeffizienz in Kommunen und deren CO ₂ -Minderungskosten; Präsentation vom 31. Juli 2007; IER Stuttgart
Euroheat & Power (2015)	District Heating and Cooling – Country by Country 2015 Survey; Tagungsband Euroheat & Power Congress 2015 in Tallinn; Teil „Germany“
G7 Germany (2015)	Abschlussklärung G7-Gipfel – An morgen denken. Gemeinsam handeln, 7. – 8. Juni 2015, Schloss Elmau
HIR Hamburg Institut Research GmbH (2015)	Fernwärme 3.0 – Strategien für eine zukunftsorientierte Fernwärmepolitik, Februar 2015
Rödl & Partner (2014)	Preisfindung in der Wärmewirtschaft – Strategien für Energieversorger nach der Umbasierung, Mai 2014
Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes	Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit in den Jahren 2013/2014 sowie über die Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet und Stellungnahme der Bundesregierung, 15. Juni 2015

Über Rödl & Partner

Rödl & Partner ist als integrierte Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an 102 eigenen Standorten in 46 Ländern vertreten. Den dynamischen Erfolg in ihren Geschäftsfeldern Rechtsberatung, Steuerberatung, Steuerdeklaration und Business Process Outsourcing, Unternehmens- und IT-Beratung sowie Wirtschaftsprüfung verdankt sie circa 4.000 unternehmerisch denkenden Partnern und Mitarbeitern.

Im Geschäftsbereich Energie begleiten wir von unseren Standorten in Nürnberg und Köln aus Mandanten bei der Realisierung von Energie- und Infrastrukturvorhaben im In- und Ausland. Neben Kommunen, Stadtwerken und Energieunternehmen aller Sparten und Wertschöpfungsstufen stehen auch Projektierer, Investoren und Banken im Mittelpunkt unserer Beratung. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung mit der öffentlichen Hand und deren Beteiligungsunternehmen stellen Projekte im kommunalen und interkommunalen Umfeld einen besonderen Schwerpunkt dar.

Zu unserem Tagesgeschäft zählen die Kommunalisierung von Versorgungsinfrastrukturen sowie die Restrukturierung und Geschäftsfeldentwicklung von Energieversorgern ebenso wie die Begleitung von Erzeugungsprojekten, insbesondere im Bereich der Erneuerbaren Energien. Dabei verstehen wir uns als Partner, der Sie umfassend von der Strategie- und Konzeptphase bis in die Umsetzung der Details des operativen Geschäftsbetriebs begleitet.

Ihre Ansprechpartner zum Thema Fernwärme



Benjamin Richter
Diplom-Betriebswirt (FH)
Associate Partner
Tel.: +49 (9 11) 91 93-36 00
E-Mail: benjamin.richter@roedl.com



Dr. Willie Stiehler
M.Sc., Diplom-Ingenieur (FH)
Associate
Tel.: +49 (89) 92 87 80-355
E-Mail: willie.stiehler@roedl.com



Philipp Cossmann
Diplom-Wirtschaftsingenieur
Senior Associate
Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-221
E-Mail: philipp.cossmann@roedl.com



Joachim Held
Rechtsanwalt
Senior Associate
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 15
E-Mail: joachim.held@roedl.com



Heike Viole
Rechtsanwältin
Associate Partner
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 60
E-Mail: heike.viole@roedl.com



Rafael Schmidt
Diplom-Wirtschaftsingenieur
Associate
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 71
E-Mail: rafael.schmidt@roedl.com



Impressum

Herausgeber:

Rödl & Partner GbR
Äußere Sulzbacher Str. 100
90491 Nürnberg
Tel.: +49 (9 11) 91 93-35 04
E-Mail: energie@roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Benjamin Richter | E-Mail: benjamin.richter@roedl.com
Dr. Willie Stiehler | E-Mail: willie.stiehler@roedl.com

Layout/Satz:

Katharina Muth | E-Mail: katharina.muth@roedl.com

Bei der Erstellung der Studie 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. In der Darstellung der Umfrageergebnisse können Rundungsdifferenzen auftreten.

Der gesamte Inhalt der Studie und der fachlichen Informationen – mit Ausnahme der eindeutig als solche gekennzeichneten Fremdzitate – ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt 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.



„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.

Rödl & Partner

Rödl & Partner
Äußere Sulzbacher Straße 100
90491 Nürnberg

Telefon: +49 (9 11) 91 93-35 04
Fax: +49 (9 11) 91 93-35 49
E-Mail: energie@roedl.de

www.roedl.de/fernwaerme