Rede des Vorstands der Fernheizwerks Neukölln AG anlässlich der ordentlichen Hauptversammlung

Berlin, 12. Juni 2025

Es gilt das gesprochene Wort!

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie recht herzlich zur ordentlichen Hauptversammlung der Fernheizwerk Neukölln AG.

Nach 5 Jahren virtueller Hauptversammlungen freuen wir uns, heute wieder in Präsenz zusammenzukommen – im ESTREL. Das ESTREL ist mittlerweile nicht nur unser Nachbar, sondern auch ein Geschäftspartner der Fernheizwerk Neukölln AG. Weit über Neukölln hinaus ist der Estrel Tower als markantes Hochhaus sichtbar. Im abgeschlossenen Geschäftsjahr konnten wir den baulichen Anschluss des Towers an unser Fernwärmenetz erfolgreich fertigstellen.

Der **Eröffnungsfilm** ließ einige Meilensteine unserer Geschäftstätigkeit aus dem Jahr 2024 lebendig werden. Ein besonderer Fokus lag dabei auf dem Ausbau der Kundenbeziehungen. Wir haben die Gelegenheit genutzt, einige unserer Kund:innen nach ihrer Meinung und ihren Wünschen zur Neuköllner Fernwärme zu befragen. Der Kurzfilm wie auch die Kundenstimmen zeigen deutlich: Die Fernwärme ist ein fester Bestandteil des Bezirks – und darüber hinaus.

Ich freue mich, heute mit Ihnen gemeinsam auf das vergangene Geschäftsjahr zurückzublicken. **Lassen Sie uns nun, eingestimmt durch diesen Beitrag und die Stimmen unserer Kund:innen, in meinen Bericht als Vorständin starten.**

Das **Geschäftsjahr 2024** war geprägt von vielen Veränderungen und Herausforderungen.

- Der Bruch der Ampelkoalition im letzten Herbst führte zu einer gewissen Verunsicherung. Wichtige gesetzliche und regulatorische Verfahren, die für die Branche relevant sind, kamen ins Stocken.
- Gesamtwirtschaftlich zeigte sich eine Stagnation der deutschen Wirtschaft.
- Zum Jahresende führte die nachlassende Inflation zu einer spürbaren Beruhigung der Preise.
- Vor dem Hintergrund der schwachen Wirtschaftsentwicklung stieg die durchschnittliche Arbeitslosenquote auf bis zu 6%. Trotzdem bleibt der Arbeitsmarkt weiterhin von Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel geprägt.
- Das Land Berlin muss – wie alle Großstädte mit mehr als 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern – bis zum 30.06.2026 einen Wärmeplan vorlegen. Die Senatsverwaltung für Mobilität, Verkehr, Klimaschutz und Umwelt, zuständig für die Planung, hat die Möglichkeit der „Eignungsprüfung und verkürzten Wärmeplanung“ nach §14

Wärmeplanungsgesetz genutzt. So konnten bereits vor 2026 erste Ergebnisse der Wärmeplanung veröffentlicht werden. Dabei werden zunächst Gebiete für dezentrale Versorgungen identifiziert. Diese Ergebnisse liegen seit Ende 2024 vor und zeigen: Stadtgebiete mit einer hohen Bevölkerungsdichte sind für die Fernwärme geeignet – das trifft auch auf das Versorgungsgebiet der FHW zu.

- Der Berliner Senat hat 2023 die Roadmap der Tiefengeothermie beschlossen. Aufgrund der angespannten Haushaltslage musste die Umsetzungsstrategie jedoch überdacht werden.
- Trotz – oder gerade wegen – dieser anspruchsvollen Rahmenbedingungen bleibt die Zustimmung zur Fernwärme hoch. Sowohl aus Politik als auch aus der Immobilienbranche kommt weiterhin breite Unterstützung.

Die genannten Punkte geben nur einen Ausschnitt der Herausforderungen, mit welchen die FHW AG im abgelaufenen Geschäftsjahr konfrontiert war.

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Erlauben Sie mir Ihnen nun, einen vertiefenden **Einblick in die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des Geschäftsjahres** 2024 zu geben:

Auffallend ist zunächst der deutliche Umsatzrückgang um rund 14 Mio. € obgleich der Wärmeabsatz auf Vorjahresniveau geblieben ist. Um dies zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung des Arbeitspreises: Im 1. Quartal lag dieser noch bei **93,57 €/MWh.** Im 2. und 3. Quartal sank er auf **78,71 €/MWh** und fiel schließlich zum Beginn der Heizperiode im 4. Quartal auf **67,29 €/MWh**.

Der deutliche Rückgang ergibt sich aus der Preisgleitklausel, die an die Entwicklung der energiewirtschaftlichen Indizes gekoppelt ist – und damit die Preisentwicklung des Energiemarktes der letzten Monate wiedergibt.

Neben dem gerade geschilderten Preiseffekt hatte auch das Wetter einen dämpfenden Einfluss auf den Absatz. Hinzu kommen vermutlich noch Einsparungen auf der Kundenseite, die ebenfalls dieser Entwicklung beigetragen haben.

Diese beiden Faktoren – Preis und Temperaturen – zeigen, wie wichtig kontinuierliches Wachstum ist. Nur so können wir auch in den folgenden Jahren unser Absatz- und Umsatzniveau halten. Erfreulicherweise wird dieser Weg durch eine stabile Marktnachfrage gestützt. So ist auch im Jahr 2024 unser **Fernwärmenetz um rund 2 km** gewachsen. Der **Gesamtanschlusswert** erhöhte sich dadurch um rund **8,5 MW** – ermöglicht von der **Inbetriebnahme von 42 neuen Hausanschlussstationen**.

Schauen wir nun darauf, wie sich unsere **Wärmeerzeugung** zusammensetzt.

Es bleibt dabei: Der Kohleausstieg ist vollbracht. Heizöl kam nur noch zur Absicherung der Spitzenlast zum Einsatz – mit einem Anteil von lediglich 1% am Gesamt-Brennstoffmix. Insgesamt sanken die Brennstoffkosten gegenüber dem Vorjahr auf 40,7 Mio.€.

Ein wesentlicher Grund dafür ist der geringere Einsatz von Erdgas – und damit verbunden auch niedrigere CO2-Kosten. Zusätzliche Kosteneinsparungen ergaben sich aufgrund der günstigeren Gestehungskosten. Der Rückgang der Erdgaspreise führte auch zu einem spürbaren Rückgang des Wärmebezugspreises. Zur Verbesserung der ökologischen Bilanz wurde darüber hinaus der Anteil von Holzpellets im Brennstoffmix von 26% auf 32% erhöht.

Im Jahr 2024 lagen die durchschnittlichen Kosten für die Herstellung **einer MWh Wärme** bei rund **71 € mit Holzpellets**, etwa **72 € mit Erdgas** und ca. **44 € in unseren KWK-Anlagen**. Insgesamt beliefen sich die **durchschnittlichen Gestehungskosten** pro MWh Wärme in 2024 auf **67 €** – im Vergleich zu **89 €** im Vorjahr.

Die Entwicklung der Strukturkosten ist ein wesentlicher Faktor im operativen Geschäft. Gegenüber dem Vorjahr haben sich die Gesamtkosten insgesamt um 3 Mio. € verringert. Schaut man auf die einzelnen Bestandteile, so zeigt sich jedoch ein differenziertes Bild. Der wesentliche Grund für den Rückgang liegt bei den Instandhaltungsmaßnahmen. Im Gegensatz zum Vorjahr waren diese kleinteiliger und betrafen weniger kostenintensiven Bereiche. Diese Entwicklung hängt vom Lebenszyklus der Anlagen sowie vom jeweils aktuellen Revisionsprogramm ab – und ist daher jährlich unterschiedlich.

Die Personalaufwendungen sind hingegen um 1,2 Mio.€ gestiegen. Grund dafür ist der erforderliche Personalaufbau: Die durchschnittliche Zahl der Mitarbeitenden stieg von 54 auf 63. Hinzu kam die tarifliche Erhöhung der Vergütung.

Durch Investitionen in unsere Erzeugeranlagen und das Netz stiegen die planmäßigen Abschreibungen um 2,1 Mio. €.

Der **Gesamtblick** zeigt: Die Abnahme im Rohertrag – Umsatzerlöse abzüglich des Materialaufwands, insbesondere die Brennstoffkosten – ist als angespannt zu bewerten. Der Rückgang der Strukturkosten ist vorrangig auf die geringeren Instandhaltungskosten zurückzuführen. Dieser Effekt ist jedoch nicht dauerhaft, sondern unterliegt natürlichen Schwankungen – abhängig vom Alterungszustand der Erzeugeranlagen. Gleichzeitig ist mit einem strukturellen Anstieg der Kosten zu rechnen, u.a. durch Tarifabschlüsse, den anhaltenden Fachkräftemangel, wachsende Komplexität der Regulatorik und zunehmende Sicherheitsanforderungen. Diese Entwicklungen müssen auch künftig in der Preisbildung berücksichtigt werden.

Meine Damen und Herren,

Auf der letzten Hauptversammlung haben wir Ihnen ausführlich unseren **Dekarbonisierungsfahrplan** vorgestellt. Diesen haben wir gemäß § 22 des Berliner Klimaschutz- und Energiewendegesetzes, kurz EWG Bln, in 2023 erstellt. Heute möchte ich Ihnen einen kurzen Überblick geben, welche konkreten Teilmaßnahmen wir in 2024 bereits umgesetzt haben:

- Die Wärmeproduktion auf Grundlage von Holzpellets haben wir um 28 GWh erhöht.
- Der Anteil von über Kraft-Wärme-Kopplung erzeugter Wärme liegt bei 45%
- Im Ergebnis konnten wir den CO^2-Ausstoß der Wärmeherstellung von 45 g/kWh auf 20,5 g/kWh halbieren.

Darüber hinaus haben wir auf Basis des Abwärmekatasters vom Land Berlin mögliche Potentiale identifiziert, bei denen ungenutzte Abwärme über die Rückeinspeisung dem Fernwärmesystem zu geführt werden kann. Derzeit führen wir hierzu technische Untersuchungen und konkrete Gespräche mit potenziellen Kooperationspartnern. Ziel ist es, gemeinsam einen für beide Seiten belastbaren Businessplan zu erarbeiten.

Die Entwicklung der Technologien und Energieträger, die wir für die Wärmeerzeugung benötigen, werden sich entlang der Stützjahre nachhaltig verändern. Auf dem Weg hin zu CO^2-freier Fernwärme werden Großwärmepumpen, Power-to-Heat-Anlagen aber auch die Tiefengeothermie Technologie bestimmend sein. Wichtig ist es dabei, die Verfügbarkeit der neuen Technologien und die Versorgungssicherheit im operativen Betrieb stets im Einklang zu halten.

Zwei Projekte, die für unseren Transformationspfad essenziell sind, möchte ich an dieser Stelle besonders hervorheben:

Erstens: Der Bau **von Berlins größtem Blockheizkraftwerk, kurz BHKW10.** Das Projekt haben wir erfolgreich abgeschlossen. In den ersten Monaten des Jahres 2024 lief die komplexe Inbetriebnahme. Wir haben nachgesteuert, um auch bei Volllast die Emissionsgrenzwerte sicher einzuhalten. Perspektivisch ist diese Anlage auch Wasserstoff ready sein.

Das neue **Umspannwerk**. Eigens für das neue BHKW haben wir ein Umspannwerk mit einem 110 KV-Trafo gebaut und in Betrieb genommen. Es ermöglicht die Einspeisung des erzeugten Stroms direkt in das Berliner Stromnetz.

Zweitens: Im ehemaligen **Werkstattgebäude**, welches bis August 2023 an die Deutsche Post vermietet war, sind im letzten Jahr moderne und flexible Arbeitsplätze entstanden. Diese sind abgestimmt auf die Anforderungen und Bedürfnisse der rund 45 Mitarbeiter:innen aus dem Technischen Bereich. Da noch Nacharbeiten für den Brandschutz erforderlich waren, hat sich der Umzug auf das zweite Quartal 2025 verschoben. Noch bedeutsamer an dieser Stelle ist unsere neue intelligente **Systemwarte,** die wir Ende 2024 baulich fertig gestellt haben. Mit diesem neuen digitalen Herzstück des Fernheizwerks, über das unsere Erzeugungsanlagen und das Fernwärmenetz gesteuert werden, soll der Automatisierungsgrad unseres Heizwerks weiter erhöht werden.

Unter dem Motto **FHW stärken** starteten wir 2023 unser internes **Kulturentwicklungsprogramm**. 2024 stand diese Kulturreise im Fokus: In Workshops setzten sich unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden mit neuen Denkweisen und Arbeitsansätzen auseinander. Gemeinsam haben wir ein FHW-Wertesystem entwickelt, das uns im Arbeitsalltag Leitlinie und Orientierung gibt. Die intensive Arbeit hat sich gelohnt und fand auch in einer Mitarbeitenden-Befragung, die wir jeweils am Anfang und am Ende des

Projektes durchgeführt haben, ihren positiven Niederschlag. So entwickelte sich der “Kulturscore” auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 5 (sehr gut) von 3,07 auf 3,5. Ein Ergebnis, dass uns zeigt auf dem richtigen Weg zu sein, aber uns auch weitere Potenziale eröffnet. So haben sich aus dem Kreis der Mitarbeitenden **Kulturbotschafter:innen** zusammengeschlossen. Sie entwickeln kontinuierlich neue Impulse und Arbeitsformate mit dem Ziel, das Miteinander zu fördern und die Identifikation mit der FHW AG stärken – und damit auch positiv auf unser gesamtes Umfeld zu wirken.

Als lokaler Wärmeversorger sind wir eng mit dem Bezirk Neukölln verbunden. Unsere Beziehung zu den Menschen hier geht weit über die Versorgung mit Wärme hinaus. Nach wie vor engagieren wir uns aktiv im Kiez, beispielsweise als **Sponsor des jährlichen Kulturfestivals 48 Stunden Neukölln**. In diesem Jahr sind wir sogar selbst Teil des Festivals: Die Oberfläche unseres großen Wärmespeichers wird zur riesigen Projektionsfläche. Der Künstler Mahir Duman inszeniert eindrucksvoll die evolutionäre Transformation des Wassers – symbolisch für unseren Wandel als Unternehmen. Auch Sie sind herzlich eingeladen, dieses besondere Ereignis am letzten Juni-Wochenende live mitzuerleben.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

vorbehaltlich der Zustimmung der heutigen Aktionärsversammlung wird die FHW AG – trotz des erläuterten Umsatzrückgangs – auch in diesem Jahr eine Dividende von 0,70 Euro je Stückaktie an ihre Aktionär:innen ausschütten. Der verbleibende Teil des Bilanzgewinns wird den Rücklagen zugeführt. Er dient der gezielten Finanzierung von Investitionen – in neue Technologien und den Ausbau unseres Fernwärmenetzes. So sichern wir langfristig die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens – für unsere Kund:innen, unsere Mitarbeitenden und unsere Anteilseigner:innen.

Meine Damen und Herren,

2024 haben wir richtungsweisende Schritte getätigt. Auch 2025 wird davon geprägt sein, die bereits begonnene **Digitalisierung** weiter voranzutreiben und **die Effizienz unseres** Erzeugerparks weiter auszubauen.

Daher lassen sie uns nun abschließend auf das **laufende Geschäftsjahr** schauen:

Wie wir in unserer Finanzinformation vom 30. April 2025 bereits mitteilten, liegt der Gesamtumsatz im ersten Quartal bei 24,5 Mio. €. Damit liegt er leicht über dem Vorjahreswert von 23,5 Mio. € im ersten Quartal. Die Entwicklung hat zwei Hauptgründe: zum einen sind die Wärmepreise gesunkenen – bedingt durch rückläufigen Preisindizes. Zum andern haben wir mehr Strom eingespeist. Hintergrund: das neue BHKW10 war im 1. Quartal 2024 noch nicht am Netz angeschlossen.

Das erste Quartal des Jahres war weiterhin von erneut steigenden Energiepreisen geprägt. So lag der Erdgasbörsenpreis rund 74% über dem Vorjahreswert. Im weiteren Jahresverlauf erwarten wir **Wärmeerlöse leicht unter Vorjahresniveau** und eine deutliche **Erhöhung der**

Stromerlöse. In der Summe prognostizieren wir einen Gesamtumsatz von rd. 70,6 Mio. € im Geschäftsjahr 2025, was einem Umsatzplus von 6,2 Mio.€ gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Dieser Entwicklung steht jedoch eine Zunahme der Brennstoffkosten gegenüber. Insgesamt rechnen wir dennoch mit einem verbesserten Rohertrag von +4 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr.

Dieses Plus wird jedoch durch mehrere Faktoren aufgezehrt:

- Höhere Abschreibungen durch gestiegene Investitionstätigkeit
- zusätzlich erforderliche Instandhaltungsmaßnahmen sowie
- die tarifbedingten Steigerungen der Personalkosten

Vor diesem Hintergrund ist für das Geschäftsjahr 2025 mit einem leichten Rückgang des **Vorsteuerergebnisses (EBT)** auf rd. 4,6 Mio. € zu rechnen. Das entspricht einem Minus von etwa 21 % gegenüber dem Vorjahr (EBT 2024: 5,8 Mio. €).

Sehr verehrte Damen und Herren,

Fasse ich meine bisherigen Ausführungen zusammen, so lässt sich dies gut mit dem Bild des “Energiepolitischen Zieldreiecks” beschreiben. Wir als FHW AG richten unser unternehmerisches Handeln an der Optimierung dieser drei zentralen Ziele aus:

- **Versorgungssicherheit**: Eine stabile und verlässliche Wärmeversorgung für Neukölln
- **Wirtschaftlichkeit**: Verantwortungsvoller Einsatz unserer Mittel und solide Finanzergebnisse
- **Umweltverträglichkeit**: Die konsequente Dekarbonisierung unserer Erzeugung und Netze als Beitrag zur Wärmewende

Diese Ziele stehen jedoch nicht für sich allein. Hinzu kommen weitere Anforderungen, die unser Geschäftsmodell komplexer machen: Die Forderung nach sozialverträglichen Preisen zur Sicherung des gesellschaftlichen Friedens, die Absicherung unsere Systeme gegenüber externen Einwirkungen, und nicht zuletzt die Stärkung unserer unternehmerischen Resilienz. All diese Aspekte fließen in die Strategie der FHW AG ein.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

diese strategischen Themen werden wir nun zu zweit im Vorstand in den Fokus nehmen: Ich freue mich an dieser Stelle, das Wort an meinen geschätzten Kollegen – unseren neuen technischen **Vorstand Harald Flügel** zu geben.

Vielen Dank, an meine Vorstandkollegin, Annette Siering, für die freundliche Einführung.

Meine Damen und Herren,

mein Name ist Harald Flügel – seit 6 Wochen bin ich Teil der FHW-Familie. Damit bin ich zwar neu im Unternehmen, aber ganz sicher nicht ganz neu in der Branche: Seit über 40 Jahren bin ich der Fernwärme treu. Man könnte sagen, ich habe schon in der Fernwärme gearbeitet, da war das Wort „Wärmewende“ noch gar nicht erfunden.

Wie für alle, die neu anfangen, gilt auch für mich: zuhören, viele Fragen stellen und den Austausch mit Kolleg:innen suchen. Und ich tue das jeden Tag sehr gern! Was ich dabei schon jetzt mit Überzeugung sagen kann: Dieses Unternehmen hat Substanz, eine klare Haltung und viel Potenzial für die Zukunft. Und ja, die bevorstehenden Aufgaben zur Dekarbonisierung unserer Wärmeversorgung am Standort sind ohne Frage anspruchsvoll – aber ebenso wegweisend.

Ich möchte Ihnen heute einen ersten Einblick geben, wohin dieser gemeinsame Weg führen soll. Dabei konzentriere ich mich auf folgende **Kernthemen:**

1. Transformationsprozess

Die Weiterentwicklung unserer Erzeugung und Fernwärmenetze ist kein Selbstläufer – sie braucht klare Ziele und eine kluge Planung. Hierfür haben wir einen Transformationsplan erarbeitet: unseren Fahrplan für die nächsten 20 Jahre in eine klimaneutrale Zukunft. Wie Sie wissen, ein großer Schritt ist bereits erreicht: Seit zwei Jahren betreiben wir unsere Kesselanlagen ohne Kohle. Jetzt kommt es darauf an, diesen Weg entschlossen weiterzugehen – mit einem engagierten und kompetenten Team an meiner Seite. Die FHW AG wird diesem Transformationsplan konsequent folgen.

2. Partnerschaften

Die anspruchsvollen Aufgaben der Zukunft können wir nicht allein bewältigen. Wir werden sie nur gemeinsam meistern – durch starke Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern. Auch ich möchte dazu meinen Beitrag leisten. Ob im Dialog mit der Politik, Partnern aus der Wirtschaft wie dem Stromnetz Berlin, der BSR und weiteren Playern – oder auch durch den direkten Draht zu den Menschen im Kiez.

3. Unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte

Ich freue ich mich, Ihnen mitzuteilen: Das neue digitale Herzstück des Fernheizwerks ist fertiggestellt. Für viele Kollegen ist damit ein kleiner Traum in Erfüllung gegangen. Sie erinnern sich an den Eröffnungsfilm und an das Steuerpult, das ein bisschen aussieht wie auf der Brücke der Enterprise? Von hier aus werden unsere Erzeugungsanlagen und das gesamte Fernwärmenetz in Neukölln gesteuert – hochmodern, zentral und vor allem digital. Aktuell läuft noch ein Test- und Parallelbetrieb mit der alten Warte. Ab Oktober soll die neue Systemwarte dann vollständig einsatzbereit sein. Die feierliche Eröffnung – mit Bezirksbürgermeister Martin Hikel – ist bereits in Planung und wird ein echtes Highlight. Ein weiteres Highlight steht unmittelbar bevor: In wenigen Tagen ziehen unsere Kolleg:innen im technischen Bereich in

das modernisierte Werkstatthaus um. Der Umzug ist mehr als nur ein Ortswechsel. Er ist ein symbolischer Schritt. Denn er bringt die Abteilungen Erzeugung, Steuerung, Betrieb und Instandhaltung, Vertrieb und Netzbetrieb näher zusammen – technisch wie menschlich. Dabei verbessern sich die arbeits- und Lebensbedingungen für unsere Mitarbeitenden spürbar. Ich freue mich gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen auf diesen neuen Abschnitt!

Nun kommen wir zu einem Thema, das mir ganz besonders am Herzen liegt.

4. Die Sicherheit unserer Mitarbeitenden

Unser Ziel ist klar: Alle kommen genauso gesund nach Hause, wie sie morgens zur Arbeit kommen. Jeden Tag. Dafür investieren wir in Schulungen, klare Sicherheitsstandards und ein sicheres Arbeitsumfeld. Denn Arbeitssicherheit ist für uns kein Zusatzthema. Sie ist Teil unserer Kultur – und Voraussetzung dafür, dass im Fernheizwerk gute und sichere Arbeit überhaupt möglich ist.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

diese Einblicke zeigen: Wir stehen mitten in einem wichtigen Wandel – technisch, organisatorisch und kulturell. Die FHW AG entwickelt sich weiter – und wir – das neue Vorstandsteam – sind stolz, diesen Weg Richtung Wärmewende gemeinsam mit Ihnen und unserem FHW-Team zu gestalten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!