

# JAHRESBERICHT 2024

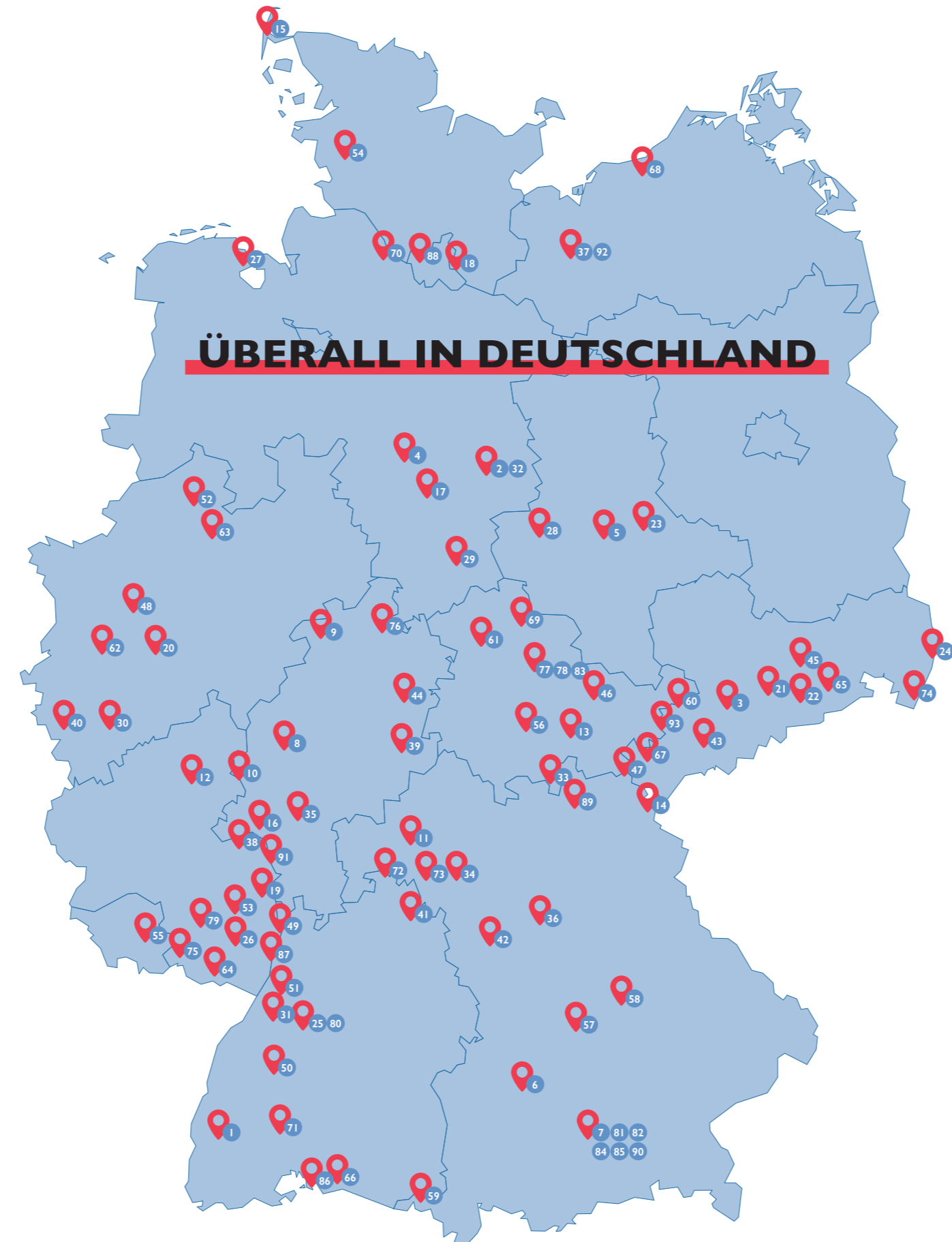
Besser  
gemeinsam.  
Gemeinsam  
besser.



# ZUSAMMEN MEHRWERT SCHAFFEN

## Unsere Thüga-Partnerunternehmen im Überblick

B	badenova AG & Co. KG, Freiburg	1	Stadtwerke Essen AG, Essen	48
BSI	ENERGY, Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG, Braunschweig	2	Stadtwerke Frankenthal GmbH, Frankenthal	49
E	eins energie in sachsen GmbH & Co. KG, Chemnitz	3	Stadtwerke Freudenstadt GmbH & Co. KG, Freudenstadt	50
e	nercity Aktiengesellschaft, Hannover	4	Stadtwerke Germersheim GmbH, Germersheim	51
E	nergie Mittelsachsen GmbH, Staßfurt-Brumby	5	Stadtwerke Greven GmbH, Greven	52
e	nergie schwaben gmbh, Augsburg	6	Stadtwerke Grünstadt GmbH, Grünstadt	53
E	nergie Südbayern GmbH, München	7	Stadtwerke Heide GmbH, Heide	54
E	nergie- und Wassergesellschaft mbH, Wetzlar	8	Stadtwerke Homburg GmbH, Homburg	55
E	nergie Waldeck-Frankenberg GmbH, Korbach	9	Stadtwerke Ilmenau GmbH, Ilmenau	56
E	nergieversorgung Limburg GmbH, Limburg an der Lahn	10	Stadtwerke Ingolstadt Beteiligungen GmbH, Ingolstadt	57
E	nergieversorgung Lohr-Karlstadt und Umgebung GmbH & Co. KG, Karlstadt	11	Stadtwerke Kelheim GmbH & Co KG, Kelheim	58
E	nergieversorgung Mittelrhein AG, Koblenz	12	Stadtwerke Lindenberg GmbH, Lindenberg im Allgäu	59
E	nergieversorgung Rudolstadt GmbH, Rudolstadt	13	Stadtwerke Meerane GmbH, Meerane	60
E	nergieversorgung Selb-Marktredwitz GmbH, Selb	14	Stadtwerke Mühlhausen GmbH, Mühlhausen	61
E	nergieversorgung Sylt GmbH, Westerland/Sylt	15	Stadtwerke Neuss Energie und Wasser GmbH, Neuss	62
ES	WE Versorgungs AG, Wiesbaden	16	Stadtwerke Ostmünsterland GmbH & Co. KG, Telgte	63
EVI	Energieversorgung Hildesheim GmbH & Co. KG, Hildesheim	17	Stadtwerke Pirmasens Versorgungs GmbH, Pirmasens	64
e	werk Sachsenwald GmbH, Reinbek	18	Stadtwerke Pirna Energie GmbH, Pirna	65
EWR	Aktiengesellschaft, Worms	19	Stadtwerke Radolfzell GmbH, Radolfzell	66
EWR	GmbH, Remscheid	20	Stadtwerke Reichenbach/Vogtl. GmbH, Reichenbach	67
F	Freiberger Erdgas GmbH, Freiberg	21	Stadtwerke Rostock Aktiengesellschaft, Rostock	68
F	reitaler Stadtwerke GmbH, Freital	22	Stadtwerke Sondershausen GmbH, Sondershausen	69
G	Gasstadtwerke Zerbst GmbH, Zerbst	23	Stadtwerke Stade GmbH, Stade	70
G	asversorgung Görlitz GmbH, Görlitz	24	Stadtwerke Villingen-Schwenningen GmbH, Villingen-Schwenningen	71
G	asversorgung Pforzheim Land GmbH, Pforzheim	25	Stadtwerke Wertheim GmbH, Wertheim	72
G	emeindewerke Haßloch GmbH, Haßloch	26	Stadtwerke Würzburg Aktiengesellschaft, Würzburg	73
GEW	Wilhelmshaven GmbH, Wilhelmshaven	27	Stadtwerke Zittau GmbH, Zittau	74
H	Halberstadtwerke GmbH, Halberstadt	28	Stadtwerke Zweibrücken GmbH, Zweibrücken	75
H	arz Energie GmbH & Co. KG, Osterode am Harz	29	Städtische Werke Aktiengesellschaft, Kassel	76
H	igh-Tech Gründerfonds III GmbH & Co. KG, Bonn	30	SWE Energie GmbH, Erfurt	77
h	omeandsmart GmbH, Karlsruhe	31	SWE Netz GmbH, Erfurt	78
K	KOM DIA GmbH, Braunschweig	32	SWK Stadtwerke Kaiserslautern Versorgungs-AG, Kaiserslautern	79
L	Licht- und Kraftwerke Sonneberg GmbH, Sonneberg	33	SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG, Pforzheim	80
L	icht-, Kraft- und Wasserwerke Kitzingen GmbH, Kitzingen	34	Syneco Trading GmbH, München	81
M	Mainova Aktiengesellschaft, Frankfurt/Main	35	TAP Steuerungsgesellschaft mbH & Co. KG, München	82
N	N-ERGIE Aktiengesellschaft, Nürnberg	36	TEAG Thüringer Energie AG, Erfurt	83
P	providata GmbH, Schwerin	37	Template4TAP GmbH & Co. KG, München	84
R	Rhein Hessische Energie- und Wasserversorgungs-GmbH, Ingelheim	38	Thüga Assekuranz Services München Versicherungsmakler GmbH, München	85
R	hönEnergie Fulda GmbH, Fulda	39	Thüga Energie GmbH, Singen	86
S	smartlab Innovationsgesellschaft mbH, Aachen	40	Thüga Energienetze GmbH, Schifferstadt	87
S	tadtwerk Tauberfranken GmbH, Bad Mergentheim	41	Thüga Erneuerbare Energien GmbH & Co. KG, Hamburg	88
S	tadtwerke Ansbach GmbH, Ansbach	42	Thüga SmartService GmbH, Naila	89
S	tadtwerke Aue-Bad Schlema GmbH, Aue	43	thüga solutions GbR, München	90
S	tadtwerke Bad Hersfeld GmbH, Bad Hersfeld	44	W Wasserversorgung Rheinhessen-Pfalz GmbH, Bodenheim und Guntersblum	91
S	tadtwerke Elbtal GmbH, Radebeul	45	WEMAG AG, Schwerin	92
S	tadtwerke Energie Jena-Pößneck GmbH, Jena	46	Z Zwickauer Energieversorgung GmbH, Zwickau	93
S	tadtwerke - Erdgas Plauen GmbH, Plauen	47		



# DAS THÜGA-MODELL



**Wer wir sind**  
Thüga ist geprägt durch ein partnerschaftliches Miteinander. Als Minderheitsgesellschafterin ist sie mit rund 100 Stadtwerken und regionalen Energieversorgern in ganz Deutschland eng verbunden – den Thüga-Partnerunternehmen. Mit deren Mehrheitseignern, den Kommunen, hält Thüga ebenfalls engen Kontakt.



**Was wir wollen**  
Durch dieses Netzwerk entsteht ein kontinuierlicher energiewirtschaftlicher Austausch zwischen den wichtigen Playern der Energiewirtschaft in Deutschland. Gemeinsam verstehen wir uns als Lotsen für die Energiewende. Im Zentrum steht dabei die unternehmerische Entwicklung der Thüga-Gruppe, um über acht Millionen Kundinnen und Kunden sicher mit Strom, Wärme und Wasser zu versorgen.



**Wie wir es erreichen**  
Als Minderheitsgesellschafterin unterstützt Thüga die unternehmerische Entwicklung der Partnerunternehmen mit fachlichem Know-how und Beratung. Gemeinsam mit den Kommunen treiben diese die Energiewende voran und entwickeln intelligente Lösungen für die lebenswerte Stadt der Zukunft. Die Thüga-Partnerunternehmen kooperieren deutschlandweit und regional, nutzen dadurch Synergien und arbeiten mit Start-ups zusammen. Die dezentrale Struktur sowie innovative Projekte deutschlandweit – sei es im Bereich Netzbetrieb, Elektromobilität, Wasserstoff oder Smart City – machen die Thüga-Gruppe zur Expertin der Energiewende vor Ort.

# WUSSTEN SIE SCHON?

Die Thüga-Gruppe ...

**1** ... gehört zu den größten Produzenten von Ökostrom in Deutschland. Ihre Unternehmen sind an Anlagen für Erneuerbare Energien mit einer Gesamtleistung von knapp **5 Gigawatt** beteiligt. Das entspricht der Leistung mehrerer großer Kraftwerke. Die Thüga-Gruppe leistet damit einen maßgeblichen Beitrag zur Energiewende.

**3** ... bildet die größte Einkaufsgemeinschaft im deutschen Energiesektor. Sie ermöglicht es Stadtwerken und Regionalversorgern, gemeinsam Materialien für die Energieinfrastruktur zu beschaffen – kosteneffizient und qualitativ hochwertig. Im Jahr 2024 betrug das verhandelte Ausschreibungsvolumen **1,6 Milliarden Euro**. Dank dieser Kooperation sparten die Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe Kosten von über 250 Millionen Euro ein.

**2** ... treibt den Ausbau der Elektromobilität in Deutschland aktiv voran. Mit insgesamt **9.257 Ladepunkten** ist sie der größte Betreiber von Ladeinfrastrukturen bundesweit. Die Thüga-Gruppe unterstützt den Umstieg auf umweltfreundliche Mobilität und trägt dazu bei, das Ladernetz für Elektrofahrzeuge flächendeckend auszubauen.

## AUF DIE GRÖSSE KOMMT ES AN

In den Kerngeschäftsfeldern Strom, Wärme, Wasser- und Gasversorgung gehört die Thüga-Gruppe zu den führenden Anbietern in Deutschland. Das zeigen die Leistungsdaten und die wichtigsten Unternehmenskennzahlen.



47,8

**Mrd. € Umsatz**

Damit gehört die Thüga-Gruppe zu den drei größten Energieversorgern Deutschlands.



3,7

**Mrd. € Investitionen**

in Infrastruktur, Versorgungssicherheit und Energiewende.

27.200

**Beschäftigte**

... machen die Thüga-Gruppe zu einem der größten Arbeitgeber unter den Energieversorgern in Deutschland.



### Zweitgrößter Strom-Verteilnetzbetreiber



185.000

**Kilometer Stromnetz**



5,4

**Mio. Stromkunden**



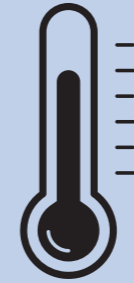
69,5

**Mrd. kWh Stromabsatz**

### Bei der Wärme ganz vorn

13.200

**Gigawattstunden**



Zahlreiche Unternehmen der Thüga-Gruppe betreiben Fern- und Nahwärmenetze und beliefern Industriebetriebe, Mittelständler und Haushalte mit Wärme.

### Einer der größten Gasversorger

115,3

**Mrd. Kilowattstunden**



2,2

**Mio. Kunden**



81.000

**Kilometer Leitungsnetz**

### Platz 1 beim Wasser

45 Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe ...



**versorgen gemeinsam**

1,1

**Mio. Wasserkunden**



liefern

342,4

**Mio. Kubikmeter**



über

31.700

**Kilometer Leitungsnetz**

## AUFTAKT

**Überall in Deutschland**  
Die Thüga-Partnerunternehmen im Überblick **Umschlag**

**Wer wir sind – Das Thüga-Modell**  
Besser gemeinsam. Gemeinsam besser. **03**



**Auf die Größe kommt es an**  
Die wichtigsten Kennzahlen der Thüga-Gruppe **04**

**Gemeinsames Ziel: erfolgreiche Zukunft der Thüga-Gruppe**  
Editorial des Thüga-Vorstands **08**

**Stark im Verbund**  
Grüßwort des Aufsichtsratsvorsitzenden **10**

## I KONTEXT

**Mehr Wert durch Mehrwert**  
Die Thüga-Strategie „Horizonte+2030“ **14**

**„Wir brauchen Beifreiheit, um lokal zu gestalten“**  
Wie Kommunen und Stadtwerke die Energiewende angehen **18**



Um die Unternehmen der Thüga-Gruppe weiterhin bestmöglich auf dem Weg in die Zukunft zu unterstützen, haben wir uns strategisch neu ausgerichtet. „

Dr. Constantin H. Alsheimer,  
Vorsitzender des Vorstands der Thüga

“

# Thüga

## 2 KOMPETENZ

**Wege für die Wärme**  
Wie die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung läuft **24**

**Unerlässlich und kostbar – Wasser**  
Wie die Thüga-Gruppe die Wasserversorgung sichert **30**



**Flexibel reagieren dank dynamischer Stromtarife**  
White-Label-Lösung für Unternehmen der Thüga-Gruppe **32**

**Sonnige Aussichten für moderne Energieprodukte**  
Syneco unterstützt die Thüga-Gruppe als erfahrener Dienstleister **34**

## 3 KOOPERATION

**Kooperation in der Region**  
Im Harz wächst zusammen, was gut zusammenpasst **38**

**Gemeinsam für faire Regeln**  
Prozesskostengemeinschaften bündeln Expertise und Kosten **42**

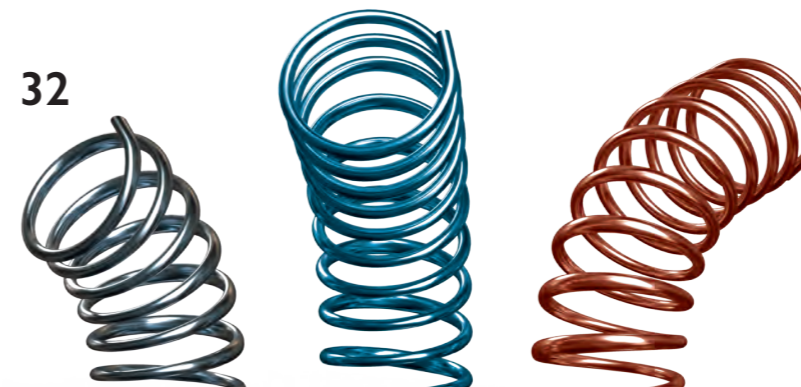


**Neu denken, anders arbeiten**  
Lösungen gegen den Fachkräftemangel in der Energiebranche **44**

**Stück für Stück – das Thüga Beschaffungsnetzwerk**  
Der Einkauf der Gruppe setzt auf Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit **46**

**Mit Strom auf die Straße**  
Effizient und kostensparend – die neue Thüga-Gesellschaft Regioladen+ **48**

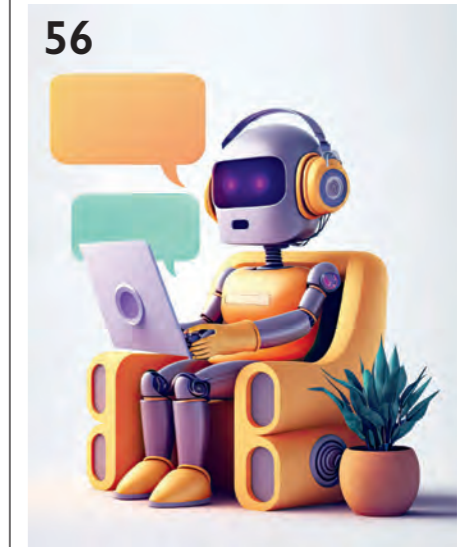
32



## 4 KOMPASS

**Wo Moleküle fließen können**  
Schrittweiser Hochlauf der Wasserstoff-Wirtschaft **52**

**Künstliche Intelligenz – enormes Potenzial**  
Interview zu Chancen und Herausforderungen **56**



## FINALE

**Die Thüga in Zahlen und Fakten**  
Was die Thüga wirtschaftlich leistet **58**

**Wer leitet und kontrolliert die Thüga?**  
Die Thüga-Verantwortlichen und -Gremien **60**

**Kommunal verankert**  
Der Thüga-Beirat **62**



Der Thüga-Vorstand, von links: Dr. Constantin H. Alsheimer, Vorstandsvorsitzender der Thüga Aktiengesellschaft, Anne Rethmann, Mitglied des Vorstands, Dr. Matthias Cord, stellvertretender Vorsitzender

**Unser Ziel war und ist die wirtschaftlich und nachhaltig erfolgreiche Zukunft der Thüga-Gruppe. ”**

## Liebe Leserin, lieber Leser,

„Wir machen Stadtwerke stark.“ – Der Purpose unseres neuen Leitbilds bringt auf den Punkt, was wir bereits seit Jahrzehnten in der Praxis umsetzen. Unser Ziel war und ist die wirtschaftlich und nachhaltig erfolgreiche Zukunft der rund hundert Stadtwerke und regionalen Energieversorger, die zusammen die Thüga-Gruppe bilden. Ihnen und ihren kommunalen Mitgesellschaftern stehen wir mit unserer Beratungsexpertise und unserem Lösungsangebot zur Seite.

Kooperationen sind wichtiger denn je: In den kommenden beiden Jahrzehnten geht es darum, die Wärmeversorgung zu dekarbonisieren und zu transformieren. Dazu müssen wir in Deutschland Wärmenetze aufbauen und dort, wo es sinnvoll ist, den Wasserstoff-Hochlauf vorantreiben. Die Stromnetze müssen für einen zunehmend dezentralen Erzeugungsmarkt und für einen wachsenden Bestand an Wärmepumpen und E-Autos fit gemacht werden. Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten moderne Produkte und Dienstleistungen. Außerdem stellen Gesetzgebung, Regulierung und Markt die Kräfte und die Flexibilität der gesamten Energiewirtschaft weiterhin auf die Probe. Die Partnerunternehmen und Thüga schließen sich in stets neuen Konstellationen zusammen, um all diese Herausforderungen zu meistern und dabei von ihrer gebündelten Kraft zu profitieren – nach dem Motto: Besser gemeinsam. Gemeinsam besser.

In gemeinsamen Projekten setzen wir Erprobtes um und testen zusammen Neues – das so gewonnene Know-how kommt dem gesamten Thüga-Netzwerk zugute. Denn viele Energiewendemaßnahmen erfordern ein hohes Maß an Praxiswissen vor Ort, das wir in der Thüga-Gruppe vorhalten und gemeinsam ständig weiterentwickeln.

Um die Unternehmen der Thüga-Gruppe weiterhin bestmöglich auf dem Weg in die Zukunft zu unterstützen, haben wir uns strategisch neu ausgerichtet. Lesen Sie gleich auf den ersten Seiten des Thüga-Jahresberichts, wie wir den vielfältigen Herausforderungen gemeinsam strategisch begegnen wollen.

Dr. Constantin H. Alsheimer

Dr. Matthias Cord

Anne Rethmann

# Stark im Verbund



Der Schlüssel für den Erfolg liegt darin, die großen Herausforderungen gemeinschaftlich anzugehen.“

**A**uch wenn das energiewirtschaftliche Jahr 2024 in etwas ruhigeren Bahnen als das Vorjahr verlief: Die Herausforderungen bleiben enorm. Umso erfreulicher, dass das Ergebnis der Thüga sehr zufriedenstellend ausgefallen ist. Erfreulich für die Thüga und ihre rund 100 Partnerunternehmen, denn ohne ein stabiles Ergebnis sind die anstehenden Aufgaben kaum zu meistern. **Energiewende, Klimawandel, Digitalisierung, Fachkräftemangel** – keine neuen Themen, aber der Handlungsdruck wird spürbarer.

Für unsere Thüga-Gemeinschaft heißt das: in erneuerbare Energie investieren und die Infrastruktur modernisieren. Das kostet Geld. Es bedeutet, Prozesse zu digitalisieren und moderne Geschäftsmodelle für die Kundschaft zu entwickeln. Das erfordert Innovationskraft. Und nicht zuletzt müssen wir CO<sub>2</sub>-Emissionen weiter reduzieren und eine Nachhaltigkeits-Berichterstattung aufbauen. Das verlangt Know-how und Anstrengungsbereitschaft. Gleichzeitig bleibt das oberste Ziel die Versorgungssicherheit – zu für die Kundschaft bezahlbaren Preisen.

Der Investitionsbedarf für die Stadtwerke in den nächsten zwei Dekaden ist zweifelsohne gewaltig. Gleichzeitig sind die haushaltspolitischen Handlungsspielräume der Städte und Kommunen begrenzt, da sie ebenfalls riesige Ausgaben für Klimaschutz und Klimaanpassung vor der Brust haben. Dennoch bin ich zuversichtlich, dass wir das hinbekommen. Der Schlüssel liegt darin, dies gemeinschaftlich anzugehen. Die kommunale Wärmeplanung ist ein Beispiel dafür, wie sich Kommunen großteils gemeinsam mit ihren Stadtwerken und regionalen Energieversorgern auf den Weg machen. Ein starkes Netzwerk wie die Thüga-Gruppe unterstützt dabei, Expertise zusammenzuführen, Beschaffung zu bündeln sowie den Kontakt mit Forschungseinrichtungen zu pflegen und den Zugang zu Fördermitteln zu erleichtern.

Daher blicke ich optimistisch in die Zukunft. Thüga ist dabei, sich mit ihrem Strategieprojekt Horizonte+2030 noch konsequenter auf die Herausforderungen auszurichten. Die Stadtwerke und regionalen Energieversorger der Thüga-Gruppe bilden eine starke operative Basis und haben die sichere, effiziente und bezahlbare Versorgung ihrer Kundschaft stets im Fokus. Mein Dank gilt allen, die dazu beitragen, diesen starken Verbund mit ihrem Engagement und ihrer Motivation voranzubringen.

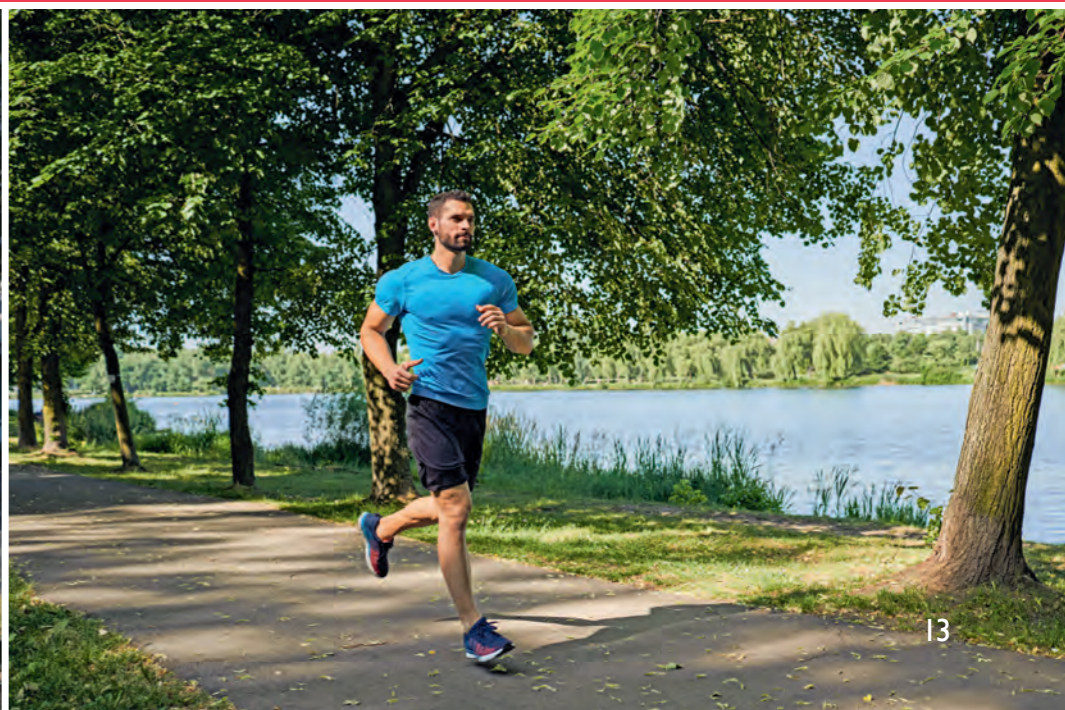
*Ralf Claus*

Ralf Claus  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA,  
Oberbürgermeister der Stadt Ingelheim



# KONTEXT

Die Leistungen der Kommunen und regionalen Energieversorger sichern den Puls unseres Lebens. Unser Auftrag: eine zuverlässige Versorgung mit Strom, Wärme und Wasser – auch in Zukunft. →



Die Thüga-Strategie „Horizonte+2030“

# Mehr Wert durch Mehrwert

**Thüga hat sich einem umfassenden Strategieprozess unterzogen. Ergebnis: vier klar definierte Eckpfeiler und ein neues Leitbild. Der Vorstand erläutert den künftigen Weg.**

**Die drei großen Herausforderungen**

Klimaneutralität, Digitalisierung und demografischer Wandel treiben die Geschäftsmodelle der deutschen Energiewirtschaft. Besonders Stadtwerke stehen dabei vor immensen finanziellen und organisatorischen Herausforderungen. Mit dem Strategieprojekt „Horizonte+2030“ stellt sich die Thüga gemeinsam mit ihren Partnerunternehmen bestmöglich für die Zukunft auf.

**Von der Analyse zur Strategie**

Die Grundlage bildete eine umfassende Umfeldanalyse sowie Interviews mit Gesellschaftern, Partnern und Mitarbeitenden. Ein zentrales Ergebnis: **Stadtwerke wünschen sich mehr Zusammenarbeit in den Regionen.** Im Ergebnis bildeten sich vier strategische Eckpfeiler heraus: 1. regionale Kooperationen mit hohem Synergiepotenzial 2. ein aktives Portfoliomanagement 3. Lösungen für die Bearbeitung bundesweiter Aufgaben und 4. Initiativen für Wachstum in neuen Geschäftsfeldern.

**Ziel: Effizienz und Wachstum**

Die Strategie der Thüga basiert auf einem Best-in-Class-Ansatz, der durch Effizienz und Qualität nachhaltiges Wachstum für die Gruppe sichern soll. Dabei steht besonders die Effizienz aller Aktivitäten im Fokus – denn nur so bleibt die Handlungsfähigkeit der Gruppe gewährleistet.

Was bedeutet das konkret? Künftig sollen individuelle Lösungen bei Partnerunternehmen nur dann umgesetzt werden, wenn sie nachweislich effizienter als Gruppenlösungen sind. Gleichzeitig ist Thüga bereit, bei ge-



Dr. Constantin H. Alsheimer, Vorsitzender des Vorstands

meinsamen Projekten mit Partnern unternehmerische Verantwortung zu übernehmen – einschließlich der damit verbundenen Chancen und Risiken. Ein zentraler Aspekt dieser Strategie ist die renditeorientierte Bereitstellung von Kapital. Thüga investiert anhand klarer und nachvollziehbarer Kriterien in wirtschaftliche Projekte, von denen alle Beteiligten profitieren. Dr. Constantin H. Alsheimer, Vorsitzender des Vorstands der Thüga, fasst es so zusammen: „Damit stellen wir sicher, dass unsere Partnerunternehmen den Mehrwert erkennen und nutzen, den die Thüga ihnen bietet.“

**Regionalität ausbauen**

**Wir fördern Kooperationsmodelle in den Regionen, um Synergien zu heben.**

Regionalität liegt in der DNA der Thüga. „Da, wo es sinnvoll ist, sollen Stadtwerke in den Regionen durch Kooperationsmodelle künftig effizienter zusammenarbeiten – vergleichbar mit dem Modell von Volks- und Raiffeisenbanken oder der Edeka-Gruppe“, begründet Dr. Alsheimer die Bedeutung dieses Eckpfeilers für die strategische Weiterentwicklung. „Mit der Bündelung von Aufgaben hinter dem Vorhang wie Abrechnung, Regulierungsmanagement, Messwesen u. a. schaffen wir innerhalb einer Region nachhaltig wirtschaftende Einheiten, mit denen Synergien gehoben werden können.“ Auch Stadtwerke, die bisher nicht zur Thüga-Gruppe gehören, sollen in das Konzept einbezogen werden – vorausgesetzt, ihre Gesellschafter sind bereit, sich an dem entstehenden „virtuellen“ Stadtwerk zu beteiligen. Die Thüga übernimmt dabei eine beratende und initiiierende Rolle und begleitet den Prozess aktiv. Ihr Ziel ist es, sich an regionalen Kooperationen zu beteiligen, Synergien zu nutzen und durch die regionale Präsenz Kosteneinsparungen sowie eine solide Basis für weiteres Wachstum zu schaffen. Als Teil der organisatorischen Weiterentwicklung wird es künftig Regionenverantwortliche geben. Dr. Alsheimer: „Damit wollen wir der Thüga vor Ort ein Gesicht geben.“



Anne Rethmann, Mitglied des Vorstands

**Aktives Portfoliomanagement**

**Ein zentraler Bestandteil der Thüga-Strategie ist weiterhin die konsequente Optimierung des Beteiligungsportfolios.**

Dazu gehört nicht nur die kontinuierliche Bewertung der Performance und Zukunftsfähigkeit der bestehenden Beteiligungen, sondern auch die gezielte Erweiterung um finanziell attraktive und regional passende Unternehmen. „Wir wollen das Portfolio noch stärker als bisher aktiv managen, die regionale Arrondierung forcieren und in das strategische Wachstum der Gruppe investieren“, sagt Anne Rethmann, Finanzvorständin der Thüga. Durch diese strategische Weiterentwicklung soll ein stabiler Ergebnisbeitrag erzielt und die Ausschüttungen an die Gesellschafter langfristig gesichert werden. >>

**VISION**

**Wir sind erste Wahl für Stadtwerke und Regionalversorger in Deutschland: Ihre wirtschaftliche und nachhaltig erfolgreiche Zukunft ist das Ziel unserer Leistungen und Lösungen.**

# 4

## Lösungen forcieren

**Wir realisieren bundesweite Skaleneffekte durch eine enge Verzahnung von Beratung und Lösungen.**

Dr. Matthias Cord, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Thüga, bringt es auf den Punkt: „Wir haben das Know-how für smarte Konzepte und die Plusgesellschaften, die diese umsetzen. Doch dazwischen gibt es noch eine Lücke – und genau diese wollen wir schließen.“ Mit dem strategischen Eckpfeiler „Lösungen“ sollen Synergien und Skaleneffekte geschaffen werden, indem Aufgaben zentralisiert werden, ohne die Stärken der Partnerunternehmen – wie ihre Marke oder regionale Verankerung – zu beeinträchtigen. Ein bewährtes Beispiel dafür ist die Materialwirtschaft der Thüga: Hier profitieren die Thüga-Partner bereits stark vom Mandatseinkauf.

Dieses Modell soll nun auf weitere Bereiche ausgeweitet werden, darunter beispielsweise Digitalisierung und Regulierungsmanagement. Ziel ist es, einen Leistungsbaukasten entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu entwickeln, der Partnerunternehmen maßgeschneiderte Unterstützung bietet. Dr. Cord betont: „Unsere Lösungen sollen maximal kundenzentriert, praxisnah und wettbewerbsfähig sein.“ Ein Weg dorthin ist die Gründung spezialisierter Lösungsgesellschaften – ein Konzept, das sich bereits bewährt hat. Erfolgreiche Beispiele sind die Thüga Abrechnungsplattform (TAP), das Handels-

unternehmen Syneco oder die Thüga Erneuerbare Energien (THEE).

Aus dem Strategieprozess ergibt sich eine klare Perspektive: Plattformlösungen in den Bereichen Handel, Vertrieb und Meter-to-Cash bieten enormes Potenzial. Das Ziel ist es, Standards zu etablieren, die so überzeugend sind, dass Partnerunternehmen sie nicht nur gerne nutzen – sondern gar nicht mehr darauf verzichten wollen. Um diese Ziele zu erreichen, sollen Beratung und Lösungsgesellschaften noch enger als bisher miteinander verzahnt werden. Dr. Cord: „Dazu gehört auch, dass wir das Beratungsangebot konsequent auf die Strategie hin ausrichten.“



Dr. Matthias Cord  
stellv. Vorstandsvorsitzender

## Initiativen für weiteres Wachstum

**Sie sind Vorstufe zu Lösungen sowie Wachstum in neuen Geschäftsfeldern.**

Unter dem Eckpfeiler Initiativen fasst die Thüga Aktivitäten zusammen, die Wachstum und ertragsstarkes Neugeschäft sichern. Dr. Matthias Cord: „Diese Initiativen können nicht nur aus dem Bereich Innovation kommen, wie wir es bisher schon erfolgreich praktizieren. Sie können auch aus anderen Bereichen wie Markt, Netze, IT oder auch Recht kommen. Wichtig ist, sie richtig zu orchestrieren.“ In der Praxis will Thüga systematisch Geschäftsmodelle identifizieren, prüfen und mit Partnern zu erfolgreichen Unternehmungen entwickeln. Dabei sollen die Lösungen, die Produkte und das Know-how, die dabei entstehen, für Partnerunternehmen zugänglich gemacht werden. Zentraler Maßstab für Entscheidungen und Aktivitäten sind wie auch bei den regionalen Kooperationen und dem Portfoliomanagement Effizienz und Wirtschaftlichkeit.

Konkrete Chancen prüft die Thüga für Initiativen in drei Bereichen:

**Batteriespeicher (BESS):** In Kombination mit EE-Anlagen wie Solar- und Windparks sind Speicher für die Zwischenspeicherung überschüssiger Stromproduktion nötig. Ihre Entwicklung, Realisierung, Betrieb und Vermarktung stehen im Fokus.

**Heimenergiemanagementsysteme (HEMS):** Ziel ist, ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Flexibilisierung der Stromversorgung durch HEMS zu entwickeln, um langfristige Umsätze für Stadtwerke und regionale EVU im B2C-Bereich zu generieren.

**Ladeinfrastruktur:** Aus rechtlichen Erfordernissen heraus wurde gemeinsam mit 16 Partnerunternehmen eine Asset-Gesellschaft als neuer Eigentümer und Betreiber von Ladesäulen gegründet. Dr. Cord: „Wir haben als Thüga schnell und entschlossen reagiert und eine Lösung geschaffen, die weit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus echten Mehrwert für die Partnerunternehmen liefert.“

Das Initiativportfolio soll perspektivisch um ertragsstarke Opportunitäten erweitert werden. Dr. Cord: „Im Idealfall führt eine Initiative gemeinsam mit unseren Partnerunternehmen zur Gründung einer Lösungsgesellschaft. Falls dies nicht gelingt, werden wir das Thema künftig zügig abschließen und keine weiteren Ressourcen binden.“

## Thüga, die „Mehrwert-Holding“

„Auch wenn die eigentliche Arbeit erst beginnt – nämlich die Umsetzung der Strategie – lassen sich bereits jetzt zentrale Erkenntnisse festhalten“, fasst Dr. Alsheimer zusammen. „Alle unsere Partnerunternehmen betonen: Thüga ist weit mehr als eine Finanzholding, die lediglich Beteiligungen verwaltet.“ Tatsächlich versteht sich Thüga als „Mehrwert-Holding“ – ein Netzwerk, das auf Zusammenarbeit, Synergien und Effizienz setzt. Die Partnerunternehmen wünschen sich neben der Beratung auch konkrete Lösungen, da viele Stadtwerke die bevorstehenden Herausforderungen nicht mehr allein bewältigen können. Dr. Alsheimer betont: „Unser Ziel ist nicht, um jeden Preis große Einheiten zu schaffen. Vielmehr wollen wir regionale Besonderheiten bewahren. Genau dafür steht die Thüga – und mit diesem strategischen Ansatz sichern wir die Zukunft der Thüga-Gruppe.“

## MISSION

Wir bieten erstklassige Beratung, Best Practices und forcieren skalierbare Lösungen. Wir fördern Kooperationen, bündeln Interessen und machen uns für die Anliegen unserer Partnerunternehmen stark.

### Unternehmerisch

Wir schaffen wirtschaftliche Lösungen, nutzen wertvolle Ressourcen und erzielen nachhaltigen Erfolg.

### Verantwortlich

Wir übernehmen Verantwortung für das eigene Handeln und das Wohl der Gemeinschaft.

### Nachhaltig

Wir setzen uns für eine sichere, klimaneutrale und wirtschaftliche Versorgung ein, die Effizienz und Gemeinwohl vereint.

### Gemeinschaftlich

Wir fördern vertrauensvolle Zusammenarbeit und unterstützen uns gegenseitig in einem respektvollen, motivierenden Umfeld, das Vielfalt und Chancengleichheit wertschätzt.

## WERTE



”

**Es ist unsere Aufgabe, die Wirtschaftlichkeit der Investitionen sicherzustellen und die Partnerunternehmen bei der Finanzierung zu unterstützen.**



”

**Die Kommunen brauchen privates Kapital, wir müssen für private Kapitalgeber wirtschaftlich attraktiv sein.**

## „Wir brauchen Beinfreiheit, um lokal zu gestalten“

**Wie das Jahrhundertprojekt Energiewende auf die Straße bringen? Zu den wichtigsten Playern gehören Kommunen und Stadtwerke.**

*Anne Rethmann, Finanzvorständin der Thüga, und Helmut Dedy, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetags, sprechen über Finanzierung, Gestaltungsfreiheit vor Ort und Akzeptanz. Das Gespräch moderierte Dr. Detlef Hug, Leiter Thüga-Öffentlichkeitsarbeit.*

**Detlef Hug:** Ende März hat der Bundestag die Grundgesetzänderung über ein Sondervermögen von 500 Mrd. Euro beschlossen, davon sollen 100 Mrd. Euro an die Länder und Kommunen gehen. Reicht das für die Finanzierung von Infrastruktur- und Energiewendemaßnahmen aus?

**Helmut Dedy:** Das Sondervermögen für Länder und Kommunen ist zuerst eine große Chance und eine gewaltige Summe. Damit können wir endlich den Investitionsstau bei der kommunalen Infrastruktur von rund 190 Milliarden anpacken – in dieser Summe sind übrigens die Kosten für Energiewendemaßnahmen gar nicht explizit enthalten. Denn es geht um die Lebensqualität vor Ort: Kann die Straße saniert werden, kann das Dach der Schule erneuert werden? Das hat schließlich auch Einfluss darauf, wie Menschen auf das Gelingen der Gesellschaft oder des Staates blicken. Oberste Priorität ist, dass die Mittel möglichst schnell, unkompliziert und bürokratiearm vor Ort ankommen. Je einfacher

das Verfahren ist, desto schneller haben wir das Geld auf der Straße und die Menschen merken, dass etwas passiert.

**Anne Rethmann:** Es ist gut, dass die Bundesregierung mit dem Sondervermögen die Finanzierung der Infrastrukturen in den Blick nimmt. Der Finanzierungsbedarf geht allerdings weit darüber hinaus, daher braucht es weiterhin marktwirtschaftliche und finanziell attraktive Rahmenbedingungen.

**Vor welchem Finanzierungsbedarf für die Energiewende stehen die Stadtwerke – welche Zahlen stehen für die Thüga-Gruppe im Raum, Frau Rethmann?**

**A.R.:** Für alle Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe sind nach unserer Einschätzung in Summe 70 bis 90 Milliarden Euro an Investitionen in die Energiewirtschaft bis 2045 erforderlich. Davon ungefähr die Hälfte für die Wärmewende – hier sind die richtig großen Investitionen gefragt. Und bei der Wärmewende hat jede Kommune, jedes Stadtwerk seine spezifischen Herausforderungen.

**Die Kommunen sind im Rahmen des steuerlichen Querverbands auch auf die Einnahmen der Stadtwerke angewiesen. Diese benötigen selbst sehr viel Geld für die Energiewende. Wie lässt sich dieses Dilemma lösen?**

**A.R.:** Ich denke, für beide Seiten ist es wichtig, eine einheitliche

Linie bei den Ausschüttungen zu haben – damit Planungssicherheit auch für die Kommunen gegeben ist. Denn diese brauchen die Ausschüttungen der Stadtwerke. Überplanmäßige Gewinne müssen Stadtwerke aber auch nutzen können, um für sich Eigenkapital aufzubauen. Das ermöglicht ihnen dann auch die klassische Fremdfinanzierung.

**Welche Möglichkeiten der Fremdfinanzierung gibt es?**

**A.R.:** Viele Stadtwerke finanzieren sich über bilaterale Bankdarlehen, machen sich jetzt aber auf den Weg, weitere Fremdkapitalmöglichkeiten wie Schuldscheindarlehen auszuloten. Auch die Finanzierung einzelner Assets, also Erzeugungseinheiten, über Projektgesellschaften ist ein Thema. Dabei reden wir auch über Langfristigkeit: Investoren, die zehn Prozent Rendite erwarten und nach fünf Jahren wieder aussteigen wollen, passen nicht zu unseren Finanzierungsobjekten. Insgesamt müssen wir die Bandbreite der Finanzierungsmöglichkeiten ausschöpfen.

**Welche Rolle hat die Thüga dabei?**

**A.R.:** Aufgabe der Thüga ist es, die Wirtschaftlichkeit der Investitionen sicherzustellen und die Partnerunternehmen bei der Finanzierung zu unterstützen. Finanzierungsmaßnahmen müssen immer zum Stadtwerk und zur Kommune passen. Darüber hinaus setzt sich Thüga dafür ein, den Vorteil regionaler Synergien >>

zu nutzen. Wo es sinnvoll ist, treiben wir leistungsfähige Kooperationsmodelle mit unseren Partnerunternehmen voran. Das ist ein wichtiger Ansatz, den wir verstärkt verfolgen.

#### Wie ist die Sicht der Kommunen auf die Finanzierung, Herr Dedy?

**H.D.:** Dass die Energiewende rein öffentlich finanzierbar ist, halte ich für ausgeschlossen. Die Kommunen können bestimmte Investitionen nicht mehr wie früher aus den Erträgen der Stadtwerke finanzieren. Wir brauchen privates Kapital. Das heißt, wir müssen für private Kapitalgeber wirtschaftlich attraktiv sein. Aber ist gewünscht, dass private Anteilseigner in Stadtwerken mitentscheiden? Wir haben das kürzlich mit einem Kreis von Städten mit über 100.000 Einwohnern besprochen – die waren zurückhaltend. Bei Projektgesellschaften ist das anders. Aber wir sind generell noch am Anfang der Debatte, auch bei dem von BDEW und VKU vorgeschlagenen Energiewendefonds.

#### Wie wichtig ist die soziale Gerechtigkeit bei der Umsetzung der Energiewende?

**H.D.:** Wir sprechen uns ausdrücklich für ein Klimageld aus, das sich an sozialen Kriterien ausrichtet. Es geht darum, dass die Menschen je nach Einkommen unterschiedlich zur Umsetzung von Energie- und Wärmewende als auch der Verkehrswende beitragen. Wir werden die Menschen nur mitnehmen, wenn die großen Veränderungen auf Akzeptanz stoßen. Und das hat nun mal auch eine finanzielle Seite. Das ist eine Aufgabe der neuen Bundesregierung.

**A.R.:** Dem stimme ich voll zu. Wir sprechen ja nicht nur von Akzeptanz. Manchen Menschen tut es finanziell wirklich weh, zusätzliche Energiekosten zu tragen. Der Staat muss die soziale Gerechtigkeit im Auge haben und die richtigen Prioritäten setzen.

#### Viele Kommunen sind gerade bei der Kommunalen Wärmeplanung. Herr Dedy, wie ist der Stand der Dinge?

**H.D.:** Wir sind bei der Wärmeplanung auf einem ganz guten Weg – die Umsetzung wird eine enorme Herausforderung. Fernwärme auszubauen funktioniert gut in einer Stadt, die schon 50 Prozent hat und auf 70 Prozent gehen will. Das ist etwas völlig anderes als in einer Stadt, die bisher weitgehend mit Erdgas versorgt wurde. Da stellt sich die Frage: Rientiert sich das und ab wann? Daraus resultieren auch wieder Finanzierungsanforderungen. Wir müssen das sorgfältig und für die Bürgerinnen und Bürger nachvollziehbar planen und deutlich machen, dass es am Ende für sie besser wird. Wir graben die Städte um, der Alltag der Menschen ist oft längere Zeit durch Baustellen beeinträchtigt.

Hinterher schütten wir die Straßen wieder zu – und die Menschen stellen dann fest, dass es weiterhin ‚nur‘ warm ist? Es geht darum, dass die Straße oder das Quartier auch lebenswerter werden. Ich spreche über mehr Grün und hier und da einen Radweg mehr. Da ist buchstäblich noch richtig viel Dampf drin.

#### Frau Rethmann, wie sehen Sie das Thema Wärmewende aus Finanzierungssicht?

**A.R.:** Bei der Erweiterung des Fernwärme-Netzes sind die Aufwände andere als beim Bau eines komplett neuen Wärmenetzes. Das ist wirtschaftlich viel schwerer darstellbar. Die Finanzierung läuft über einen sehr langen Zeitraum, das Stadtwerk bekommt aber lange keine Rückflüsse und die Höhe der Rückflüsse hängt von der Anzahl der Anschlüsse an das Wärmenetz ab. Ohne gewisse Renditeanforderungen wird die Finanzierung dieser Umstellung nicht klappen.

#### Was brauchen die Stadtwerke?

**A.R.:** Die Unternehmen der Thüga-Gruppe blicken mit einer gewissen Skepsis auf die Rahmenbedingungen. Wird zum Beispiel Fernwärme reguliert werden? Wie genau wird die BEW geregelt, in welchem Umfang aufgestockt? Die Stadtwerke brauchen verlässliche Rahmenbedingungen und finanziell attraktive Investitionsbedingungen.

#### Herr Dedy, welche Kernforderungen ergeben sich daraus für Sie an die neue Bundesregierung?

**H.D.:** Wir brauchen Planungssicherheit, polarisierte Debatten bringen uns nicht weiter. Ich wünsche mir mehr Konsens bei den grundlegenden Zielsetzungen. Und wir Kommunen haben einen dramatischen finanziellen Engpass. Alle Kommunen in der Bundesrepublik zusammengenommen schlossen 2024 mit einem Rekord-Defizit von rund 25 Milliarden Euro ab. Wir brauchen eine andere Finanzausstattung, um den Investitionsstau abzubauen zu können. Außerdem: Wir möchten vor Ort gestalten können. Wir nennen das Beifreiheit. Sie sagen vielleicht Bürokratieabbau dazu. Letztlich ist das eine Frage, wenn man pathetisch werden will, von Vertrauen in lokale Demokratie. Dieses Vertrauen ist auf Bundes- und Länderebene ausbaufähig.

#### Frau Rethmann, können Sie sich dem anschließen?

**A.R.:** Ja. Die Herausforderungen sind zwar überall ähnlich, aber die Umsetzung ist je nach Kommune grundverschieden. Die Kommunen und die Stadtwerke haben ein großes Wissen vor Ort, das lässt sich nicht deutschlandweit denken. Stichwort Bürokratieabbau: Wir müssen zum Beispiel bei der Nachhaltigkeit auf dem richtigen Weg bleiben, aber dabei darf die Berichtspflicht nicht überborden. Es gilt, dabei den wirtschaftlichen Aspekt im Auge zu behalten. Und wir brauchen für langfristige Investitionen dauerhafte Klarheit, zum Beispiel bei der Kraft-Wärme-Kopplung. Auch das Kraftwerkssicherheitsgesetz treibt uns um.

**Noch ein Wort zum Schluss?**  
**A.R.:** Wir müssen an vielen Stellen pragmatisch loslegen. Die Dinge tun, die richtig sind. Anpacken. Wenn wir am Ende des Tages nicht 100 Prozent erreichen, sondern die berühmten 80 Prozent, haben wir viel geschafft, über das wir uns freuen können.

**H.D.:** Ich möchte betonen, dass wir in Bezug auf neue Kapitalgeber offen sind. Wichtig ist uns aber, dass die Stadtwerke in kommunaler Hand bleiben. Ein Ausverkauf wäre für uns nicht akzeptabel. Ich glaube, das wäre für die Menschen in den Städten auch kein gutes Ergebnis.

#### Gemeinsam für die Regionen!

Den Deutschen Städtetag und die Thüga verbindet eine gemeinsame Motivation – Mehrwert schaffen durch Zusammenarbeit und Austausch, Interessenvertretung der Mitglieder auf dem deutschen und europäischen Parkett. Der Städtetag hat die Interessen der Kommunen im Fokus, die Thüga die der städtischen und regionalen Energieversorger, an denen die Kommunen meist mehrheitlich beteiligt sind. Die Herausforderungen überschneiden sich, vor allem bei der Finanzierung der Energie- und Wärmewende.

### „Wie lässt sich das energiepolitische Trilemma – Nachhaltigkeit, Bezahlbarkeit und Verlässlichkeit – lösen? Was wünschen Sie sich aus Sicht der Städte und Gemeinden von der Bundesregierung?“



#### Udo Glatthaar, Oberbürgermeister Bad Mergentheim

Die Kommunen sind in nahezu allen Themenfeldern der Energiewende gefordert, teils direkt, teils indirekt über ihre Stadtwerke. Um die Dekarbonisierung, die kommunale Wärmewende und die zunehmende Elektrifizierung zu stemmen, muss die Politik den Kommunen verlässliche finanzielle Handlungsspielräume einräumen, entbürokratisieren, die Regulierung anpassen und realistische Übergangsfristen einräumen sowie lokale Besonderheiten zulassen.

Ein Beispiel aus Bad Mergentheim sind die erforderlichen zusätzlichen Investitionen in die Wärmeerzeugung, unter anderem, um die Anteile an Erneuerbaren Energien im Wärmenetz zu erhöhen. Um dafür aus der „Bundesförderung effiziente Wärmenetze (BEW)“ Fördermittel zu erhalten, ist jedoch der Biomasseanteil in Wärmenetzen mit einer Länge von 20 bis 50 Kilometern auf 25 Prozent begrenzt. Das Wärmeplanungsgesetz sieht hingegen eine derartige Begrenzung des Biomasseanteils erst ab über 50 Kilometern Netzlänge vor. Diese Begrenzung der Förderung ist für mich nicht nachvollziehbar. Millionenschwere Investitionen in die Wärmeerzeugung sind ohne verlässliche Förderbedingungen nicht möglich. Die Politik muss auf die Kompetenz der Kommunen und Entscheidungsträger in ihrer jeweils eigenen Situation setzen.

#### Marcus Schaile, Bürgermeister Stadt Germersheim

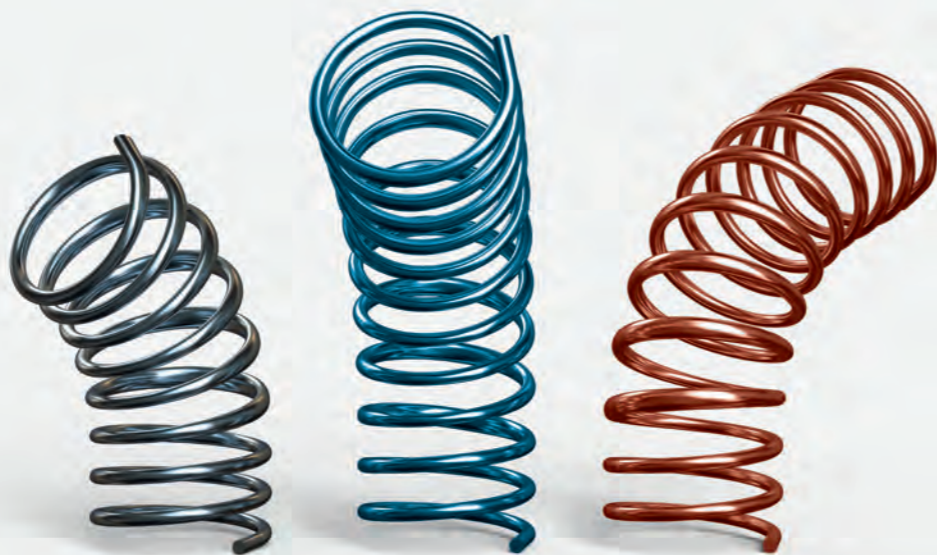


Die Energiewende erfordert enorme Investitionen, die sowohl für Industrieunternehmen, Stadtwerke, Kommunen als auch für die Bürgerinnen und Bürger stark belastend sein können. Wir alle stehen vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen. Die Politik sollte klare, planbare und vor allem verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, damit die Unternehmen weiterhin am Standort Deutschland investieren. Die Vielzahl an Aufgaben bei der Erneuerung der maroden Infrastruktur und der Wärmewende muss umsetzbar und bezahlbar bleiben. Die bestehenden Vergabe- und Förderrichtlinien sollten überarbeitet sowie übermäßige Bürokratie abgebaut werden.

Mit weniger komplexen Anforderungen bei der Vergabe von Aufträgen und zusätzlichen Fördermechanismen, die zielgerichtet und einfach in der Handhabung sind, ließe sich die Investitionsbereitschaft steigern. Verfahrenslaufzeiten von Monaten oder sogar Jahren sind für die Entwicklung vor Ort mehr als kontraproduktiv. Schnellere und effizientere Genehmigungsverfahren könnten die Umsetzung von Projekten erheblich beschleunigen, was zu Kostensenkungen führt. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass Umweltstandards und Qualitätsanforderungen weiterhin eingehalten werden.



# 2



## KOMPETENZ

Die Wärme-, Wasser- und Stromnetze des Landes für die Zukunft zu rüsten, ist eine gewaltige Aufgabe. Mit unseren Partnerunternehmen bündeln wir unsere Kompetenz – für die besten Lösungen vor Ort. →



## WÄRME- NETZ- GEBIETE

## GEBIETE FÜR DEZENTRALE WÄRME- VERSORGUNG

## WASSERSTOFF- NETZ- GEBIETE

## PRÜF- GEBIETE

# Wege für die Wärme

Ab dem Jahr 2045 dürfen die Energieversorger nur noch klimaneutrale Brennstoffe durch ihre Netze leiten. Unter Deutschlands Straßen, Vorgärten und Parkplätzen nimmt deshalb gerade eine umfassende Transformation Fahrt auf: die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung.

TEXT THORSTEN RIENTH

**A**uf eine Länge von rund 560.000 Kilometern bringen es die deutschen Gasverteilnetze. Zusammen sind sie damit rund elfmal so lang wie das Netz aus Autobahnen und Bundesstraßen. Die Gasleitungen versorgen derzeit über 21 Millionen Haushalte mit Heizenergie. Dazu kommen etwa 1,8 Millionen Endabnehmer aus dem Industrie- und Gewerbesektor. Diese nutzen das Erdgas vor allem für ihre Produktions- und Betriebsprozesse. Spätestens am 1. Januar 2045 ist damit Schluss. Ab dann dürfen Energieversorger nur noch Brennstoffe wie klimaneutrales Methan oder Wasserstoff hindurchleiten. So steht es im Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG).

### Transformationsplanung für jedes Wärmenetz

Die Leitplanken der Dekarbonisierung der Wärmeversorgung bilden das Wärmeplanungsgesetz (WPG) und das Gebäudeenergiegesetz (GEG). Städte und Gemeinden müssen in ihrer Kommunalen Wärmeplanung (KWP) festlegen, wo bestehende Netzabschnitte künftig für Wasserstoff genutzt werden und wo in neu aufgebauten Wärmenetzen heißes Wasser fließen wird. Einer Drehscheibe gleich stehen die Versorger im Mittelpunkt: Sie liefern den KWP-Entscheidern in den Kommunen oder deren Dienstleistern belastbare Zahlen, Daten, Fakten zu ihren Netzen. Andere sind in die KWP als Sparringspartner eingebunden. Zudem müssen Versorger für Wärmenetz- und Wasserstoffnetzausbaugebiete eine Transformationsplanung erstellen, die den Weg zur schrittweisen Dekarbonisierung der Wärmeversorgung erläutert.

### Immer der Wärme nach

Die Transformationspfade sollten sich deshalb an den vier Wärmeversorgungsgebieten des Wärmeplanungsgesetzes (WPG) orientieren: Wärmenetzgebiete, in denen ein Wärmenetz besteht oder geplant ist und einen erheblichen Teil der Letztverbraucher versorgt. Gebiete für dezentrale Wärmeversorgung, die überwiegend nicht per Wärme- oder Gasnetz versorgt werden sollen, sondern etwa mit Wärmepumpen oder Pelletöfen. In beiden Fällen dürften die Gasnetze in Zukunft erheblich weniger ausgelastet, gegebenenfalls sogar überhaupt nicht mehr benötigt werden. In Wasserstoffnetzgebieten, wo die Wärmeerzeugung über ein (geplantes oder bestehendes) Wasserstoffnetz läuft, bietet sich die entsprechende Umstellung der Gasnetze an.

In den sogenannte Prüfgebieten ist die Lage aktuell noch unklar. Entweder, weil die erforderlichen Umstände für eine Klassifizierung in eine der drei anderen Wärmeversorgungsgebiete noch nicht bekannt sind. Oder weil ein erheblicher Anteil der Letztverbraucher auf andere Art mit Wärme versorgt werden soll, etwa leitungsgebunden durch grünes Methan. In diesem Fall bietet sich die Umstellung auf ein klimaneutrales Methanetz an. >>

„ **Die deutschen Gasverteilnetze versorgen 21 Millionen Haushalte und 1,8 Millionen Industrie- und Gewerbekunden.**

# Fit für H2

**In Gasnetztransmutationsplänen weisen Verteilnetzbetreiber aus, welche Abschnitte sie perspektivisch weiter benötigen und wie sich diese H2-ready machen lassen. Die Thüga unterstützt mit ihrem Beratungsangebot OptiStrat Wasserstoff. Wie läuft es in Ingolstadt, Wiesbaden und Koblenz?**

OptiStrat Wasserstoff verfolgt zwei Ziele: die H2-Tauglichkeit von Gasbestandsnetzen zu ermitteln. Und ein zielgerichtetes, realisierbares Transformationszenario vorzubereiten. „Zuerst erheben wir bei einem OptiStrat-H2-Projekt die nötigen Daten aus dem Geografischen Informationssystem und der Zählerverwaltung – je nach Projektfokus entweder zum gesamten Netz oder einem definierten Pilotnetz“, erklärt Klaus Zellhuber vom Thüga-Kompetenzteam Netzstrategie. „Im nächsten Schritt prüfen wir die Assets auf Wasserstofftauglichkeit. Welcher Stahl ist in den Leitungen verbaut? Welcher Anteil der Armaturen ist bereits H2-ready?“ Aus den Antworten ergeben sich belastbare Werte, mit denen die Unternehmen ihren H2-Transformationspfad erarbeiten, den Investitionsbedarf für ihr Gasnetz ermitteln sowie in die Feinplanung einsteigen können. Bei jedem Schritt fließen das Thüga-Fachwissen sowie aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse ein.

## Drei Wege für OptiStrat H2

„Mit den Stadtwerken Ingolstadt haben wir das gesamte Netz betrachtet – die erste mögliche Variante eines OptiStrat-H2-Beratungsprojekts“, berichtet Zellhuber. Er fungiert vor Ort als Thüga-Projektleiter. Auf den 900 Kilometern Netzlänge liegen zahlreiche Gewerbe- und Industriekunden, die als Ankerkunden für Wasserstoff fungieren könnten – das wurde vor Projektbeginn erhoben. In deren direktem Umfeld bietet sich eine Umstellung der Haushaltskunden an. Weitere wichtige Erkenntnis der Untersuchung: „Die verbauten Leitungen und Armaturen sind bereits größtenteils H2-ready, der Mehraufwand für eine Umstellung auf Wasserstoff ist vertretbar – gute Voraussetzungen“, erklärt Zellhuber. In verschiedenen Szenarien wurden mögliche Änderungen der Versorgung simuliert – von einem kompletten Netzerhalt bis zu einer (teilweisen) Stilllegung – und Transformationspfade abgeleitet. Aktuell geht das Projektteam den Schritt von der technischen zur kaufmännisch-regulatorischen Betrachtung. „Zusammen mit den Experten aus dem Thüga-Team Regulierung werden wir die Szenarien mit unserem Tool 'ARgO' analysieren und kaufmännisch sowie regulatorisch optimieren.“

## Zusammenfassung in Steckbriefen

Die zweite OptiStrat-H2-Option fokussiert sich auf einzelne Teilnetze. Im Falle der ESWE Versorgung in Wiesbaden sind das rund 100 an der Zahl. „Für jedes von ihnen erstellen wir gerade einen

Steckbrief, der die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung prägnant zusammenfasst“, so Thüga-Projektleiter Maximilian Gerber. Zum Wärmebedarf etwa, der qualitativen Wahrscheinlichkeit eines zukünftigen H2-Einsatzes sowie dem technischen Aufwand und den mit ihm verbundenen Transformationskosten. „Die Steckbriefe liefern eine gute Orientierung, um die Umstellung der Teilnetze in sinnvoller Reihenfolge zu priorisieren.“

## Fokus auf einzelnes Prüfgebiet in Koblenz

Mit einem einzelnen Prüfgebiet rund um den Koblenzer Stadtteil Kesselheim spielen die Energienetze Mittelrhein (enm) die dritte mögliche Variante von OptiStrat H2 durch. Im Vorfeld des Projekts hatte die enm ihr stark heterogenes Netzgebiet nach Umstellungswahrscheinlichkeiten einzelner Netzbereiche bewertet. „Wir wollten ein Prüfgebiet, das wir mit hoher Umstellungswahrscheinlichkeit bewertet haben, detaillierter betrachten und die Erkenntnisse auf das restliche Netz übertragen“, erklärt enm-Fachbereichsleiter Netzstrategie Andreas Weiland. „Das Prüfgebiet ist zudem interessant hinsichtlich der Materialvielfalt sowie netzstrategisch günstig gelegen, um von dort perspektivisch weitere Gebiete auf Wasserstoff umstellen zu können.“ Günstig für die enm: Zwei Stränge des künftigen Wasserstoff-Kernnetzes werden durch ihr Netzgebiet verlaufen. Das Prüfgebiet liegt genau in der Mitte. Dazu kommen viele potenzielle H2-Industriekunden. Das Areal wurde in der Kommunalen Wärmeplanung (KWP) als Prüfgebiet ausgewiesen. Von ihm aus ist es auch zu den in der KWP vorgesehenen Fokusgebieten für Wärmenetzgebiete nicht weit. Für diese könnten H2-befeuerte KWK-Anlagen eine wichtige Funktion übernehmen. Eine Herausforderung ist die Datenerhebung, so enm-Projektgenieur Tobias Eberhardt. Die genaue Historie einiger Netzabschnitte ist manchmal wegen vieler Anpassungen schwer nachzuvollziehen. „Doch unsere Kollegen haben sich mit ihrer Erfahrung als echte Goldgrube erwiesen“, so Eberhardt.

## Sachverständiger früh eingebunden

Eine Besonderheit beim Koblenzer OptiStrat-H2-Projekt: „Wir haben früh einen technischen Sachverständigen mit an Bord genommen, um die einzelnen Datenerhebungen immer auch aus der Perspektive ihrer späteren Genehmigungsfähigkeit zu betrachten“, erklärt Thüga-Projektleiter Maik Wilkus. „Sobald der erste Wasserstoff durch das H2-Kernnetz fließt, will die enm mit ihrem ersten Teilnetz bereit sein.“ >>

**GESAMT-  
NETZ-  
BETRACHTUNG**

**TEIL-  
NETZ-  
BETRACHTUNG**

**EINZEL-  
PRÜF-  
GEBIET**

434  
HAUSHALTE

3.700  
MEGAWATT-  
STUNDEN/  
JAHR

2 SCHULEN

1 KITA

## Allgäuer Wärmemix

Seit über 100 Jahren versorgen die Stadtwerke Lindenberg Teile des Allgäus mit Erdgas, Trinkwasser und regenerativer Energie. Ausgerechnet mit dem Ausstieg aus den fossilen Energien könnte nun ein neues Geschäftsfeld hinzukommen. Das zeigte ein gemeinsames Pilotprojekt mit der Thüga.

**W**er ein Beispiel sucht, warum sich Energieversorger auf ihrem Dekarbonisierungspfad früh mit relevanten Stakeholdern zusammentun sollten, findet es in Lindenberg. Dort teilen sich die Stadtwerke Lindenberg und die Wohnungsbaugesellschaft GKWG eine für ihr Geschäft zentrale Gemeinsamkeit: Die Stadtwerke dürfen spätestens ab dem 1. Januar 2045 kein fossiles Erdgas mehr durch ihr Netz leiten. Die Mieter der Wohnungsbaugesellschaft müssen perspektivisch 65 Prozent „grün“ heizen. Und es gibt einen Lindenberger Stadtteil, in dem schon jetzt beides zusammenkommt.

### Neues Wärmenetz im Visier

Mehrere Hundert GKWG-Wohnungen beliefert die Thüga Energienetze, die seit Jahresanfang das Lindenberger Gasnetz betreibt, in dem Gebiet. Gleiches gilt für zwei Schulen sowie eine geplante neue Kindertagesstätte. Unweit davon produziert die Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH Fahrwerke sowie Flugsteuerungs- und Betätigungssysteme für Luftfahrzeuge. „Ein solches Setting bietet sich natürlich für eine genauere Wärmenetz-Betrachtung an“, sagt Markus Mischke, Geschäftsführer der Lindenberger Stadtwerke. „Die Idee, eine zentrale Versorgung des fast gesamten Stadtteils zu prüfen, ist in einem Gespräch mit der GKWG entstanden.“ Seine Stadtwerke entschieden sich für den Weg über eine Thüga-Kurzstudie. „Mit einem überschaubaren Aufwand haben wir eine erste Bewertung über die Transformationspotenziale des Areals erstellt“, erklärt Thüga-Projektleiter Admir Hadzikadunic. Die Zielsetzung: ein mögliches Wärmeversorgungskonzept für den Stadtteil zu erarbeiten und neben den technischen Inhalten eine Wärmeabsatzprognose sowie eine erste Wirtschaftlichkeitsrechnung durchzuführen. „Hinsichtlich Umfang und Inhalt haben wir uns an den Vorgaben der Bundesförderung für effiziente Wärmenetze, der BEW, orientiert.“

### Machbarkeitsstudie folgt

Das wichtigste Ergebnis der Kurzstudie: Ein neues Wärmenetz ist prinzipiell realisierbar, nicht zuletzt, weil nicht weit entfernt das Werksgelände der Stadtwerke liegt. Allein die 434 Wohneinheiten in 38 Gebäuden bringen es auf einen Wärmebedarf von gut 3.700 Megawattsstunden pro Jahr (MWh/a). Mit einer Netzlänge von circa

1.200 Metern sowie weiteren 1.000 Metern Hausanschlussleitungen ließen sich sämtliche Gebäude im geplanten Versorgungsgebiet anschließen. Bei den Energieträgern des möglichen neuen Wärmenetzes deutet vieles auf einen Mix aus Luft-Wasser-Wärmepumpen, Hackschnitzelanlagen sowie „Power2Heat“ hin. Ausgehend von den Ergebnissen der Kurzstudie, stellten die Stadtwerke zum Jahresanfang 2025 den Antrag auf Bundesförderung einer konkreten Machbarkeitsstudie nach BEW Modul I. Einige Wochen später hielt Geschäftsführer Mischke den positiven Bescheid in den Händen. Die Ausarbeitung der konkreten Machbarkeitsstudie übernimmt nun die Fraunhofer-Einrichtung für Energieinfrastrukturen und Geotechnologien IEG. Mischke: „Wir sind optimistisch, dass auch diese Studie unseren Plänen die Realisierbarkeit bescheinigt.“ Dass die Tage von mehreren ländlicheren Abschnitten des bisherigen Erdgasverteilnetzes um Lindenberg gezählt sind, ist bei den Stadtwerken kein Geheimnis. Im Stadtgebiet selbst ist die Anschlussnutzung mit grünem Wasserstoff Thema. „Und in der dicht bebauten Innenstadt sehen wir durchaus Potenzial für ein weiteres neues Wärmenetz.“

### Absatzdichte und Wärmemischpreis

Wegen der geringen Absatzdichte ist die leitungsgebundene Wärmeversorgung in Gebieten mit zahlreichen Einfamilienhäusern meist nicht geeignet. Insbesondere Fernwärmenetze gelten erst ab einer relativ hohen Absatzdichte von zwei bis drei MWh pro Meter Trassenlänge als rentabel. Ob ein Wärmenetz auch gegenüber anderen Wärmeerzeugungsformen wettbewerbsfähig ist, dafür ist der Wärmemischpreis wesentlich. Er wird in Cent pro Kilowattstunde angegeben und setzt sich aus Energie-, Betriebs- und Kapitalkosten der Wärmeversorgung zusammen. Damit ermöglicht er einen direkten Vergleich. Dieser ergab im Falle des geplanten Lindenberger Wärmenetzes: Der Wärmemischpreis der Fernwärme kann gegenüber der Wärmepumpe wettbewerbsfähig sein.

„**Auf einer Netzlänge von 1.200 Metern könnte ein neues Lindenberger Wärmenetz allein in den angeschlossenen Mehrfamilienhäusern 434 Haushalte versorgen.**“

# Kostbares Nass

Es plätschert. Es rauscht. Es fließt: Wasser – unser Lebensmittel Nummer eins. Unerlässlich für Hygiene und Sauberkeit. Für Industrie und Landwirtschaft. Auch in der Energiewirtschaft maßgeblich. Die Wasserversorger in der Thüga-Gruppe sorgen seit Jahrzehnten dafür, dass Qualität und Versorgungssicherheit gewährleistet bleiben.

TEXT FRAUKE GERBIG

## 1 Im Märchenland

Beginnen wir diese Geschichte wie ein Märchen: Es war einmal ein Land, auf das viele andere Länder dieser Erde mit Neid schauten. Denn es war reich. Reich an Wasser. Die Einwohner dieses Landes konnten den Wasserhahn öffnen und trinken, was herauskommt. Was für ein Luxus. Was für ein Glück. So könnte das Märchen weitergehen. Und mit „Wenn sie nicht gestorben sind, dann leben sie noch heute“ enden.

## 2 Wasser braucht mehr Wertschätzung

Doch die Realität sieht anders aus. „Leider wird das Gut Wasser weder von der Politik noch von den Behörden sowie vielen Menschen entsprechend geschätzt“, sagt Christian Beßer. „Dabei sind die Anforderungen enorm, um Qualität und Versorgungssicherheit zu gewährleisten.“ Der Thüga-Wasserspezialist ist besorgt. So wie seine Kollegin Anna Vannahme: „Die Wasserversorger der Thüga stehen vor großen Herausforderungen. Sie müssen sich auf die Klimakrise einstellen. Den demografischen Wandel. Den Personalmangel. Und den steigenden Bedarf an Wasser, verursacht durch trockene Sommer und zukünftig wohl auch für den Einsatz bei der Herstellung von Wasserstoff.“

## 3 Drohender Investitionsstau

Die Thüga-Wasserversorger könnten also stolz sein. Eigentlich. Denn Beßer warnt vor einem Investitionsstau, wie wir ihn aktuell mit dem Infrastrukturnetz der Deutschen Bahn erleben. „Jahrelang wurde gespart. Nicht investiert. Nur das Allernötigste an Reparaturen durchgeführt. Jetzt fällt der Bahn diese Strategie auf die Füße. Ein ähnliches Szenario werden viele Wasserversorger erleben, wenn sie nicht deutlich mehr in Netze und Anlagen investieren.“

## 4

### Vorbereiten auf trockene Sommer

Beispiel Klimawandel. Vannahme: „Den müssen die Verantwortlichen bei ihrer Wasserstrategie mit einkalkulieren. Indem sie etwa neue Quellen erschließen und neue Brunnen bauen, um sich auf heiße und trockene Sommer vorzubereiten.“ Die Stadtwerke Pforzheim – ein Partnerunternehmen der Thüga – machen vor, wie es geht: Künftig werden Rohre tiefer, mit mehr Abstand zueinander und möglichst im Schatten gebaut, um Wassertemperaturen über 25 Grad zu vermeiden. Die Entsiegelung von Flächen und die Bewässerung von Bäumen sollen ebenfalls helfen, die Wasserqualität zu erhalten. Beispiel Energiewende: Kommt es zu einem großflächigen Hochlauf von Wasserstoff, steigt der Wasserbedarf. Beßer: „Um ein Kilogramm Wasserstoff zu erzeugen, sind zehn bis fünfzehn Liter reines Wasser nötig.“

## 5 Ohne Fachwissen sind Aufgaben nicht zu bewältigen

Der demografische Wandel bereitet den Thüga-Wasserspezialisten ebenfalls Kopfzerbrechen. Zum einen gehen demnächst viele Gas- und Wassermeister in Rente. „Wer soll sie und ihr Know-how ersetzen?“, fragt Beßer. Ohne Fachwissen geht es auch in der Wasserwirtschaft nicht. „Wasserversorger müssen die Regulierungsvorschriften einhalten“, sagt Vannahme. „Etwa die EU-Trinkwasserrahmenrichtlinie von 2022 und die Trinkwassereinzugsgebieteverordnung 2025.“ Zum anderen sind Wasserversorger in manchen Regionen Deutschlands gezwungen, ihre Infrastruktur anzupassen oder sogar zurückzubauen, da die Einwohnerzahl sinkt.

## 6 Thüga unterstützt beim Wasser auf vielfältige Weise

Doch es gibt auch gute Nachrichten: Noch immer ist die Qualität des Wassers hoch und die Versorgungslage gesichert. Damit das so bleibt, unterstützt Thüga ihre Wasserversorger auf vielfältige Weise. Beispielsweise bei der Planung eines Zielnetzes unter wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten oder der Optimierung der regelmäßig wiederkehrenden Wartungs- und Inspektionstätigkeiten, um nur einige Bereiche zu nennen. Von besonderem Interesse für die Thüga-Partnerunternehmen ist das Tool Preiskalkulation Wasser, mit dem sie ihre Preise für Trinkwasser unter Berücksichtigung von Branchenstandards kalkulieren können. Beßer: „Viele Wasserversorger wirtschaften nicht kostendeckend, einige machen sogar jährlich kalkulatorische Defizite in einstelliger Millionenhöhe.“ Ohne Preisanpassungen können Wasserversorger aber ihre Netze und Anlagen nicht instandhalten und modernisieren. Einige Wasserversorger der Thüga-Gruppe, wie Energie Waldeck-Frankenberg und Energieversorgung Sylt, haben deshalb kürzlich mit Unterstützung der Thüga ihre Wasserpreise an die aktuellen Bedingungen und Kostenstrukturen angepasst und planen, dies alle zwei Jahre zu überprüfen.

### Starke Zahlen:

2024 hat die Thüga-Gruppe 226 Millionen Euro ins Wassernetz investiert, davon 148 Millionen Erneuerungsinvestitionen zum Erhalt bestehender Infrastruktur. 2023 beliefen sich die Investitionen noch auf 176 Millionen Euro, davon 118 Millionen Erneuerungsinvestitionen. Das entspricht einer Steigerung von 28 Prozent.

# Flexibel reagieren

Dynamische Stromtarife können für Kundschaft und Energieversorger Vorteile bringen. Unternehmen der Thüga-Gruppe profitieren von einer gemeinsamen White-Label-Lösung.

TEXT VOLKER SAGSTETTER

**E**rneuerbare Energien prägen zunehmend den deutschen Strommix, doch Wind- und Sonnenstrom sind nicht kontinuierlich verfügbar.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Netzstabilität. Eine Lösung, die sowohl den Verbraucherinnen und Verbrauchern als auch Energieversorgern Vorteile bringen kann, sind dynamische Stromtarife. Sie sind an den Day-Ahead-Markt der Strombörse gekoppelt. Das bedeutet, dass sich der Strompreis stündlich oder sogar viertelstündlich verändert – je nachdem, wie viel Strom zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbar ist und wie hoch die Nachfrage ist.

## Angebot und Nachfrage

Wenn die Sonne scheint oder der Wind stark weht, ist viel Erneuerbare Energie im Netz. Dann fallen die Preise an der Börse, manchmal bis in den negativen Bereich. Dynamische Tarife machen sich dieses Prinzip zunutze: Kunden zahlen keinen fixen Arbeitspreis pro Kilowattstunde, sondern ihre Kosten richten sich nach den tatsächlichen Marktpreisen. Wer flexibel auf diese Preisänderungen reagiert, kann seine Stromrechnung optimieren. Doch nicht alle profitieren gleichermaßen von dynamischen Stromtarifen. Entscheidend ist, ob der Stromverbrauch flexibel gesteuert werden kann. Besonders vorteilhaft sind diese Tarife für Elektroauto-Nutzer, wenn sie ihr Elektrofahrzeug überwiegend zu Hause laden und die Ladezeiten an die günstigsten Stunden an-



## Intelligente Tarife binden steuerbare Verbrauchseinrichtungen ein. Stadtwerke können als Serviceanbieter auftreten.

passen können – Smart-Charging. Auch Wärmepumpen können so programmiert werden, dass sie in günstigen Zeitfenstern laufen und dadurch ebenfalls Vorteile generieren. Eine zentrale Voraussetzung für die Nutzung eines dynamischen Tarifs ist ein Smart Meter, der eine stundengenaue Abrechnung ermöglicht.

### Marktposition stärken

Für Stadtwerke bedeuten dynamische Tarife zunächst eine gesetzliche Verpflichtung: Seit 1. Januar 2025 müssen alle Energieversorger einen solchen Tarif anbieten. Doch sie können diesen Tarif auch als strategische Chance nutzen. Kombiniert etwa mit einer benutzerfreundlichen App und zusätzlichen Services, können Stadtwerke ihre Marktposition stärken. Denn dynamische Tarife sind auch der Einstiegspunkt für weiterreichende intelligente Tarife, die steuerbare Verbrauchseinrichtungen einbinden. Stadtwerke können hier als Serviceanbieter auftreten und zusätzliche Dienstleistungen wie automatisierte Verbrauchssteuerung oder Lastmanagement anbieten.

### Werkzeugkasten von thüga solutions

Um Stadtwerke bei der Einführung dynamischer und intelligenter Tarife zu unterstützen, hat thüga solutions

einen Werkzeugkasten für intelligente Tarife als White-Label-Lösung entwickelt. Ein Basispaket, mit dem Stadtwerke die gesetzlichen Vorgaben erfüllen, sowie ein Ausbaupaket, das den Schritt zu echten intelligenten Tarifen ermöglicht, sind verfügbar. „Eine pauschale Empfehlung für dynamische Tarife können wir nicht aussprechen“, sagt thüga-solutions-Projektleiter Dirk Ebinger. In einem umfangreichen Pilotprojekt haben Ebinger und sein Team dynamische Tarife in Einfamilienhäusern getestet. Neben den Möglichkeiten, die sich bieten, zeigten sich noch Hemmnisse: ein hoher Aufwand für die Stadtwerke und ein nicht immer günstiger Preis für die Kunden durch nicht genügend Flexibilität. „Wir vermuten aber insbesondere in der Kombination mit E-Mobilität das größte Potenzial bei den intelligenten Tarifen.“ Deswegen kommt in der nächsten Test-Phase des Projekts ein HEMS (Home Energy Management System) mit dazu. Es regelt automatisch die günstigste Fahrweise der steuerbaren Verbrauchseinheiten wie einer Wallbox, Wärmepumpe oder auch eines Batteriespeichers. Dadurch können Stadtwerke ein innovatives Tarifangebot aufbauen, das gleichzeitig wirtschaftliche und ökologische Vorteile bietet.

### Effiziente und erfolgreiche Umsetzung

Dynamische Stromtarife sind nicht nur eine regulatorische Vorgabe, sondern auch eine echte Chance – für Verbraucher wie für Stadtwerke. Sie helfen, Energiekosten zu senken, Netze zu entlasten und die Integration Erneuerbarer Energien zu fördern. Für Stadtwerke ergibt sich die Möglichkeit, als kundennaher neutraler Berater aufzutreten und intelligente Tarife als zusätzliches Geschäftsmodell zu etablieren. Mit den richtigen Lösungen – wie dem Werkzeugkasten von thüga solutions – kann die Umsetzung effizient und erfolgreich gelingen.

#### thüga solutions

ist eine Kooperation der Thüga-Plusgesellschaften, die ihre Kompetenzen in folgenden Themenbereichen bündelt:

- Regenerative Energieerzeugung aus Wind und Sonne – Projektentwicklung (Thüga Erneuerbare Energien)
- Energiehandelshaus und Prozessdienstleister für den Energiehandel (Syneco Trading)
- Moderne IT-Lösungen und digitale Transformation für die Stadtwerke der Zukunft (Thüga SmartService)
- Prozess- und Datenmanagement in der Energiewirtschaft (providata)
- Versicherungsschutz für Energieversorgungsunternehmen (Thüga Assekuranz)

# Sonnige Aussichten

Stadtwerke und Regionalversorger sind gefordert, Erneuerbare Energien zu liefern und entsprechend einzukaufen. Ihre Endkundschaft erwartet moderne Energieprodukte wie zum Beispiel flexible Tarife. Für die Thüga-Gruppe steht Syneco als erfahrener Dienstleister bereit.

TEXT DENNIS SAHL

Um es kommunalen Energieversorgern so einfach wie möglich zu machen, entwickelt die Syneco ihr Portfolio kontinuierlich weiter“, sagt Ulrich Danco, Vorsitzender der Syneco-Geschäftsführung. Längst ist die Thüga-Tochter und Gesellschaft für Energiehandel auch ins Dienstleistungsgeschäft hineingewachsen. Seit der Gründung der Dachmarke thüga solutions vernetzt sich die Syneco eng mit den Partnergesellschaften und entwickelt neue Dienstleistungen.

## Grüner Strom direkt geliefert

Für Power-Purchase-Agreements (PPA), Direktlieferverträge für Strom aus Erneuerbaren Energieanlagen, hat Syneco beispielsweise bereits umfangreiche Dienstleistungen im Angebot. „PPA haben einen großen Vorteil“, so Dr. Johannes Angloher, Geschäftsführer bei Syneco. „Mit dem Strom aus der Erzeugungsanlage kommt auch das zugehörige Herkunftszertifikat, also eine echte Grünstromlieferung.“ Natürlich bedeuten die meist langfristigen PPA-Verträge immer auch ein Einkaufsrisiko. Aus diesem Grund empfiehlt die Syneco, nicht ausschließlich auf PPA zu setzen, sondern die Beschaffung zu diversifizieren, und steht ihren Kunden – den Energieversorgern der Thüga-Gruppe und darüber hinaus – mit der passenden Beschaffungsstrategie zur Seite. Für Kunden mit eigenen Erneuerbaren Anlagen erweitert die Syneco derzeit ihre Angebote zur Direktvermarktung.

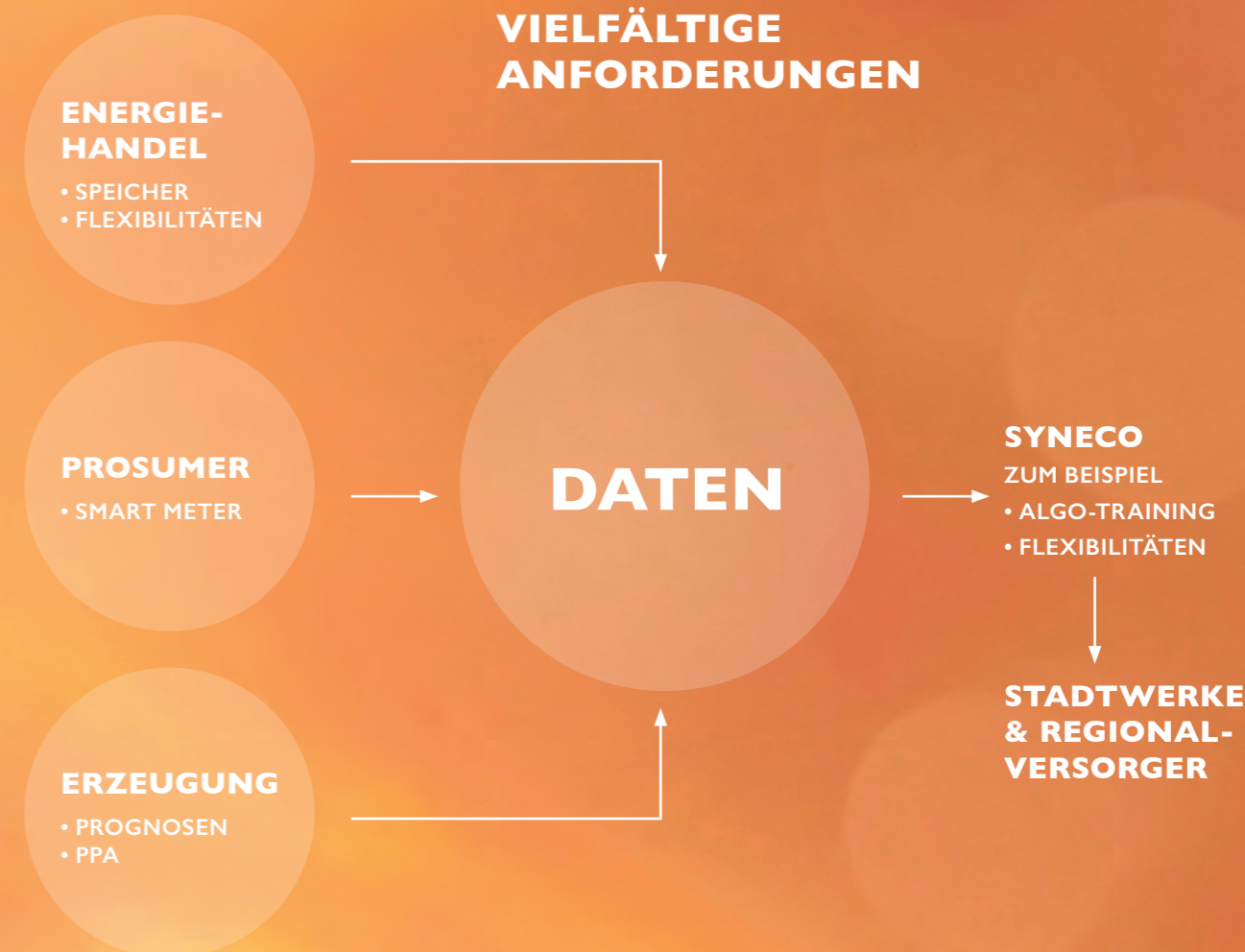
## Zukunftsfeld Batteriespeicher

„Eines der Zukunftsfelder im Energiehandel ist ganz sicher die Vermarktung von Flexibilitäten, insbesondere von Batterien“, sagt Angloher. Für diese kurzfristigen Handelsgeschäfte setzt die Syneco auf vollständige Automatisierung mit Algo-Trading. Insbesondere Batterien bieten das Potenzial, am Kurzfristmarkt gutes Geld zu verdienen. „Wir optimieren natürlich auch klassische Flexibilitäten bei Anlagen unserer Kunden, aber bei den Batteriespeichern sehen wir in den nächsten Jahren großes Wachstumspotenzial. Wir haben dazu ein eigenes Algo-Trading-Team aufgebaut.“ Mit den Algo-Trading-Dienstleistungen können die Energieversorger die stark zunehmenden untertägigen Preisunterschiede ausnutzen und die Flexibilität ihrer Anlagen professionell im Kurzfristmarkt optimieren.

## Smarte Daten – smarte Produkte

Neben der komplexer gewordenen Energiebeschaffung, die Erfahrung und Kenntnisse im Kurzfristhandel erfordert, stehen Versorger zusätzlich vor der Herausforderung, komplexe Kundenwünsche zu bedienen. „Nach und nach kommen Smart Meter in die Haushalte“, so Danco. Die wachsende Zahl intelligenter Zähler ermöglicht es, intelligente Produkte und flexible Tarife anzubieten. Die Versorger stehen dabei vor der Herausforderung, die Daten, die ihnen durch die Smart Meter zur Verfügung stehen, gewinnbringend zu nutzen. „Hier setzen

## VIELFÄLTIGE ANFORDERUNGEN



wir als Syneco an“, erläutert Danco, denn: Änderungen im Kundenverhalten, die Nachfrage nach dynamischen Tarifen, große Datenmengen, die datenschutzkonform erhoben und verarbeitet werden müssen – all dies sorgt für zusätzliche Anforderungen. Insbesondere kleinere Versorger tun sich schwer, die Entwicklung selbst zu stemmen. Danco sagt: „Wir sind überzeugt: Wenn wir die Daten zentral zusammenführen und analysieren, können wir Vertriebe dabei unterstützen, ihrer Endkundschaft die passenden Produkte anzubieten. Dazu arbeiten wir eng mit der Thüga sowie mit den anderen Gesellschaften der thüga solutions zusammen.“

## Über den Tellerrand geschaut

Neben IT-Wissen und Smart Metering geht es auch darum, frei verfügbare Informationen, beispielsweise aus dem Marktstammdatenregister, mit den gewonnenen Daten zu verschneiden. Um das Angebot passend für die Thüga-Gruppe zu entwickeln, hat Syneco im Jahr 2024 vertiefte Interviews mit Partnerunternehmen durchgeführt. Auch bei den europäischen Nachbarn, die bei Smart Metern einige Jahre Vorsprung haben, hat sich Syneco umgesehen. „Wir

haben beispielsweise aus dem Austausch mit einem finnischen Versorger erfahren, wie in Skandinavien der wertvolle Datenschatz genutzt werden kann“, so Danco. Bis 2026 entwickelt die Syneco ihr Portfolio weiter, erste Bestandteile wie das Algo-Trading werden bereits seit Ende 2024 von Kunden operativ genutzt. „Die Thüga-Gruppe braucht diese Dienstleistungen und Produkte. Dank der thüga solutions und unserer starken Partner können wir diese umfassend entwickeln“, sagt Danco. Angloher ergänzt: „Auch die Thüga-Beratung steht uns immer zur Seite und tauscht sich eng mit uns zu den Anforderungen der Energievertriebe aus. Wir sind gut für die Zukunft gerüstet!“

### Was sind PPA?

Power-Purchase-Agreements (PPA) sind Vertragskonstrukte für die direkte Lieferung von Erneuerbaren Erzeugungsanlagen an Gewerbetreibende oder Weiterverleiher. Sie beinhalten neben grünem Strom auch Herkunftsnachweise.



3



# KOOPERATION

Ob verstärkter Wissensaustausch, persönliche und fachliche Weiterentwicklung oder verbesserte Wirtschaftlichkeit – Kooperation ist eine wesentliche Stärke der Thüga. →



# Harz verbindet

Fruchtbarer Boden für Kooperationen: Mit der Fusion der beiden Thüga-Partnerunternehmen Stadtwerke Bad Harzburg und Harz Energie wächst zusammen, was gut zusammenpasst.

TEXT BARBARA DORNAUER

„ **Vertrauen ist das A und O, Transparenz und Ehrlichkeit. Wir haben so früh wie möglich mit allen Stakeholdern kommuniziert.**

Bernd Vollrodt, Stadtwerke Bad Harzburg

**D**ie Energiewende fordert Stadtwerke und Regionalversorger. Kooperationen und Zusammenschlüsse können kommunale Unternehmen stärken. So geschehen 2024 im Harz. Im Interview blicken die beiden Geschäftsführer zurück und nach vorn: Konrad Aichner von Harz Energie und Bernd Vollrodt von den Stadtwerken Bad Harzburg, die in der Harz Energie aufgegangen sind.

#### Wie kam es zur Zusammenführung?

**Vollrodt:** Der Gedanke ist nicht neu. Wir arbeiten schon seit Jahren in den Bereichen Einkauf, Vertrieb und Netzleitstelle eng zusammen. Die Fusion war nun ein logischer Schritt, denn Bad Harzburg braucht künftig einen starken und kompetenten Partner.

**Aichner:** Die Harz Energie sitzt seit Anfang der 2000er Jahre bei den Stadtwerken Bad Harzburg im Aufsichtsrat. Bei beiden Unternehmen ist die Thüga, die unsere Fusion im letzten Jahr begleitet hat, Anteilseignerin. Wir kennen also das jeweils andere Unternehmen und wussten, dass wir gut zusammenpassen. Über viele Jahre ist ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis entstanden.

#### Sie hatten also eine Basis, aber was war der konkrete Weg zum Erfolg?

**Aichner:** Ich sage ganz klar, lieber keinen Deal als einen schlechten Deal. Es ist wichtig, dass sich beide Unternehmen von Anfang an auf Leitplanken verständigen. Und diesen im Gespräch mit allen Stakeholdern zu folgen, insbesondere auch mit der Lokalpolitik. Diese Basis muss schon am Anfang des Prozesses geschaffen sein.

**Vollrodt:** Vertrauen ist das A und O, auf allen Ebenen. Und Transparenz, Ehrlichkeit. Wir haben so früh wie möglich mit allen Stakeholdern kommuniziert. Gleich nach der entscheidenden Aufsichtsratssitzung haben wir eine erste Betriebsversammlung abgehalten und danach regelmäßig einmal im Monat. Und auch die Presse informiert.

**Aichner:** Die Rahmenbedingungen waren sehr gut. Vor allem, weil Herr Vollrodt immer sehr vertrauensvoll mit der Kommunalpolitik in Bad Harzburg zusammengearbeitet hat, sodass unser Vorhaben einstimmig durchging, auch durch den Aufsichtsrat.

#### Zurück zu den Leitplanken, Herr Aichner – haben Sie ein Beispiel?

**Aichner:** Es ist klar, dass nach so einer Fusion nicht alles beim Alten bleibt – ausgenommen die Tatsache, dass wir alle Mitarbeitenden übernehmen. Wir haben von Anfang an kommuniziert, dass wir keine Standortgarantie für die Verwaltung der Stadtwerke Bad Harzburg geben können. Also sind deren Mitarbeitende an den Standort der Harz Energie im gut zehn Kilometer entfernten Goslar umgezogen. Im Großen und Ganzen bleiben in Bad Harzburg der technische Standort sowie das Kundencenter erhalten.

#### Wie haben die Mitarbeitenden auf die Fusion reagiert, Herr Vollrodt?

**Vollrodt:** Durch die frühe und offene Kommunikation hatten wir sie mit im Boot. Es sind insgesamt rund 30 Mitarbeitende bei den Stadtwerken und wir haben mit allen einzeln gesprochen. Das hat sehr zu einem guten Klima beigetragen.

**Aichner:** So konnten wir gemeinsam eruieren, wer künftig in welchen Bereich passt. Gerade die Mitarbeitenden sind für uns sehr wertvoll! Denn in unserer Region ist die größte Herausforderung, Personal zu finden und zu halten. Und natürlich ist ein größeres Unternehmen wie wir attraktiv, denn es kann breitere Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

#### Klingt alles zu schön, um wahr zu sein...

**Vollrodt:** Das Ergebnis überzeugt, aber es steckt viel Arbeit darin. Gut, dass wir die >>



Vertrauensvolle  
Vertragsverhandlungen  
zwischen Konrad Aichner  
(li.) und Bernd Vollrodt.

## „Lieber keinen Deal als einen schlechten Deal. Es ist wichtig, dass beide Unternehmen sich von Anfang an auf Leitplanken verständigen.“

Konrad Aichner, Harz Energie

Fachkompetenz der Thüga im Rücken hatten. Auch schon vor der Fusion: So hat uns unser Thüga-Key-Accounter schon vor zehn Jahren dabei begleitet, von der Schleppen-Software auf SAP umzustellen. Damit arbeitet die Harz Energie, das ist natürlich nun vorteilhaft für uns.

**Aichner:** Ja, Ralf Winter hat den ganzen Prozess sehr gut vorbereitet und moderiert. Operativ hat uns die Unternehmensentwicklung der Thüga unterstützt, und natürlich auch die Rechts-, Steuer- und Personalabteilung. Gerade wenn es arbeitsrechtlich komplizierte Konstellationen gibt, wie bei uns mit unterschiedlichen Tarifverträgen und Systemen der Altersvorsorge, ist dieses Know-how extrem hilfreich.

### Herr Aichner, parallel lief ein Projekt mit den Stadtwerken Northeim. Was bedeutete das für Sie?

**Aichner:** Es ging darum, durch gegenseitige Beteiligung mit den Stadtwerken Northeim eine strategische Partnerschaft

einzugehen. Die Harz Energie musste also in zwei Verfahren gleichzeitig bewertet werden und drei Unternehmensplanungen aufeinander abstimmen. Das war schon herausfordernd, ist aber gut ausgefallen. Und die Northeimer freuen sich, dass sie über uns auch Zugang zum Thüga-Netzwerk haben.

### Wie sehen Ihre Ziele für die Harz Energie für dieses Jahr aus?

**Aichner:** Bisher war die Stadt Bad Harzburg mit 51 Prozent an den Stadtwerken beteiligt – das war ihr Stadtwerk! Das heißt, wir müssen als Harz Energie daran arbeiten, dass wir auch auf emotionaler Ebene weiterhin der Energieversorger der Stadt sind. Diese Rolle wollen und werden wir ausfüllen.

**Vollrodt:** Ich werde noch den neuen Geschäftsführer der Tourismusbetriebe von Bad Harzburg einarbeiten, die ich in Personalunion geführt habe. Und dann gehe ich im Sommer in den Ruhestand – mit der Sicherheit, ein wohlbestelltes Haus zu hinterlassen.

### Das Ergebnis: Neue Eigentumsverhältnisse

Die Stadt Bad Harzburg hat ihre Mehrheitsbeteiligung über die Kur-, Tourismus- und Wirtschaftsbetriebe der Stadt Bad Harzburg GmbH (KTW) an den Stadtwerken Bad Harzburg GmbH in die Harz Energie GmbH & Co. KG eingebracht. Im Gegenzug erhielt die KTW einen Anteil von rund 5,3 Prozent an der Harz Energie. Auch Thüga hat ihre Anteile an den Stadtwerken auf die Harz Energie übertragen. Harz Energie hat sich im Rahmen einer Kapitalerhöhung mit 20 Prozent an den Stadtwerken Northeim beteiligt. Um eine wechselseitige Beteiligung der benachbarten Energieversorger zu erreichen, hat Thüga 2,7 Prozent ihrer Anteile an der Harz Energie an die Stadtwerke Northeim verkauft. Nach Umsetzung der beiden Kooperationen, Bad Harzburg und Northeim, ist Thüga nun mit knapp 46,7 Prozent an der Harz Energie beteiligt.

# Mit Know-how, Vertrauen und Fingerspitzengefühl

**W**arum soll ich Ihnen vertrauen? Diese Frage hat mir ein Bürgermeister als Erstes gestellt, als es um eine Beteiligung seines Stadtwerks an einem Thüga-Partnerunternehmen ging. Zu Recht, denn wie die Herren Aichner und Vollrodt sagen: Vertrauen ist bei solchen Kooperationsprozessen das A und O. Warum begleiten wir solche Vorhaben? Die Energie- und Wärmewende erfordert neue Geschäftsmodelle, das Kerngeschäft der regionalen Energieversorger ist bedroht, insgesamt steigt die Komplexität. Durch regionale Kooperationen starke und wettbewerbsfähige Verbünde zu schaffen, ist Teil der Thüga-Strategie. Dabei müssen sich die Eigentumsverhältnisse nicht unbedingt ändern: Kooperationen auf Ebene einzelner Dienstleistungen sind ebenso möglich wie innerhalb von Projektgesellschaften. Das kann bis hin zur Gründung gemeinsamer Servicegesellschaften gehen oder in eine Fusion münden, wie bei Harz Energie und den Stadtwerken Bad Harzburg. Seit vielen Jahren begleitet die Thüga, begleite ich, solche Prozesse.

### Vertrauen ist essenziell

Zurück zum Vertrauen: Das ist erstens für einen erfolgreichen Prozess wichtig. Zweitens streben wir langfristige Partnerschaften an, die auf einer stabilen, konstruktiven Basis stehen. Das Schlimmste wäre, wenn sich im Nachgang einer der Beteiligten unfair behandelt fühlen würde. Gerade in der ersten Phase, der Sondierung und Grundsatzentscheidung, sind vertrauensvolle Gespräche essenziell. Darauf folgt die Due Diligence mit der Unternehmensbewertung, begleitet von den Thüga-Hauptabteilungen Gesellschaftsrecht und Steuern sowie oft einem externen Berater. Beinahe zeitgleich werden die Vertragsgrundlagen erstellt. Über die Verhandlungsergebnisse stimmen abschließend die Gremien wie Aufsichts- und Gemeinderäte ab. Erfahrungsgemäß sollte solch ein Prozess in rund einem Jahr abgeschlossen sein – sonst wird er zur Hängepartie mit wenig Aussicht auf Erfolg.

## „Durch regionale Kooperationen starke und wettbewerbsfähige Verbünde zu schaffen, ist Teil der Thüga-Strategie.“

Otto Huber, Leiter Thüga-Unternehmensentwicklung



# Gemeinsam für faire Regeln

**Prozesskostengemeinschaften bündeln Expertise und Kosten, um die Energiewirtschaft voranzubringen. Die Thüga zeigt, wie gemeinsames Vorgehen nicht nur die Regulierung kritisch begleiten, sondern auch Chancen für die Energiewende schaffen kann.**

TEXT VOLKER JOKSCH

**D**as Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) aus dem Jahr 2021 hat der Bundesnetzagentur (BNetzA) eine neue Rolle gegeben. Es stärkt ihre Unabhängigkeit und führt gleichzeitig zu tiefgreifenden Veränderungen in der Regulierung. Zahlreiche Neuregelungen müssen im Rahmen der „NEST“-Prozesse – Netze. Effizient. Sicher. Transformiert. – von der Behörde anstelle bisher gültiger Verordnungen erlassen werden. Dr. Florian Pfeifle, stellvertretender Leiter des Kompetenzcenters Recht bei der Thüga, erklärt: „Die Festlegungen regeln zentrale Fragen für künftige Strom-/Gas- und Wasserstoffnetze. Nicht mit allen Vorschlägen der BNetzA sind wir einverstanden. Der weitgehende Wegfall gesetzlicher Vorgaben für die Behörde muss einhergehen mit einer intensiveren gerichtlichen Überprüfbarkeit.“ Die komplexen Regelungen umfassen unzählige Seiten an Begründung. Es wäre ineffizient, wenn jedes Partnerunternehmen jede Festlegung selbst prüfen und eigene rechtliche Bewertungen entwickeln müsste. Stattdessen übernimmt die Thüga diese Aufgabe. Ihre Fachleute prüfen die Dokumente, formulieren Empfehlungen und bereiten bei Aussicht auf Erfolg Klage- oder Einspruchspapiere vor.

## Gemeinsam zu mehr Wirkung

Ein aktuelles Beispiel für Synergien im Thüga-Netzwerk sind die Prozesskostengemeinschaften zur Eigenkapitalverzinsung. Seit 2023 bündelt die Thüga über 100 Klagen gegen die von der BNetzA festgelegten Zinssätze der vierten Regulierungsperiode. Diese Zinsen sind in regulierten Märkten eine zentrale Größe, da sie den Gewinn der

Unternehmen maßgeblich bestimmen. „Wenn der Eigenkapitalzins zu niedrig ausfällt, fehlen den Partnerunternehmen Mittel, die dringend für die Finanzierung der Energiewende gebraucht werden“, erklärt Pfeifle. Die Zinssätze in Deutschland liegen im europäischen Vergleich deutlich am unteren Ende – ein gravierender Nachteil für ein Land, das auf Investitionen in eine leistungsfähige Netzinfrastruktur mehr denn je angewiesen ist. Ein erster Zwischensieg vor dem Oberlandesgericht Düsseldorf brachte Hoffnung, doch der Bundesgerichtshof wies die Klage im Dezember 2024 ab. Pfeifle betont: „Das war ein Rückschlag. Wir haben für dieses Szenario aber bereits weitere Verfahren anhängig, die ersten werden Mitte 2025 vor Gericht verhandelt.“ Ziel ist es, eine faire Verzinsung zu erreichen, die den Marktbedingungen und der eingetretenen „Zinswende“ gerecht wird. Für die Thüga-Gruppe geht es hierbei um dreistellige Millionenbeträge.

## Produktivitätsfaktoren unter Druck

„Mit dem Produktivitätsfaktor schafft die BNetzA einen Anreiz, dass Unternehmen ihre technischen Systeme auf dem neuesten Stand halten“, erläutert Pfeifle. Denn dieser soll die erwartete Produktivitätssteigerung eines Wirtschaftssegments während einer Regulierungsperiode abbilden. Doch äußere Ereignisse können solche Planungen durchkreuzen. Ein aktuelles Beispiel sind die erheblichen Kostensteigerungen infolge des Ukraine-Kriegs. „Die angenommenen Produktivitätsfortschritte der dritten Regulierungsperiode sind aufgrund der geopolitischen Lage ausgeblieben“, ordnet Pfeifle ein. „Den Thüga-Partnerunternehmen entgingen durch die Regulatorik ohne sachlichen Grund 150 Millionen Euro an Erlösen.“ Wie können solche unverschuldeten Einflüsse ausgeglichen werden? Die Thüga prüft derzeit mögliche rechtliche Schritte, um die Interessen der Partnerunternehmen zu wahren. Ebenfalls wird die Festlegung des Faktors zur vierten Regulierungsperiode in einer Prozesskostengemeinschaft gerichtlich angegriffen.

## Die BNetzA kritisch begleiten

Die Bundesnetzagentur stützt ihre Entscheidungen auf komplexe Beteiligungsverfahren. In der methodischen Anwendung genießt sie nach der derzeitigen Rechtsprechung weitreichende Spielräume. Proble-

matisch wird es, wenn sie systematisch die für die Unternehmen ungünstigsten Annahmen trifft. „Effektiver Rechtsschutz erfordert zumindest, unangemessene und unplausible Ergebnisse einer nochmaligen Kontrolle zu unterziehen“, erklärt Pfeifle. „Wo nötig schreiten wir ein, um eine faire Behandlung unserer Partner sicherzustellen.“ Bei Regulierung geht es neben rechtlichen Fragen immer auch um ökonomische Bewertungen. Für Pfeifle ist daher die Fachexpertise, die Thüga in allen Bereichen vorhält, äußerst wertvoll.

## Breitere Anwendung

Prozesskostengemeinschaften eignen sich nicht nur für Themen der Netzregulierung. Die Thüga unterstützt ihre Partnerunternehmen auch bei der Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen, etwa bei mangelhaften Lieferungen oder bei Kartellverfahren. Ein aktuelles Beispiel ist ein Rechtsgutachten zur Transformation der Gasnetze, das die Thüga mit mehreren Partnerunternehmen in Auftrag gegeben hat. Dieses Gutachten definiert die rechtlichen Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um die angestrebte Energiewende durch den Hochlauf der Wasserstoffwirtschaft voranzubringen. „Auch in diesem Fall geht es um viele Millionen Euro. Unter unklaren rechtlichen Rahmenbedingungen drohen klimapolitisch notwendige Investitionen auszubleiben“, warnt Pfeifle.

„Es wäre ineffizient, wenn jedes Partnerunternehmen jede Festlegung selbst prüfen und eigene rechtliche Bewertungen entwickeln müsste.“

# Neu denken, anders arbeiten

Wer soll die Energiewende stemmen? Das ist eine der Fragen, die sich Stadtwerke und regionale Energieversorger stellen. Denn der Fachkräftemangel könnte die notwendigen Entwicklungen in der Branche bremsen. Welche Lösungen können Abhilfe schaffen?

TEXT FRAUKE GERBIG

**W**as wir als Thüga beim Recruiting seit der Energiekrise merken: Der Purpose rückt bei Bewerberinnen und Bewerbern in den Vordergrund. Sie wollen die Energiewende mitgestalten“, sagt Heike Fink, Leiterin Thüga Personalentwicklung & Recruiting (PE-E). Gibt es also doch keinen Fachkräftemangel? Fink schüttelt den Kopf. „Natürlich bleibt es für Stadtwerke weiterhin herausfordernd, offene Stellen für Ingenieurinnen, Monteure, Anlagenmechanikerinnen oder Gas- und Wassermeister zu besetzen.“ Partnerunternehmen würden dabei unterschiedliche Wege gehen, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

## Mitarbeitende finden und halten

Für Personaler sei es vor allem wichtig, beim Recruiting offen und flexibel zu sein und für das Unternehmen passende Möglichkeiten zu entwickeln, wie man Mitarbeitende findet und hält. Manche Stadtwerke unterstützen ihre Azubis beispielsweise in deren Mobilität, bezahlen den Führerschein oder stellen einen



Dem Nachwuchs eine Bühne: Thüga-Azubis auf den „PlusDays“ mit Heike Fink (hintere Reihe, links) Pascal Aschoff (hintere Reihe, Mitte) und Isabel Sesemann (vordere Reihe, rechts)

E-Scooter zur Verfügung. Fink: „Es gibt beim Fachkräftemangel keine Standardlösung für alle Energieversorger.“ Mit ihrer regionalen Verankerung können Stadtwerke allerdings bei vielen Jobsuchenden punkten.

## Karrieresprungbrett in der Thüga-Gruppe

Wie gelingt es, die richtigen Talente zu finden und an die passende Stelle in den Unternehmen zu bringen? „Schon immer ist Thüga ein Sprungbrett für junge Führungskräfte, die Karriere in den Partnerunternehmen machen“, sagt Fink. Dieses Jahr startet das 19. Führungskräftenachwuchs-Programm, das ausgewählte Teilnehmende aus der Thüga und der Gruppe auf eine künftige Rolle als Führungskraft vorbereitet. An Fahrt aufgenommen haben außerdem die „PlusDays“: ein Austauschformat für Auszubildende. Es kam bei Teilnehmenden und ihren Unternehmen so gut an, dass es auf dem Thüga-Treffen im Herbst vorgestellt wurde.

## „PlusDays“ für Azubis punkten

„Die ‚PlusDays‘ richten sich gleichermaßen an die Azubis der Thüga und die von teilnehmenden Partnerunternehmen“, sagt Isabel Sesemann (PE-E). „Für eine Woche kommen Auszubildende aus der Thüga-Gruppe zur Thüga nach München und Auszubildende der Thüga in Partnerunternehmen.“ Das Ziel: Einsicht in und Verständnis für die jeweils andere Organisation bekommen, sich mit der Kultur, den Themen und Arbeitsweisen auseinandersetzen und voneinander lernen. „Alle Azubis schauen in dieser Woche über den eigenen Tellerrand“, sagt Sesemann. „Sie reifen, fachlich wie persönlich.“ Nicht nur das: „Die ‚PlusDays‘ sind ein Aushängeschild beim Recruiting“, betont Sesemann. Der Erfolg spricht sich in der Gruppe herum: Waren es im vergangenen Jahr 37 teilnehmende Azubis aus 15 Partnerunternehmen, haben sich für diesen Sommer bereits 21 Unternehmen angemeldet. Die „PlusDays“ sind aber nur eine Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

„Die Auszubildenden tragen dazu bei, dass wir die Energiewende kaufmännisch und technisch umsetzen.“  
Dr. Constantin H. Alsheimer,  
Vorsitzender des Vorstands der Thüga

## „Shared Leadership“ motiviert

Andere Optionen sind neue Arbeitszeitmodelle und „Shared Leadership“. Einige Unternehmen der Thüga-Gruppe setzen diese bereits bei sich um. So haben sich einzelne Bereiche der badenova das Ziel gesteckt, Mitarbeitende und Organisation weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt steht „Shared Leadership“ mit drei Rollen: Der Product Owner ist fachlich verantwortlich, inklusive Budget und Strategie. Der People Lead übernimmt die disziplinarische Verantwortung und entwickelt die Mitarbeitenden. Team Coaches kümmern sich um das gesamte Teamgefüge. „Mitarbeiter-Entwicklung, fachliche Arbeit und Teamarbeit sind gleichwertig“, sagt Daniel Weller, Leiter People & Culture der badenova. „„Shared Leadership“ ist für uns in Teilbereichen ein Modell, das eine partizipativere und motivierende Zusammenarbeit fördert.“

## „4-Tage-Woche-Flex“ kommt an

Ein Zeitarbeitsmodell, das sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden, aber auch nach den Anforderungen des Unternehmens richtet, haben die Stadtwerke Pforzheim geschaffen. Im Pilotprojekt „4-Tage-Woche-Flex“ haben Mitarbeitende seit Januar 2024 innerhalb eines Zeitraums von vier Wochen zwei freie Tage. „Grundvoraussetzung ist gegenseitige Offenheit und Vertrauen“, erklärt Ulrike Adam, Bereichsleiterin Personal & Services. „4-Tage-Woche-Flex“ zeigt bereits Erfolge: „Die Bewerbungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt.“ Auch intern kommt das neue Zeitmodell an: „Krankenquote und Fluktuation sind niedriger, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist so hoch wie nie, wie eine Umfrage belegt.“

# Stück für Stück

Im Kompetenzzentrum Materialwirtschaft der Thüga wird das Beschaffungsnetzwerk der Partnerunternehmen Baustein für Baustein zusammengesetzt. In einer Welt zunehmender Komplexität und neuer gesetzlicher Vorgaben setzt der Einkauf auf Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit.

TEXT EVA-MARIE DUSIK

**A**ls Herzstück des konzernweiten Einkaufs steht das Kompetenzzentrum rund 90 Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe mit Rat und Tat zur Seite. Mit viel Erfahrung und praxisnahen Tipps sorgt es dafür, dass die Beschaffung für die gesamte Thüga-Gruppe nicht nur reibungslos, sondern auch wirtschaftlich und zukunftssicher verläuft.

- Über den **Mandatseinkauf** wird Netzinfrastrukturmaterial beschafft. Ziel ist es, durch Standardisierung und Qualitätssicherung deutliche Kostenvorteile und Effizienzsteigerungen innerhalb der Thüga-Gruppe zu erreichen. Gleichzeitig werden die Anforderungen der Sektorenverordnung (SektVO) eingehalten, die die Vergabe von öffentlichen Aufträgen in den Bereichen Verkehr, Trinkwasserversorgung und Energie regelt.
- Der **Lead-Buyer-Einkauf** ist für die zentrale Beschaffung von indirektem Material, Dienstleistungen und Thüga-internen Anschaffungen zuständig. Hierzu zählen Rahmenverträge mit großen Anbietern wie BMW und Microsoft, die den Partnerunternehmen attraktive Konditionen sowie Rechtssicherheit bieten, und auch der Fuhrpark.
- Auch bei **Tiefbau- und Montagedienstleistungen** lassen sich durch gemeinschaftliche Ausschreibungen und standardisierte Abläufe Prozessoptimierungen und Einsparungen erzielen.

## Das Kompetenzzentrum Materialwirtschaft in Zahlen

- **Lead-Buyer-Einkauf & Thüga intern:** Ausschreibungsvolumen circa 742 Millionen Euro, Einsparung im Durchschnitt circa 30 Prozent
- **Mandatseinkauf:** Ausschreibungsvolumen circa 400 Millionen Euro. Netzmaterial ist lediglich um zwei Prozent teurer geworden. Der Verhandlungserfolg lag bei durchschnittlich sieben Prozent
- **Baudienstleistungen:** Ausschreibungsvolumen 480 Millionen Euro
- **Gesamtes verhandeltes Ausschreibungsvolumen 2024 (Thüga-Gruppe und Thüga-Konzern): 1,6 Milliarden Euro**

## Komplexe Anforderungen erfordern clevere Lösungen

„In den vergangenen Jahren hat sich das Einkaufsvolumen der Thüga-Gruppe von circa 144 Millionen Euro 2014 auf 450 Millionen Euro 2020 und auf über 1,6 Milliarden Euro 2024 erhöht, während gleichzeitig die Ansprüche an Qualität, Transparenz und Regelkonformität stark gewachsen sind“, erklärt Dr. Alexander Miehr, Leiter Materialwirtschaft der Thüga. Besonders herausfordernd sind neue gesetzliche Vorgaben wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), das eine lückenlose Nachverfolgbarkeit der Lieferkette und höchste Sorgfaltspflichten erfordert.

Ebenso verlangt die Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht (CSRD-Richtlinie) detaillierte Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten (ESG).

„Ich muss hundertprozentig sicher sein, dass die Qualität passt und alle geforderten Rahmenbedingungen bei der Herstellung eingehalten werden“, so Dr. Miehr weiter. So bietet die Thüga ihren Partnerunternehmen Versorgungssicherheit und Stabilität besonders in Zeiten unsicherer Märkte. Die Anforderungen aus den Erneuerbaren Energien, der Wärmewende und der Erweiterung der Stromnetze stellen aber auch ein riesiges zukünftiges Potenzial für das Beschaffungsnetzwerk dar.

## Nachhaltigkeit als zentrales Leitmotiv

Um Partnerunternehmen bei der Umsetzung dieser komplexen Anforderungen zu unterstützen, hat die Thüga 2022 das „Nachhaltige BeschaffungsNETZWERK“ ins Leben gerufen. Es fördert den Austausch zu aktuellen Themen und Entwicklungen und bietet den Partnern:

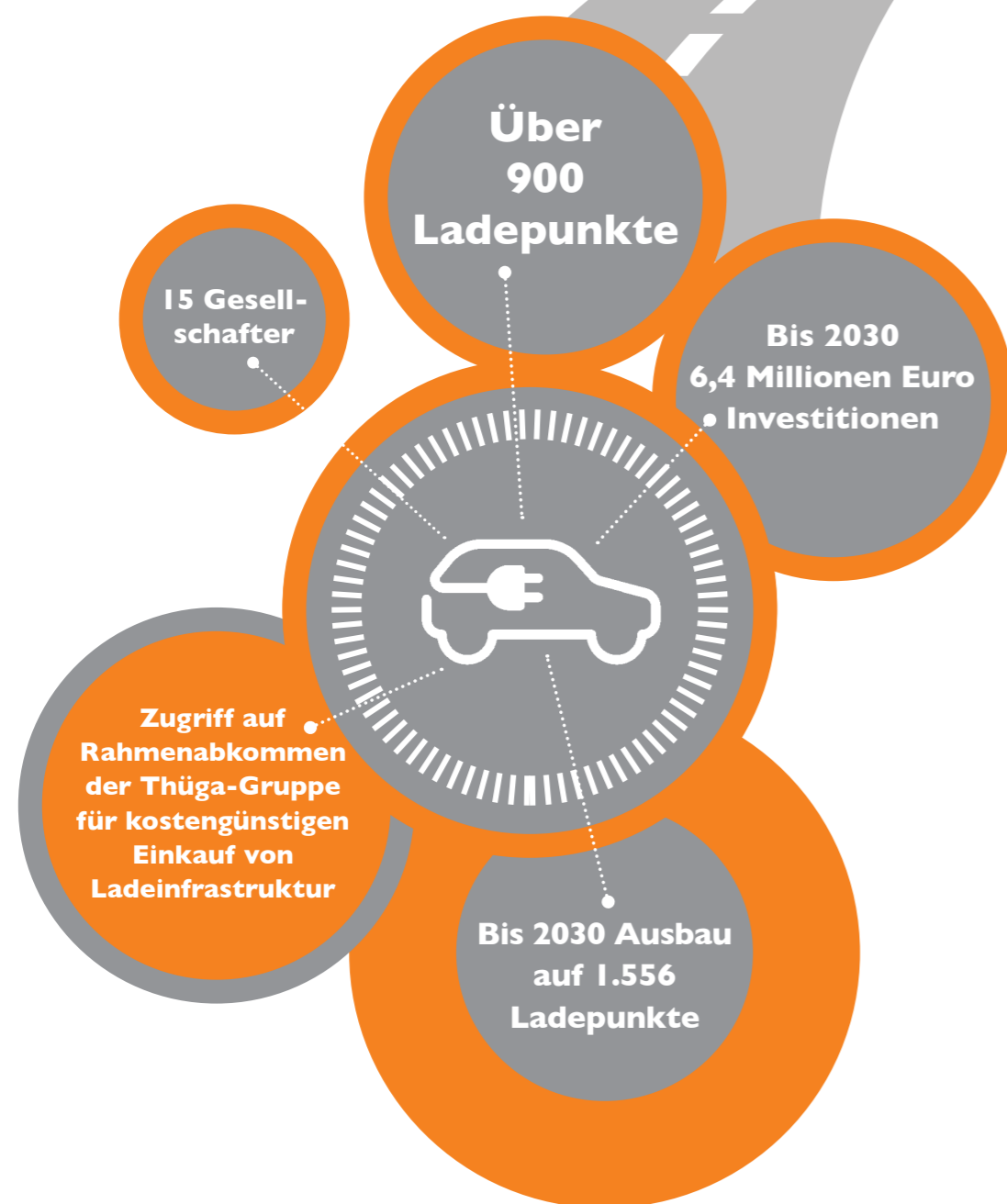
- Unterstützung bei der Umsetzung der CSRD-Richtlinien für transparente und umfassende Nachhaltigkeitsberichte
- Unterstützung bei rechtlichen Fragestellungen und Hilfestellung bei prozessualen Anforderungen
- Wissenstransfer durch externe Expertinnen und Experten, die unter anderem auch in der neu etablierten „FragestundeEINKAUF“ unterstützend zur Seite stehen

## Effizienz durch Zusammenarbeit und Digitalisierung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die enge Kooperation mit dem Thüga-Kompetenzteam Technik. Gemeinsam werden technische Spezifikationen optimiert und Ausschreibungen gezielt gesteuert. Dies ist besonders wichtig bei sogenannten erweiterten Ausschreibungen, die der Sektorenverordnung unterliegen und bei Auftragswerten oberhalb der EU-Schwellenwerte monatelange Planungen erfordern. Zudem setzt das Kompetenzzentrum verstärkt auf den Einsatz von Softwarelösungen, um komplexe Beschaffungsprozesse effizienter zu gestalten. Ziel ist es, durch smarte Technologien und standardisierte Abläufe nicht nur die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, sondern Nachhaltigkeit als echten Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

## REGIOLADEN+

# Mit Strom auf die Straße



Die neue Thüga-Gesellschaft Regioladen+ bündelt Ladeinfrastruktur, steigert Effizienz und senkt Kosten. So können kleine Stadtwerke im Geschäft bleiben und von Skaleneffekten im gemeinsamen Einkauf profitieren. Das große Ziel: die Elektromobilität voranzutreiben.

TEXT DENNIS SAHL

**Z**ur Ladesäule fahren, Auto anstecken, laden: Die Kundenschaft wünscht sich einfache Lösungen, ohne Autoquartett mit Ladekarten zu spielen oder ein halbes Dutzend Apps auf dem Handy zu installieren. Die Vielzahl der Angebote zeigt: Der Markt ist umkämpft! Gleichzeitig ist das Geschäftsfeld für Stadtwerke und Regionalversorger interessant. Schon jetzt ist die Thüga-Gruppe mit rund 9.300 Ladepunkten deutschlandweit größte Anbieterin. Mit Regioladen+ hat die Thüga-Gruppe eine Gesellschaft gegründet, die die Effizienz steigert, Assets bündelt und den Gesellschaftern den nächsten Schritt beim Ausbau des Ladegeschäfts ermöglicht. Zum Start bringen 15 Gesellschafter rund 900 Ladepunkte ein. Die Gesellschafter übertragen ihre Ladeinfrastruktur an Regioladen+. Als neuer Besitzer der Ladesäulen kümmert sich Regioladen+ um deren Betrieb und treibt Expansionspläne voran. Bis 2030 sind 6,4 Millionen Euro Investitionen verplant. Mit dieser Investition soll bei den jetzigen Gesellschaftern die Zahl der Ladepunkte auf 1.556 steigen.

### Gesteigerte Effizienz

Dr. Matthias Cord, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Thüga Aktiengesellschaft, erklärt: „Der Markt konsolidiert sich aktuell. Wir nutzen jetzt die Chance, gemeinsam die Ladeinfrastruktur der beteiligten Partner effizient zu betreiben und zu erweitern. So wollen wir die Führungsposition der Thüga-Gruppe bei der Elektromobilität in Deutschland stärken.“ Denn: Mit einer Bündelung der Ladesäulen schafft es die Gesellschaft, kostengünstiger zu arbeiten. „Der Betrieb wird beispielsweise dadurch einfacher und günstiger, dass die Zahl der Backends reduziert wird“, ergänzt Dr. Miriam Stoff, Geschäftsführerin bei Regioladen+. „Außerdem fallen Verwaltungskosten nicht in jedem der teilnehmenden Unternehmen an, sondern nur einmal zentral.“

### Zentrale Gesellschaft als Vorteil

Paul Gehrig, Geschäftsführer des Stadtwerks Tauberfranken, erklärt die Vorteile einer zentralen Gesellschaft: „Das Geschäft ist in allen Stadtwerken gleich. Es liegt also nahe, es gemeinsam voranzubringen. Wir haben wertvolle Erfahrungen, die wir in die neue Gesellschaft einbringen. Davon profitieren andere Teilhaber, und wir können umgekehrt von deren Erfahrungen profitieren.“ Mit einer Bündelung der Ladesäulen schafft es die Gesellschaft, effizienter zu arbeiten. Darüber hinaus können De-Minimis-Versorger über Regioladen+ auch die Anforderung des Paragraphen 7c des Energiewirtschaftsgesetzes erfüllen. Gemäß diesem dürfen Betreiber von Elektrizitätsverteilernetzen weder Eigentümer von Ladepunkten für Elektromobile sein noch diese Ladepunkte entwickeln, verwalten oder betreiben.

### Chancen auf weiteres Wachstum

Tobias Hagenmeyer, Geschäftsführer der Stadtwerke Radolfzell, ergänzt: „Das Thüga-Motto ist ‚Besser gemeinsam. Gemeinsam besser‘. Als kleines Stadtwerk schaffen wir es, mit Regioladen+ im Geschäft zu bleiben, und sehen die Chance, weiter zu wachsen, auch dank der Skaleneffekte im gemeinsamen Einkauf.“ Die Gesellschaft steht auch großen Partnern offen, die nicht von der Regelung des Paragraphen 7c betroffen sind. „Ich wünsche mir, dass möglichst schnell möglichst viele Gesellschafter dazukommen“, sagt Gehrig. „Ich bin überzeugt, dass wir das schaffen.“

„**Zum Start bringen 15 Unternehmen rund 900 Ladepunkte ein. Zudem hilft die Gesellschaft, die Anforderung des Paragraphen 7c des Energiewirtschaftsgesetzes zu erfüllen.**“

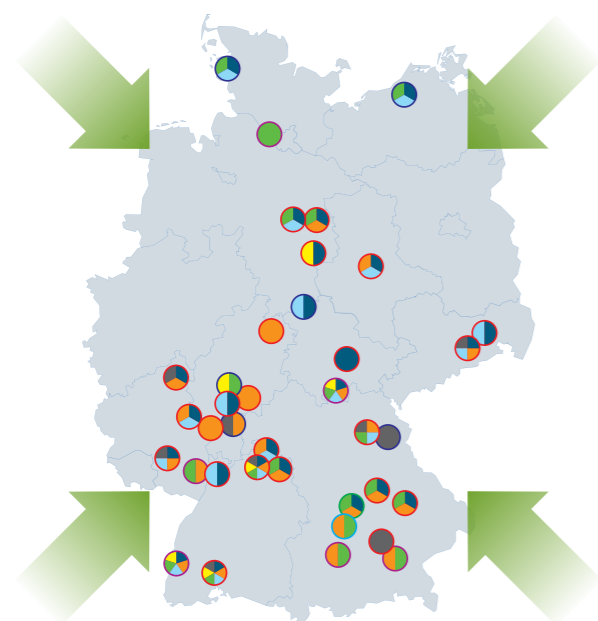


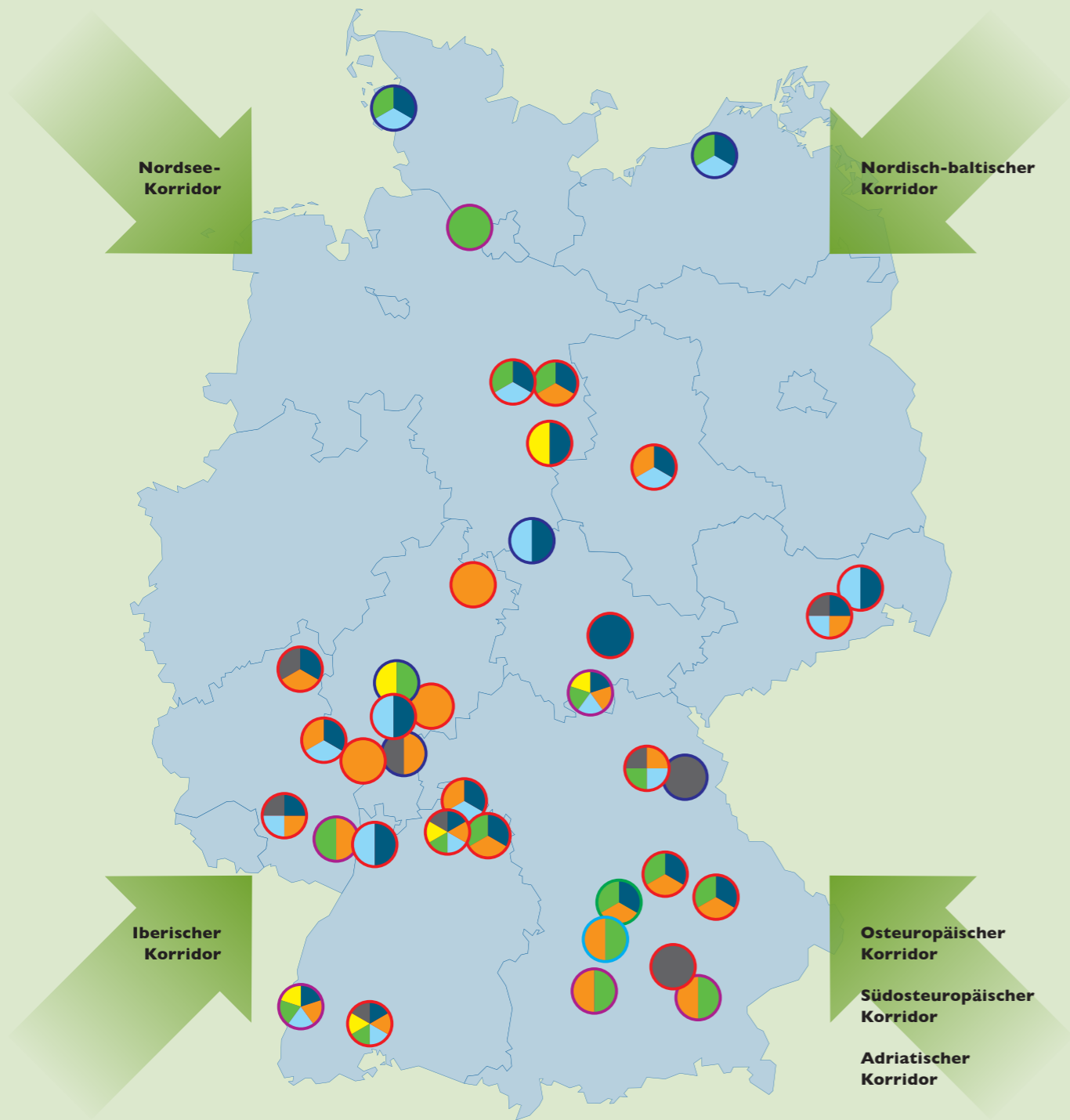
# 4



## KOMPASS

Team Zukunft: Die Thüga-Gruppe bringt Wasserstoff-Projekte voran und erschließt sich die Potenziale von KI für sämtliche Wertschöpfungsstufen in der Energiewirtschaft. →





### Die Thüga-Wasserstoffprojekte in Deutschland

Wo passiert was mit Wasserstoff in der Thüga-Gruppe – und in welchem Stadium ist es? Das sehen Sie hier kompakt auf der Karte. Die grünen Pfeile zeigen die Importkorridore, über die ein Teil des benötigten Wasserstoffs in Zukunft nach Deutschland gelangen soll.

**Fokus der Aktivität**

- Erzeugung
- Netz
- Mobilität
- Strom/Wärme
- Industrie
- Andere

**Status des Standorts**

- Konzeption
- Umsetzung
- Aufbau
- Abgeschlossen
- in Betrieb

Stand: September 2024

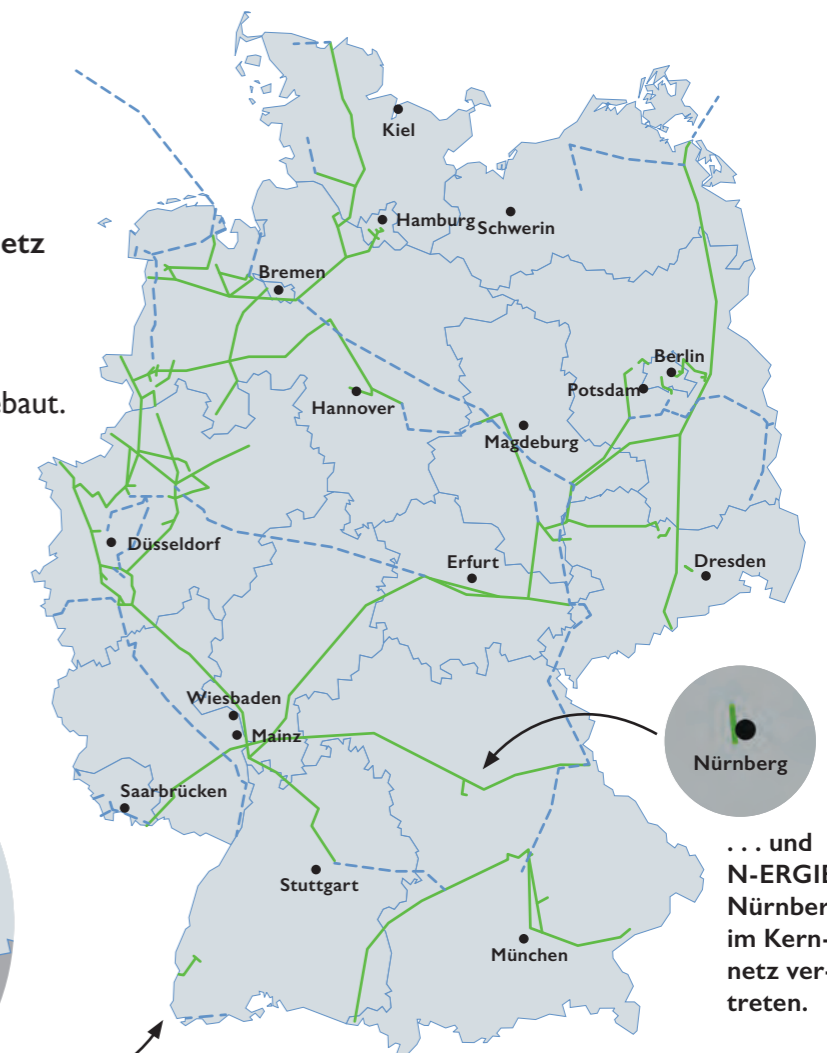
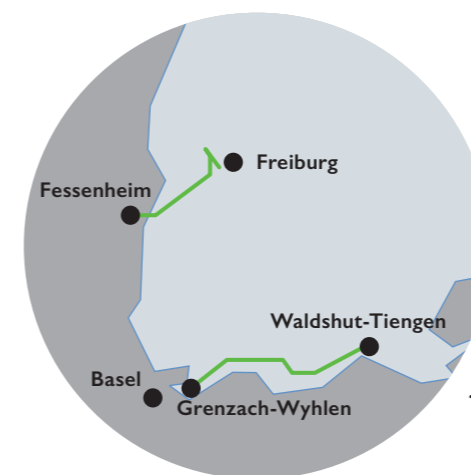
# Wo die Moleküle fließen können

Der Hochlauf der Wasserstoff-Wirtschaft in Deutschland kommt in die Gänge: Mit dem Kernnetz entstehen wichtige Wasserstoff-„Autobahnen“, über die der Energieträger zu den Abnahmezentren gelangen kann. >>

TEXT ROBERT BOTZ

Von der Bundesnetzagentur genehmigtes Wasserstoff-Kernnetz  
Gesamtlänge: 9.040 Kilometer  
Etwa 60 % davon sind Leitungen, die von Erdgas auf H2 umgestellt werden, etwa 40 % werden neu gebaut.

- Umstellungsleitung
- Neubauleitung



... und N-ERGIE Nürnberg im Kernnetz vertreten.

Die Thüga-Gruppe ist über badenovaNetze mit RHYn Interco und H2@Hochrhein ...

# Hallo – hier tut sich was!

Verbrauchszentren anschließen, Verteilnetze umrüsten, Erzeugungsanlagen planen: Die Thüga-Gruppe bringt auf allen Netzebenen H2-Projekte voran.



**W**ie die Dekarbonisierung von Gasverteilnetzen gelingen kann, zeigt das Pilotprojekt H2Direkt im bayerischen Hohenwart. Dort haben Thüga, Energie Südbayern und Energienetze Bayern ein bestehendes Gasnetz mit zehn angeschlossenen Haushalten und einem Gewerbekunden erfolgreich auf 100 Prozent Wasserstoff umgestellt – bislang einmalig in Deutschland. Der Praxistest ist bestanden: Die Heizperiode verlief problemlos, auch bei frostigen Temperaturen. Im Verteilnetz waren keine Umrüstungen nötig, alle Bauteile waren bereits H2-tauglich. Lediglich die Gasthermen in den Haushalten mussten durch H2-ready-Brennwertgeräte ersetzt werden. Was in Hohenwart lokal funktioniert, lässt sich in größerem Maßstab auf andere Netzbereiche übertragen. H2Direkt wird als Teil des Leitprojekts TransHyDE mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

H2Direkt im Rampenlicht:

- Ausgezeichnet mit dem Silbernen ZfK Nachhaltigkeits AWARD 2024 in der Kategorie „Energie“ und dem VKU-Innovationspreis 2025 in der Sparte „Kommunale Energiewirtschaft“

- Bislang 600 Besucher aus Politik und Wirtschaft, live oder via Webkonferenz, darunter internationale Delegationen aus Ägypten, Großbritannien und der OSZE

## Grüner Wasserstoff aus grünem Strom

Sachsen-Anhalt – im Bundesvergleich auf Platz zwei bei der Windenergieleistung – setzt auf grünen Wasserstoff, um die Kluft zwischen schwankenden Erzeugungsmengen und Bedarf auszugleichen. Die Energieregion Staßfurt, mit Projektpartner Energie Mittelsachsen aus der Thüga-Gruppe und Stadtwerke Staßfurt als weiterem Mitgesellschafter, plant eine Windparkerweiterung und will einen fest definierten, möglichst konstanten Stromerzeugungsfahrplan nutzen, um per Elektrolyse Wasserstoff zu erzeugen. Dieser soll vor allem für den Antrieb von Bussen, Autos und Lkws zum Einsatz kommen, geplant ist der Bau einer H2-Tankstelle. Zunächst soll ein 1,5-MW-Elektrolyseur bis zu 130 Tonnen H2 pro Jahr erzeugen und nach Bedarf modular aufgestockt werden können. Derzeit gestalten die Beteiligten das Marktdesign, um Verfügbarkeit und Bedarf von H2 mengenmäßig und zeitlich zu synchronisieren. 2027 ist der Anschluss an das H2-Kernnetz „Green Octopus Mitteldeutschland“ geplant.



Inländischer Überschussstrom kann in Wasserstoff umgewandelt werden. So lassen sich Importmengen reduzieren.

## Gemeinsam an einem Strang

So wichtig wie Produktion und Import von Wasserstoff ist seine Verteilung. Das Gemeinschaftsprojekt „Rh2ein-Main-Connect“ gilt als Vorbild für ein regionales Wasserstoff-Verteilnetz. Mit dabei sind die Thüga-Partnerunternehmen ESWE und Mainova sowie weitere hessische Energieversorger und Netzbetreiber. Im Verbund mit zwei Fernleitungsnetzbetreibern bringen sie das Verteilnetz in der Region auf den Weg, das rund 210 Kilometer lang sein wird. Dieses setzt sich aus circa 120 Kilometern Startnetz und circa 90 Kilometern Ausbaunetz zusammen. Ab 2030 soll das Rhein-Main-Gebiet bestenfalls durch mehrere Anbindungen an das bundesweite Kernnetz mit klimaneutralem Wasserstoff versorgt werden.

## Umbau der Gasnetze

Das neue H2-Kernnetz wird sowohl aus Neubau-Pipelines als auch aus umgewidmeten Gasnetzen bestehen. Zwei Thüga-Partnerunternehmen beteiligen sich an vorderster Stelle am Aufbau dieser Transportinfrastruktur. badenovaNETZE trifft mit den Projekten RHYn Interco und H2@Hochrhein eine wichtige Entscheidung für die Transformation ihrer Gasnetze und setzt ein starkes Signal für den Hochlauf der Wasserstoffwirtschaft in der Region. In Nürnberg plant die N-ERGIE, eine 18 Kilometer lange Gasleitung umzubauen, damit direkt mit dem Start des H2-Kernnetzes Wasserstoff bis in das Stadtgebiet fließen kann und im N-ERGIE-Heizkraftwerk zur Verfügung steht.

## Regionale Erzeugung

Wie viel Überschussstrom kann zu Wasserstoff werden? Um das herauszufinden, untersucht die H2 Main-Tauber GmbH sechs Elektrolyseur-Standorte – Stadtwerk Tauberfranken und Stadtwerke Wertheim aus der Thüga-Gruppe sind beteiligt. Eine erste Machbarkeitsstudie für einen 5-MW-Elektrolyseur ist abgeschlossen. Grüner Wasserstoff soll produziert und entstehende Wärme per Netz im Gewerbegebiet verteilt werden, anfallender Sauerstoff bei der Optimierung von Kläranlagen helfen. Ideal: Der Main-Tauber-Kreis hat bereits die höchste Windraddichte in

Baden-Württemberg. Weitere Wind- und PV-Anlagen entstehen, deren Strom – insbesondere Überschuss – für die regionale H2-Produktion eingesetzt werden soll. Ein Pilotprojekt ist in Vorbereitung und soll 2026 starten.

## Starthilfen vor Ort

Ziel der Thüga-H2-Plattform ist es, die Mitglieder entlang der H2-Wertschöpfungskette zu unterstützen. 12 Partnerunternehmen sind dabei. Gerade in der frühen Phase des H2-Hochlaufs ist es wichtig, direkt vor Ort ins Handeln zu kommen – bei Erzeugung, Speichermöglichkeiten, Akquise von Fördermitteln oder Identifizierung potenzieller Abnehmer. Dabei ist die enge Zusammenarbeit mit regionalen Partnern und kommunalen Stakeholdern sehr wichtig. So entstand mit dem Energiewirtschaftlichen Institut (EWI) und E.ON eine Studie zum netzdienlichen Einsatz von Elektrolyseuren. Für Mitgliedsunternehmen der H2-Plattform wird eine „HyPotentials“-Datenbank möglicher Abnehmer erstellt.

## Wasserstoff: Basisdaten

- Geschätzter Bedarf an kohlenstoffarmem Wasserstoff in Deutschland 2030: 40-130 TWh\*
- Erwartete Importmengen 2035 nach Korridoren: 20-28 TWh aus Dänemark/Norwegen/UK, 18-32 TWh aus Südwest, 6-16 TWh aus Süd, 0-2 TWh aus Ost-/Südost, 12-14 TWh aus dem Ostseeraum; zusätzliche Mengen aus Niederlande/Belgien, die nicht beziffert sind (Thüga-Auswertung mehrerer Studien, plus Einschätzungen von Fernleitungsnetzbetreibern)
- Importpreise für grünen H2: bis 2030 große Bandbreite, bis 2050 etwa 3 €/kg prognostiziert\*
- Importpreis für blauen Wasserstoff 2030: 2,80 €/kg\*
- H2-Kernnetz: 9.040 Leitungskilometer genehmigt
- Inbetriebnahme erster Kernnetz-Leitungen: 2025
- Verteilnetz: Bis 2030 Beginn der H2-Einspeisung in großen Teilen Deutschlands laut Gasnetzgebietstransformationsplan der Verteilnetzbetreiber

\*Thüga-Auswertung mehrerer Studien

# „Das Potenzial ist enorm!“

Künstliche Intelligenz beeinflusst unseren Alltag immer stärker. Auch die Energiewirtschaft macht keine Ausnahme. Thüga beschäftigt sich intensiv mit Chancen und Herausforderungen. Ein Interview mit Andreas Dezor und Sven Martens aus den Kompetenzzentren Digitalisierung & Kaufmännische Beratung sowie Innovation.

INTERVIEW FRAUKE GERBIG

## Herr Dezor, welche Rolle spielt KI in der Energiebranche?

KI hilft uns, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels kann sie Routineaufgaben übernehmen und Mitarbeitende entlasten. In der Netzsteuerung, der Kundenkommunikation oder im Energiehandel sehen wir großes Potenzial.

## Wie gehen Thüga und ihre Partnerunternehmen mit KI um?

Wir haben uns in den letzten zwei Jahren intensiv mit KI beschäftigt. Zunächst haben wir mögliche Anwendungsfälle identifiziert und Erfahrungen aus unseren Partnerunternehmen gebündelt. Heute gibt es etablierte Austauschformate wie den KI-Lenkungskreis, den KI-Stammtisch und den KI-Infotag. So teilen wir Wissen und entwickeln Lösungen gemeinsam weiter.

## Welche KI-Lösungen werden bereits umgesetzt?

Einige Partnerunternehmen setzen Chat- und Voice-Bots ein, um die Kundenkommunikation zu automatisieren. Andere testen KI-gestützte Systeme zur Netzinspektion oder für Prognosen im Energiehandel. Die Thüga selbst hat, wie einige Partnerunternehmen, einen Copiloten eingeführt, der Mitarbeitende bei der Texterstellung unterstützt.

## Wo sehen Sie weiteres Potenzial für KI in der Energiewirtschaft?

Überall entlang der Wertschöpfungskette. In der Erzeugung kann KI Kraftwerke effizienter steuern, im Handel Preisprognosen optimieren. Ein spannendes Beispiel ist das Drohnenprojekt der N-ERGIE: Drohnen inspizieren autonom Freileitungen und liefern in Echtzeit Daten zu potenziellen Schäden. Das hilft, Wartungsarbeiten gezielter zu planen (s. Kasten rechts).

## Herr Martens, wie unterstützt Thüga ihre Partnerunternehmen konkret?

Neben der strategischen Orientierungsgrundlage bieten wir viele praktische Hilfen. Dazu gehören E-Learnings, eine Mustervorlage

für KI-Richtlinien, Informationen zum EU AI Act und regelmäßige Austauschformate wie den KI-Stammtisch und den Infotag. Zudem gibt es spezialisierte Arbeitsgruppen zu Microsoft Copilot, Chat- und Voice-Bots oder KI und Cybersicherheit.

## Welche Herausforderungen gibt es bei der Einführung von KI?

Wir haben fünf zentrale Hürden identifiziert. Erstens fehlt oft das Verständnis dafür, wie KI im Geschäftsalltag einen echten Mehrwert bringt. Zweitens gibt es Unsicherheiten, zum Beispiel bei Datenschutz und Compliance. Drittens mangelt es an klaren Zuständigkeiten und Ressourcen mit KI-Know-how. Viertens sind viele Prozesse und IT-Systeme noch nicht auf KI ausgerichtet. Und fünftens fehlt es manchmal an Akzeptanz – sei es durch Ängste vor Arbeitsplatzverlust oder durch mangelnde Unterstützung auf Management-Ebene.

## Lässt sich der Nutzen von KI für die Thüga-Gruppe bereits messen, Herr Dezor?

Wir können den Mehrwert noch nicht in Zahlen ausdrücken. Dieser hängt vom Anwendungsfall ab. Laut einer Studie der Harvard Business School liegt beispielsweise die Produktivitätssteigerung durch KI im Beratungssektor bei 40 Prozent. Das Potenzial entlang der Wertschöpfungskette ist enorm.

## Wie schätzen Sie die Zukunft von KI in der Energiewirtschaft ein, Herr Martens?

Wir stehen noch am Anfang. Die kommenden Jahre sind entscheidend, um KI langfristig zu verankern. Ich bin überzeugt, dass KI so selbstverständlich in unseren Alltag einziehen wird wie E-Mail und Internet.

## Herr Dezor, sehen Sie das genauso?

Absolut. Der erste große Hype ist vorbei, wir befinden uns im Tal der Ernüchterung. Jetzt geht es darum, weitere Projekte umzusetzen, Potenziale von KI gezielt für uns zu heben. Unternehmen, die jetzt nicht einsteigen, laufen Gefahr, abgehängt zu werden.



## Die Gruppe kann ihre Stärke ausspielen!

„Künstliche Intelligenz ist in allen Lebensbereichen und in der Wirtschaft angekommen. Jetzt müssen wir schnell sein und KI gewinnbringend nutzen. Für Kommunal- und Regionalversorger sehen wir die größte Herausforderung beim Training von KI-Modellen. Denn dafür brauchen wir sehr viele Daten – mehr, als jeder einzelne Energieversorger sammeln könnte. Die Thüga-Gruppe kann hier ihre Stärke ausspielen: individuell Daten sammeln, gemeinsam teilen und auswerten! Nur so können wir bestimmte Anwendungsfälle erschließen.“

Dr. Matthias Cord, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Thüga

## Erste Erfahrungen und Erwartungen: ”

### Thüga-Kompetenzcenter Recht testet KI

„Wir testen mit 15 Thüga-Partnerunternehmen für zwei Monate das Tool Noxtua. Es ist mit allen deutschen und englischen Gesetzestexten gefüttert und entspricht den strengen deutschen Datenschutzbestimmungen. Wir erhoffen uns drei Effizienzsteigerungen: Das Tool soll erstens Entwürfe rechtlicher Texte anfertigen, zweitens rechtliche Dokumente und lange Schriftsätze zusammenfassen und auswerten, drittens Recherchearbeiten übernehmen. Es ist als Hilfsmittel gedacht und wird Juristinnen und Juristen nicht ersetzen; wir Fachleute müssen die Ergebnisse am Ende verantworten. Wir tauschen uns regelmäßig über unsere Erfahrungen aus, alle hinterfragen das Tool auf unterschiedliche Weise.“

Dr. Winfried Rasbach,  
Leiter Thüga Kompetenzcenter Recht

### Netzinspektion mit KI-gestützter Drohne

„Unsere Vision: Drohnen-Kamera-Systeme einzusetzen, die automatisiert Infrastruktur wie Freileitungen überfliegen, detektieren und technische Daten weitergeben. So erfahren wir, ob ein Mitarbeiter zur Reparatur muss. Um Fehler gut zu identifizieren und einzuordnen, müssen wir die KI mit sehr viel Input über die jeweiligen Bauteile der Infrastruktur anreichern und trainieren. Je mehr Daten wir haben – der Schatz der Netzbetreiber –, umso besser und verlässlicher ist die Auswertung. Deshalb arbeiten wir mit den Thüga-Kompetenzcentern Innovation und Netze zusammen, um möglichst viele Netzbetreiber in die Entwicklung der KI einzubeziehen. Diese KI-gestützten Systeme sollen den Mangel an Fachkräften abfangen und Effizienzen in unseren Prozessen steigern.“

Rainer Kleedörfer, Leiter  
Unternehmensentwicklung bei der N-ERGIE



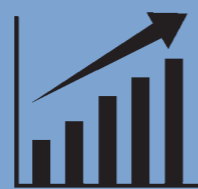
## DATEN ZUR THÜGA

Die Thüga Aktiengesellschaft bildet als Tochter der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA den Kern des größten Netzwerks kommunaler Energie- und Wasserversorger in Deutschland . . .

369,0

### Mio. Euro Beteiligungsergebnis (HGB)

Das Beteiligungsergebnis der Thüga Aktiengesellschaft – wichtigster Leistungsindikator in der Gewinn- und Verlustrechnung – ist 2024 im Vergleich zum Vorjahr von 345,7 Mio. Euro um 23,3 Mio. Euro auf 369,0 Mio. Euro gestiegen. Maßgeblich für den Anstieg sind höhere Ausschüttungen und Ergebnisabführungen einzelner Beteiligungsgesellschaften.



295,3

### Mio. Euro Bilanzgewinn (HGB)

Im Vergleich zum Vorjahr ist der Bilanzgewinn der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA aufgrund von rückläufigen Sondereffekten um 49,1 Mio. Euro gesunken.

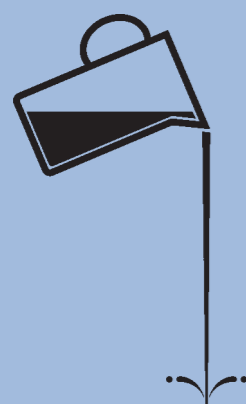
Der Bilanzgewinn ist der maximale Betrag, der den Anteilseignern für eine Gewinnabführung zur Verfügung steht.

22,4



### Mio. Euro Umsatzerlöse (HGB)

Die Thüga Aktiengesellschaft erzielt Umsatzerlöse insbesondere aus der Beratungstätigkeit sowie aus Dienstleistungs- und Betriebsführungsverträgen. Darüber hinaus enthalten die Umsatzerlöse auch Erlöse aus Mieten und sonstige Erlöse.



245,0

### Mio. Euro Dividende (HGB)

Die Anteilseigner der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA erhalten aus dem Bilanzgewinn des Geschäftsjahres 2024 in Höhe von 295,3 Mio. Euro eine Dividende in Höhe von 245,0 Mio. Euro (Vorjahr: 245,0 Mio. Euro).

Von dem verbleibenden Betrag von 50,3 Mio. Euro werden 50,0 Mio. Euro thesauriert und 0,3 Mio. Euro auf neue Rechnung vorgetragen.

## FAKTEN ZUM KONZERN

. . . während der Thüga Holding-Konzern neben der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA und der Thüga Aktiengesellschaft weitere ausgewählte Thüga-Plattformgesellschaften umfasst. Das leistet der Konzern wirtschaftlich!

148,5



### Mio. Euro Investitionen (IFRS)

Die Investitionen haben sich im Berichtsjahr 2024 aufgrund von Kapitalmaßnahmen und Umstrukturierungen bei einem größeren Stadtwerk sowie Kapitalmaßnahmen bei verschiedenen Beteiligungen erhöht (Vorjahr: 111,2 Mio. Euro).

598,8

### Mio. Euro adjusted EBIT (IFRS)

Das adjusted EBIT ist das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern und einer der wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren des Thüga Holding-Konzerns. Das adjusted EBIT in Höhe von 598,8 Mio. Euro entwickelte sich im Geschäftsjahr 2024 mit einem sehr deutlichen Anstieg gegenüber dem adjusted EBIT des Vorjahres (388,6 Mio. Euro) positiv. Die Verbesserung resultiert im Wesentlichen aus einem höheren Ergebnis bei den at equity bewerteten Unternehmen.



14,8%

### ROCE (IFRS)

Gesamtkapitalrendite vor Steuern, bezogen auf gesamtes, operativ gebundenes Kapital (Quotient aus adjusted EBIT und Capital Employed). Im Geschäftsjahr 2024 hat sich der ROCE, ein wesentlicher finanzieller Leistungsindikator des Thüga Holding-Konzerns, gegenüber dem Vorjahr um 4,3 Prozentpunkte auf 14,8% erhöht. Hintergrund ist maßgeblich der starke Anstieg des adjusted EBIT.

1.013



### Beschäftigte Thüga Holding-Konzern

Zum 31. Dezember 2024 beschäftigte der Thüga Holding-Konzern insgesamt 1.013 Personen (Vorjahr: 961).

1,90

### Leverage Ratio (IFRS)

Die Leverage Ratio dient als zentrale Steuerungsgröße für die Finanzierungsstrategie. Die Leverage Ratio (Dynamischer Verschuldungsgrad) wird als Verhältnis aus Nettofinanzverbindlichkeiten und adjusted EBITDA gemäß Kreditverträgen gebildet und soll den Wert von 3,0 nicht nachhaltig überschreiten. Das Ziel einer Leverage Ratio  $\leq 3,0$  wurde im Geschäftsjahr 2024 erreicht.



Weitere Informationen zur Thüga Holding und zum Thüga Holding-Konzern finden Sie online im Finanzbericht unter [www.thuega.de/downloads](http://www.thuega.de/downloads)

# WER LEITET UND KONTROLLIERT DIE THÜGA?

Den Vorstand der Thüga haben Sie schon kennengelernt. Doch das operative Geschäft und die strategische Ausrichtung erfordern noch viel mehr Beteiligte. Hier finden Sie die Führungskräfte der Abteilungen und Kompetenzcenter sowie die Mitglieder der Kontrollorgane.



<sup>1</sup> zugleich Mitglied im Finanzausschuss der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA  
<sup>2</sup> zugleich Mitglied im Personalausschuss der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA  
 Stand 30.04.2025

# KOMMUNAL VERANKERT

Der Thüga-Beirat dient der Kommunikation mit den kommunalen Partnern. Diese Persönlichkeiten repräsentieren den Beirat derzeit:

**Udo Glatthaar**  
Vorsitzender des Thüga-Beirats  
Oberbürgermeister der Stadt Bad Mergentheim

**A**  
**Dietrich Aden**  
Bürgermeister der Stadt Greven

**Constance Arndt**  
Oberbürgermeisterin der Stadt Zwickau

**Jens Augat**  
Bürgermeister der Stadt Osterode am Harz

**B**  
**Eric Ballerstedt**  
Erster Bürgermeister der Stadt Lindenberg im Allgäu

**Markus Bauer**  
Landrat des Salzlandkreises

**Peter Boch**  
Oberbürgermeister der Stadt Pforzheim

**Reiner Breuer**  
Bürgermeister der Stadt Neuss

**Dr. Johannes Bruns**  
Oberbürgermeister der Stadt Mühlhausen

**Michael Brychcy**  
Bürgermeister a. D. der Stadt Waltershausen

**C**  
**Ralf Claus**  
Oberbürgermeister der Stadt Ingelheim am Rhein

**Markus Conrad**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wasserversorgung Rheinessen-Pfalz GmbH

**D**  
**Helmut Dedy**  
Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages

**Thomas Deffner**  
Oberbürgermeister der Stadt Ansbach

**Andreas Dittmann**  
Bürgermeister der Stadt Zerbst

**F**  
**Carsten Feist**  
Oberbürgermeister der Stadt Wilhelmshaven

**Michael Forster**  
Oberbürgermeister der Kreisstadt Homburg

**Daniel Friedl**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Stadtwerke Stade GmbH

**Klaus Friedrich**  
Bürgermeister der Stadt Korbach

**G**  
**Dr. Jörg Geerlings**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Stadtwerke Neuss Energie und Wasser GmbH

**Steffen Grimm**  
Bürgermeister der Stadt Sondershausen

**Simon Gröger**  
Oberbürgermeister der Stadt Radolfzell am Bodensee

**Stefan Güntner**  
Oberbürgermeister der Stadt Kitzingen

**H**  
**Dr. Marius Hahn**  
Bürgermeister der Stadt Limburg an der Lahn

**Bernd Häusler**  
Oberbürgermeister der Stadt Singen

**Andreas Hein**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Stadtwerke Heide GmbH

**Prof. Dr. Hans-Günter Henneke**  
Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Landkreistages

**Markus Herrera Torrez**  
Oberbürgermeister der Stadt Wertheim

**Anke Hofmann**  
Bürgermeisterin der Stadt Bad Hersfeld

**Martin Horn**  
Oberbürgermeister der Stadt Freiburg im Breisgau

**Jürgen van der Horst**  
Landrat des Landkreises Waldeck-Frankenberg

**I**  
**Markus Ibert**  
Oberbürgermeister der Stadt Lahr im Schwarzwald

**J**  
**Johann-Georg Jaeger**  
Aufsichtsratsvorsitzender der Stadtwerke Rostock Aktiengesellschaft

**Steffen Jung**  
Bürgermeister der Stadt Alzey

**K**  
**Adolf Kessel**  
Oberbürgermeister der Stadt Worms

**Marcus König**  
Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg

**Heinrich Kohl**  
Oberbürgermeister der Stadt Aue-Bad Schlema

**Dr. Thorsten Kornblum**  
Oberbürgermeister der Stadt Braunschweig

**Sylvio Krause**  
Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der eins energie in sachsen GmbH & Co. KG

**Sven Krüger**  
Oberbürgermeister der Stadt Freiberg

**Thomas Kufen**  
Oberbürgermeister der Stadt Essen

**L**  
**David Langner**  
Oberbürgermeister der Stadt Koblenz

**Ingbert Liebing**  
Hauptgeschäftsführer des VKU

**Steffen Linnert**  
Beigeordneter der Stadt Erfurt

**Jörg Lutz**  
Oberbürgermeister der Stadt Lörrach

**M**  
**Gert-Uwe Mende**  
Oberbürgermeister der Stadt Wiesbaden

**Dr. Ingo Meyer**  
Oberbürgermeister der Stadt Hildesheim

**Klaus-Otto Meyer**  
Bürgermeister für die Gemeinde Uelitz

**Dr. Nicolas Meyer**  
Oberbürgermeister der Stadt Frankenthal

**Tobias Meyer**  
Bürgermeister der Stadt Haßloch

**N**  
**Dr. Thomas Nitzsche**  
Oberbürgermeister der Stadt Jena

**P**  
**Dr. Mario Paul**  
Erster Bürgermeister der Stadt Lohr am Main

**Wolfgang Pieper**  
Bürgermeister der Stadt Telgte

**Ulrich Pötzsch**  
Oberbürgermeister der Stadt Selb

**Stefanie Preikschat**  
Geschäftsführerin der Kommunale Dienstleistungs-Gesellschaft Thüringen mbH (KDGT)

**R**  
**Jörg Reichl**  
Bürgermeister der Stadt Rudolstadt

**Oliver Rein**  
Bürgermeister der Stadt Breisach am Rhein

**Jürgen Roth**  
Oberbürgermeister der Stadt Villingen-Schwenningen

**Uwe Rumberg**  
Oberbürgermeister der Stadt Freital

**Henry Ruß**  
Oberbürgermeister der Stadt Reichenbach im Vogtland

**S**  
**Marcus Schaile**  
Bürgermeister der Stadt Germersheim

**Dr. Christian Scharpf**  
Wirtschaftsreferent der Stadt München

**Jörg Schmeißer**  
Bürgermeister der Stadt Meerane

**Dr. Sven Schoeller**  
Oberbürgermeister der Stadt Kassel

**Christian Schuchardt**  
Oberbürgermeister der Stadt Würzburg

**Dr. Daniel Schultheiß**  
Oberbürgermeister der Stadt Ilmenau

**Sven Schulze**  
Oberbürgermeister der Stadt Chemnitz

**Christian Schweiger**  
Erster Bürgermeister der Stadt Kelheim

**Urte Schwerdtner**  
Oberbürgermeisterin der Stadt Goslar

**Adrian Sonder**  
Oberbürgermeister der Stadt Freudenstadt

**Marco Steffens**  
Oberbürgermeister der Stadt Offenburg

**Daniel Szarata**  
Oberbürgermeister der Stadt Halberstadt

**V**  
**Dr. Heiko Voigt**  
Bürgermeister der Stadt Sonneberg

**W**  
**Klaus Wagner**  
Bürgermeister der Stadt Grünstadt

**Manfred Wagner**  
Oberbürgermeister der Stadt Wetzlar

**Björn Warmer**  
Bürgermeister der Stadt Reinbek

**Oliver Weigel**  
Oberbürgermeister der Stadt Marktredwitz

**Bert Wendsche**  
Oberbürgermeister der Stadt Radebeul

**Dr. Heiko Wingefeld**  
Oberbürgermeister der Stadt Fulda

**Bernd Woide**  
Landrat des Landkreises Fulda

**Sven Wolf**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der EWR GmbH, Remscheid

**Prof. Dr. Marold Wosnitza**  
Oberbürgermeister der Stadt Zweibrücken

**Z**  
**Steffen Zenner**  
Oberbürgermeister der Stadt Plauen

**Markus Zwick**  
Oberbürgermeister der Stadt Pirmasens

## Thüga Aktiengesellschaft

Nymphenburger Straße 39

80335 München

Deutschland

Tel.: +49 (0) 89/381 97-0

info@thuega.de

www.thuega.de

## IMPRESSUM

**HERAUSGEBER** Thüga Aktiengesellschaft,  
Nymphenburger Str. 39, 80335 München,  
Tel.: +49 (0) 89/381 97-0, E-Mail info@thuega.de

**VERLAG** Journal International  
The Home of Content GmbH, Ganghoferstr. 66f,  
80339 München, Tel.: +49 (0) 89/693 13 96-0,  
E-Mail info@journal-international.de

**REDAKTION THÜGA** Dr. Detlef Hug,  
Astrid Block, Barbara Dornauer, Marion Hopf

**PROJEKTMANAGEMENT** Kai Bargmann, Eva-Marie Dusik,  
Antoinette Schmelter-Kaiser

**ART DIREKTION** Frank Krüger

**INFOGRAFIK** Timo Eberl

**BILDREDAKTION** Asli Sengöz

**AUTOREN** Robert Botz, Barbara Dornauer, Eva-Marie Dusik,  
Frauke Gerbig, Volker Joksch, Thorsten Rienth, Dennis Sahl,  
Volker Sagstetter

### FOTONACHWEIS

**Agenturen:** Adobe Stock: S.06-07, S.50-51, S.56-57, Getty  
Images: S.12-13, Harz Energie: S.40, Huber Images: S.38-41,  
iStock: Titel, S.03, S.04-05, S.06-07, S.10-11, S.12-13, S.18-21,  
S.22-23, S.30-31, S.32-33, S.34-35, S.36-37, S.38-41, S.42-43,  
S.46-47, S.48-49, S.50-51, S.52-55, S.58-59, U4, Stadtverwaltung  
Ingelheim: S.11 **Fotografen:** Dirk Bruniecki: S.8-9, S.14-15,  
S.16-18, S.56-57, Falk Heller: S.41, Michael Pogoda: S.21,  
Jochen Streib S.21

**REDAKTIONSSCHLUSS** 31.3.2025

**PRODUKTION** Birgit Scholz

**DRUCK** Gotteswinter und Fibo Druck- und Verlags GmbH,  
Joseph-Dollinger-Bogen 22, 80807 München



Den vollständigen Finanzbericht  
des Thüga Holding-Konzerns und der  
Thüga Aktiengesellschaft können Sie  
unter diesem Link herunterladen:  
[www.thuega.de/downloads](http://www.thuega.de/downloads)

