

JAHRESBERICHT 2023

Vernetzt.
Dezentral.
Kommunal.

ZUSAMMEN MEHRWERT SCHAFFEN

Unsere Thüga-Partnerunternehmen im Überblick

B badenova AG & Co. KG, Freiburg	Stadtwerke Energie Jena-Pöbneck GmbH, Jena
BS ENERGY, Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG, Braunschweig	Stadtwerke – Erdgas Plauen GmbH, Plauen
E eins energie in sachsen GmbH & Co. KG, Chemnitz	Stadtwerke Essen AG, Essen
enercity Aktiengesellschaft, Hannover	Stadtwerke Frankenthal GmbH, Frankenthal
Energie Mittelsachsen GmbH, Staßfurt-Brumby	Stadtwerke Freudenstadt GmbH & Co. KG, Freudenstadt
energie schwaben gmbh, Augsburg	Stadtwerke Germersheim GmbH, Germersheim
Energie Südbayern GmbH, München	Stadtwerke Greven GmbH, Greven
Energie- und Wassergesellschaft mbH, Wetzlar	Stadtwerke Grünstadt GmbH, Grünstadt
Energie Waldeck-Frankenberg GmbH, Korbach	Stadtwerke Heide GmbH, Heide
Energieversorgung Limburg GmbH, Limburg an der Lahn	Stadtwerke Homburg GmbH, Homburg
Energieversorgung Lohr-Karlstadt und Umgebung GmbH & Co. KG, Karlstadt	Stadtwerke Ilmenau GmbH, Ilmenau
Energieversorgung Mittelrhein AG, Koblenz	Stadtwerke Ingolstadt Beteiligungen GmbH, Ingolstadt
Energieversorgung Rudolstadt GmbH, Rudolstadt	Stadtwerke Kelheim GmbH & Co KG, Kelheim
Energieversorgung Selb-Marktredwitz GmbH, Selb	Stadtwerke Lindenberg GmbH, Lindenberg im Allgäu
Energieversorgung Sylt GmbH, Westerland/Sylt	Stadtwerke Meerane GmbH, Meerane
ESWE Versorgungs AG, Wiesbaden	Stadtwerke Mühlhausen GmbH, Mühlhausen
EVI Energieversorgung Hildesheim GmbH & Co. KG, Hildesheim	Stadtwerke Neuss Energie und Wasser GmbH, Neuss
e-werk Sachsenwald GmbH, Reinbek	Stadtwerke Ostmünsterland GmbH & Co. KG, Telgte
EWR Aktiengesellschaft, Worms	Stadtwerke Pirmasens Versorgungs GmbH, Pirmasens
EWR GmbH, Remscheid	Stadtwerke Pirna Energie GmbH, Pirna
F Freiburger Erdgas GmbH, Freiburg	Stadtwerke Radolfzell GmbH, Radolfzell
Freitaler Stadtwerke GmbH, Freital	Stadtwerke Reichenbach/Vogtl. GmbH, Reichenbach
G Gasstadwerke Zerbst GmbH, Zerbst	Stadtwerke Rostock Aktiengesellschaft, Rostock
Gasversorgung Görlitz GmbH, Görlitz	Stadtwerke Sondershausen GmbH, Sondershausen
Gasversorgung Pforzheim Land GmbH, Pforzheim	Stadtwerke Stade GmbH, Stade
Gemeindewerke Haßloch GmbH, Haßloch	Stadtwerke Villingen-Schwenningen GmbH, Villingen-Schwenningen
Geospin GmbH, Freiburg im Breisgau	Stadtwerke Wertheim GmbH, Wertheim
GEW Wilhelmshaven GmbH, Wilhelmshaven	Stadtwerke Würzburg Aktiengesellschaft, Würzburg
H Halberstadtwerke GmbH, Halberstadt	Stadtwerke Zittau GmbH, Zittau
Harz Energie GmbH & Co. KG, Osterode am Harz	Stadtwerke Zweibrücken GmbH, Zweibrücken
High-Tech Gründerfonds III GmbH & Co. KG, Bonn	Städtische Werke Aktiengesellschaft, Kassel
homeandsmart GmbH, Karlsruhe	SWE Energie GmbH, Erfurt
K KOM DIA GmbH, Braunschweig	SWE Netz GmbH, Erfurt
L Licht- und Kraftwerke Sonneberg GmbH, Sonneberg	SWK Stadtwerke Kaiserslautern Versorgungs-AG, Kaiserslautern
Licht-, Kraft- und Wasserwerke Kitzingen GmbH, Kitzingen	SWP Stadtwerke Pforzheim GmbH & Co. KG, Pforzheim
M Mainova Aktiengesellschaft, Frankfurt/Main	Syneco Trading GmbH, München
N N-ERGIE Aktiengesellschaft, Nürnberg	T TAP Steuerungsgesellschaft mbH & Co. KG, München
P providata GmbH, Schwerin	TEAG Thüringer Energie AG, Erfurt
R Rhein Hessische Energie- und Wasserversorgungs-GmbH, Ingelheim	Template4TAP GmbH & Co. KG, München
RhönEnergie Fulda GmbH, Fulda	Thüga Assekuranz Services München Versicherungsmakler GmbH, München
smartlab Innovationsgesellschaft mbH, Aachen	Thüga Energie GmbH, München
Stadtwerk Tauberfranken GmbH, Bad Mergentheim	Thüga Energienetze GmbH, München
Stadtwerke Ansbach GmbH, Ansbach	Thüga Erneuerbare Energien GmbH & Co. KG, Hamburg
Stadtwerke Aue - Bad Schlema GmbH, Aue	Thüga SmartService GmbH, Naila
Stadtwerke Bad Harzburg GmbH, Bad Harzburg	thüga solutions GbR, München
Stadtwerke Bad Hersfeld GmbH, Bad Hersfeld	W Wasserversorgung Rheinessen-Pfalz GmbH, Bodenheim und Guntersblum
Stadtwerke Elbtal GmbH, Radebeul	WEMAG AG, Schwerin
	Z Zwickauer Energieversorgung GmbH, Zwickau



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 knapp acht Millionen Kund:innen 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 Smart City, Elektromobilität, Wasserstoff oder Netzbetrieb – machen die Thüga-Gruppe zur Expertin der Energiewende vor Ort.

DATEN UND FAKTEN

Die wichtigsten Kennzahlen zum Geschäftsjahr 2023

345,7 Mio. Euro Beteiligungsergebnis (HGB)

Thüga Aktiengesellschaft

Ausschüttungen und Ergebnisabführungen der Partnerunternehmen an Thüga, i. d. R. für deren vorangegangenes Geschäftsjahr

→ Das Beteiligungsergebnis der Thüga Aktiengesellschaft – wichtigster Leistungsindikator in der Gewinn- und Verlustrechnung – ist 2023 im Vergleich zum Vorjahr von 341,2 Millionen Euro um 4,5 Millionen Euro auf 345,7 Millionen Euro gestiegen. Maßgeblich für den Anstieg sind höhere Ausschüttungen und Ergebnisabführungen einzelner Beteiligungsgesellschaften.

344,4 Mio. Euro Bilanzgewinn (HGB)

Thüga Holding GmbH & Co. KGaA

Ausgangsbasis für den Gewinnverwendungsvorschlag

→ Die Anteilseigner der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA erhalten aus dem Bilanzgewinn des Geschäftsjahres 2023 in Höhe von 344,4 Millionen Euro (Vorjahr: 262,2 Millionen Euro) eine Dividende in Höhe von 245,0 Millionen Euro (Vorjahr: 245,0 Millionen Euro). Der verbleibende Betrag von 99,4 Millionen Euro wird, vorbehaltlich der Entwicklung von Chancen für weitere Investitions- und Akquisitionsmöglichkeiten, auf neue Rechnung vorgetragen.

96 | Beschäftigte

Thüga Holding-Konzern

Anzahl Mitarbeitende zum Stichtag

→ Zum 31. Dezember 2023 beschäftigte der Thüga Holding-Konzern insgesamt 961 Mitarbeiter:innen (Vorjahr: 895).

44,5 Mrd. Euro Umsatz

Thüga-Gruppe*

	2022	2021
Investitionen in Mrd. Euro	1,87	1,6
Umsatz in Mrd. Euro	44,5	29,8
Gasabsatz in Mrd. kWh	110,9	122,1
Stromabsatz in Mrd. kWh	61,5	59,4
Wärmeabsatz in Mrd. kWh	9,4	10,7
Wasserabsatz in Mio. m ³	332,1	330,7
Gaskunden in Mio.	2,1	2,1
Stromkunden in Mio.	4,6	4,6
Wärmekunden in Mio.	0,13	0,1
Wasserkunden in Mio.	1,0	1,0
Beschäftigte am 31.12.	22.252	22.163

→ * Summe aller Einzeldaten der Thüga und ihrer Beteiligungsgesellschaften, an denen Thüga mit mind. 20 % beteiligt ist. Die Zahlen stammen aus dem Geschäftsjahr 2022 bzw. 2021 der Thüga-Partnerunternehmen. Quelle: Thüga Aktiengesellschaft

Investitionen: 111,2 Mio. Euro

Thüga Holding-Konzern

→ Die Investitionen haben sich im Berichtsjahr 2023 aufgrund des Erwerbs von Anteilen an einem Stadtwerk sowie Kapitalmaßnahmen bei verschiedenen Beteiligungen erhöht (Vorjahr: 97,2 Mio. €).

Adjusted EBIT (IFRS): 388,6 Mio. Euro

Thüga Holding-Konzern

Das adjusted EBIT ist das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern und einer der wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren im Thüga Holding-Konzern.

→ Das adjusted EBIT in Höhe von 388,6 Mio. Euro entwickelte sich im Geschäftsjahr 2023 mit einem sehr deutlichen Anstieg gegenüber dem adjusted EBIT des Vorjahres (275,2 Mio. Euro) positiv. Die Verbesserung resultiert im Wesentlichen aus einem höheren Ergebnis bei den at equity bewerteten Unternehmen.

ROCE (IFRS): 10,5 %

Thüga Holding-Konzern

Gesamtkapitalrendite vor Steuern, bezogen auf gesamtes, operativ gebundenes Kapital (Quotient aus adjusted EBIT und Capital Employed)

→ Im Geschäftsjahr 2023 hat sich der ROCE, ein wesentlicher finanzieller Leistungsindikator des Thüga Holding-Konzerns, gegenüber dem Vorjahr um 3,0 Prozentpunkte auf 10,5 % erhöht. Hintergrund ist maßgeblich der starke Anstieg des adjusted EBIT.

Leverage Ratio (IFRS): 1,99 (Zielwert ≤ 3,0)

Thüga Holding-Konzern

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 ≤ 3,0 wurde im Geschäftsjahr 2023 erreicht.



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



Auftakt

Wer wir sind Das Thüga-Modell	Umschlag
Zusammen Mehrwert schaffen Die Thüga-Partnerunternehmen	3
Daten & Fakten Die wichtigsten Zahlen des Geschäftsjahres	4
Gemeinsames Verständnis Editorial des Thüga-Vorstandes	8
Mission: Daseinsvorsorge Grußwort des Aufsichtsratsvorsitzenden	10

Gemeinsam geht mehr

Das große Plus der Gemeinschaft
Die neuen Vorstände über Chancen und Herausforderungen **14**



Das Extranet: Wissen mit Mehrwert
Online-Plattform für Austausch, Beratungsangebote und Know-how **18**

TAP: Die Thüga-Abrechnungsplattform
Geschäftsführer Patrick Frontzek erklärt die Zusammenarbeit **19**

Vereinte Thüga-Plusgesellschaften: Mehr miteinander macht mehr möglich
thüga solutions – ein Erfolgsmodell mit Zukunft **20**

Kommunikation auf allen Kanälen
Vernetzung und Austausch – typische Arbeitstage bei der Thüga **22**

Ran ans Netz

Infrastrukturen: Mammutaufgabe Transformation
Die Energiewirtschaft auf dem Weg zur Dekarbonisierung **26**



EU: Einigung beim Strommarktdesign
Die Reform des europäischen Strommarkts **32**

Digitalisierung: Das Morgen fest im Blick
Essay von CIO Oliver Herzog **34**

inhalten

Umsonst ist nichts

Dekarbonisierung: Sprechen wir über Geld!
Die Verantwortlichen für Finanzen und Nachhaltigkeit im Interview **38**



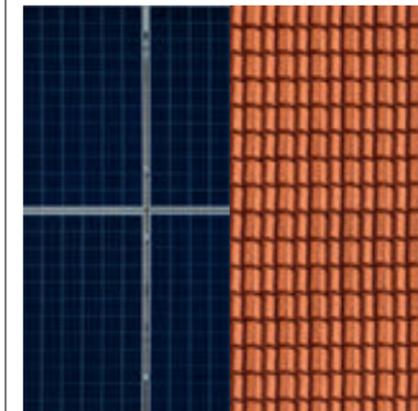
Energiewende: Die Lage vor Ort
Drei Partnerunternehmen und ihre Lösungsansätze **42**



Mut macht erfinderisch

Dienstleistungen: Zuversichtlich in die Zukunft
Die Leiter von Vertrieb und Innovation über Veränderungen **46**

Fulfillment: Als Stadtwerk selbst aufs Dach gehen
Geschäftsmodelle außerhalb des Kerngeschäfts **50**

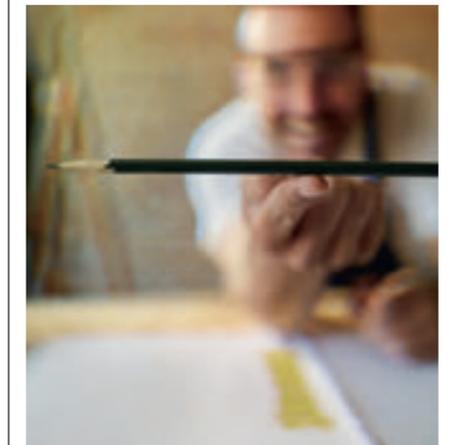


Smart City: Baukasten für jeden Bedarf
White-Label-Modelle für alle Thüga-Partnerunternehmen **52**



So? Aber anders!

Change Management: Auf dem Weg zum Wandel
Wie wirkt sich eine positive Unternehmenskultur aus? **56**



Fachkräftemangel: Vom Finden und Binden
Wie kommunale Energieversorger im Recruiting überzeugen **60**

Wind of Change in der Energiebranche:
So nehmen zwei Generationen die Veränderungen wahr **62**

Finale

Leitung und Kontrolle
Die Thüga-Führungsebene und -Gremien **64**

Kommunal verankert
Der Thüga-Beirat **66**



Der Thüga-Vorstand, von links: Anne Rethmann, Dr. Constantin H. Alsheimer (Vorsitzender), Dr. Matthias Cord (stellvertretender Vorsitzender), Dr. Christof Schulte (Vorstandsmitglied bis April 2024)

Die Dekarbonisierung des Energiesystems erfordert ein Umdenken und einen Kulturwandel in allen Bereichen. ”

Liebe Leserin, lieber Leser,

das energiewirtschaftliche Jahr 2023 zeichnete sich erneut durch zahlreiche Unwägbarkeiten und Herausforderungen aus, denen sich die Stadtwerke und regionalen Energieversorger der Thüga-Gruppe erfolgreich gestellt haben. 2023 war aber auch das Jahr, in dem die Bundesregierung von der Krisenbewältigung auf die Umsetzung von energie- und klimapolitischen Maßnahmen geschaltet hat, was wir grundsätzlich positiv sehen.

Die Politik sollte sich bei der Regelsetzung auf alle Komponenten des energiewirtschaftlichen Dreiecks fokussieren: neben der Versorgungssicherheit und der Umweltverträglichkeit auch auf die Wirtschaftlichkeit. Nur bei einer ausgewogenen Gewichtung erreichen wir die nötige Akzeptanz für die Energiewende. Aus einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive müssen in die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit – neben einer kosteneffizienten Energieversorgung der Kundschaft – auch die Systemkosten einfließen. Diese umfassen insbesondere die Investitionen, die für den Ausbau der nachhaltigen Erzeugungstechnologien und der Energienetze für die anstehende Transformation nötig sind. Eine enorme Kraftanstrengung, die die Energieversorger und ihre Kommunen vor der Brust haben und die wir in diesem Jahresbericht ausführlich beleuchten.

Die Aufgabe von Thüga war und ist es, unsere Partnerunternehmen und deren kommunale Mitgesellschafter als Sparringspartner beratend und unterstützend durch diese Transformation zu begleiten. In diesem Jahresbericht zeigen wir, wie dieser partnerschaftliche Dreier-Verbund für Wachstum und Entwicklung sorgt – sowohl im Kerngeschäft der Energieversorger als auch bei innovativen Geschäftsfeldern.

Doch die Dekarbonisierung des Energiesystems erfordert nicht nur dessen Umbau, sondern auch ein Umdenken. Es sind schließlich die Menschen, die die anstehenden Veränderungen umsetzen müssen. Wir alle stehen vor einem Kulturwandel in sämtlichen Bereichen. Um ihn erfolgreich zu bewältigen, müssen wir auf allen Ebenen ein gemeinsames Verständnis für unsere Ziele entwickeln. Gelingt uns das, können wir uns mit der ganzen Stärke unseres Netzwerks positionieren – und mit Zuversicht in die vor uns liegenden Jahre der Transformation gehen.

Dr. Constantin H. Alsheimer

Dr. Matthias Cord

Anne Rethmann

Dr. Christof Schulte

Mission: Daseinsvorsorge



Die Energieerzeugung ist das Herz und die Verteilung ist das Blutgefäßsystem unserer Gesellschaft.



Die gute Nachricht zuerst: Das Geschäftsjahr 2023 hat der Thüga ein erfreulich gutes Ergebnis erbracht. Das war nicht unbedingt zu erwarten, denn die Energieversorger der Thüga-Gruppe konnten wie die gesamte Branche nur auf Sicht navigieren. Die See war unruhig (Energiepreisvolatilität) und das Wetter stürmisch (die Administration einer Energiepreisbremse stand bei keiner Stadtwerkesoftware im Pflichtenheft). Die Thüga-Gruppe musste sich schnell anpassen und innovative Lösungen entwickeln, um auf Kurs zu bleiben. Die Fähigkeit zur Resilienz und zum raschen Handeln wurde auf die Probe gestellt. Thüga und die Partnerunternehmen haben diese Herausforderung sehr gut gemeistert, nicht zuletzt durch ihre konstruktive Zusammenarbeit und den Zusammenhalt innerhalb der gesamten Thüga-Gruppe. Apropos Preisbremsen: Vielleicht ist es für die strategischen Grundsatzentscheidungen, die in der Energiepolitik getroffen werden müssen, gar nicht schlecht, dass sich die kollektive Sensibilität für Energiepreishöhe und Versorgungssicherheit deutlich erhöht hat. Jetzt rückt wieder stärker die Umsetzung der Energie- und Wärmewende in den Mittelpunkt, eine zweifellos gigantische Aufgabe – auch hinsichtlich der Finanzierung der nötigen Investitionen, die alle bisher gekanteten Summen übersteigt. Dabei setzen die aktuellen politischen Rahmenbedingungen, insbesondere die Klimaschutzgesetzgebung, die Leitplanken, innerhalb derer wir navigieren müssen.

Ausblick auf kommende Herausforderungen

Die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung wird zusammen mit der Ertüchtigung der Energienetze in den kommenden Jahren und Jahrzehnten zu einer der größten Herausforderungen für Stadtwerke und Kommunen werden. Die Unternehmen der Thüga-Gruppe stehen in den Startlöchern, um die Transformation tatkräftig voranzubringen. Viele grundsätzliche Fragen sind jedoch derzeit noch offen:

- Müssen wir unsere Gasnetze mittelfristig abschreiben oder werden sie für ein Wasserstoffnetz bis zum Endkunden gebraucht?
- Wird die Bundesnetzagentur ihre neuen Kompetenzen dazu nutzen, den Verteilnetzausbau auskömmlich zu finanzieren?
- Wir wissen, dass es eine Energiewende nur mit den Stadtwerken gibt – wird deren Investitionsbedarf in Erzeugung und Verteilung ebenfalls Gegenstand einer Förderung sein?

Um die Resilienz und Stabilität des Energiesystems in der anstehenden Transformation zu bewahren, brauchen wir ein effizientes und flexibles Marktdesign. Wir begrüßen daher die aktuellen Überlegungen in Brüssel und Berlin zu einem neuen Strommarktdesign und bringen kontinuierlich unsere Positionen für einen Kapazitätsmarkt in den politischen Dialog mit ein.

Eine Allianz für die Menschen

Die Energieerzeugung ist das Herz und die Verteilung ist das Blutgefäßsystem unserer Gesellschaft. Das wird sich mit der zunehmenden Postindustrialisierung nicht ändern, weil auch und gerade die Digitalisierung eines immer brauchen wird: eine sichere Stromversorgung. Unser Geschäftsmodell der Daseinsvorsorge ist daher zukunftsfähig. Innerhalb dieses Geschäftsmodells ist unsere strategische Stadtwerkeallianz genau das, was die Menschen wollen: Sie vereint dezentrale, lokal oder regional verwurzelte Strukturen und Partner, die mit anderen überall dort kooperieren, wo es sinnvoll ist. Um auf das Eingangsbild zurückzukommen: Die See ist ruhiger geworden, aber die Sicht noch nicht klar. Für ein erfolgreiches Navigieren in diesen Zeiten wünsche ich den beiden neuen Vorständen an Bord, Dr. Constantin H. Alsheimer und Anne Rethmann, eine allzeit glückliche Hand. Im Jubiläumsjahr Immanuel Kants sei er zum Abschluss zitiert: „Es gibt Situationen, in denen reicht die Notwendigkeit zu entscheiden weiter, als die Möglichkeit zu erkennen.“

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA,
Altoberbürgermeister der Stadt Nürnberg

**Netzwerken und Kooperationen
sind die Essenz der Thüga. Wie
daraus Effizienz entsteht!**

GEMEIN- SAM GEHT MEHR

„Das große Plus der Gemeinschaft ist schon jetzt absolut spürbar“

Die beiden neuen Vorstände der Thüga Aktiengesellschaft, Vorstandsvorsitzender Dr. Constantin H. Alsheimer und Finanzvorständin Anne Rethmann, sprechen im Interview über die Chancen und Herausforderungen, die vor der Energiewirtschaft liegen, über die Stärken der Partnerunternehmen und die Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus einer Organisationsform wie der Thüga-Gruppe ergeben können.

INTERVIEW DR. DETLEF HUG



Herr Dr. Alsheimer, Sie kennen und begleiten die Thüga schon seit vielen Jahren und sind in der Thüga-Gruppe bestens vernetzt. Seit Januar 2024 sind Sie nun Vorstandsvorsitzender der Thüga. Wie beurteilen Sie deren Entwicklung in den vergangenen drei Jahren?

Hinter uns liegen drei extrem herausfordernde Jahre: zuerst die Corona-Pandemie, anschließend der russische Angriff auf die Ukraine. In dieser Zeit haben die Energiewirtschaft insgesamt und die Thüga mit ihren Partnerunternehmen im Besonderen so schnell und flexibel, wie es unter diesen dynamischen Rahmenbedingungen möglich war, reagiert und die Versorgungssicherheit durchgehend gewährleistet. Dabei haben sie eine rasante Lernkurve durchlaufen und einen enormen Digitalisierungsschub vollbracht. Die extremen Preisanstiege infolge des Gaslieferstopps

durch Russland haben die Risikopositionen in den Unternehmen massiv verändert, auch darauf hat sich die Thüga-Gruppe hervorragend eingestellt. Und zuletzt hat die Umsetzung der staatlichen Preisbremsen für die IT und die Vertriebe der Energieversorgungsunternehmen eine große Kraftanstrengung bedeutet. Das alles hat Thüga, hat die Thüga-Gruppe sehr gut gemeistert und wir blicken auf ein inhaltlich, operativ und wirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsjahr 2023 zurück.

Frau Rethmann, Sie sind als ausgewiesene Finanzexpertin mit Erfahrungen aus der Gesundheits- und Mobilitätsbranche neu in die Thüga gewechselt. Seit Januar 2024 sind Sie Mitglied des Vorstands. Wie sehen Sie das Unternehmen wirtschaftlich aufgestellt?

Wir sind trotz der genannten Herausforderungen hervorragend aufgestellt. Ja, wir sind gut durch die Energiekrise gekommen und haben in den letzten Jahren solide Ergebnisse erzielt. Durch die guten Erträge stellen wir eine Innenfinanzierung für die enormen Investitionen sicher, die für die Energiewende erforderlich sind. Der Thüga Holding-Konzern selbst hat ein Eigenkapital von rund drei Milliarden Euro; das bilanzielle Eigenkapital hat einen Anteil von 35 Prozent an der Bilanzsumme. Im vergangenen Geschäftsjahr 2023 wurde im Thüga Holding-Konzern ein adjusted EBIT von 389 Millionen Euro erwirtschaftet, 111 Millionen Euro wurden investiert. Die Leverage Ratio, also der Verschuldungsgrad, liegt mit 1,99 deutlich unter dem Zielwert von 3,0 – das sind in diesen Zeiten der Veränderungen bei den Investitionsfähigkeiten gute Ausgangsvoraussetzungen.

Herr Dr. Alsheimer, die Stadtwerke und Regionalversorger stehen vor vielfältigen Herausforderungen: Was sind die vorrangigsten Themen für die Thüga?

Klar ist: Ohne den Ausbau der Erneuerbaren gibt es genauso wenig eine Energiewende wie ohne die Netze, die diese Energien transportieren können. Diese wiederum müssen entsprechend für Strom und Wärme aus- und aufgebaut, Gasnetze wasserstofffähig gemacht werden. Ebenso wird ohne Kapital keine Energiewende stattfinden. Das alles muss parallel stattfinden. In der Thüga-Gruppe haben wir das nötige Know-how und die Erfahrung, um Lösungen für diese Herausforderungen zu finden. Mir ist wichtig zu betonen, dass bei alledem die Menschen im Zentrum stehen – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die all diese Themen umsetzen. Sie sind der Nukleus, ohne den wir nichts von alledem voranbringen können.

Frau Rethmann, Sie übernehmen bei der Thüga Verantwortung in einer Zeit, in der sehr viel Geld benötigt wird, um die Energieversorgung bis 2045 klimaneutral umzubauen. Wie können unsere Partnerunternehmen die massiven Investitionen stemmen?



Ich werde mich auch in der Thüga dafür einsetzen, dass wir gerade bei der Besetzung von Führungspositionen Wert darauf legen, dass Frauen eine Chance bekommen.

Anne Rethmann

Herr Dr. Alsheimer, kleine Stadtwerke haben nur schwer Zugang zum Kapitalmarkt, sind für Fachkräfte weniger attraktiv und können Größenvorteile nicht realisieren. Haben diese Unternehmen langfristig noch eine Zukunft?

Ich glaube, dass jedes Unternehmen Skaleneffekte und Gemeinschaftsleistungen braucht, um wettbewerbsfähig zu sein. Ein Beispiel ist der Einkaufsverbund der Thüga, der den Partnerunternehmen jeglicher Größe – die ja oft der Kostenregulierung unterliegen – elementare Vorteile bringt. Auch die IT-Anforderungen für Abrechnung, sowohl im Netz als auch im Vertrieb, sind so gewaltig, dass nicht jedes Unternehmen diese allein stemmen kann. Deswegen ist die gemeinsame Gründung der Thüga-Abrechnungsplattform strategisch ein so wichtiger Schritt gewesen. Im Grunde stehen alle Stadtwerke vor riesigen Veränderungen. Auch die vermeintlich Großen, die – wenn man sich die Marktstruktur in Deutschland ansieht – im Vergleich zu dem einen großen Akteur, der über 50 Prozent Marktanteile hat, nicht wirklich groß sind.

Der Claim der Thüga lautet „Das große Plus der Gemeinschaft“ – wie kann Thüga diesen zukünftig noch mehr mit Leben füllen?

Rethmann: Das große Plus der Gemeinschaft ist schon jetzt absolut spürbar. Wenn die Kolleginnen und Kollegen aus der Thüga und den Plusgesellschaften gemeinsam mit den Partnerunternehmen berichten, wie sie Projekte angehen und umsetzen – dann zeigt sich, dass ein unglaubliches fachliches und transformatives Know-how innerhalb der Thüga-Gruppe vorhanden ist. Dies stellt einen unschätzbaren Wert dar, und wenn wir gemeinsam alle Potenziale ausschöpfen, dann leben wir das große Plus im wahrsten Sinne des Wortes.

Alsheimer: Dem kann ich mich nur anschließen. In unserem Strategieprojekt werden wir über die kommenden Monate noch stärker herausarbeiten, an welchen Stellen wir näher zusammenrücken können und müssen, damit alle Unternehmen der Thüga-

Gruppe so gewinnbringend wie möglich von dieser wertvollen Gemeinschaft profitieren können.

Frau Rethmann, zum ersten Mal in ihrer mehr als 150-jährigen Geschichte hat Thüga eine Frau im Vorstand. Wie werden Sie diese Rolle ausfüllen?

Ich bin dankbar, dass mir diese Rolle zufällt. Für mich ist es immer wichtig gewesen, dass wir Frauen sichtbar machen und die Chancengleichheit fördern, dass Frauen Führungspositionen übernehmen. Ich werde mich auch in der Thüga dafür einsetzen, dass wir gerade bei der Besetzung von Führungspositionen Wert darauf legen, dass Frauen eine Chance bekommen. Wir müssen die Energiewirtschaft attraktiv für Frauen gestalten. Ich habe außerdem selbst erlebt, dass Diversity Teams besser macht – und dass das Arbeiten in solchen Teams mehr Freude bereitet. Diversity ist für mich mehr als Frau und Mann, das hat auch mit Alter und Herkunft und fachlichen Qualifikationen zu tun, es geht um das Einbringen von unterschiedlichen Sichtweisen, Erfahrungen und Kompetenzen, um damit bessere Lösungen und Ergebnisse zu erzielen.

Wenn Sie drei Wünsche frei hätten an die deutsche und europäische Energiepolitik, welche wären das?

Rethmann: Einige meiner Wünsche habe ich bereits formuliert: stabile regulatorische Rahmenbedingungen, die Förderung von Investitionen und Schaffung von Anreizen, damit Unternehmen in diesen Zeiten auch investieren.

Alsheimer: Ich hoffe, dass wir möglichst viele marktwirtschaftliche Elemente in der Energiewirtschaft bewahren, weil ich an deren preisdämpfenden Effekt glaube. Denn ich bin der Auffassung, dass wir als Unternehmen auch immer eine Verantwortung für die Prosperität des Standorts haben. Auch der europäische Kontext ist wichtig für einen ausgleichenden Effekt auf die Preise. Generell sollte sich die Politik bei der Gesetzgebung auf alle Komponenten des energiewirtschaftlichen Dreiecks fokussieren. Also neben der



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Nukleus, ohne den wir die Herausforderungen der Energiewende nicht voranbringen können.

Dr. Constantin H. Alsheimer

Versorgungssicherheit und der Umweltverträglichkeit auch auf die Wirtschaftlichkeit. Nur bei einer Harmonie dieses Dreiklangs bekommen wir nachhaltig die nötige Akzeptanz für die Energiewende. Und sie trägt auch dazu bei, dass wir mit Augenmaß vorgehen und unser demokratisches System stabil bleibt.

Rethmann: Mehr Transparenz und Kommunikation sind absolut wünschenswert. Es ist Auftrag der Politik, gesellschaftliche Entwicklungen verständlich und nachvollziehbar zu transportieren, und nicht Aufgabe der Servicehotlines der Stadtwerke, den Menschen die energiepolitischen Entscheidungen zu erklären. Die Bürgerinnen und Bürger auf diesem Weg in die Transformation mitzunehmen, ist nicht leicht – Transparenz und Ehrlichkeit tragen entscheidend dazu bei, dass unser politisches wie gesellschaftliches System funktioniert und Vertrauen schafft.

Der BDEW schätzt, dass bis 2030 rund 600 Milliarden Euro an Investitionen für die Transformation des Energiemarkts nötig sind. Die Investitionen sind auf viele Schultern zu verteilen: auf die Unternehmen, auf die Eigen- und Fremdkapitalgeber und durchaus auch auf die Bürgerinnen und Bürger. Die Unternehmen müssen die Möglichkeiten der Innenfinanzierung ausschöpfen, sich aber auch fit für den Kapitalmarkt machen, um die Finanzierungsmöglichkeiten auszuweiten und zu stärken. Da bedarf es besonderer, verlässlicher regulatorischer Rahmenbedingungen, und natürlich auch Investitions- und Ertragsanreize. Außerdem fordert das Thema Nachhaltigkeit immer mehr Aufmerksamkeit, indem zum Beispiel die CSRD-Berichterstattung in den Unternehmen umgesetzt werden muss. Wir sind als Thüga dabei, diese Herausforderungen näher zu definieren und umzusetzen.

Wissen mit Mehrwert

Austausch ermöglichen, Beratungsangebote präsentieren, Know-how teilen: Zu alledem dient das Extranet der Thüga.

TEXT DENNIS SAHL

Informelles Gespräch an der Kaffeemaschine, Plausch am Gartenzaun, Bürgerstammtisch, Familientreffen: Gemeinschaften leben vom Austausch. In der Thüga-Gruppe kommen 100 Energieversorger aus unterschiedlichsten Regionen von klein bis groß zusammen. Manche bieten eine große Zahl an Produkten und Dienstleistungen, andere liefern vor allem Energie für ihre Kundschaft. Viele Herausforderungen, Prozesse und Aufgaben sind dennoch für alle gleich. Daher gilt auch für die Thüga-Gruppe: Je mehr Erfahrungen Einzelne teilen und je größer ein gemeinsamer Wissensschatz wird, desto besser arbeiten alle zusammen – und jedes Teil der Gruppe für sich.

Relevante Inhalte und Arbeitshilfen

Die Thüga betreibt das Extranet als zentrale Online-Informationsplattform, um diesen Austausch zu ermöglichen, Beratungsangebote zu präsentieren und Wissen mit der gesamten Gruppe zu teilen. Zahlreiche dort hinterlegte Tools ermöglichen ein standardisiertes Vorgehen und erleichtern komplexe Prozesse. Die Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe greifen auf das Extranet zu: von Vorständ:innen über die Fachebene bis zu Auszubildenden. 74.000 Klicks zählte das Extranet im Januar 2024 (die tatsächliche Klickrate dürfte weitaus höher liegen; weltweite Statistiken zeigen, dass rund 30 Prozent der Besuche datenschutzkonform erfasst werden). Rund 22 Minuten dauerten diese „Visits“. Täglich veröffentlichen die Expert:innen bei Thüga und den Plusgesellschaften im

Schnitt zwei bis sieben neue Beiträge, etwa Informationen zur Arbeit in Verbänden, sie berichten über Arbeitskreise, in denen die Thüga-Gruppe Sachthemen bearbeitet, und aktualisieren Tools. Sie bieten ihren Kolleg:innen in ganz Deutschland viele weitere Inhalte wie die Übersicht über alle Beratungsleistungen von Thüga und Plusgesellschaften mit den jeweiligen Ansprechpersonen. Ein weiterer zentraler Teil des Extranets ist die Vertragsdatenbank für den gemeinsamen Einkauf der Thüga-Gruppe. Das Beschaffungsnetzwerk bündelt den Bedarf der teilnehmenden Unternehmen, die im Extranet auf die Verträge mit günstigeren Konditionen zugreifen können.

Erleichterter Einstieg

Die Stadtwerke Rostock sind seit 2022 Teil der Thüga-Gruppe und damit das zweitjüngste Familienmitglied. Heike Witzel, seit Januar 2024 Vorständin in Rostock, lernte die Thüga und die Thüga-Gruppe auch dank des Extranets kennen. „Toll, dass es dieses umfangreiche Angebot gibt!“, sagt sie. „Ich habe das Extranet von Anfang an intensiv genutzt. Die vielen Fachthemen helfen mir, mich mit der Vielfalt der Beratungsleistungen der Thüga vertraut zu machen. Dass ich im Extranet auch sofort das Organigramm gefunden habe und die Möglichkeiten, sich mit der Thüga-Akademie weiterzubilden, ist mir positiv aufgefallen.“ Vom Kleinen ins Große: Das Extranet stärkt die Thüga-Gruppe, erleichtert Einzelnen den Einstieg und leistet über Arbeitskreise und Veranstaltungen den Wissenstransfer in die Gruppe.

„TAP ist gelebte Zusammenarbeit“

Die Thüga-Abrechnungsplattform – TAP – ist das größte gemeinschaftliche Projekt der Thüga-Gruppe. Patrick Frontzek, Geschäftsführer ihrer Steuerungsgesellschaft, erklärt, wie die Zusammenarbeit funktioniert.

INTERVIEW HELENE HAAG

Zusammenarbeit ist die DNA der Thüga – und besonders der TAP als Abrechnungsplattform der Zukunft. Warum?

Das Einzigartige der TAP liegt darin, dass alle beteiligten Unternehmen ihr erstklassiges Know-how zu energiewirtschaftlichen Prozessen aktiv zur Verfügung stellen. Das ist zwingend notwendig für den Projekterfolg. Unser Ziel ist es, die breite Expertise der verschiedenen Kundenhäuser zu bündeln, effektiv zu nutzen und dabei einen intensiven Wissensaustausch zu fördern.

Wie sieht das Modell konkret aus?

Die TAP Steuerungsgesellschaft ist das zentrale Koordinationsteam. Hier laufen die Kommunikationsfäden zum Bereich Markt, den Kunden, den Teams, der Thüga, Accenture und weiteren Beteiligten zusammen. Um diesen Nukleus gruppieren sich die sogenannten Business Teams aus Kolleg:innen der TAP-Kundenhäuser und der TAP Steuerungsgesellschaft. Sie tauschen Fachwissen mit Accenture aus und begleiten so aktiv den Entstehungsprozess der Plattform.

Was ist anders als bei einer klassischen Projektorganisation?

Wir vermeiden die traditionelle Auftraggeber-Auftragnehmer-Dynamik und setzen stattdessen auf eine intensive Kooperation. Dabei entfernen wir uns von starren Arbeitspaketen und festgelegten Vorgängen, sondern fokussieren stärker darauf, wie wir das angestrebte Arbeitsergebnis erzielen.

Vor welchem Hintergrund wurde das TAP-Zusammenarbeitsmodell entwickelt?

Die Stadtwerke stehen vor komplexen Veränderungen, seien es Regulierung, Energiewende oder Fachkräftemangel. Uns war klar: Wir müssen uns so aufstellen, dass einzelne Energieversorgungsunter-

nehmen nicht mehr allein, sondern mit der Gruppe zusammen die Transformation stemmen, indem wir die Fachkräfte der TAP-Kunden zusammenführen, Wissen bündeln und die Last verteilen.

Kann die Zusammenarbeit bei TAP zur Blaupause für weitere Projekte werden?

Aus meiner Sicht verkörpert TAP exakt den Thüga-Gedanken, die Stärke der Gemeinschaft zu nutzen, um ein zukunftsweisendes Thema umzusetzen. Wir haben eine starke Marktposition sowie ein einzigartiges Angebot erzielt und damit das Potenzial dieses Modells demonstriert. Für alle TAP- und Thüga-Unternehmen ist es ein sinnvoller Weg, interdisziplinär mit einer zentralen Steuerung zu arbeiten – insbesondere in turbulenten Zeiten.

Wie würden Sie die Zusammenarbeit der TAP in drei Worten beschreiben?

Flexibel, innovativ, gemeinschaftlich.



Patrick Frontzek, Geschäftsführer der TAP Steuerungsgesellschaft

TAP kurz erklärt

TAP steht für Thüga-Abrechnungsplattform. Dabei handelt es sich um eine digitale Plattform für alle energiewirtschaftlichen Kernanforderungen inklusive einer einheitlichen Abrechnungslösung. Sie steht für alle Energieversorgungsbetriebe offen – auch für Unternehmen außerhalb der Thüga-Gruppe. Die TAP setzt sich zusammen aus der TAP Steuerungsgesellschaft (TAP SG), den TAP-Kunden, den Mitwirkenden aus den einzelnen Kundenhäusern sowie dem Generalunternehmen Accenture.

Mehr miteinander macht mehr möglich

Seit Februar 2023 sind die Thüga-Plusgesellschaften unter dem Dach der thüga solutions vereint. Den Anstoß gaben auch die Stadtwerke, die umfassende Lösungen benötigen, um sich am Markt zu positionieren. Erste Bilanz: thüga solutions ist ein Erfolgsmodell mit Zukunft.

TEXT VOLKER SAGSTETTER

Die Geschäftsführer der Plusgesellschaften sahen bei der Gründung der thüga solutions 2023 große Synergien, können sie doch nun gemeinsam viel einfacher Lösungen für komplexe energie-wirtschaftliche Prozesse anbieten. Nicht nur die Portfolios der Plusgesellschaften sind seitdem deutlich besser aufeinander abgestimmt. Auch zentrale, übergreifende Angebote sind entstanden, die gemeinsam weiterentwickelt werden. Bei diesen „Brückenthemen“ bringt jede Plusgesellschaft ihre spezifischen Kompetenzen in die Entwicklung ein.

Übergreifende Angebote aller Plusgesellschaften

So haben Syneco und Thüga Erneuerbare Energien (THEE) gemeinsam ein PPA-Produkt (Power Purchase Agreement) entwickelt: THEE produziert mit ihren Wind- und PV-Anlagen regenerativen Strom, den Syneco langfristig vermarktet. Ein weiteres, aktuelles Beispiel für die übergreifende Zusammenarbeit ist der geplante „Werkzeugkasten intelligente Tarife“. Ab nächstem Jahr müssen alle Stromlieferanten ihrer Kundschaft dynamische Tarife anbieten und sie über deren Vor- und Nachteile

informieren – genauso wie über den Einbau eines intelligenten Messsystems. Eine komplexe Umstellung in kurzer Zeit. Denn die Stadtwerke stehen unter Druck, ab Januar 2025 etwas bereitzustellen. Eine Steilvorlage für thüga solutions: Ein Projekt ist aufgesetzt, das die Herausforderungen angeht. Dynamische Stromtarife sind dabei ein Meilenstein, der den Stadtwerken als White-Label-Lösung ab Herbst präsentiert wird. Darüber hinaus verfolgt das Projekt die Vision, den Stadtwerken einen Werkzeugkasten mit intelligenten Stromtarifen für steuerbare Verbrauchseinheiten zur Verfügung zu stellen, den diese wiederum ihren Endkunden anbieten können. Ein Elektroauto könnte dann börsenoptimiert geladen werden, eine Wärmepumpe dann anspringen, wenn der Strompreis am günstigsten ist.

Gemeinsamer Aufbau eines Werkzeugkastens

Projektleiter Dirk Ebinger findet das Projekt ideal für die thüga solutions: „Den Werkzeugkasten können wir nur gemeinsam aufbauen. Keines der beteiligten Unternehmen kann allein eine so umfassende Lösung anbieten. Alle Unternehmen bringen ihre Kernkompetenzen ein: Syneco in der Energiebeschaffung, providata in der Abrechnung und Thüga SmartService beim Thema Metering und Software. Denn erst mit dem Smart-Meter-Rollout werden dynamische Tarife sinnvoll.“ Thüga Energienetze und Thüga Energie sind als Praxispartner mit an Bord.

Ehrgeizig und partnerschaftlich

Alle Fäden der thüga solutions laufen bei Dr. Günter Walther zusammen, der als Koordinator der Plattformen langjährige Erfahrung in der Moderation der Unternehmen mitbringt. „Ambitioniert, ganzheitlich und partnerschaftlich wollen wir die Zukunft der Energieversorger mitgestalten“, sagt er. „Ambitioniert, weil wir uns dem Wettbewerb stellen. Ganzheitlich, weil wir unser Wissen bündeln und umfassende Lösungen schaffen. Partnerschaftlich, weil wir als Teil der Thüga-Gruppe in der Branche bestens vernetzt sind.“ Bei thüga solutions arbeiten mehrere Teams eng zusammen: Die Innovator:innen, Kommunikator:innen und Vertriebsmitarbeitenden der einzelnen Unternehmen loten mindestens einmal pro Woche aus, wo ein gemeinsames Vorgehen sinnvoll ist und mehr Schlagkraft am Markt bringt. Sven Class aus dem Vertriebsteam der thüga solutions beispielsweise sieht nur Vorteile: „Das Kundenverständnis wächst dadurch. Durch die enge Abstimmung werden punktgenaue Lösungen erarbeitet, und es entstehen Synergien bei vertrieblichen Themen.“

E-world-Messeauftritt verbindet

Großes verbindendes Element war wie schon im vergangenen Jahr auch in diesem der gemeinsame Messestand auf der E-world energy & water. Dort präsentierten die Plusgesellschaften unter ihrer Dachmarke thüga solutions ihr breites Leistungsspektrum, mit dem sie die Thüga-Partnerunternehmen bei der Umsetzung der Energiewende unterstützen. So können diese ihre Wettbewerbssituation entscheidend verbessern.

thüga solutions

- ist eine Kooperation der Thüga-Plusgesellschaften, die ihre Kompetenzen in folgenden Themenbereichen bündelt:
- Regenerative Energieerzeugung aus Wind und Solar – Projekt-Entwicklung (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)



Zuversichtlich in die Zukunft: Das Team der thüga solutions auf der E-world in Essen.



Kommunikation auf allen Kanälen

Bei der Thüga spielen Vernetzung und Austausch eine zentrale Rolle. Das zeigen typische Arbeitstage einer Kollegin aus der Stabsstelle Energiepolitik und eines Kollegen aus dem Kompetenzzentrum Recht.

TEXT ANTOINETTE SCHMELTER-KAISER



Arbeiten nach Schema F kennt **Lena Burchartz** nicht. „Mein Alltag ist ziemlich abwechslungsreich“, sagt die Referentin der Thüga-Stabsstelle Energiepolitik in Berlin. Zu ihren Themenschwerpunkten gehören die Gestaltung des Marktdesigns für den Wasserstoffhochlauf und die kommunale Wärmeplanung. „Ich habe viele verschiedene Aufgaben und genieße die Freiheit, mich themenbezogen zu strukturieren und zu fokussieren.“ Burchartz pflegt Verbindungen zu Partnerunternehmen, von denen sie zum Beispiel Positionen zu Stellungnahmen einholt. Eine weitere wichtige Ebene sind Kontakte zu politischen Gremien von Initiativen und Verbänden, um Informationen zu bekommen und Thüga-Positionen zu platzieren. Diese intensive Kommunikation, für die Burchartz alle Kanäle nutzt, macht ihr Spaß und treibt sie an. „Für mich ist das Besondere an meiner Arbeit, dass ich nicht für einen großen, anonymen Konzern spreche“, bilanziert sie. „Unsere Partnerunternehmen sorgen für Bodenhaftung und Realitätscheck. Und mit dem Hauptstadtbüro können wir an der Schnittstelle zur Politik unsere Thüga-Positionen einbringen.“



08:30 Uhr

Besprechung beim montäglichen Jour Fixe. Zwei Kollegen trifft Burchartz dabei vor Ort im Hauptstadtbüro, drei andere sind über Teams zugeschaltet.

09:30 Uhr

Anruf vom Mitarbeiter eines Partnerunternehmens. Inhalt ist das gemeinsame Engagement in einer energiepolitischen Initiative.

10:30 Uhr

Abstimmung per Mail mit einer Referentin des BDI. Mit ihr zusammen verfasst Burchartz eine Broschüre für die Brancheninitiative „H2vorOrt“, in der es um das Zusammenwirken von Verteilnetzen und Industrieunternehmen beim Wasserstoffbezug geht.

12:00 Uhr

Kurze Fahrt mit der S-Bahn nach Mitte, um dort in einem Lokal einen Ministeriumsmitarbeiter zu treffen. Für Essen und Austausch hat Burchartz eine Stunde eingeplant.

15:00 Uhr

Teams-Chat mit der Public-Affairs-Agentur 365 Sherpas zu einem parlamentarischen Frühstück der Thüga, um Details von Einladungsmanagement bis Technik zu klären.

16:00 Uhr

Teilnahme am Jour Fixe einer Arbeitsgruppe in der Brancheninitiative „H2vorOrt“. Es geht um ein Anschreiben an das Wirtschaftsministerium.

18:00 Uhr

Besuch eines Workshops zur Einführung von Herkunftsnachweisen für Gas, Wärme und Kälte im Regierungsviertel. Auf ihn folgt eine Diskussionsrunde mit Parlamentariern. Nicht zu unterschätzen: der informelle Austausch am Buffet, um Vertrauen auf- und Zurückhaltung abzubauen.



Energiewirtschaftliche Gesetze und ihre Auswirkungen auf die Partnerunternehmen bewerten, Muster- und Rahmenverträge für Partnerunternehmen ausgestalten, vergaberechtliche Fragen klären – dies und vieles mehr fällt in das Ressort des Kompetenzzentrums Recht. **Dr. Winfried Rasbach** hält als Chef die Fäden zusammen und den Austausch am Laufen. Dabei sind die Inhalte so breit gefächert wie Rasbachs Rollen: „Ich berichte an den Vorstand, tausche mich mit Führungskräften und Juristen aus, bin in Kontakt mit kommunalen Partnern sowie Geschäftsführern der Thüga-Gruppe und in der Verbändelandschaft aktiv. Ich bin aber auch Dienstleister, wenn ich Webinare für Partnerunternehmen gebe oder sie berate.“ Die Herausforderung ist es, passend zur jeweiligen Funktion zu agieren. „Für mich steht dabei der Erfolg der Thüga über allem.“ Nach 18 Jahren im Unternehmen weiß er: „Das bewährte Thüga-Modell und die besondere Art der Zusammenarbeit geben bei allen Veränderungen ein Stück Stabilität.“



08:00 Uhr

Im Homeoffice Austausch mit Kolleg:innen von Energiepolitik, Markt und Netze zu Energiepolitik-Themen.

08:30 Uhr

Videocall mit dem Geschäftsführer eines Partnerunternehmens, das sich an einer von der Thüga organisierten Prozesskostengemeinschaft beteiligen möchte.

10:00 Uhr

Im Büro Moderation des Thüga-Juristenforums, des Austauschs aller Rechtsabteilungsleiter der Thüga-Gruppe.

11:00 Uhr

Jour Fixe des Kompetenzzentrums Recht: Diskussion von aktuellen Rechtsfragen und Verfahren der Thüga-Gruppe.

12:00 Uhr

Mittagessen mit Kolleg:innen, dann Fahrt nach Kelheim.

14:30 Uhr

Vor Ort in Kelheim Leitung einer virtuellen Ad-hoc-Sitzung des Lenkungskreises Recht des BDEW. Es geht darum, die Verbandsposition zu einem aktuellen Gesetzesvorhaben der Bundesregierung abzustimmen.

16:00 Uhr

Termin mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und Geschäftsleitung der Stadtwerke Kelheim zur Vorbereitung der nächsten Aufsichtsratssitzung.

18:00 Uhr

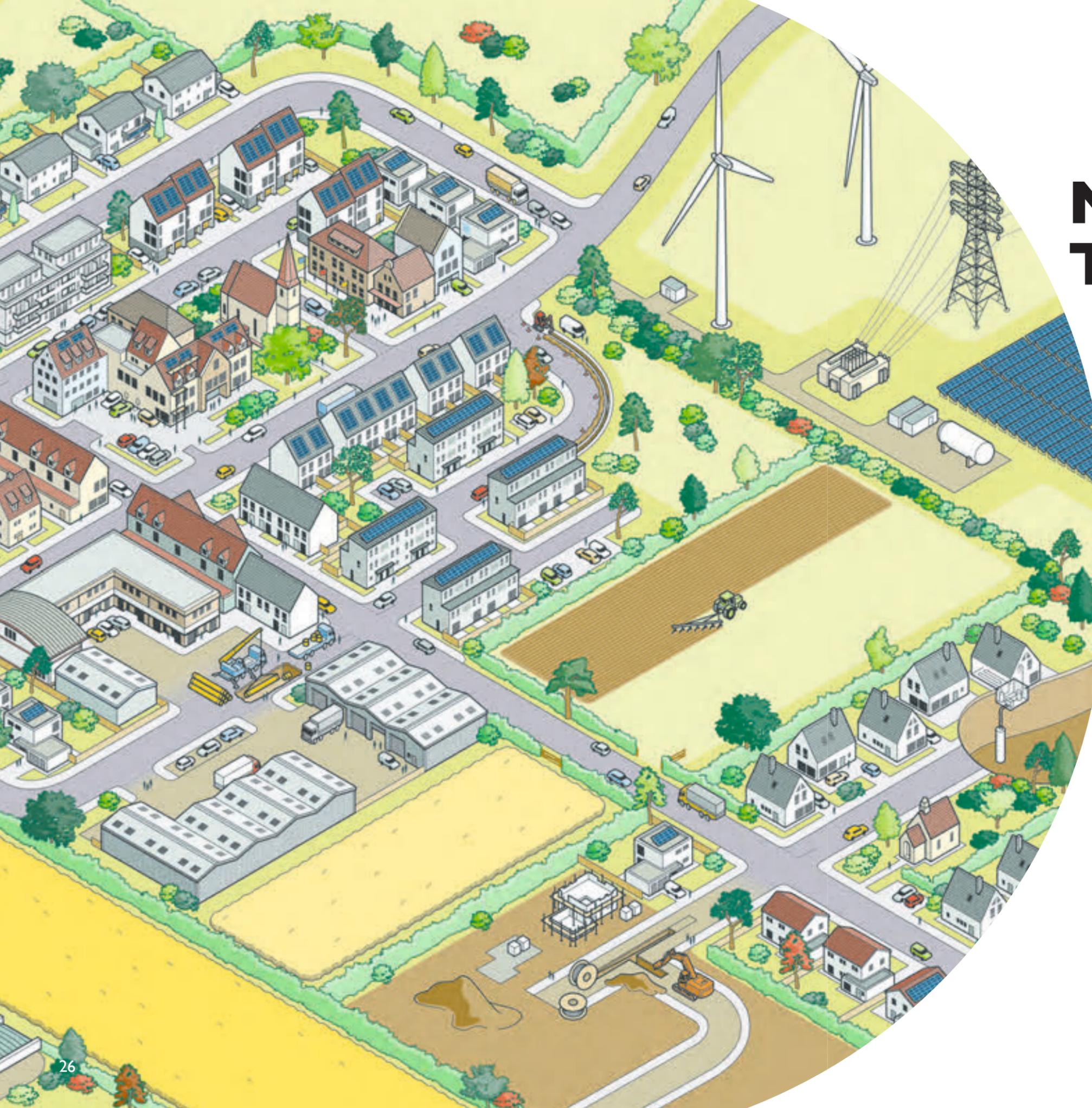
Auf der Rückfahrt Telefonat mit einem externen Rechtsanwalt und Kolleg:innen aus einem Partnerunternehmen zu einem Schriftsatz in einem anhängigen Klageverfahren.

20:00 Uhr

Arbeit am Kommentar zum Energiewirtschaftsgesetz. Er ist eine Art Gebrauchsanleitung und umfasst 3.000 Seiten. Rasbach ist einer von über 80 Autor:innen, die mitwirken.

Die Infrastrukturen sind
das Nervensystem der Energie-
versorgung. Was Thüga tut!

RAN ANS NETZ



Mammutaufgabe Transformation

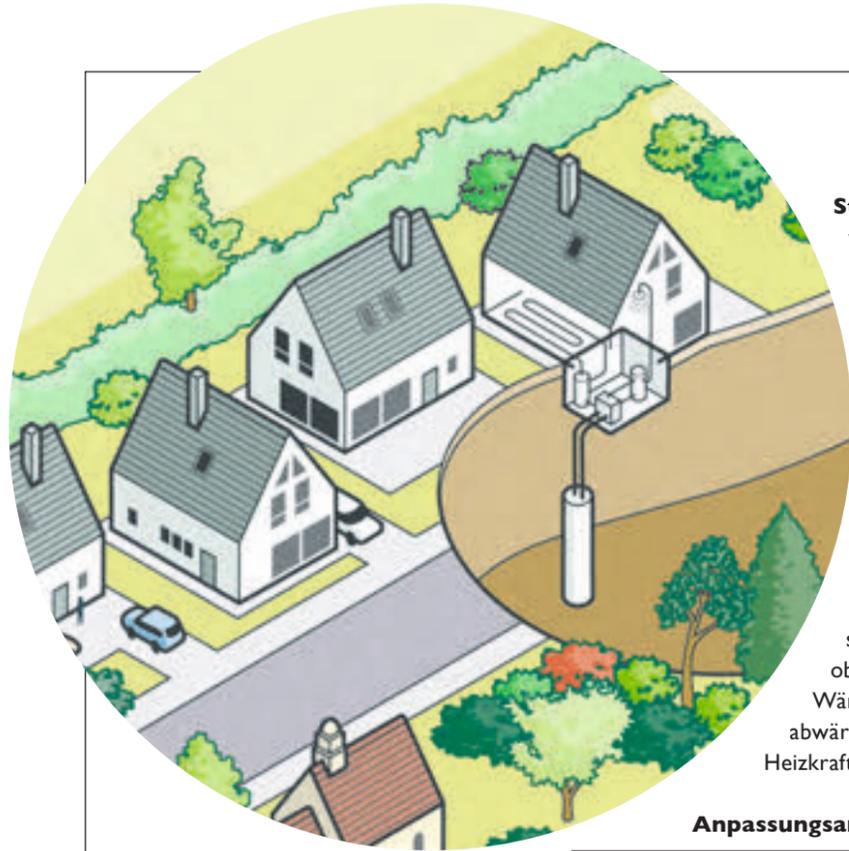
Schauen Sie mal genau auf das friedlich anmutende Bild: Darin schlummern sämtliche Transformationsaufgaben, die die Energiewirtschaft für ihre Infrastrukturen auf dem Weg in die Dekarbonisierung lösen muss – vom Strom über Wärme, Gas und Wasser bis zur Erzeugung. Eine Bestandsaufnahme in Beispielen.

TEXT THORSTEN RIENTH

Erzeugung erneuerbar machen, Stromnetze verstärken, Gasnetze um- und Wärmenetze ausbauen: Die Energie- und Wärmewende beschäftigt die Thüga und ihre Partnerunternehmen. Die folgenden Seiten bieten einen Überblick, wie Infrastrukturen verändert, welche Strategien verfolgt und welche Lösungswege besprochen werden. Denn es gilt, die Mammutaufgabe rund um die Energie- und Wärmewende mit aller Kraft voranzutreiben. Einerseits, um die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit der Energieversorger zu erhalten und weiterhin Versorgungssicherheit zu garantieren. Andererseits, um den Wirtschaftsstandort Deutschland in eine dekarbonisierte Zukunft zu führen und für Industrie, Gewerbe und Privathaushalte bezahlbare Energie zu liefern.

Energieversorger in der Verantwortung

Dabei liegt es vor allem in der Verantwortung der kommunalen und regionalen Energieversorger – und damit auch denen der Thüga-Gruppe –, alle Kundengruppen verlässlich und zunehmend mit grüner Energie zu versorgen. Über Stromnetze, die aufgrund gesteigerter Nachfrage durch Wärmepumpen oder E-Autos und erhöhter Einspeisung durch private PV-Anlagen verstärkt werden müssen. Per innenstädtischer Wärmeversorgung, die von Erdgas auf klimaneutral produzierte Fernwärme umgestellt wird. Durch Gasnetze, die sukzessive für den Transport von klimaneutralen Gasen modifiziert werden.



STROM

Stadtteil auf Strom Im Westen Freiburgs wird ein neues Viertel für rund 16.000 Menschen geplant. Gerade die Anforderungen an die elektrische Infrastruktur sind enorm. Die Besonderheit des Stadtteils liegt in seinem Energiekonzept. „Das Ziel ist, mit Dietenbach insgesamt klimaneutral zu sein“, sagt Karla Müller, bei badenova-NETZE verantwortlich für Dietenbachs Gesamtplanung. „Die vor Ort verbrauchte Energie in Form von Strom und Wärme soll im Wesentlichen auch vor Ort erzeugt werden.“ 60 Prozent der Dachflächen sollen PV-Anlagen erhalten. Dazu kommen PV-Fasadenmodule für etwa 30 Prozent der Flächen oberhalb des zweiten Obergeschosses. Für die Wärmeabgewinnung sind die Nutzung von Prozessabwärme, Grund- und Abwasserwärme, Biogas-Heizkraftwerke und Tiefengeothermie vorgesehen.

Anpassungsarbeiten für Ausfallsicherheit

Einzelne Immobilienbetreiber werden wohl Batteriespeicher für den selbst erzeugten Strom errichten. Für die nötige Ausfallsicherheit sorgen Anpassungsarbeiten am existierenden Umspannwerk Brunnmatten. „Von dort aus werden wir den Stadtteil mit mehreren 20-KV-Mittelspannungsleitungen versorgen“, so Marco Weber, Stromnetzplaner bei badenova-NETZE. Über das Gelände verteilte Transformatoren wandeln die Mittel- in Niederspannung um. Zu der Robustheit des Verteiler- und Transformatoren-Netzes in Bezug auf Entnahme und Einspeisung kommt die Möglichkeit zur Regulierung. „Wir werden von Anfang an intelligente Messsysteme verbauen“, sagt Weber. Im Laufe des Jahres sollen die Arbeiten am ersten Bauabschnitt beginnen.

Industrie von Gas auf Strom

Die Gerresheimer Lohr GmbH ist ein energieintensiver Glashersteller. Um ihrer Nachhaltigkeits-Agenda zu genügen, verringert sie ihren CO₂-Ausstoß, indem sie eine der beiden Schmelzwanne durch eine neue, hybride ersetzt. Das bedeutet: Außer Gas soll künftig bis zu 60 Prozent Strom genutzt werden – idealerweise erneuerbarer. Die Energieversorgung Lohr-Karlstadt musste dafür Trafoleistung sowie Anschlusskabel ausbauen. Thüga hat das Riesensprojekt begleitet, das Mitte 2024 beendet sein und dann für 25.000 Tonnen weniger CO₂-Ausstoß sorgen soll. „Die Umstellung hat sich gelohnt“, so Thüga-Projektleiter Paul Ihrig. „Sie erhöht die Kapazitäten und Versorgungssicherheit für die ganze Region.“

Keine Blaupause in gewachsenen Wohnstrukturen

In Neubaugebieten kann strategisch geplant werden. Das gilt nicht für gewachsene Wohnstrukturen: Dort gibt es „keine Blaupause für den Stromnetzausbau“, sagt Benedikt Görig, bei der Thüringer Energienetze (TEN) zuständig für Netzplanung und Budget. Nicht nur die Bedarfe sind unterschiedlich. Jede Gemeinde hat über die Jahrzehnte unterschiedlich geplant und erneuert. Deshalb sind die vorhandenen Netze in einem äußerst unterschiedlichen Zustand. Görigs Fazit: An einer aufwendigen Einzelfallprüfung führt kein Weg vorbei. Laut Simon Rodler, Netzstrategie bei der Thüga, ist auf der Niederspannungsebene viel mit dem vorhandenen Netz machbar. Wenn viele einzelne Verbraucher zeitlich versetzt Strom beziehen, ist der Stress für das Netz in der Regel gut handhabbar. Auch die Tatsache, dass nicht alle privaten Haushalte in Deutschland schon heute mit ihrer persönlichen Energiewende beginnen, verschafft den Versorgern ein bisschen Zeit. Dennoch müssen die Netzbetreiber die Digitalisierung der Niederspannungsebene jetzt beginnen, um eine flexible Steuerung von Verbrauchern zu ermöglichen.

Schritt für Schritt

Versorger müssen für jedes Wärmenetz eine Transformationsplanung erstellen, die das Konzept zur schrittweisen Dekarbonisierung bis 2045 erläutert. Laut Wärmeplanungsgesetz in Kombination mit dem Gebäudeenergiegesetz haben sie dafür bis Ende 2026 Zeit. Doch schon jetzt haben 36 thüringische Fernwärmeversorger eine gemeinschaftliche Basis für diese Herkulesaufgabe entwickelt. „Natürlich muss jeder Wärmeversorger für seine lokal unterschiedliche Infrastruktur und auf Basis der vorhandenen Potenziale an erneuerbaren Energien jeweils individuelle Lösungen finden“, weiß Christian Dornack, Bereichsleiter Strategie bei den Stadtwerken Jena Netze. „Aber im Grunde stehen wir alle vor den gleichen Herausforderungen.“

Die Wärmenetzstrategien wurden in fünf Schritten erarbeitet:

- Überblick zu den Erzeugungstechnologien
- Bestandsaufnahme des Fernwärmenetzes
- Potenzialanalyse der Erzeugungs- und Netzstruktur
- Investitions- und Kostenbetrachtung
- Erarbeitung eines Preissystems

WÄRME

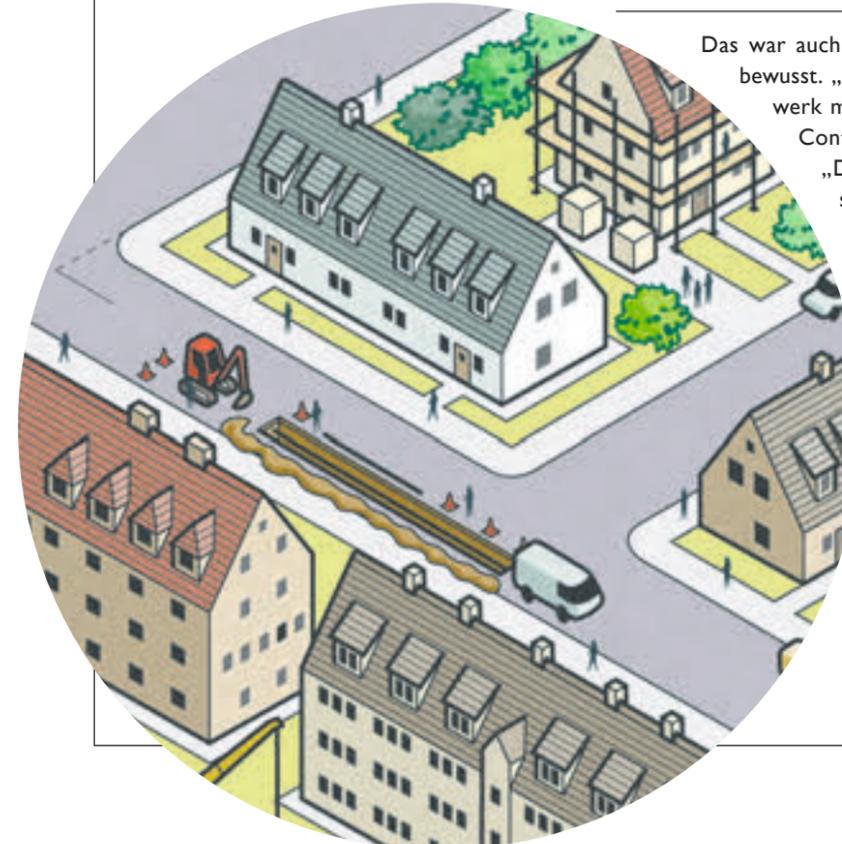
Baustein für die Wärmewende Fernwärme spielt vor dem Hintergrund der Klima- und Energiewende eine entscheidende Rolle für eine zuverlässige, bezahlbare und erneuerbare Wärmeversorgung. Zahlreiche Kommunen und Energieversorger beabsichtigen deshalb, ihr Fernwärmenetz auszubauen oder ein neues zu errichten. „Alle wollen wissen, ob es Sinn macht, in ein Fernwärmenetz zu investieren“, sagt Admir Hadzikadunic vom Thüga-Kompetenzteam Erzeugung. Denn Bau oder Ausbau von Fernwärmenetzen sind kostspielige Angelegenheiten. Vor allem die Leitungen gehen ins Geld.

Unerlässliche Wirtschaftlichkeitsprüfung

„Ein Hauptkriterium ist immer der spezifische Absatz“, sagt Hadzikadunic. „Wie viel Fernwärme kann ich pro Meter Leitung verkaufen?“ Ein Fernwärmenetz lohnt sich in Ballungsräumen mehr als bei Einfamilienhäusern am Stadtrand. Laut Hadzikadunic ist eine Wirtschaftlichkeitsprüfung unerlässlich, um die hohen Investitionskosten einschätzen und kalkulieren zu können.

Win-win-Situation

Das war auch den Stadtwerken Kaiserslautern (SWK) bewusst. „2020 bis 2022 haben wir unser Heizkraftwerk modernisiert“, berichtet Thomas Passauer, Controller im Asset-Management bei SWK. „Dabei wollten wir eine umfassende Wirtschaftlichkeitsprüfung unseres Fernwärmenetzes durchführen und gleichzeitig einen realistischen Erzeugerpreis ermitteln.“ Spezifisch für Fernwärmenetzerweiterungen entwickelten Thüga und SWK ein Tool – eine Win-win-Situation. Als ebenso typischer wie gewünschter Synergieeffekt für die Thüga-Gruppe steht es mittlerweile allen Partnerunternehmen zur Verfügung. Die Energieversorgung Sylt (EVS) plant aktuell, es anzuwenden. Georg Wember, Geschäftsführer EVS, ist sich sicher: „Das Thüga-Tool ist ein Baustein für die Wärmewende auf Sylt.“



GAS

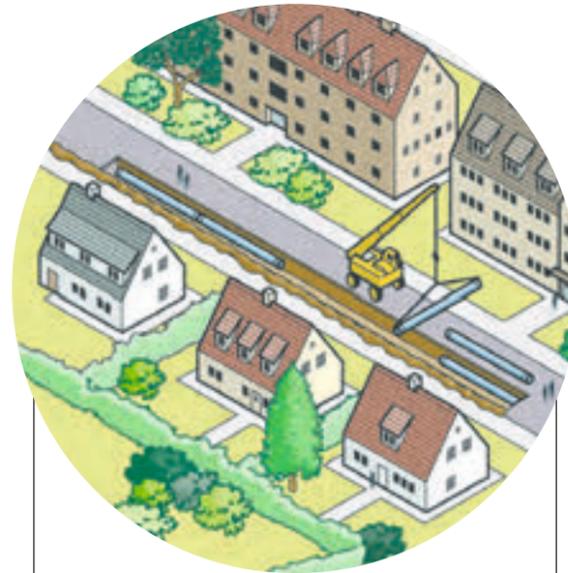
Strategische Entscheidung Rund 50 Prozent der Haushalte sind am deutschen Gasleitungsnetz mit seiner Länge von 560.000 Kilometern angeschlossen. Dazu kommen etwa 1,8 Millionen Betriebe der mittelständischen Industrie und des verarbeitenden Gewerbes. Doch ab 2045 dürfen Deutschlands Energieversorger nur noch klimaneutrale Brennstoffe durch ihre Gasnetze leiten.

Umstellung auf klimaneutrale Gase

Die flächendeckende Kommunale Wärmeplanung (KWP) soll in Städten und Gemeinden sukzessive Licht ins Dunkel bringen. Bis klarer ist, wo das bestehende Erdgasnetz zukünftig noch gebraucht wird und wo nicht, rät die Thüga ihren Partnerunternehmen: vorerst Stillhalten beim Stilllegen, denn strukturell ist noch zu viel ungewiss. Bis der zukünftige Rechts- und Regulierungsrahmen vorliegt, empfiehlt die Thüga die Begrenzung von Gasnetz-Investitionen auf sicherheitstechnische Erfordernisse. Wo Nah- und Fernwärmenetze weit weg und Gasverteilnetze bereits im Boden liegen, bietet sich deren Transformation an. Wer heute mit Erdgas heizt, kann sich theoretisch mit (fast) derselben Technik und aus demselben Netz mit klimaneutralem Methan oder Wasserstoff versorgen.

Das macht die Umstellung von Gas auf H2 sinnvoll:

- **Netzkopplungspunkt** liegt idealerweise im Umkreis von zehn Kilometern vom H2-Kernnetz entfernt
- **Primäre Nutzung** vorhandener Gasinfrastruktur für die H2-Verteilung ist möglich
- **Investitionskosten** für technische Anpassung des Netzes für die H2-Tauglichkeit sind überschaubar
- **Kommunaler Wärmeplan** hat konkrete Wasserstoffgebiete ausgewiesen
- **Langfristige H2-Großabnehmer** (Ankerkunden) sind vorhanden



WASSER

Alles im Fluss Hinter der Wasserversorgung steckt eine komplexe Maschinerie mit höchsten Anforderungen an Technik und Management. Ein Beispiel: Zwei Wassermeister und fünf Fachkräfte für Wasserversorgung kümmern sich im Pforzheimer Wasserwerk Friedrichsberg darum, dass Aufbereitung und Verteilung des Wassers an 365 Tagen im Jahr funktionieren. Neben Bodensee-Wasser wird Wasser aus eigenen Enzauebrunnen und weiteren Quellen der Region bezogen. Durch breite Transportleitungen fließt es in die Stadt. Dann verästeln sich die Verteilnetze. Etwa 1.500 Meter wechseln die SWP jedes Jahr aus, um die Wasserverluste alter Leitungen zu reduzieren und dem Klimawandel Rechnung zu tragen. Denn bei einer Temperatur über 25 Grad ist die Hygiene in Gefahr. Neue Rohre müssen tiefer gelegt werden, mit mehr Abstand zu Fremdleitungen, möglichst im Schatten.

Erfolgreich umgestellt: 100 % Wasserstoff im Bestandsnetz

Seit Oktober 2023 heizen zehn Haushalte und ein Gewerbekunde im bayerischen Hohenwart mit grünem Wasserstoff – ein Novum in Deutschland. Sie erhalten den Wasserstoff über ein bestehendes Erdgasnetz, das im Rahmen des Forschungsprojekts H2Direkt auf 100 Prozent Wasserstoff umgestellt wurde. Der Wintertest ist bestanden: Zum Ende der Heizperiode ziehen die drei Projektpartner Energie Südbayern, Energienetze Bayern und Thüga ein positives Fazit: „Im laufenden Betrieb gab es im Bereich des Gasnetzes keinerlei Schwierigkeiten.“ Auch die beteiligten Kund:innen zeigen sich sehr zufrieden.

ERZEUGUNG

Sonnige Aussichten für Photovoltaik Wenn Stadtwerke geeignete Flächen und passende Geschäftsmodelle identifizieren, kann die Solarstrom-Erzeugung Fahrt aufnehmen. Für viele Projektentwickler sind PV-Projekte erst ab einer Leistung von 20 Megawatt (MW) interessant. „Doch es gibt sehr viele Flächen, die auch für Anlagen unter 20 MW attraktiv sein können – Lagerhallen, Logistikzentren, Parkplätze“, erklärt Alexander Hellmann, Leiter des Thüga-Kompetenzteams Erzeugung. „Um die Klimaziele zu erreichen, brauchen wir Solarprojekte in sämtlichen Größenordnungen.“ So könnte ein Verein gegen Pacht seine Dachflächen zur Verfügung stellen, vergünstigt Strom beziehen und nach Ablauf der Pachtzeit die Anlage selbst übernehmen. Werden PV-Anlagen auf Problemäcker gestellt, können Dünger- und Pestizideintrag gesenkt werden. Bei geschickter Anordnung der Paneele lässt sich die Solarstromgewinnung mit Schafhaltung kombinieren. Die badenova betreibt in Freiburg eine Vino-PV-Anlage über Reben.

Entscheidende Geschäftsmodelle

Der PV-Leitfaden der Thüga liefert der gesamten Gruppe eine belastbare Wissensbasis, indem er die wesentlichen Regelungen des EEG zusammenträgt, Kennzahlen liefert und mögliche Geschäftsmodelle beschreibt. „Wir bewerten aber auch konkrete Projektanfragen“, sagt Hellmann. Wer die regulatorischen Rahmenbedingungen im Blick hat, kann eine geeignete Fläche gezielt nach förderfähigen Komponenten gliedern und so die Bilanz optimieren. Tipp des Experten: „Investitionen in eine Anlage immer zusammen mit den infrage kommenden Geschäftsmodellen betrachten.“ Das biete unterschiedliche Freiheiten, für alle Beteiligten, die optimale Lösung zu finden – Anlagenbetreibende, Flächenbesitzende, Kommune, Bürgerinnen und Bürger.

Verhaltene Windkraft

Im ersten Halbjahr 2023 wurden in Deutschland an Land 331 neue Windenergieanlagen installiert, genehmigt fast 600. Doch „von den für 2030 anvisierten 115 GW Gesamtkapazität sind wir trotzdem noch ein gutes Stück entfernt“, so Thomas Walther, Geschäftsführer der Thüga Erneuerbare Energien.

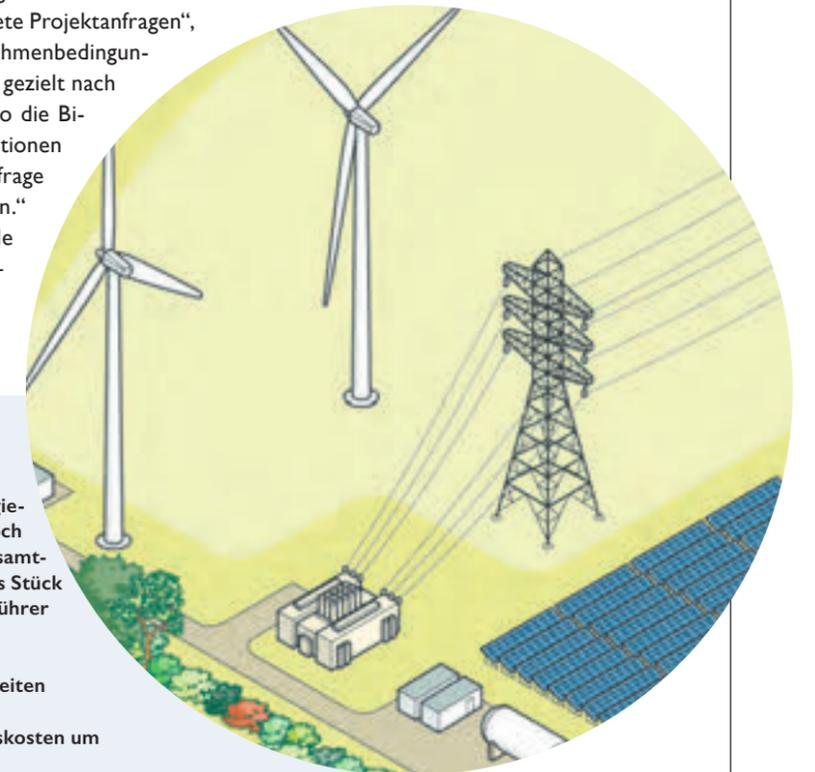
Das bremst einen schnelleren Ausbau:

- lange Genehmigungs- und Umsetzungszeiten
- Fachkräftemangel
- Kostensteigerungen bei den Gestehungskosten um 25 bis 30 Prozent
- Notwendigkeit eines Aus- und Neubaus von direkten Anschlüssen ans Hochspannungsnetz
- mangelnde Möglichkeiten, im Umfeld von Anlagen günstigen Lokalstrom zu beziehen

Biomethan: Grün und gefragt

Eine wichtige Rolle bei der Wärmewende spielt auch Biomethan, also aufbereitetes Biogas aus organischen Abfällen und nachwachsenden Rohstoffen. Von den 9.600 Biogasanlagen in Deutschland verstromen die meisten das Gas sofort. „Nur wenige wandeln es in Biomethan um und speisen es ins Gasnetz ein“, sagt Martin Santa Maria aus dem Thüga-Kompetenzteam Erzeugung. „Die Nachfrage nach Biomethan ist also höher als das Angebot.“

Thüga-Unterstützung gibt es vor allem bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung: Wie hoch liegt der Beschaffungspreis des Biomethans, wie hoch die anfallende Marge? Bekommen Unternehmen ihre Kosten gedeckt? Aktuell untersucht die Thüga in einem Projekt mit einem Partnerunternehmen die Wirtschaftlichkeit einer Biogasaufbereitungsanlage. „Erst wenn alle Parameter durchgerechnet sind, kann sich das Partnerunternehmen ein Bild machen und den Daumen heben oder senken“, sagt Santa Maria. Darüber hinaus stellt die Thüga Partnerunternehmen die nötigen Informationen zur Verfügung, damit sie Biogaseinspeiseanfragen fristgemäß abarbeiten können.





EU-Einigung beim Strommarktdesign

Die Reform des europäischen Strommarkts ist beschlossen. An einigen Stellen hätte sich die Thüga weitergehende Regelungen gewünscht. Umso wichtiger sind nun die nationale Kraftwerksstrategie, mit der die Bundesregierung ein Konzept erarbeitet, und die Novellierung des Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetzes, das ohne Anpassung 2026 ausläuft.

TEXT THORSTEN RIENTH

Am Ende ging alles ganz schnell. Kurz vor Jahresende 2023 kam die Reform des Ordnungsrahmens für den europäischen Strommarkt aus dem Trilog zurück. Europäisches Parlament, Europäischer Rat und Europäische Kommission einigten sich auf die Formulierungen der einzelnen Gesetzestexte – und damit auf Anpassungen beim europäischen Strommarktdesign. Die Thüga hat sich mit einer Projektgruppe intensiv an den Konsultationen beteiligt und ihre Haltung auch über den Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW), den Verband Kommunalen Unternehmen (VKU) sowie den Europäischen Verband der lokalen Energieunternehmen (CEDEC) adressiert. „Wir finden uns an vielen Stellen mit unseren Forderungen durchaus wieder“, berichtet Bernhard Vogt, der die Thüga-Stabsstelle Energiepolitik beim Thema Strommarktdesign unterstützt. „An einigen anderen hätten wir uns aber gerade mit Blick auf die Versorgungssicherheit weitergehende Regelungen gewünscht.“

Lohnendes Vorhalten von Erzeugungskapazitäten

Wenngleich stellenweise stärker reguliert, beruht der europäische Strommarkt weiterhin auf dem Energy-Only-Prinzip: Erlöse erhalten Stromerzeuger nur für die im Markt gelieferten Strommengen, nicht für das Vorhalten von Kraftwerken. Neu ist, dass Eingriffe über Kapazitätsmechanismen aufgewertet werden – vom temporären Ausnahmeinstrument bei drohenden Versorgungsengpässen zum Standardinstrument. Bis zum Jahresende soll die Europäische Kommission konkrete Regelungen ausarbeiten, um die Verfahren zur Einführung von Kapazitätsmechanismen zu vereinfachen und zu beschleunigen. Diese erlauben es, dass sich nicht nur die tatsächliche Bereitstellung von Strom lohnt, sondern auch das Vorhalten von zusätzlichen Kapazitäten. Die zusätzliche Einnahmequelle soll Investitionen in steuerbare Kraftwerke begünstigen und sich in einer höheren Versorgungssicherheit niederschlagen.

Stärkung der Langfristmärkte durch CfDs und PPAs

Ein ebenfalls beschlossenes Instrument zur Förderung des Baus neuer Kraftwerke stellen sogenannte zweiseitige Differenzverträge (Contracts for Difference, kurz CfDs) dar. Dabei vereinbaren Staaten und Stromerzeuger einen garantierten (Mindest-) Strompreis. Liegt der aktuelle Börsen-Strompreis darunter, würde der Staat die Differenz übernehmen. Liegt er darüber, müsste der Erzeuger die Differenz an den Staat abgeben.

Auch bei langfristigen Lieferverträgen zwischen Stromproduzenten und großen Stromverbrauchern (Power Purchase Agreements, kurz PPAs) geht es voran, insbesondere in puncto Förderung von Investitionen in erneuerbare Energien: EU-Mitgliedsstaaten können nun marktbasierende Preisgarantien grüner PPAs fördern.

Lokale und regionale Potenziale optimal nutzen

Die Erweiterung des „Energy Sharings“, bei dem Verbraucher:innen Strom mit anderen Personen teilen können, gehört auch zu der Einigung beim neuen EU-Strommarktdesign. Vorgesehen sind Energy-Sharing-Plattformen, über die gemeinsam eingekaufte Strommengen innerhalb einer Gebotszone unter Abnehmer:innen aufgeteilt werden können. Die EU-Mitgliedsstaaten können das „Energy Sharing“ auch auf kleinere Einheiten als die jeweilige Gebotszone beschränken. Wegen der Kürze der Zeit seien die Kommunen in der EU-Einigung beim Strommarktdesign kaum eingebunden worden. „Das halten wir für einen Fehler: Die Energiewende lässt sich nur zeitnah und kosteneffizient umsetzen, wenn wir die jeweils vorhandenen lokalen und regionalen Potenziale optimal nutzen“, so Vogt. Regional komme es bereits heute zu Engpässen in der Stromversorgung wegen zu geringer Kapazitäten in der Stromerzeugung sowie im Stromnetz.

Verlängerung der Förderung bis mindestens 2035

Nach der Einigung in Brüssel richtet sich der Fokus in der Thüga nun auf die nationale Kraftwerksstrategie und die Novellierung des Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetzes (KWKG). Diese Maßnahmen sind nach Thüga-Einschätzung für die Aufrechterhaltung einer sicheren Stromversorgung auch nach 2030 dringend erforderlich. Wichtig aus Perspektive des Experten: „Gerade, wenn der Wind nicht weht und die Sonne nicht scheint, schlägt die Stunde der KWK-Anlagen. Sie können einen wesentlichen Teil der erforderlichen Kapazität sicher und kosteneffizient bereitstellen.“ Die Kraft-Wärme-Kopplung braucht aber dringend langfristig verlässliche Rahmenbedingungen. Um Investoren die nötige Sicherheit zu bieten, setzt sich die Thüga für die Verlängerung der KWK-Förderung bis mindestens 2035 ein. Darüber hinaus hat sie die Einführung von regionalen Kapazitäts- und Flexibilitätsmärkten in die politische Diskussion eingebracht. „Diese könnten Knappheitssignale senden, um einerseits auf Verbrauchsseite die Nutzung von Flexibilität zu fördern, andererseits mittelfristig den Bau zusätzlicher Kraftwerkskapazitäten in einer Region anreizen“, erklärt Vogt.

Das Morgen fest im Blick

Umstieg auf standardisierte Plattformen, intelligentere Arbeitsteilung und Datennutzung, effizientere Prozesse: Das sind die Fokusthemen der Digitalisierung bei der Thüga und ihren Partnerunternehmen.



ESSAY VON OLIVER HERZOG

Die heutigen Möglichkeiten der Digitalisierung antworten auf zwei Kernherausforderungen, denen sich die Thüga Holding, ihre Tochtergesellschaften und die Thüga-Partnerunternehmen stellen müssen: Das sind der Fachkräftemangel und die Notwendigkeit, schnell und ganzheitlich auf regulatorische Vorgaben und Marktbedingungen reagieren zu können.

Gemeinsam auf Plattformen setzen

Allein auf der Seite der Endkundinnen und -kunden steigt die Erwartungshaltung, dass bereitgestellte Daten unternehmensweit verfügbar sind und vertrauensvoll bearbeitet werden. Themen wie Gas- und Strompreisbremse haben gezeigt, wie wichtig es ist, Änderungen schnell und konsistent umzusetzen – im Idealfall per Knopfdruck über alle Geschäftsbereiche hinweg. Auf beide Herausforderungen zahlt der Umstieg auf standardisierte Plattformen ein. Ziel ist ein Ecosystem, das unterschiedliche Plattformen und spezifische Anwendungen integriert. Damit schaffen wir ein einheitliches Nutzererlebnis und durchgängig digitalisierte und standardisierte Prozesse.

Quasi-Standards und Lösungen

Was Büroarbeitsplätze oder kaufmännische Aufgaben anbelangt, können wir auf Plattformen zurückgreifen, die als Quasi-Standard gelten dürfen. Das heißt nicht, dass alles von selbst läuft, wenn sich Unternehmen dafür entscheiden. Aber mit Lösungen wie von Microsoft, SAP und anderen erreichen wir einen hohen Grad an Standardisierung und Harmonisierung. Nachfolgelösungen für haus-eigene Spezialanwendungen etwa in den Bereichen Energiehandel und Dienstleistungen sowie Erzeugung oder Netzsteuerung zu finden, kann deutlich komplexer sein. Aber selbst für diese Bereiche gibt es vielfach fertige Lösungen, auf die wir aufsetzen können.

Vorteile der Thüga-Struktur nutzen

Aus meiner Sicht bieten sich für die Partnerunternehmen im Thüga-Verbund gerade an diesem Punkt entscheidende Wettbewerbsvorteile. Der Austausch von Expertinnen und Experten innerhalb der Gruppe genießt eine ganz eigene Vertrauensbasis. Hier können wir Themen in einer Tiefe ansprechen, wie es sonst kaum möglich ist. Unser Arbeitskreis Cybersicherheit ist für mich nur ein Beispiel. Gleichzeitig steht die Gruppe für sehr viel Erfahrung. Dazu passt unsere Digitalisierungslandkarte. In dieser sind über alle Wertschöpfungsketten hinweg bestehende oder

in der Umsetzung befindende Lösungen abgebildet. Dies ist eine konkrete Leistungsschau aus der Gruppe für die Gruppe. Mit ihrer Hilfe können wir Erfahrungen und Lösungen teilen sowie Konzepte und Leitfäden ableiten, von denen alle Partnerunternehmen profitieren.

Auf Basis der Evaluierung gemeinsamer Bedarfe haben wir zusammen eine andere Marktmacht als jedes einzelne Partnerunternehmen für sich. Wir nutzen diese Verhandlungsposition zum Beispiel für Rahmenverträge. Gemeinsam schaffen wir tragfähige Digitalisierungslösungen, die das einzelne Partnerunternehmen in der geforderten Zeit und Funktionsfülle kaum gestemmt hätte. In der Gruppe können wir eine intelligente Arbeitsteilung zur Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungslösungen nutzen. Praktisches Beispiel ist die Thüga-Abrechnungsplattform, TAP, die gerade entsteht. Die Umsetzung entspricht unseren Thüga-Prinzipien in Reinform.

Daten intelligenter nutzen

Um Prozesse stärker zu automatisieren, sind an der Schnittstelle zum Kunden schon heute intelligente Assistenzsysteme im Einsatz. Sie beantworten mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) Dauerbrennerfragen selbsttätig oder unterstützen Mitarbeitende am Telefon mit nötigen Hintergrundinformationen zum jeweiligen Kunden und Gesprächsthema. Das weitere Befähigen dieser KI-basierten Assistenten wird ein Schwerpunkt unserer Arbeit sein. Was Planung und Betrieb von Anlagen und Netzen anbelangt, entstehen in der Gruppe gerade digitale Zwillinge. Sie werden helfen, die Instandsetzung effizienter und den Ausbau bedarfs-gerechter zu gestalten. KI wird zum Einsatz kommen, wenn es etwa darum geht, Energiebedarf und Energieproduktion in Deckung zu bringen.

Intelligente Arbeitsteilung als Chance

Zur Kür eines CIO gehört es, zukünftige Entwicklungen im Auge zu behalten. Dazu werden wir in der Gruppe verstärkt auch die Zusammenarbeit mit Universitäten und Start-ups suchen und weiter zusammen mit unseren Partnerunternehmen neue Trends und Technologien erproben. Diese Form der intelligenten Arbeitsteilung ist die Chance, gemeinsam den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Die Digitalisierung kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten.

 **Oliver Herzog ist seit September 2023 CIO der Thüga und Leiter des Kompetenzzentrums Digitalisierung & Kaufmännische Beratung.**



Die Finanzierung der Energie-
wende erfordert Investitionen
in neuen Dimensionen. Womit
rechnet Thüga?

**UMSONST
IST
NICHTS**



 Fokussieren sich bei Thüga auf Finanzen: Michael Kittelberger (rechts) und Klaas Wolkenhauer (Mitte).

Sprechen wir über Geld!

Die Dekarbonisierung der Energieversorgung wird viel Geld kosten – bis zu 600 Milliarden Euro an Investitionen bis 2030. Den Großteil dieses Kapitals müssen die Unternehmen der Energiewirtschaft aufbringen. Was das für sie bedeutet, erklären Michael Kittelberger, bei Thüga Leiter Controlling, Finanzen & Rechnungswesen, und Klaas Wolkenhauer, Leiter Finanzen & Nachhaltigkeitsmanagement.

INTERVIEW BARBARA DORNAUER

Wird Ihnen bei den derzeitigen Aussichten – Transformation des Energiesystems und der enorme Kapitalbedarf – Angst und Bang?

Kittelberger: Nein. Wir stehen zwar vor einer großen Herausforderung. Aber die anstehende Transformation birgt auch die Chance, die Energieversorger für die künftige Generation fit zu machen und ihre Ergebnisse langfristig zu sichern. Es ist eine Gestaltungsaufgabe, die wir angehen und meistern werden.

Es ist viel von der Transformation die Rede – was ist mit der Versorgungssicherheit und den damit verbundenen Kosten?

Kittelberger: Versorgungssicherheit ist in jeder Sekunde die notwendige Nebenbedingung. Sie setzt auch Investitionen in Backup-Stromerzeugung voraus. Brückentechnologien wie Gaskraftwerke zur Stromerzeugung sind notwendig, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten und einen reibungslosen Übergang zur klimaneutralen Energieversorgung sicherzustellen. Das gehört alles unter die Überschrift Energietransformation.

Genießen Stadtwerke ein gutes Ansehen bei Fremdkapitalgebern, gelten sie immer noch als solide?

Wolkenhauer: Ja. Energieversorgung ist Grundversorgung, grundsätzlich stabil und wenig konjunkturabhängig. Kommunale Energieversorger sind seriöse, verlässliche Unternehmen – das haben sie vor allem in den letzten von Krisen geprägten Jahren bewiesen. Unabdingbar sind aber verlässliche politische Rahmenbedingungen als Grundlage für Investitions- und damit auch für Finanzierungsentscheidungen.

Welche Möglichkeiten zur Finanzierung haben Energieunternehmen außer den Banken?

Wolkenhauer: Partner im Bereich Fremdfinanzierung sind für die Unternehmen der Thüga-Gruppe aktuell und in näherer Zukunft primär die Banken, nicht der internationale Kapitalmarkt. Pensionskassen oder Versicherungen sind eine interessante Investorengruppe, die gerne langfristig in Infrastruktur investiert. Diese kann man sich über geeignete Instrumente wie Schuldscheindarlehen oder Namensschuldverschreibungen erschließen.



 Anne Rethmann, Finanzvorständin, Thüga Aktiengesellschaft

„Wir sind gut aufgestellt!“

Unser Ziel muss es sein, einen Großteil der Investitionen, die auf die Stadtwerke zukommen, entsprechend abzusichern und damit einen langfristigen Investitionspfad einzuschlagen. Angesichts der Investitionssummen, die uns und den Energieversorgern der Thüga-Gruppe in den kommenden Jahren ins Haus stehen, sind wir mit dem Thüga-Geschäftsmodell sehr gut aufgestellt. Wir können in unserem Thüga-Verbund die unterschiedlichen Interessen vereinen und Wege durch das komplexe System der Dekarbonisierung aufzeigen. Klar ist, dass Lösungen für die gemeinsamen Herausforderungen zu entsprechenden Skaleneffekten führen müssen, sonst wären sie keine wirkliche Bereicherung für die einzelnen Unternehmen. Projekte der thüga solutions oder die neue Thüga-Abrechnungsplattform gehen ganz klar in diese Richtung.





Verlässliche Rahmenbedingungen für Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sind unabdingbar.

Klaas Wolkenhauer

Haben alle Energieunternehmen die gleichen Möglichkeiten beim Zugang zu Fremdfinanzierungsmitteln?

Wolkenhauer: Kleinere und mittlere Unternehmen haben es etwas schwerer, weil bestimmte Banken oder auch Finanzierungsinstrumente eine gewisse Mindestgröße erfordern. Für diese Unternehmen gilt es ganz besonders, sich strategisch auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten. Also ihre Finanzierungsziele zu definieren und zu planen, wie sie zu erreichen sind. Außerdem ist es je nach interner Organisation nötig, den Finanzbereich personell mit der nötigen Fachexpertise auszustatten. Auf Dauer kann das die Buchhaltung oder das Controlling nicht „nebenher“ machen.

Wie kann die Politik die Energieunternehmen unterstützen? Zum Beispiel mit staatlichen Energiewende-Fonds?

Kittelberger: Besser als jede Finanzierungsunterstützung sind stabile politische und rechtliche Rahmenbedingungen, denn die anstehenden Investitionsentscheidungen sind langfristig. Ebenso wünschen wir uns attraktive wirtschaftliche Konditionen sowie das Verständnis dafür, dass mit der Energieversorgung und dem Betrieb von Energienetzen angemessene Erträge erwirtschaftet werden müssen. Denn die nachhaltige Ertragslage determiniert die Verschuldungsfähigkeit der Unternehmen.

Welche Rolle spielt die Regulierung, also die Verzinsung der Netzinvestitionen?

Kittelberger: Angemessene Renditen sind – auch im internationalen Vergleich – für Investitionen in Energienetze entscheidend. Gleichzeitig muss das gesamte Regulierungsregime von der bisherigen Anreizregulierung zu einer Transformationsregulierung umgestaltet werden. Genauer gesagt, hatten wir 16 Jahre lang eine Kostenoptimierungsregulierung. Künftig sollte sie stattdessen deutlich mehr Anreize für Energieversorger schaffen, in Stromnetze zu investieren, um den durch EE-Anlagen eingespeisten Strom ohne Engpässe zu den Verbrauchern bringen zu können, und von Erdgas auf Wasserstoff umzustellen. Sie sollte das Gesamtenergiekonzept für ein Versorgungsgebiet regulatorisch unterstützen. Eine schnellere Rückvergütung für Netze, die auslaufen, bringt

die Unternehmen liquiditätsseitig in eine verbesserte Position. So können sie schneller wieder investieren.

Sind die Risiken der neuen Technologien und unsichere Renditen ein Hindernis für Kreditgeber?

Wolkenhauer: Nicht unbedingt – entscheidend ist ein ausgewogenes Investitionsverhalten. Es wird immer wieder vorkommen, dass sich neue technologische Pfade öffnen, politische Leitplanken neu austariert werden und Markteinschätzungen revidiert werden müssen. Also: nicht sofort das Pulver komplett verschießen, sondern sorgfältig vorgehen, mit angemessenem Tempo umsetzen und die Investitionsszenarien regelmäßig überprüfen. Viele Partnerunternehmen nutzen dafür bereits ein Beratungsangebot der Thüga: das Finanzmodell „Langfristige Unternehmenssimulation“.

Ist die Pflicht zur Offenlegung von ESG-Kriterien (Environmental, Social and Corporate Governance) – Stichworte CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) und EU-Taxonomie – Fluch oder Segen?

Wolkenhauer: Das ist eine komplexe Aufgabe, die auch die künftigen Beziehungen zu Fremdkapitalgebern und Gesellschaftern signifikant beeinflussen wird. Die Vorbereitungen laufen bei Thüga und sehr vielen Partnerunternehmen auf Hochtouren. Das politische Ziel hinter den umfangreichen Regelungen besteht letztlich darin, Kapitalströme möglichst in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken.

Welche Rolle spielt Thüga vor dem Hintergrund der Finanzierungsthematik als Gesellschafterin bei 100 Stadtwerken?

Kittelberger: Als Gesellschafterin werden wir unseren Beitrag zu einer angemessenen Kapitalausstattung der Beteiligungen leisten. Im Vorfeld erwarten wir, dass diese ihre Investitions- und Finanzierungspläne sorgfältig und langfristig aufstellen und mit uns sowie weiteren Gesellschaftern und Banken besprechen. Die Kapitalaufnahme-fähigkeit der Thüga hängt wiederum von stabilen und planbaren Beteiligungsergebnissen ab. Damit unsere Partnerunternehmen diese erreichen, unterstützen wir sie: über technisch-energie-wirtschaftliche Transformationsprojekte sowie Projekte zur Weiterentwicklung der Strom- und Gasnetze. Das ist elementarer Bestandteil des Thüga-Geschäftsmodells.

Die Kapitalaufnahme-fähigkeit der Thüga hängt von stabilen, planbaren Beteiligungsergebnissen ab.

Michael Kittelberger



Die Lage vor Ort

Die Thüga Partnerunternehmen Energie Südbayern, BS|ENERGY und energie schwaben stellen ihre finanziellen Herausforderungen dar – aber auch ihre Lösungsansätze.

REDAKTION BARBARA DORNAUER

5

Wir sind mit Förderanträgen von jeweils bis zu fünf Millionen Euro im Rennen.



Energie Südbayern

Wir betreiben zahlreiche Transformationsprojekte, die sich auf die Erzeugung mit Wind und PV sowie Wärmenetze konzentrieren. Sie sind in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung und haben unterschiedliche Finanzierungsansprüche. Für diese Projekte sind flexible Investitionsplanungen nötig, da sie zeitlich nicht immer fix planbar sind. Wir sind unter anderem beim bayerischen Förderprogramm zum Aufbau einer Elektrolyse-Infrastruktur (BayFELI) mit drei Projektanträgen im Rennen. Es geht um drei Elektrolyseure mit fünf bis sechs Megawatt pro Anlage und einer Förderung von jeweils bis zu fünf Millionen Euro. Meist sind bei solchen Projekten kommunale Kooperationspartner und Projektentwickler mit im Boot. Durch eine gemeinsame Gesellschaft können wir das Vorhaben leichter entwickeln, was Gutachten oder Genehmigungen angeht. Das Eigenkapital verteilt sich dann auf verschiedene Schultern – aber es sind immer noch um die 70 Prozent Fremdkapital nötig. Die Sicherstellung einer entsprechenden Finanzierung erfordert neben einer genauen technischen und betriebswirtschaftlichen Planung ein gewisses Vertrauen vonseiten der Kapitalgeber, die sehr unterschiedlich reagieren. Absatz- oder Preisgarantien für 20 Jahre sind kaum möglich, Finanzierungszusagen der ESB sind schwierig, da hierdurch die Einhaltung der eigenen Covenants – vor allem der Leverage Ratio – negativ beeinflusst wird. Die Finanzierung der Energiewende ist also hochkomplex geworden. Trotz allem: Wir wollen diese Transformationsprojekte machen, da ziehen alle mit: die Belegschaft, die Gesellschafter, regionale Partner als auch die Kommunen, mit denen wir eine langjährige und vertrauensvolle Beziehung pflegen.



Rudolf Müller, Hauptabteilungsleiter Betriebswirtschaft



Marlen Korthals, Abteilungsleiterin Controlling und Beteiligungsmanagement

BS|ENERGY

Die BS|ENERGY Gruppe ist ein integriertes Energieversorgungsunternehmen, dessen Ergebnis sich aus verschiedenen Wertschöpfungsstufen und Sparten zusammensetzt. Diese Diversifizierung wirkt sich positiv auf die Risikobewertung durch Banken aus. Wir haben an unserem zentralen Erzeugungsstandort mit unserem neuen Biomasse-Heizkraftwerk sowie dem neuen Gasturbinen-Heizkraftwerk bereits den Kohleausstieg geschafft. Für dieses Projekt haben wir zum ersten Mal über den breiten Bankenmarkt hohe Investitionssummen fremdfinanziert. Dazu haben wir ein Projektteam gebildet und konnten über den Input von externen Beratern internes Know-how aufbauen. Auch wurde eine zusätzliche Stelle geschaffen, die sich sowohl mit der operativen Bewirtschaftung der neuen Kreditverträge als auch mit strategischen Finanzierungsfragen beschäftigt. In den kommenden Jahren stehen weitere Investitionen an: Das Wärmenetz muss vollständig dekarbonisiert, die Wärmeversorgung entsprechend dem Wärmetransformationsplan der Stadt weiter ausgebaut werden. Hinzu kommt der Stromnetzausbau. Aufgrund der ausgeschöpften Innenfinanzierungskraft haben wir externen Finanzierungsbedarf. Hierbei muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital beachtet werden. Thesaurierungsvereinbarungen, in denen die Finanzierung durch Eigen- und Fremdkapital berücksichtigt wird, können zukünftig einen für die Banken verlässlichen Rahmen bilden. Indem wir belastbare Planungen und gute Unternehmensergebnisse liefern, tragen wir selbst zu dieser Verlässlichkeit bei. Aber auch die Politik ist gefragt, indem sie verlässliche Anreize setzt, mit denen die Wirtschaftlichkeit der notwendigen Investitionen gewährleistet wird.

Thesaurierungsvereinbarungen, in denen die Finanzierung durch Eigen- und Fremdkapital berücksichtigt wird, wären für die Banken ein verlässlicher Rahmen.

550

Wir sind ein regionales Einsparten-Unternehmen – bis 2035 rechnen wir mit rund 550 Millionen Euro an Investitionen.

energie schwaben

Wir sind ein regionales Einsparten-Unternehmen – und dabei, unser Gasnetz für klimaneutrale Gase zu ertüchtigen. Außerdem fokussieren wir unsere Investitionen neben unserem Kerngeschäft auf den Ausbau von erneuerbarer Energieerzeugung sowie den Wärmemarkt. Als eines der ersten Unternehmen haben wir 2016 mit Thüga ein LUS*-Projekt aufgesetzt. Die langfristige Sicht auf die Ergebnisse war für uns als Infrastrukturbetreiber schon immer sehr wichtig. Und da sich die Rahmenbedingungen dramatisch geändert haben, müssen wir sehen können, wie sich die Veränderungen langfristig auf unser Ergebnis und unsere Finanzierungssituation auswirken. So bleiben wir bei unseren Gesellschaftern und den Banken aussagefähig. Die Anforderungen der Banken sind seit dem Angriff auf die Ukraine deutlich restriktiver geworden. In Kreditangeboten finden sich Kennzahlen wieder – Covenants –, die nicht verhandelbar sind, wie zum Beispiel die Leverage Ratio, also der Verschuldungsgrad. Diese einzuhalten, das ist aufgrund der volatilen Rahmenbedingungen herausfordernd – unter anderem, weil es zum Beispiel bei Wind und PV zwischen Investitionsauszahlung und Ergebniseintritt einen deutlichen Zeitversatz gibt. Mittlerweile sind wir aufgrund der hohen Kreditvolumina auf Landesebene unterwegs: Bis 2035 rechnen wir mit rund 550 Millionen Euro an Investitionen. Als regionaler Einsparten-Energieversorger sind wir durch die jeweilige Versorgungsstruktur sowie die Vielfalt an möglichen Szenarien mit anderen Herausforderungen als ein städtischer Versorger konfrontiert. Trotzdem empfinden wir es als sehr spannend, bei der Transformation ganz vorne mitwirken zu können. Wir haben sehr gute und motivierte Mitarbeiter und eine gute wirtschaftliche Basis – und wir wissen, wo wir hinwollen.

*LUS = Langfristige Unternehmenssimulation



Martina Häusler, Bereichsleiterin Controlling, Beteiligungen & M&A, und Dirk Weimann, Geschäftsführer

**Das Geschäftsmodell der
Energieversorger wandelt sich.
Welche Chancen bieten sich
Stadtwerken?**

MUT MACHT ERFINDE- RISCH





Dr. Arne Geiger

Dr. Christoph Ullmer

Zuversichtlich in die **Zukunft**

Das angestammte Geschäft mit Energie steht unter Druck. Dienstleistungen rund um die Energie dagegen boomen. In welche Richtung soll es für die Energieversorger gehen? Dr. Christoph Ullmer, Leiter Thüga-Kompetenzcenter Innovation, und Dr. Arne Geiger, Leiter Kompetenzteam Vertrieb und Marketing, ordnen die Veränderungen im Markt ein und sagen, wie die Thüga unterstützen kann.

INTERVIEW VOLKER JOKSCH

Das Geschäft mit Erdgas wird absehbar zu einem Ende kommen. Dafür steigen die Pro-Kopf-Stromverbräuche, Wasserstoff kündigt sich als Ersatz für Erdgas an. Also alles halb so wild?

Ullmer: Die Kunden werden weiter heizen und Strom verbrauchen. Aber ob Energie über Wärmepumpen, Biogas oder Wasserstoff kommt und wer die dazugehörigen Lösungen von der Erstberatung über die Hardware und die Handwerkerstunden bis hin zu Wartung und Service erbringt oder die Energielieferungen übernimmt, das ist offen. Der Markt ist in Bewegung. Es sind die langfristigen Lieferverträge, die unter Druck kommen, sowohl auf der Gas- als auch auf der Stromseite.

Geiger: Im Gegenzug zu den erwartbaren Rückgängen bei Erdgas steigen die Umsätze bei den Energiedienstleistungen deutlich an. Beim Absatz von PV-Anlagen, Batteriespeichern und Balkonkraftwerken übertrafen die Stückzahlen im ersten Halbjahr 2023 schon die Zahlen des gesamten Jahres 2022. Da wirkt zwar noch die Energiekrise aus 2022 nach und die Entwicklung wird so dynamisch kaum weitergehen. Dennoch ist unsere klare Empfehlung, sich mit den Dienstleistungen rund um die Energie zu beschäftigen.

Gibt es dafür einen Masterplan?

Ullmer: Es wird keinen Standard-Transformationsplan für die Wärme- und Energiewende geben. Dafür sind die Voraussetzungen lokal zu unterschiedlich.

Geiger: Die gute Nachricht ist, dass viele neue Geschäftsmodelle rund um die Energie gar nicht so neu sind. Unsere Partnerunternehmen haben schon vielfach Erfahrungen mit Wallboxen, PV-Anlagen, Speicherlösungen und Wärmepumpen bis hin zum Wärme-Contracting, also das Verkaufen von Wärme statt der einzelnen technischen Lösung. Auf diese Erfahrungen lässt sich aufbauen.

Es geht also im ersten Schritt gar nicht um die eine neue Service-Idee, mit der sich der Markt aufrollen lässt?

Geiger: Intelligent fokussieren, das lokale Umfeld strukturieren und die Möglichkeiten, die sich bieten, so skalieren, dass sich damit wirklich Geld verdienen lässt: So lässt sich die Handlungsempfehlung einmal grob skizzieren ... was nicht heißt, dass es einfach ist. **Ullmer:** Derzeit etablieren sich Akteure wie IKomma5°, Enpal oder Thermondo, unter denen eine Art Goldgräberstimmung ausgebrochen ist. Diese Unternehmen versuchen, überregional Menge zu machen. Dazu bieten sie oft nicht ungeschickt Standard-Pakete an und sind online gut aufgestellt. Das Geschäft mit den Dienstleistungen rund um die Energie wächst, aber die Margen geraten auch hier durch die zunehmende Konkurrenz unter Druck. Obwohl die jungen, überregional agierenden Unternehmen derzeit mit viel Dynamik im Markt unterwegs sind, müssen auch sie für die Realisierung ihrer Projekte oft mit lokalen Partnern

zusammenarbeiten. Abweichungen vom Standard und maßgeschneiderte Lösungen sind oft nicht ihr Metier. Hier können unsere Partnerunternehmen ansetzen.

Ist die zuverlässige Projektrealisierung vor Ort der Schlüssel für Erfolg?

Geiger: Das Fulfillment ist ein eigenes Thema. Und die Frage, ob das Unternehmen eigene Handwerkskapazitäten aufbaut oder mit Partnern vor Ort eng zusammenarbeitet, hängt wiederum sehr stark von den Bedingungen vor Ort ab. Es kann ein Modell sein, im Projekt die gesamte Kundensteuerung und Angebotserstellung zu übernehmen, während die Handwerksbetriebe das machen, was sie am besten können. Aber wir haben auch Partner in der Gruppe, die eigene Kapazitäten aufgebaut haben – und ganz erfolgreich mit ihrem guten Namen und der größeren Unternehmensstruktur mit dem lokalen Handwerk um die raren Arbeitskräfte konkurrieren.

Viele neue Geschäftsmodelle rund um die Energie sind gar nicht so neu – Thüga-Partnerunternehmen haben schon vielfach Erfahrungen gemacht, auf denen sich aufbauen lässt.

Dr. Arne Geiger



Ullmer: Vonseiten der Thüga können wir bei vielen Fragen rund um die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort helfen, etwa bei der Vertragsgestaltung. Auf jeden Fall kann das Stärken der lokalen Netzwerke mit Ingenieurbüros oder Handwerksbetrieben ein Weg in Richtung Zukunft sein.

Geiger: Im ersten Schritt stellt die Thüga profundes Datenmaterial zur Verfügung, um den Markt überhaupt überblicken zu können. Unsere Muster-Marketingunterlagen bieten ebenfalls Hilfestellung zur erfolgreichen Positionierung als Lösungsanbieter. Auch beim gemeinsamen Einkauf sind wir unterwegs, um Preis- und Liefervorteile herauszuarbeiten.

Insgesamt gehen die Thüga-Unterstützungsleistungen über Informationsbeschaffung, Erfahrungsaustausch oder gemeinsamen Einkauf hinaus ...

Geiger: Es gibt eine Reihe von konkreten operativen Unterstützungsleistungen, auf die Unternehmen in der Gruppe zurückgreifen können.

Maßgeschneiderte Lösungen sind oft nicht das Metier der überregionalen Akteure. Hier können unsere Partnerunternehmen ansetzen.

Dr. Christoph Ullmer

zungsleistungen, auf die Unternehmen in der Gruppe zurückgreifen können. Dazu gehören die White-Label-Lösungen für Mini-Photovoltaik-Anlagen – Solarista –, die die Energieversorgung Mittelrhein als affiliate Lösung anbietet. Auch die Ausgründung von Smart-Living-Hub (SLH) gehört dazu. Die Kolleginnen und Kollegen von SLH bieten für die Partnerunternehmen Frontend-Anwendungen auf Salesforce-Basis an.

Ullmer: Ein weiterreichendes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die entstehende TAP-Plattform. Sie ermöglicht genau diese Skalierungseffekte, von denen Herr Geiger schon gesprochen hat: als regionaler Akteur von den überregionalen Entwicklungen und von strukturierten Prozessen profitieren. In einer nächsten Ausbaustufe kann die Abrechnungsplattform auch Geschäfte mit Energiedienstleistungen abbilden. Eine gute Möglichkeit zur Straffung der Einzelaufwände in diesem Geschäftsfeld.

Was ist mit den kommenden intelligenten Messsystemen? Inwiefern stecken hier noch Umsatzpotenziale?

Geiger: Ja, die werden kommen und mit ihnen auch flexible Stromtarife. Inwieweit aber private Kunden ihre Verbräuche wirklich stark verlagern können, um in grundsätzlich abnahmeschwachen Zeiten von günstigen Tarifen profitieren zu können, hängt wiederum stark von der jeweils kundenindividuellen Situation ab.

Ullmer: Bei Wallboxen für E-Autos kann das interessant sein. Es lassen sich auch Speicherlösungen für die Aufdach-PV-Anlage nutzen, um dann Strom zu „tanken“, wenn der Preis niedrig ist.

Die entstehende Intelligenz im Netz ist auf jeden Fall nicht der geschäftliche Heilsbringer?

Ullmer: Aus der Netzperspektive ergeben sich neue Möglichkeiten der Planung und Steuerung. Darin stecken theoretisch große Effizienzgewinne, keine Frage. Auch was die zukünftigen Geschäftsmodelle angeht, gibt es Potenzial. Das hängt einmal mehr stark an den Bedingungen vor Ort. Um das sauber zu strukturieren und strukturiert nach vorn zu entwickeln, dafür stehen wir als Thüga mit unserem Know-how gern zur Verfügung. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Bereich der Einfluss der Regulierung.



Dr. Matthias Cord ist stellvertretender Vorsitzender des Thüga-Vorstands

„Ergebnisse vervielfachen“

Die Thüga-Partnerunternehmen planen, ihren Ergebnisanteil aus dem Lösungsvertrieb in den kommenden Jahren zu vervielfachen. Der Wettbewerbsdruck ist groß – aber: Die Energie- und Wärmewende findet vor Ort statt. Und wer kennt seine Kundschaft besser als die Stadtwerke und regionalen Energieversorger der Thüga-Gruppe? Um diese noch effektiver strategisch bei der Weiterentwicklung dieses Geschäftsfelds zu begleiten, erweitern wir die Unterstützungsleistungen der Thüga kontinuierlich: Aktuell bereitgestellte Informationen zu Markt, Wettbewerb und Fördermitteln schaffen die Grundlage für einen erfolgreichen Lösungsvertrieb. Thüga-Musterprodukte sorgen für eine effiziente und rechtssichere Umsetzung und Rahmenverträge mit Händlern und Herstellern für Materialverfügbarkeit und Preisvorteile.

Als Stadtwerk selbst aufs Dach gehen

TEXT FRAUKE GERBIG

Ein neues Buzzword elektrisiert die Energiebranche: Fulfillment. Gemeint ist ein Geschäftsmodell außerhalb des Kerngeschäfts von Gas, Wasser und Strom. Für Stadtwerke ergeben sich daraus vielfältige Ansätze für Non-Commodity-Aktivitäten.

Bislang endete das Geschäft der Energieversorger vor der Haustür ihrer Kund:innen. Mit Fulfillment wollen sie ihre Dienstleistungen auch in oder auf ein Gebäude ausweiten. Die Gründe sind vielfältig, erklärt Georg Münnich vom Thüga-Kompetenzcenter Markt. „Das Kerngeschäft ist rückläufig, Energieversorger müssen die sinkenden Erlöse durch andere Dienstleistungen kompensieren.“ Da die Zeichen auf eine lokale und nachhaltige Energieversorgung stehen, sind dezentrale Lösungsansätze das Gebot der Stunde. Also: Kund:innen dabei zu unterstützen, ihre Photovoltaikanlage aufs Dach oder ihre Wallbox in die Garage zu bekommen, oder sie bei Schaden gutachten oder Thermografie zu beraten. Wie aber kann das funktionieren? Schließlich sind Mitarbeiter:innen eines Stadtwerks keine Heizungsmonteur oder Photovoltaik-Spezialisten. Der wachsende Fachkräftemangel trägt dazu bei, sich nach alternativen Lösungen umzuschauen.

Neue Player konkurrieren

„Es gibt unterschiedliche Wertschöpfungsmodelle, die Energieversorger verfolgen können“, sagt Münnich. „Alle haben Vor- und Nachteile.“ Sich damit zu beschäftigen, kann der erste Schritt zum Einstieg sein. Denn der Markt hat ein immenses Wachstumspotenzial. „Wenn wir es als Stadtwerke versäumen, uns mit entsprechenden Angeboten zu etablieren, nehmen uns andere Player am Markt diesen Kuchen weg.“ Zwei Modelle kommen für die Thüga-Partnerunternehmen in Frage:

1. Ein Kooperationsmodell mit dem regionalen Handwerk
2. Der Aufbau von eigenen, regionalen Handwerkskapazitäten

Win-Win-Situation durch Kooperationen

Die badenova hat sich für ein Kooperationsmodell mit dem Handwerk vor Ort entschieden: Diese Strategie heißt energiewende@home. Sie bringt Kundschaft, Partner, lokales Handwerk und intelligente Energielösungen der Unternehmensgruppe zusammen. Während sich der Energieversorger um Akquise, Erstberatung und Administratives wie Angebotserstellung und Projektsteuerung kümmert, können sich die Handwerker auf die praktische Umsetzung konzentrieren. „Die badenova ist sehr zufrieden mit dem Modell“, sagt Münnich. „Und auch die Handwerker profitieren von der starken Marke und vom Kundenzugang der badenova. Eine klassische Win-Win-Situation also.“

50 Handwerker:innen für die evm

Die Energieversorgung Mittelrhein (evm) hat dagegen schon 2020 mit der evm service GmbH ein eigenes Handwerksunternehmen gegründet. Stand heute sind über 50 Mitarbeiter:innen angestellt. „Diese machen alles, was Fulfillment umfasst“, sagt Münnich. „Von der Beratung und Installation bis hin zum Service.“ Bisherige Bilanz: Die installierte Leistung an PV-Anlagen und Heizungssystemen wächst kontinuierlich.

Welches Modell kommt in Frage

Jedes Partnerunternehmen muss also für sich selbst entscheiden, ob Fulfillment für es in Frage kommt und wenn ja, in welcher Form. Um eine Strategie zu entwickeln, sollten Stadtwerke sich konkret vier Fragen stellen:

1. Wie bin ich personell aufgestellt?
2. Welches Know-how ist vorhanden?
3. Welche Produkte und Lösungsvorschläge will ich anbieten?
4. Wie organisiere ich die Wertschöpfung und an welcher Stelle machen Kooperationen Sinn?

Kommunikation auf Augenhöhe

Ein Engagement im neuen Lösungsgeschäft lohne sich in jedem Fall, meint Münnich: „Mit den Dienstleistungsangeboten für Energieberatung, der Installation von Photovoltaik oder Wallboxen werden Kund:innen gebunden.“ Entschieden sich ein Stadtwerk für das neue Lösungsgeschäft, ist Fingerspitzengefühl gefragt: „Transparente Kommunikation mit den Handwerksbetrieben auf Augenhöhe ist das A und O“, so der Thüga-Experte. Zusätzlich müssen die Innungen in den Kooperationsprozess eingebunden werden, um Verständnis für das neue Modell des Stadtwerks zu wecken.

Dienstleistungen bekannt machen

Hat sich ein Stadtwerk für ein Modell entschieden, ist Werbung für eine Lead-Generierung wichtig. „Stadtwerke haben in der Regel bis dato keine Heizungen eingebaut oder Photovoltaik installiert und müssen ihre neuen Dienstleistungsangebote erst einmal bekannt machen“, erklärt Münnich. Mit energie schwaben läuft dazu derzeit ein größeres Projekt. Das Ziel: eine Roadmap 2030 für den strategischen Ausbau des Lösungsgeschäfts auszuarbeiten, in der sich der Regionalversorger insbesondere für PV und Wärmepumpe als Allround-Versorger etabliert.

Baukasten für jeden Bedarf

Typisch Thüga: Zwei Energieversorger haben erfolgreich Smart-City-Anwendungen getestet. Die Ergebnisse stehen nun als White-Label-Modelle für alle Thüga-Partnerunternehmen bereit.

TEXT ROBERT BOTZ

Die wichtigste Voraussetzung, die eine Kommune mitbringen muss, ist der Wille zur Digitalisierung.



Verkehrsmonitoring? Smart Parking? Energie- und Wassermanagement? Für Partnerunternehmen der Thüga genügt für alle diese Themen der Griff in eine Art Baukasten. In ihm stehen jetzt Applikationen bereit, die flexibel und skalierbar sind und als White-Label-Modell für jeden Bedarf angepasst werden können. Diese Smart-City-Plattform entstand, nachdem mehrere Pilotprojekte als Reallabor getestet und bis Frühjahr 2023 abgeschlossen wurden. „Wir haben Erkenntnisse aus allen Anwendungsfällen ausgewertet und ihren gemeinsamen Nenner als White-Label-Modell konzipiert“, sagt Florian Lieb aus dem Thüga-Kompetenzcenter Innovation. „Nun können auch Partnerunternehmen starten, die noch keine Smart-City-Erfahrung haben.“

Vom Reallabor zum Geschäftsmodell

Der Erfolg der Reallabore und der Aufbau der daraus entstandenen Smart-City-Plattform ist der engen Kooperation zweier Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe zu verdanken: Energieversorgung Mittelrhein (evm) in Koblenz und Mainova in Frankfurt. Während von evm viele Smart-City-Lösungen für Parkraummanagement, Bewässerung, Luftsensoren oder andere kommunale Anwendungen stammen, brachte die Mainova energiewirtschaftliche Anwendungsfälle wie die Fernüberwachung für Heizungsanlagen ins Portfolio. Alles, was die Reallabore zum Erfolg führte, steckt jetzt als Wissen in der Plattform. „Die wichtigste Voraussetzung, die eine Kommune mitbringen muss, ist der Wille zur Digitalisierung“, hält Christian Borg-Krebs fest, Leiter Produktentwicklung Smart City bei Mainova.

Voraussetzungen für die smarte Infrastruktur

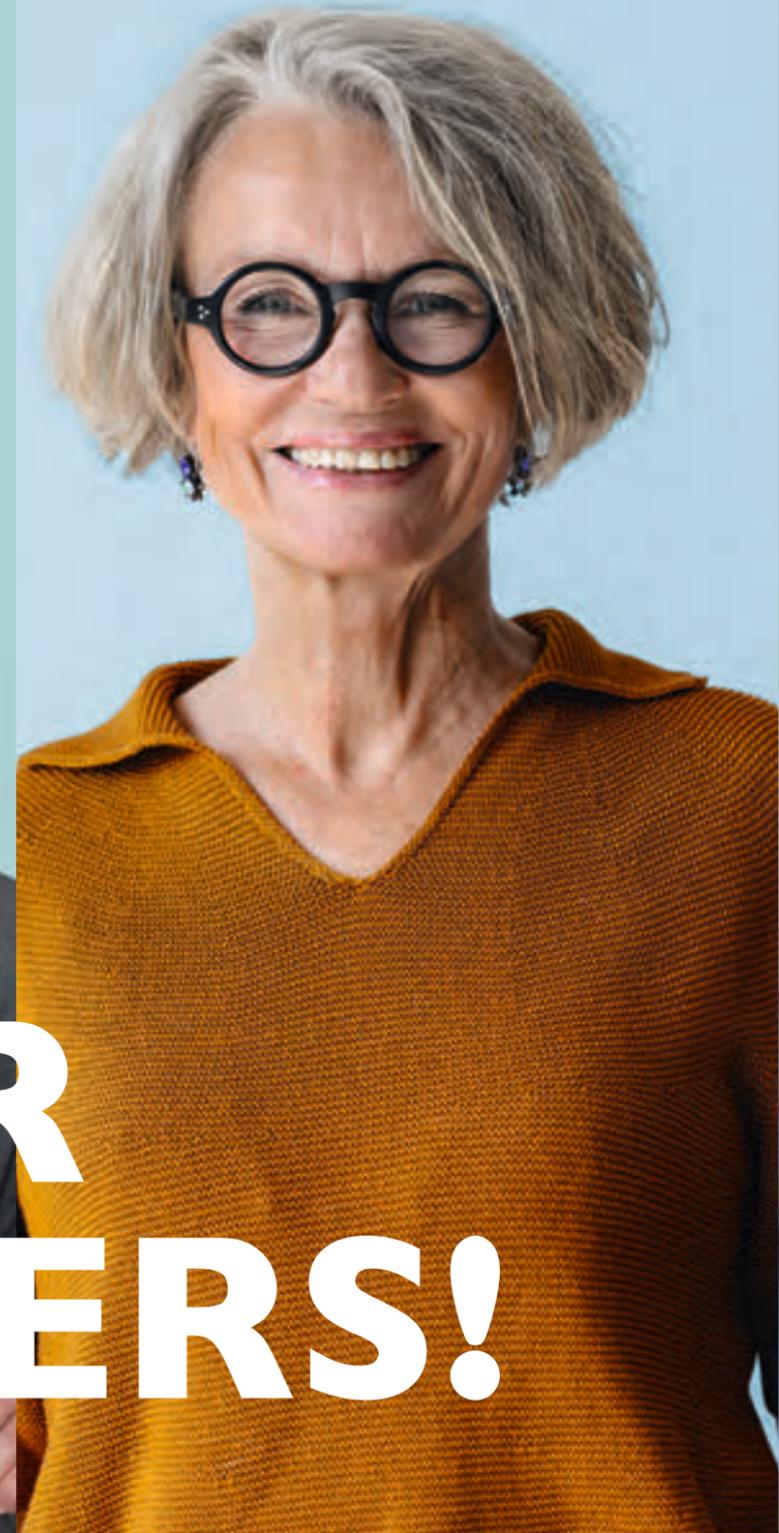
Für die IoT-Umgebungen (Internet of Things) künftiger Smart-City-Projekte zeichnet die Thüga SmartService GmbH verantwortlich, die bereits die Reallabore begleitet hatte. Natürlich müssen für jedes Smart-City-Projekt auch die organisatorischen und technologischen Voraussetzungen geschaffen werden. Beispielsweise kann der Aufbau eines lizenzkostenfreien LoRaWAN-Netzwerks ratsam sein oder alternativ ein Narrowband-IoT über Mobilfunkprovider – je nachdem, welche Parameter und welche Sensorik die smarte Infrastruktur benötigt.

Strategische Ausrichtung und Austausch

Das Kompetenzzentrum Innovation der Thüga bleibt bei der Umsetzung von Smart-City-Projekten im Hintergrund. „Wir haben die Reallabore ins Leben gerufen. Unser Fokus ist es jetzt, die Smart-City-Plattform strategisch zu begleiten“, erläutert Lieb. Ein regelmäßiger Austausch findet über das Smart-City-Kernteam statt. Die Betreiber der Smart-City-Plattform evm und Mainova beraten Kommunen und Partnerunternehmen, bieten Strategie-Workshops an und begleiten Projekte von der Konzeption bis zur Umsetzung. So profitieren alle davon.

Plattform mit Perspektiven

Neue Erkenntnisse aus Smart-City-Projekten fließen direkt in die Weiterentwicklung der Plattform ein. Städte können sich in einer Funktion als „Schwammstadt“ für ein besseres Wasser- und Luftfeuchtmanagement vor dem Hintergrund des Klimawandels rüsten. Sie können sich aber auch als digitale Dienstleister für die Bürgerschaft – beispielsweise im Hinblick auf die älter werdende Bevölkerung – oder in einem anderen Bereich für die Zukunft wappnen. Lohnenswert ist das in jedem Fall: Eine Studie des Verbands der Internetwirtschaft prognostiziert für den Smart-City-Markt mehr als eine Verdopplung des Umsatzvolumens von 38,5 Milliarden Euro im Jahr 2021 auf 84,7 Milliarden Euro bis 2026. Vielversprechende Perspektiven für die Smart-City-Plattform.



Digitalisierung und Demografie verändern die Arbeitswelt – über Kulturwandel.

**SO?
ODER
ANDERS!**



Auf dem Weg zum Wandel

Für Dekarbonisierung und Transformation der Energieversorgung müssen sich Denk- und Verhaltensmuster verändern. Wie kann man Mitarbeitende auf Neues einstimmen? Wie wirkt sich eine positive Unternehmenskultur auf die Zielerreichung aus? Dr. Michael Maxelon, bis Ende März Vorsitzender der Kasseler Verkehrs- und Versorgungs-GmbH, über seine Erfahrungen im Change Management.

INTERVIEW FRAUKE GERBIG

Herr Dr. Maxelon, was verstehen Sie unter Kulturwandel?

Das ist vor allem der bewusste Reflektions- und Veränderungsprozess im Unternehmen, durch den wir die Kultur, also die Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten wollen, für jede und jeden verbindlich und positiv gestalten. Das betrifft zum Beispiel unsere Kommunikation oder die Transparenz. Transparenz darüber, was unsere Ziele sind und welche Auswirkungen das Handeln jedes Einzelnen darauf hat. Denn nicht nur Entscheidungsträger:innen sollten die Unternehmensstrategie kennen. Alle Mitarbeitende müssen verstehen, was wir wollen, warum wir es tun und wie wir es erreichen.

Was bedeutet das konkret?

Wir müssen lernen, Freiheitsgrade zuzugestehen und Verantwortung zu teilen – weg von der klassischen Hierarchie, hin zu Teilhabe von Mitarbeitenden an den Entscheidungsprozessen. Dahinter steht die Überzeugung, dass die Fähigkeiten und das Wissen der gesamten Organisation um ein Vielfaches größer sind als die jedes Einzelnen. Dies ist eine wichtige Erkenntnis aus unserem Kulturwandel. Nur so können wir die Kräfte unserer Organisation entfesseln.

Wie entfacht man das Feuer?

Dazu braucht es zweierlei: gegenseitiges Vertrauen und eine gelebte Fehlerkultur. Wenn ich meine Mitarbeitenden motiviere, eigene Ideen zu entwickeln und Prozesse anzustoßen, braucht es Fehlertoleranz für den Fall, dass sie fehlschlagen. Wer wagt, muss auch einen Fehler machen dürfen. Nur so entstehen Innovation und Dynamik.

Sie haben vor einigen Jahren diesen Kulturwandel bei der Kasseler Verkehrs- und Versorgungs-GmbH (KVV) angestoßen. Was genau haben Sie gemacht?

Wir haben uns – mithilfe der Mitarbeitenden – ein Leitbild für Führung und Zusammenarbeit mit fünf Wertedimensionen gegeben: Menschlichkeit, Unternehmertum, Zielorientierung, Innovation, Zusammenarbeit. Wir haben verständlich und verbindlich gemeinsam diese Werte definiert und unternehmensweit ausgerollt. Aber eine neue Unternehmenskultur entsteht nicht von heute auf morgen. Entscheidend ist es, sich gemeinsam auf den Weg zu einer neuen Unternehmenskultur zu machen. Und auf diesem Weg bewegen wir uns gerade.

Was bedeutet das?

Dass wir unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden für den Kulturwandel befähigen. Dazu gehören neben dem Wissen um unsere Ziele vor allem das Erleben. Denn Kultur kann man nur zum Teil erklären. Deshalb gibt es verschiedene Möglichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten in Trainingsprogrammen zu erlernen. Dazu gehören Übungen, wie erfolgreiche Zusammenarbeit geht oder wie eine konstruktive Feedback-Kultur gelingen kann.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Ein Team bekommt die Aufgabe, bestimmte Dinge über ein gespanntes Stahlseil zu transportieren, ohne dass es den Boden

berührt. Dabei geht es natürlich nicht wirklich darum, die Dinge zu transportieren. Vielmehr ist das Ziel, zu prüfen und zu reflektieren, wie der Lösungsprozess verlaufen ist, wie die Beteiligten interagiert haben und auch, woran der Auftrag gescheitert ist. Zurück in den Arbeitsalltag gilt es, das spielerisch Gelernte umzusetzen. Und es funktioniert! Denn wir bemerken: Je mehr Mitarbeitende die Erfahrungen aus den Trainings verinnerlicht haben, desto erfolgreicher werden das Team, die Abteilung, der Bereich.

Welchen Gewinn vom Kulturwandel hat beispielsweise ein Straßenbahnfahrer?

Unsere 400 Fahrerinnen und Fahrer sind in ihrem eng getakteten Fahrplan abhängig davon, dass die Technik funktioniert. Müssen sie wegen eines fehlerhaften Lichtsignals zwei Minuten länger an der Ampel stehen, wirft das ihren Fahrplan um. Verständlicherweise bringt sie das unter Druck, macht sie unzufrieden. Bemerkten sie jedoch, dass ihr Feedback über die fehlerhafte Technik beachtet wird, die Lichtsignale repariert und verbessert werden, dann fühlen sie sich ernst genommen. Gerade die Feedback-Kultur spielt beim Kulturwandel eine wichtige Rolle.

Bei Veränderungen wie einem Kulturwandel in einem Unternehmen spielt Kommunikation eine zentrale Rolle. Wie gelangen Informationen zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Entscheidend ist, dass alle über den gleichen Informationsstand verfügen. Deswegen haben wir bestimmte Formate eingeführt, in denen unsere Jahresziele jeden Mitarbeitenden erreichen können. Zudem steht allen Mitarbeitenden ein dienstliches Smartphone zur Verfügung, mit dem sie auf unsere „Meine KVV“-App mit unserem Nachrichtenkanal zugreifen können. Hier erfahren sie alles, was das Unternehmen betrifft. Hier können sie sich austauschen. Hier befragen wir sie auch, inwieweit das Leitbild in ihren

Wer wagt, muss auch einen Fehler machen dürfen. Nur so entstehen Innovation und Dynamik.
Dr. Michael Maxelon

Abteilungen gelebt wird. Und hier nutze auch ich die Möglichkeit, mich an die Mitarbeitenden zu wenden, um mich für ihre Arbeit zu bedanken und ihre Erfolge wertzuschätzen.

Der wahre Schatz eines Unternehmens sind seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wie finden Sie – gerade beim herrschenden Fachkräftemangel – das entsprechende Personal?

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, setzen wir bei unseren eigenen Mitarbeitenden an, indem wir Fähigkeiten entwickeln und sie weiterqualifizieren. 60 Prozent unserer Belegschaft haben in unserem Haus gelernt. Das ist großartig, aber es reicht nicht. Deshalb haben wir unser Arbeitgebermarketing verstärkt. Unsere Mitarbeitenden sind zudem die besten Botschafter für eine Tätigkeit in der KVV-Gruppe. Warum? Unsere Aufgaben der Daseinsvorsorge sind essenziell und sinnstiftend. Denn wer, wenn nicht wir, kann die Energie- und Mobilitätswende entscheidend vorantreiben? Gerade damit sprechen wir die junge Generation Z an. Wichtig ist hier noch, unsere Unternehmenskultur zu nennen, die die Arbeit jeder und jedes Einzelnen wertschätzt und es den Mitarbeitenden ermöglicht, Arbeit und Familie zu vereinbaren.

Welche Erfahrungen haben Sie persönlich in dieser Transformation gemacht?

Wie jeder andere bemerke auch ich die Anforderungen und Notwendigkeiten moderner, zeitgemäßer Arbeitswelten. Und auch für mich bedeutet Kulturwandel einen Wandel. Dabei musste ich feststellen, dass ich an manchen bewährten Mustern festhielt. Sich vom Vertrauten zu lösen, ein neues Verhalten anzuwenden, ist eine große Herausforderung für alle, auch für mich. Dennoch – und das freut mich besonders – habe ich erfahren, wie gut es tut, tatsächlich den Schritt nach vorn zu machen, und welchen Mehrwert das für mich und mein Umfeld gebracht hat.

Was bedeutet das konkret für den Kulturwandel?

Ein Kulturwandel ist nicht plötzlich da. Wie so oft ist bereits der Weg ein Teil des Ziels: Einen Kulturwandel erreicht man in kleinen Schritten. Wichtig ist es, sie als Erfolge zu würdigen. Wenn beispielsweise nach jeder Besprechung feststeht, wer welche Aufgabe bis wann umsetzt, kann das bereits einen Riesenunterschied machen. Klar ist: Bis sich eine neue Unternehmenskultur in einer Organisation etabliert hat, dauert es drei bis fünf Jahre. Ein erfolgreicher Kulturwandel ist kein Sprint, sondern eher ein Marathon.

Fünf Wertedimensionen:

Bei den KVV entstand mithilfe der Mitarbeitenden ein Leitbild für Führung und Zusammenarbeit, das gemeinsam definiert und unternehmensweit ausgerollt wurde.



→ Dr. Michael Maxelon war seit 1. Januar 2016 Vorsitzender der Geschäftsführung der KVV. Am 1. April 2024 wechselte er als Vorstandsvorsitzender und Nachfolger von Dr. Constantin H. Alsheimer zur Mainova in Frankfurt.

Vom Finden und Binden

Ohne Menschen kommt die Energiewende nicht voran. Doch momentan herrscht ein Überangebot an Jobmöglichkeiten. Kommunale Energieversorger überzeugen im Recruiting mit Sinn.

TEXT HELENE HAAG

Arbeitskräfte sind rar, speziell in Ballungsräumen mit hoher Konkurrenz zwischen den Arbeitgebern. „Heute müssen wir uns aktiv bei Kandidat:innen bewerben“, sagt Pascal Aschoff, Leiter Personalentwicklung & Recruiting bei Thüga. Die Candidate Journey bei Thüga – der Weg von der Bewerbung zum Vertrag – ist daher transparent und einfach konzipiert. Der erste Schritt: auf sich aufmerksam machen. Von Messen und Schulbesuchen über LinkedIn und die aktive Ansprache von Kandidat:innen hin zu Vorstellungsgesprächen im Münchner Riesenrad sucht Thüga den persönlichen Kontakt. „Wer neugierig auf uns geworden ist, springt selten ab“, so Aschoff. Wichtig: „Wir treten authentisch und transparent auf, damit Interessierte feststellen können, ob unsere Vorstellungen und Werte zu ihnen passen.“

Der geheime Champion

Thügas Trumpf: mitgestalten. „An transformativen Themen wie der Energiewende mitzuarbeiten, überzeugt“, sagt Aschoff. „Gleichzeitig geben wir Sicherheit durch die Größe der Gruppe – wir sind ein hidden champion.“ Weiterer Vorteil des Thüga-Netzwerks: Beschäftigte können schnell viel Fach- und methodisches Wissen aufbauen und es langfristig in der Gruppe anwenden. „Thüga ist Sprungbrett für Fach- und Führungspositionen in der kommunalen Energiewirtschaft.“

Kulturwandel in vollem Gange

Beim Recruiting stehen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Fokus: „Wir achten darauf, was sie brauchen und wo ihre Potenziale liegen, um sie zu halten und weiterzuentwickeln“, so Aschoff. Das gelingt mit Remote-Arbeit oder an die individuelle Lebensphase angepassten Arbeitszeiten – der Kulturwandel ist in vollem Gange. Für die Zukunft vertraut Thüga auf die Stärke der Gruppe: Schon heute gibt es Partnerschaften und übergreifende Qualifikationsprogramme, um mit vereinten Kräften Kolleg:innen zu finden und zu binden.

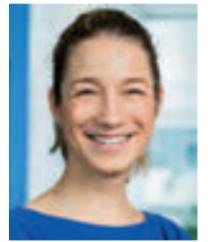


badenova

Stark im Recruiting macht uns, dass wir innovativ und regional verwurzelt sind. Unsere Mission ist, eine lebenswerte Zukunft zu gestalten. Dabei bietet unsere Themenvielfalt ein großes Spektrum an Arbeitsbereichen, für die wir Talente mit unterschiedlichsten Kompetenzen und Persönlichkeiten suchen. Ihre Individualität und Vielseitigkeit bei uns zeigen zu dürfen, spricht Bewerberinnen und Bewerber an.

Gegen den Fachkräftemangel gehen wir systematisch vor, haben neben gezielten Retention- und Kompetenzaufbaumaßnahmen Stellen im Recruiting geschaffen und entwickeln unsere Arbeitgebermarke, um erfolgskritische Berufsbilder anzusprechen. Junge Talente und IT-Fachkräfte erreichen wir beispielsweise als Sponsor für E-Sports.

In Zukunft werden Arbeitsmarkt und Recruiting deutlich fluid: Personal ausleihen an kleinere Stadtwerke, Freelancer, Kolleg:innen, die von anderen Städten aus arbeiten oder deutlich öfter wechseln, werden Alltag sein. Um als Region attraktiv für Interessierte zu sein, braucht es zukünftig das gemeinsame Engagement mit anderen regionalen Playern auf dem Arbeitsmarkt.



Anne Hegemann, Leitung Talent Management und HR Transformation, badenova

energie schwaben

Stark im Recruiting sind wir durch kontinuierliche Rückmeldungen. Auch Personen, die wir nicht einstellen, bekommen nach einem Gespräch eine persönliche Postkarte mit der Bitte um Feedback. Außerdem haben wir eine sehr authentische Karriereseite, die oftmals als Anreiz für andere Unternehmen dient.

Gegen den Fachkräftemangel haben wir unseren Slogan „Bei uns bist du nicht nur eine Nummer“ entworfen – Gegenpol zu großen Arbeitgebern. Wir kommen dorthin, wo die Kandidatinnen und Kandidaten sind: mit einem Bio-Foodtruck an Schulen, als Hörsaalpate an die Hochschule Augsburg, als Sponsor zum Open-Air-Kino und über unseren eigenen Instagram-Karriere-Account.

In Zukunft werden wir unser bereits umfassendes Potpourri an Maßnahmen weiter vergrößern und noch mehr in Prozesse investieren. Das Ziel: alles möglichst schnell und einfach gestalten. Ab September testen wir mit zwei ghanaischen Azubis den Einsatz ausländischer Fachkräfte.



Frank Surmacz, Bereichsleiter Personal & Recht, energie schwaben

enercity

Stark im Recruiting: Wir übernehmen Verantwortung dafür, die Energiewende umzusetzen, und wandeln uns gleichzeitig als Unternehmen – für Bewerber:innen bedeutet das spannende Aufgaben und einen klaren Sinn in ihrer Arbeit.

Gegen den Fachkräftemangel schaffen wir bei enercity erstens eine Arbeitswelt, in der unsere Kolleg:innen keine bloßen Rädchen im Getriebe sind, sondern selbst den Wandel vorantreiben. Zweitens bedeutet Wertschätzung bei uns, das Wohlbefinden der Belegschaft als höchstes Gut zu betrachten und individuelle Lebenssituationen in der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen.

In Zukunft wird das Recruiting noch agiler, wilder, bunter. Millennials und Gen Z prägen den Markt und erwarten, mit ihrer Arbeit bei uns einen gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen. Dem werden wir als kommunale, dynamische Arbeitgeberin gerecht.



Dirk Schulte, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor, enercity

Wind of Change

Die Energiebranche und Thüga verändern sich kontinuierlich. Wie nehmen zwei Generationen den Wandel wahr? Ein Gespräch über Klartext-Reden, Feedback-Kultur und die großartige Möglichkeit, die Energiewende mitzugestalten.

INTERVIEW FRAUKE GERBIG

Hans Capko ist Leiter des Thüga-Kompetenzteams Technik und begann seinen Job bei Thüga im Oktober 1989. Deniz Dogru ist seit November 2022 im Team.

Weshalb sind Sie in die Energiebranche gegangen?

Dogru: Mich interessiert das Thema Energie generell. Deshalb habe ich Maschinenbau und im Master Energietechnik studiert. Ich finde es sinnstiftend, unsere Energieversorgung so zu gestalten, dass sie nachhaltig und sicher für die Gesellschaft ist.

Capko: Ich habe mich schon als Kind für Strom begeistert, an Radios rumgebastelt und mit der Eisenbahn gespielt. In der Energiebranche zu arbeiten, noch dazu bei Thüga, ist also eine logische Folge meiner Leidenschaft (lacht).

Warum haben Sie sich bei Thüga beworben?

Dogru: Ich habe die Stellenanzeige zufällig entdeckt und mich aus Neugier beworben. Als der Job greifbar war, habe ich mich dafür entschieden, weil ich die Energiewende aktiv mitgestalten kann.

Capko: Ich hatte bereits meine Diplomarbeit bei Thüga geschrieben und kannte deswegen das Unternehmen. Der Job versprach eine vielfältige und interessante Arbeit in einer spannenden Branche. Das ist auch heute noch so.

Wie haben Sie die erste Zeit bei Thüga erlebt?

Dogru: Ich wurde sehr offen und kollegial aufgenommen, der Onboarding-Prozess lief strukturiert ab; bei Jours Fixes und Meetings wurde ich immer sehr freundlich vorgestellt. Mein Chef, Michael Kramer, hat bei den Leitern der verschiedenen Kompetenzzentren Kennenlern-Termine ausgemacht. Das hat geholfen, mich zurechtzufinden.

Capko: Bei mir gab es keine strukturierte Einarbeitung, keine Weiterentwicklung von Mitarbeitenden – ganz im Gegensatz zu heute, wo wir versuchen, unsere jungen Leute zu fördern und sie nach zwei, drei Jahren bei passenden Partnerunternehmen als technischer Leiter unterzubringen. Das kommt ihrer Karriere zugute, aber auch uns als Thüga, weil wir Leute vor Ort sitzen haben, die das Unternehmen und die Kolleginnen und Kollegen kennen und wissen, wie Thüga funktioniert.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur bei Thüga beschreiben?

Dogru: Offen, wertschätzend, freundlich. Was mir gleich aufgefallen ist: dass sich die Kolleginnen und Kollegen duzen. Dass ich jederzeit fragen kann. Dass die Kommunikation transparent ist und es keine Geheimnisse gibt.

Capko: Als ich bei Thüga anfang, war es deutlich hierarchischer. Geduzt wurde, wenn überhaupt, unter befreundeten Kollegen. Aber die Abteilung hat viel Zeit miteinander verbracht und wir kannten uns deswegen sehr gut. Geburtstage wurden ausgiebig gefeiert und am Freitag haben wir gemeinsam das Wochenende eingeläutet. Wir brauchten keine Team-Building-Maßnahmen: Wir waren ein Team.

Mit welchen energiewirtschaftlichen Herausforderungen waren und sind Sie konfrontiert?

Dogru: Die Wärmewende zu stemmen und die Klimaneutralität zu erreichen. Über allen Themen steht immer die Frage, wie wir das Ganze finanzieren wollen und können.

Capko: Das Wichtigste war damals so, wie es heute wieder ist: bauen, bauen, bauen. Also Stromnetze.

Was für eine Bedeutung hat die spartenübergreifende Zusammenarbeit?

Dogru: Die Wärmewende ist ohne spartenübergreifende Zusammenarbeit nicht zu meistern. Es macht zudem Spaß, über den eigenen Tellerrand zu blicken und zu schauen, was die Kolleginnen und Kollegen links und rechts von einem machen.

Capko: Jede Thüga-Abteilung hat für sich gearbeitet und ist auch geschlossen zum Mittagessen ins Casino gegangen, wo an jedem Tisch bedient wurde. Niemand hat das Arbeiten in Silos infrage gestellt. Strom war Strom. Gas war Gas. Es gab keine Überschneidungen.

Gibt es bei Thüga einen Spirit, zur Energiewende beizutragen?

Dogru: Auf jeden Fall! Es ist befriedigend, bei Gesetzesvorlagen Passagen wiederzufinden, für die wir uns eingesetzt haben. Das motiviert.

Capko: Früher hat Thüga kaum Kontakt zur Politik gepflegt. Und wenn überhaupt, dann zur Landespolitik. Thüga war mit 35 Partnerunternehmen aber auch sehr viel kleiner als heute. Mit unserer heutigen Größe ist es wichtig, dass wir uns in Berlin Gehör verschaffen.

Was hat sich in all den Jahren nicht geändert?

Capko: Für mich war Thüga in all den Jahren ein toller und interessanter Arbeitgeber. Ich habe mit vielen klugen und netten Menschen zusammengearbeitet und tue es immer noch. Das Wichtigste: Die Aufgaben waren vielseitig, nie in Routinen erstarrt. Sonst hätte ich es nicht so lange ausgehalten (grinst).

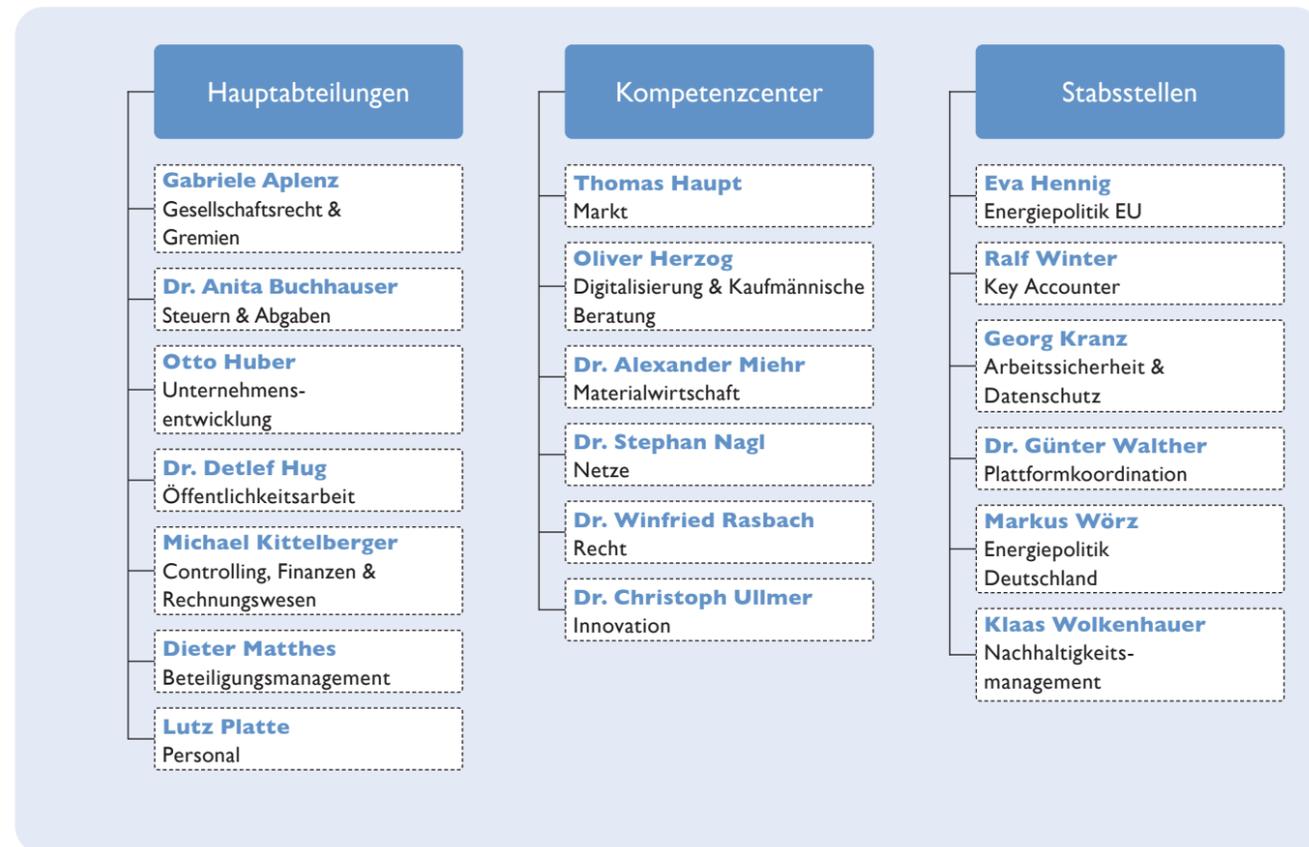


Für Hans Capko (links) ist die Arbeit bei Thüga eine Folge seiner Leidenschaft für Strom. Deniz Dogru (rechts) findet es sinnstiftend, an einer nachhaltigen Energieversorgung zu arbeiten.



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.



¹ zugleich Mitglied im Finanzausschuss der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA
² zugleich Mitglied im Personalausschuss der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA

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 der Stadt Waltershausen

C
Ralf Claus
Oberbürgermeister der Stadt Ingelheim am Rhein

Markus Conrad
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Wasserversorgung Rheinessen-Pfalz GmbH

D
Thomas Deffner
Oberbürgermeister der Stadt Ansbach

Andreas Dittmann
Bürgermeister der Stadt Zerbst

Hans-Peter Dreß
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Stadtwerke Bad Harzburg GmbH

F
Carsten Feist
Oberbürgermeister der Stadt Wilhelmshaven

Daniel Friedl
Vorsitzender des Aufsichtsrates der Stadtwerke Stade GmbH

Klaus Friedrich
Bürgermeister der Stadt Korbach

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

Sven Gregor
Bürgermeister der Stadt Eisfeld

Steffen Grimm
Bürgermeister der Stadt Sondershausen

Simon Gröger
Oberbürgermeister der Stadt Radolfzell am Bodensee

Stefan Güntner
Oberbürgermeister der Stadt Kitzingen

H
Nikolas Häckel
Bürgermeister der Gemeinde Sylt

Dr. Marius Hahn
Bürgermeister der Stadt Limburg an der Lahn

Klaus-Peter Hanke
Oberbürgermeister der Stadt Pirna

Bernd Häusler
Oberbürgermeister der Stadt Singen

Andreas Hein
Vorsitzender des Aufsichtsrates 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 Aufsichtsrates 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
Dr. Ulrich Maly
Oberbürgermeister a. D. der Stadt Nürnberg

Ulrich Markurth
Oberbürgermeister a. D. der Stadt Braunschweig

Gert-Uwe Mende
Oberbürgermeister der Stadt Wiesbaden

Dr. Ingo Meyer
Oberbürgermeister der Stadt Hildesheim

Klaus-Otto Meyer
Bürgermeister für die Gemeinde Uelitz

Tobias Meyer
Bürgermeister der Stadt Haßloch

N
Dr. Thomas Nitzsche
Oberbürgermeister der Stadt Jena

O
Julian Osswald
Oberbürgermeister der Stadt Freudenstadt

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 kommunale Dienstleistungsgesellschaft 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
Oberbürgermeister der Stadt Ingolstadt

Jörg Schmeißer
Bürgermeister der Stadt Meerane

Frank Schmidt
Bürgermeister der Stadt Auma-Weidatal

Rüdiger Schneidewind
Oberbürgermeister a. D. der Kreisstadt Homburg

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

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 Wingenfeld
Oberbürgermeister der Stadt Fulda

Bernd Woide
Landrat des Landkreises Fulda

Sven Wolf
Vorsitzender des Aufsichtsrates der EWR GmbH

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

BILDREDAKTION Asli Sengöz

AUTOREN Robert Botz, Frauke Gerbig, Helene Haag,
Volker Joks, Thorsten Rient, Dennis Sahl, Volker Sagstetter

FOTONACHWEIS

Agenturen: iStock: S.3, S.4-5, S.22, S.34-35, S.46-49, S.54-55,
S.56-59, S.60-61, Getty Images: Titel, S.10-11, S.12-13, S.24,
S.32-33, S.36-37, S.38-43, S.44-45, S.46-49, S.50-51, S.52-53,
Shutterstock: S.10-11, S.54-55, Unsplash: S.18-19

Fotografen: Argum/Frank Haller S.18-19, S.22, Franz Bischof
S.60-61, BVG/Oliver Lang S.60-61, Jonas Conklin S.60-61,
Bernhard Haselbeck S.34-35, S.38-43, Markus Hirner S.46-49,
S.62-63, Daniel Moeller Fotografie S.56-59, Astrid Obert S.8-9,
S.14-17, S.26-31, S.46-49, Kaddl's Buildmacherei S.38-43, Nils
Hendrik Müller S.38-43, Ludwig Olah S.10-11

Illustratoren: Mark Watkinson/die illustratoren S.26

REDAKTIONSSCHLUSS 31.3.2024

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

