

Mit neuen Strategien aus der Krise

Zukunftsinvestitionen in eine
nachhaltige Energieversorgung

Stadtwerke studie 2023 von BDEW und EY

bde w

Energie. Wasser. Leben.

EY

Building a better
working world





Mit neuen Strategien aus der Krise

Zukunftsinvestitionen in eine nachhaltige Energieversorgung

Stadtwerkstudie 2023
von BDEW und EY

Inhalt

EinleitungSeite 06

Über die StudieSeite 07



Kapitel 01 | Seite 08

**Ein Jahr großer Umwälzungen
in der Energiewirtschaft**

01.1 | Seite 11

**Entlastungspakete der
Bundesregierung**

01.2 | Seite 12

Abschöpfung von Überschusserlösen

01.3 | Seite 13

Inflation und Lieferketten

01.4 | Seite 14

Regulatorik und Rettungsschirme

01.5 | Seite 15

**Geschäftsmodelle in der
Wärmewende**

Kapitel 02 | Seite 16

**Der Geschäftsklimaindex: Raus
aus dem Krisenmodus**

02.1 | Seite 17

**Gute Erfolge in heraus-
fordernden Zeiten**

02.2 | Seite 19

Versorgung in Deutschland sichern

02.3 | Seite 20

**Dekarbonisierung immer noch kein
Kern der Geschäftspolitik**

02.4 | Seite 22

Dunkle Wolken am Horizont

Kapitel 03 | Seite 24

**Handlungsfelder für die nächs-
ten zwei bis drei Jahre**

03.1 | Seite 27

Ausbau Erneuerbarer Energien

03.2 | Seite 28

Wärmeplanung vor Ort

03.3 | Seite 29

**Personal: Versorger werden
attraktiver**

03.4 | Seite 30

**Cybersicherheit: Weiterhin
unterfinanziert**

03.5 | Seite 32

Lieferketten und Rohstoffknappheit

03.6 | Seite 34

Immer wichtiger: Kooperationen

03.7 | Seite 35

Die Kommune im Fokus

03.8 | Seite 36

Synergiepotenziale

03.9 | Seite 38

Reicht das für die Energiewende?



Kapitel 04 | Seite 40

Mit neuen Strategien aus der Krise

04.1 | Seite 42

Strategien in Teilen angepasst

04.2 | Seite 43

Beschaffung und Risikomanagement

04.3 | Seite 44

Mit Investitionen heraus aus der Krise

04.4 | Seite 48

Angepasste Kundenstrategien

04.5 | Seite 49

Umgang mit Preissteigerungen

04.6 | Seite 51

Raus aus der Klemme: Zwischen
Gesellschaftern und Markt



Kapitel 05 | Seite 54

Katalysator Kommunale Wärmeplanung?



Kapitel 06 | Seite 58

Fazit

Seite 60

Anhang/Experteninterviews

Seite 90

Ihre Ansprechpartner



Anhang / Experten- interviews mit ...

ab Seite 60

Kerstin Andreae / Susanne Fabry / Dr. Michael Fiedeldey /
Lars-Martin Klieve / Siegfried Müller / Florian Unger / Ewald Woste

Einleitung

Die Stadtwerkstudie 2023 blickt auf das Jahr 2022 zurück, in dem Stadtwerke, aber auch viele andere Unternehmen ein Jahr nie da gewesener Herausforderungen erlebten. Das dritte Krisenjahr in Folge war geprägt von rasant steigenden Energiepreisen und einer allgemeinen Verunsicherung über die Versorgungssicherheit in Deutschland. Stadtwerkemitarbeiterinnen und -mitarbeiter haben viel Zeit in Krisenstäben verbringen müssen und die Gasknappheit in Szenarien bis hin zu flächendeckenden Blackouts simuliert. Sie haben besorgte Kundinnen und Kunden beruhigt, aber sich selbst darum gesorgt, ob Vorlieferanten weiter ihren Lieferverpflichtungen nachkommen können.

Es mag überraschen, aber trotz Post-Corona-Stimmung, Energiekrise und immer schärferer Klimaschutzbestimmungen war 2022 für die Stadtwerke ein gutes Jahr. Mehr als zwei Drittel (68 %) der befragten Unternehmen bewerten ihren geschäftlichen Erfolg in diesem erneuten Krisenjahr als gut oder sehr gut. Der Blick auf das Jahr 2023 ist jedoch deutlich sorgenvoller. Lediglich 44 % schätzen die Aussichten als gut oder sehr gut ein, das ist der niedrigste Wert seit der Finanzkrise 2008/09.

Gegenstand der Stadtwerkstudie 2023 sind die konkrete Krisenwahrnehmung im Jahr 2022 und die Frage, ob und in welchem Umfang die Eindrücke und Erfahrungen zu einem Umdenken, zu einer Verschiebung von Prioritäten oder in letzter Konsequenz zu einer Anpassung der Unternehmensstrategie geführt haben.

Kurzfristig stand 2022/23 die Gewährleistung der Versorgungssicherheit im Fokus. Hierfür wurden Beschaffungsstrategien optimiert und die nötige Liquidität bereitgestellt. Versorgungssicherheit bedeutete allerdings auch, sich mit zunehmenden Hacker-Attacken auseinanderzusetzen und IT- und Cybersicherheit als wichtige Themen einzustufen.

Längerfristig wird die Energiekrise 2022 wie ein Katalysator für die Energiewende wirken. 68 % der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die Krise die Dekarbonisierung treibt. Viele Stadtwerke aktualisieren deshalb Teilstrategien, z. B. indem sie früher als bisher geplant mehr in Erneuerbare Energien investieren und ihre Wärmestrategien anpassen werden. Diese Anpassungen werden darüber hinaus durch die zahlreichen Gesetzgebungsaktivitäten der Bundesregierung befördert.

Auf dem Transformationspfad werden die Stadtwerke in den nächsten Jahren das ein oder andere Hindernis zu überwinden haben. Die Stadtwerkstudie 2023 zeigt, dass der Personal- und Fachkräftemangel deutlich steigt und innovative Antworten benötigt. Lieferkettenprobleme sorgen für lange Projektlaufzeiten und von dem fortlaufend steigenden Detaillierungsgrad energiewirtschaftlicher Regulierung und der Geschwindigkeit, in der neue Regelungen erlassen werden, fühlen sich mittlerweile Marktteilnehmer zunehmend überfordert und wünschen sich mehr Pragmatismus.



Über die Studie

DIE STADTWERKESTUDIE 2023 VON BDEW UND EY

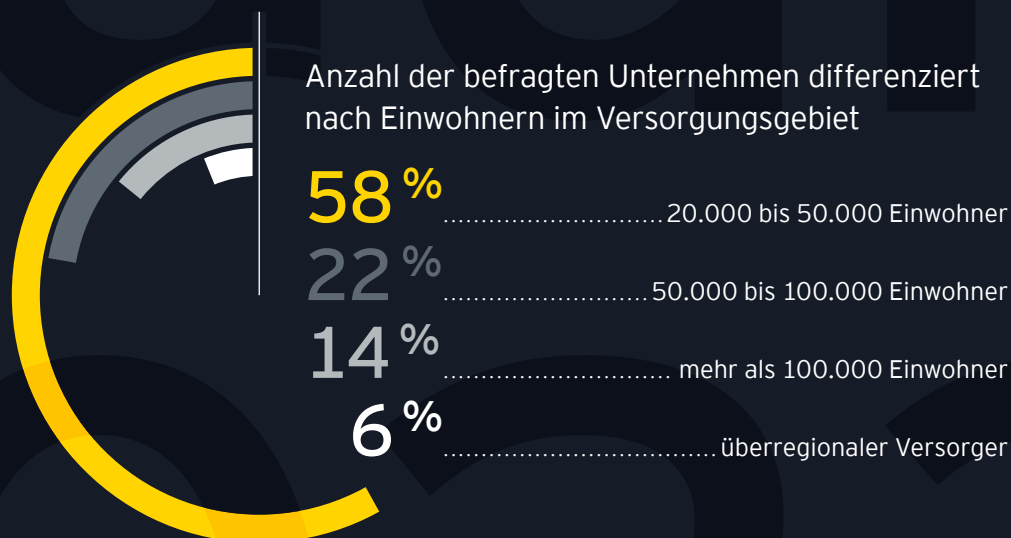
Für die 21. Stadtwerkstudie haben EY und der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) mit den Geschäftsleitungen und Vorständen von 100 Stadtwerken und regionalen Energieversorgern in ganz Deutschland gesprochen. Die Tiefeninterviews dauerten im Schnitt 50 Minuten. Sie wurden als computergestützte Telefoninterviews (CATI) anhand eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Interviews fanden im Dezember 2022 und im Januar 2023 statt.

Die Branche hat zu dieser Zeit das Soforthilfegesetz umgesetzt, die Umsetzung der Energiepreiskontrollen ab März 2023 vorbereitet und für die Sicherstellung der Versorgungssicherheit mit Strom, Gas und Wärme für den Winter gesorgt.

Zu der Studie gehören außerdem sechs qualitative Experteninterviews.¹ Sie wurden im März 2023 von EY geführt und dienten zur Diskussion ausgewählter Befragungsergebnisse der Studie. Interviewpartner waren **Susanne Fabry**, Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektorin bei RheinEnergie AG, **Dr. Michael Fiedeldey**, Geschäftsführer der Stadtwerke Bamberg GmbH, **Lars-Martin Klieve**, Vorstand der Stadtwerke Essen AG, **Siegfried Müller**, Geschäftsführer der Stadtwerke Lippstadt GmbH, **Florian Unger**, Leiter Vertrieb Immobilienwirtschaft – Plattform Deutschland, GETEC Group, sowie **Ewald Woste**, geschäftsführender Gesellschafter der NeXt-Wind Management GmbH und Mitglied der Geschäftsführung der NeXtWind Capital Ltd.

Der Schwerpunkt der Hauptbefragung lag bei Versorgern kleinerer und mittelgroßer Gebiete. Mehr als die Hälfte der befragten Stadtwerke versorgen Kommunen mit unter 50.000 Einwohnern.

¹ Die ausführlichen Experteninterviews sowie ein Interview mit **Kerstin Andreae**, Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung und Mitglied des Präsidiums des BDEW, sind im Anhang abgedruckt.



Ein Jahr großer Umwälzungen in der Energiewirtschaft

“

Stadtwerke können Krise, das haben sie in den zurückliegenden Krisenmonaten eindrücklich bewiesen. Sie können aber auch Zukunft gestalten. Und das werden sie in den nächsten Jahren verstärkt tun.

Kerstin Andreae

Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung und Mitglied des Präsidiums, BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

Die geopolitischen Entwicklungen und enormen energiewirtschaftlichen Herausforderungen im Jahr 2022 haben die Stadtwerke in besonderem Maße getroffen. Nachdem das Geschäftsklima gerade wieder das Vor-Corona-Niveau erreicht hatte, fiel Russland Ende Februar 2022 in der Ukraine ein. Schlagartig veränderten sich lange verlässliche Realitäten für die Gesellschaft, für die Wirtschaft und insbesondere auch für die Energiewirtschaft und -versorgung. Die Energiepreise haben sich in kurzer Zeit vervielfacht, im Geschäft der Stadtwerke wurde plötzlich eine bisher ungekannte Volatilität erreicht. Durch das Ende russischer Gaslieferungen drohte zudem über Monate hinweg eine ernst zu nehmende Energiemangellage in den kalten Wintermonaten und die Sicherung der Energieversorgung wurde zu einem zentralen Thema der öffentlichen Diskussion.

Mit der Mangellage stiegen auch die Preise für die Beschaffung an den Gasmärkten. So erreichten die europäischen Gaspreise am niederländischen TTF-Hub, der einen wichtigen Benchmark-Preis bildet, Ende August 2022 eine Rekordmarke von 346 Euro pro MWh – mehr als sechsmal so viel

wie ein Jahr zuvor, als der Gaspreis bei rund 50 Euro gelegen hatte.² Dieser Trend übertrug sich auch auf den Strommarkt. So überstieg der Großhandelsstrompreis zeitweise 850 Euro pro MWh – annähernd eine Verdreifachung. Seit August 2022 sanken die Energiepreise wieder, blieben jedoch weiterhin auf historisch hohem Niveau.³

Für Endkunden bedeuteten diese Preise teils erhebliche Aufschläge bei ihren Strom-, Gas- und Wärmetarifen. Die Folge waren außergewöhnlich hohe Stromkosten im Sommer 2022. Im internationalen Vergleich war Deutschland das Land mit dem weltweit zweithöchsten Strompreis für Privathaushalte – nur Dänemark lag einen knappen Cent über dem deutschen Durchschnittspreis von 50 Cent pro kWh.⁴

2 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/gaspreisentwicklung-gaspreis-sinkt-im-grosshandel-auf-ein-jahrestief/28682942.html>

3 <https://www.ewi.uni-koeln.de/de/aktuelles/mo-tool-2022-update/>

4 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13020/umfrage/strompreise-in-ausgewaehlten-laendern/>

Mehr als zwei Drittel der Studienteilnehmer bewerteten ihren geschäftlichen Erfolg in 2022 als „gut“ oder „sehr gut“.

68%

Der Blick auf 2023 ist sorgenvoll. Weniger als die Hälfte der Studienteilnehmer erwartet ein wirtschaftlich erfolgreiches Jahr 2023.

44%

Preisunterschiede zwischen Tarifangeboten – sofern die Versorger wirtschaftlich in der Lage waren, Tarife über ihre Grundversorgung hinaus anzubieten – waren erheblich. Gewerbe und Industrieunternehmen kämpften neben steigenden Rohstoffpreisen nun auch mit explodierenden Energiekosten. „Die Energiekrise hat absurde Folgen“, schrieb im Juli die FAZ: „Deutschlands größte Aluminiumhütte verkauft jetzt lieber ihren Strom als ihr Leichtmetall. Dabei fehlt es nicht an Nachfrage nach ihren Produkten.“⁵ Mit dem Energieverkauf ließen sich tatsächlich bessere Preise erzielen als mit dem eigentlichen Produkt. Dies war auch ein Trend, von dem Erzeuger regenerativer Energie profitierten, die in dem Zeitraum teilweise Rekordgewinne erzielten.

Die historisch einmaligen Entwicklungen an den Energiemärkten führten dazu, dass sich Energiediscounter nicht mehr günstig an den europäischen Energiehandelsplätzen eindecken konnten. In der Folge kam es zu zahlreichen Insolvenzen und – zum Teil widerrechtlichen – Vertragsauflösungen seitens der Energiediscounter. Die Stadtwerke wurden ihrer Rolle als Grundversorger gerecht und fingen die vielen Verbraucher auf. Sie sorgten dafür, dass diese weiterhin sicher mit Energie versorgt wurden. Hierfür mussten die Stadtwerke meist zusätzliche Energiemengen zu hohen Marktpreisen beschaffen, was zu erheblichen Liquiditäts- und Margenbelastungen führte. Kurzfristig konnte dies durch zwei unterschiedliche Tarife für die Grundversorgung kompensiert werden. Die darauf folgende negative Berichterstattung zulasten der Stadtwerke vernachlässigte, dass die Stadtwerke die Energiemengen für die zusätzliche Grundversorgung an den Energiemärkten zu hohen Preisen nachbeschaffen mussten.



5 <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/deutschlands-groesste-aluminiumhuetten-verkauft-jetzt-lieber-ihren-strom-18159272.html>

01.1

Entlastungspakete der Bundesregierung

Die Politik reagierte auf die Energiepreiskrise, indem sie verschiedene Soforthilfepakete verabschiedete, die eine Entlastung bei den Verbrauchern erwirken sollten. Zentrale politische Maßnahmen waren die folgenden:

- ▶ Die **Pendlerpauschale** wurde rückwirkend zu Anfang Januar 2022 von 30 auf 38 Cent pro Kilometer ab dem 21. Kilometer erhöht.
- ▶ Ab 1. Juni 2022 galt für drei Monate ein **Tankrabatt**, der Benzin um 35 Cent pro Liter vergünstigen sollte, Diesel um knapp 17 Cent.
- ▶ In denselben Monaten konnten Millionen Bürgerinnen und Bürger das stark rabattierte **9-Euro-Ticket** im ÖPNV nutzen.
- ▶ Zum 1. Juli strich die Bundesregierung die EEG-Umlage, die bis dahin noch 3,72 Cent je kWh betragen hatte.
- ▶ Ende September scheiterte die Idee einer geplanten Zusatzabgabe („**Gasumlage**“), die die Bundesregierung Ende Juli 2022 verkündet hatte. Knapp 90 % der vorgesehenen Einnahmen von 34 Milliarden Euro sollte Uniper erhalten, dann aber wurde Uniper gänzlich vom Staat übernommen.⁶
- ▶ Eine weitere Maßnahme des Entlastungspakets der Bundesregierung war die **Energiepreispauschale** (EPP), eine Einmalzahlung in Höhe von 200 oder 300 Euro für Arbeitnehmer, Studenten und Rentner.
- ▶ Kurz vor Weihnachten 2022 beschloss die Regierung das Erdgas-Wärme-Preisbremsengesetz. Diese **Gaspreisbremse** deckelt den Gaspreis ab 1. März 2023 rückwirkend zum Jahresstart auf 12 Cent pro kWh für Gas und auf 9,5 Cent pro kWh für Fernwärme. Dies gilt jeweils für

80 % der im Vorjahr verbrauchten Menge, um zum Sparen zu animieren. Industriekunden erhalten für 70 % ihres historischen Verbrauchs einen garantierten Preis von 7 ct, inklusive Abgaben, Umlagen und Steuern.

- ▶ Ebenso wurde eine **Strompreisbremse** beschlossen, die zum 1. Januar 2023 griff. Der Referenzpreis beträgt
 - ▶ für Netzentnahmestellen, an denen bis zu 30.000 kWh entnommen werden, 40 Cent pro kWh einschließlich Netzentgelten, Messstellenentgelten und staatlich veranlassten Preisbestandteilen einschließlich der Umsatzsteuer, und
 - ▶ für Netzentnahmestellen, an denen über 30.000 kWh entnommen werden, 13 Cent pro kWh vor Netzentgelten, Messstellenentgelten und staatlich veranlassten Preisbestandteilen einschließlich der Umsatzsteuer.

Mit der Umsetzung der Strom- und Gaspreisbremsen haben die Energieversorger eine eigentlich staatliche Aufgabe – die Entlastung der Bürgerinnen und Bürger – übernommen, die zu enormen Arbeits- und Umsetzungsbelastungen aufseiten der Energiewirtschaft geführt hat.



⁶ <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/gasumlage-2022-gestoppt-zusatzabgabe-kommt-doch-nicht-alles-wichtige-zum-ende-der-gasumlage/28565762.html>

01.2

Abschöpfung von Überschusserlösen

Einige der genannten Entlastungsmaßnahmen sollen durch eine neu eingeführte Erlösabschöpfung gegenfinanziert werden, die auf einer EU-Notfallverordnung basiert. Sie führt dazu, dass sogenannte Zufallsgewinne am Strommarkt abgeschöpft werden, um die Entlastung von Haushalten und Unternehmen mitzufinanzieren. Laut Definition des von Vizekanzler Dr. Robert Habeck geführten Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz entstehen solche Zufallsgewinne am Strommarkt durch die Energiekrise, speziell durch die Gasknappheit. Demnach können Braunkohle- oder Erneuerbare-Energien-Anlagen „ihren Strom zu Preisen verkaufen, die weit oberhalb ihrer Produktionskosten liegen und mit denen ihre Betreiber in der Vergangenheit nicht rechnen konnten“. Die Abschöpfung dieser Überschusserlöse und

die daraus mitfinanzierte Strompreisbremse leisteten daher einen Beitrag für eine ausgeglichene Lastenverteilung. Die temporär befristete Maßnahme betrifft nur Anlagen mit einer installierten Leistung von mehr als 1 MW und griff erst ab dem 1. Dezember 2022. Der politisch definierte „normale Gewinn“ wird dabei nicht angetastet.⁷

⁷ https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/F/faq-abschoepfung-von-zufallsgewinnen.pdf?__blob=publicationFile&v=4

“

Die Bundesregierung sollte uns als Partner bei der Energiewende wahrnehmen und anerkennen, dass die Energiewende im Verteilnetz vor Ort stattfindet. Es funktioniert nur, wenn wir alle partnerschaftlich unterwegs sind.

Susanne Fabry

Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektorin der RheinEnergie AG

01.3 Inflation und Lieferketten

Die stark steigenden Energiepreise waren 2022 ein maßgeblicher Treiber der Inflation und sorgten direkt und indirekt für Preisanstiege bei der Berechnung des Verbraucherpreisindex. Die Auswirkung der steigenden Energiepreise strahlte schnell in andere Bereiche aus: Die Folge waren ebenfalls steigende Preise bei Waren und Dienstleistungen. Die Teuerungsrate lag im September über der 8 %-Marke und im Jahresdurchschnitt bei 6,9 %. Ein größeres Plus hat es im wiedervereinigten Deutschland noch nicht gegeben.⁸

⁸ https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/02/PD23_069_611.html

Darüber wurden Verknappung und Lieferkettenprobleme zu weiteren Herausforderungen, insbesondere bei den nötigen Bauvorhaben der Energiewirtschaft in der Energiewende. „Wir merken deutlich, dass die Materialien und Dienstleistungen teurer werden“, berichtet Susanne Fabry. „Darüber hinaus haben wir signifikant längere Lieferzeiten. [...] Dauerte es bei einigen Teilen – beispielsweise Motoren – früher zwei Wochen, vergehen jetzt zum Teil sechs Monate bis zur Lieferung.“ Längere oder sich verschiebende Lieferfristen müssen eingeplant und ggf. mit höheren Lagerbeständen kompensiert werden. Projektpläne verschieben sich. Preissteigernde Effekte aufgrund der Knappheit einzelner Produkte erfordern es, die Budgets von Investitionsprojekten strenger zu überwachen.



01.4 Regulatorik und Rettungsschirme

Auf europäischer wie auch nationaler Ebene hat der Gesetzgeber 2022 als Reaktion auf die Entwicklungen an den Energiemärkten, aber auch für das Erreichen der Klimaziele eine Fülle von gesetzlichen Neuerungen und Weiterentwicklungen verabschiedet. Die Dringlichkeit der Themen hat zu einer erheblichen Steigerung der Schlagzahl geführt. Umfang, Komplexität und Geschwindigkeit der regulatorischen Maßgaben erreichten ein Niveau, das viele – vor allem kleine und mittlere – Stadtwerke vor sehr große bürokratische Umsetzungs Herausforderungen stellte. „Wir brauchen deutlich mehr Pragmatismus in der Gesetzgebung. Wer die Gesetze macht, sollte sich darauf rückbesinnen, welche Konsequenzen hiermit verbunden sind. Vergleichen Sie mal



das aktuelle Energiewirtschaftsgesetz mit dem aus dem Jahr 2006: In den letzten 15 Jahren ist die Zahl der Paragraphen explodiert,“ beklagt Michael Fiedeldey.

Die von der Bundesregierung beschlossenen Ausgleichsmaßnahmen für finanzielle Mehrbelastungen von Bürgern und Unternehmen bedeuteten für die Stadtwerke zunächst, dass der pandemiebedingte Rettungsschirm für den ÖPNV zur Finanzierung der Fahrgeldmindereinnahmen auch 2022 fortgeführt wurde, und schloss eine Kompensation der mit der Einführung des 9-Euro-Tickets einhergehenden Schäden für den ÖPNV mit ein.⁹

Mit Blick auf den kommenden Winter forderten im Oktober 2022 der Deutsche Städtetag, der Deutsche Städte- und Gemeindebund, der Verband kommunaler Unternehmen und der BDEW gemeinsam einen Rettungsschirm spezifisch für die Stadtwerke. „Die Energieversorger und insbesondere auch die Stadtwerke mit ihren umfassenden Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger von der Energie- und Wasserversorgung über die Müllabfuhr bis hin zur Straßenreinigung sind zentrale Säulen für die Versorgungssicherheit vor Ort und das Gemeinwohl in unserem Land. Geraten diese Versorger in eine existenzielle Schieflage, entsteht eine bedrohliche Kettenreaktion und der Ausfall systemrelevanter Strukturen für die gesamte Kommune“, heißt es im Appell.¹⁰ Daraufhin spannten einzelne Bundesländer eigene Schutzschirme für Stadtwerke auf.

9 <https://www.spdfraktion.de/presse/pressemitteilungen/9-euro-ticket-oepnv-rettungsschirm-beschlossen>

10 https://www.bdew.de/media/documents/VerbaendeBrief_20221017_Appell.pdf

01.5

Geschäftsmodelle in der Wärmewende

Die Wärmewende bietet Stadtwerken verschiedene Optionen für teils neue Geschäftsmodelle. Heute ist Gas Energieträger Nummer 1 im Wärmemarkt. Entsprechend bedeutend ist die Gassparte für Stadtwerke. Auch Fernwärme, die zweite Säule im Geschäftsfeld Wärme, wird nicht selten durch Gas erzeugt. Hier werden allerdings auch alternative Energieträger wie Kohle, Müll oder Abwärme als Wärmequellen genutzt. In welchem Umfang grüne Gase, insbesondere Wasserstoff, oder alternative Energiequellen künftig für den Wärmemarkt zu Verfügung stehen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Nicht zuletzt deswegen gewinnt Strom derzeit im Wärmemarkt an Bedeutung. Die Nachfrage nach PV-Anlagen und Wärmepumpen ist groß. Die Novelle des Gebäudeenergiegesetzes (GEG) treibt diese Entwicklungen.

Stadtwerke-Geschäftsmodelle für eine strombasierten Wärmewende definieren sich stark durch ihre Netzinfrastruktur. Stromnetze werden hierbei die zentrale Infrastruktur sein, um das Versorgungsgebiet in die CO₂-neutrale Zukunft zu führen. Sie werden ausgebaut und weiterentwickelt, um Wärmepumpen, Photovoltaik, Elektromobilität und Speicher zu integrieren. Neben den Investitionen in das Stromnetz werden Stadtwerke vor allem selbst in regionale Stromerzeugung und -speicher investieren. Den Commodity-Vertrieb im Strom werden die Stadtwerke für die verschiedenen Kundengruppen punktuell weiterentwickeln und um Lösungen und Produkte (z. B. PV-Anlagen, E-Mobility-Lösungen) rund um die strombasierte Wärmewende erweitern. Die Gasversorgung wird sich in den nächsten Jahrzehnten sukzessive wandeln und ihr Anteil an der Wärmeversorgung sinken. Wo möglich werden Gasbrennwertthermen durch Wärmepumpen ersetzt bzw. ergänzt. Moderne Wärmeversorgungskonzepte in Quartieren werden Stadtwerke wo nötig in Partnerschaften entwickeln, bauen und betreiben, um von den Fähigkeiten in der Wärmeversorgung hierin erfahrener Partner zu profitieren.

Um die Wärmewende zum Erfolg zu führen, ist es aus Sicht der Energiewirtschaft jedoch wichtig, nicht nur einseitig auf strombasierte Lösungen zu schauen, sondern die Potenziale in allen leitungsgebundenen Energieinfrastrukturen zu nutzen. Dies ist auch vor dem Hintergrund des sehr kurzen Zeitraums, der für die Wärmetransformation vorgesehen ist,

erforderlich. Mit der gemeinsamen Betrachtung der Strom-, Gas- und Wärmeinfrastrukturen entstehen für die Stadtwerke zudem deutlich bessere Möglichkeiten, entsprechend den lokalen Gegebenheiten und Anforderungen Lösungen zu entwickeln und diese in Geschäftsmodelle zu überführen. Denn letztendlich sichern diese Geschäftsmodelle die Möglichkeit, Investitionen in die notwendigen Infrastrukturen zu tätigen.

Stadtwerke, die heute bereits die Sektoren Strom, Gas und Wärme übergreifend betrachten, haben gute Voraussetzungen, Geschäftsfelder rund um die Wärmewende zu erschließen. Ihnen eröffnet sich die Chance, vollumfängliche Dekarbonisierungslösungsangebote unter dem Stichwort „Energy + x“ zu entwickeln, indem sie z. B. strombasierte Wärmewendelösungen mit Fern- und Nahwärmeangeboten kombinieren. „Energy + x“ – also die Bereitstellung ganzheitlicher Lösungen für eine nachhaltige Energieversorgung – wird zum zentralen Teil der Unternehmensstrategie. Dafür haben diese Stadtwerke Fähigkeiten entwickelt, um die in diesen neuen Geschäftsfeldern inhärente Komplexität zu managen.

Ihre Dienstleistungen bestehen insbesondere aus Lösungen, die den bisherigen Commodity-Kunden nachhaltige Versorgungskonzepte ermöglichen. Auch wenn der Commodity-Vertrieb weiterhin wichtiger Bestandteil der Unternehmensaktivitäten der Stadtwerke sein wird, liegt der Fokus zunehmend darin, die Energielieferung in die Lösung zu integrieren (z. B. Differenzstromlieferungen für Mieterstrom oder Elektromobilitäts- und Wärmestromtarife). Die Bedeutung der Commodities wird deshalb im Zeitablauf sinken, so wie neue, innovative Energiedienstleistungen entstehen.

Für die Stadtwerke, die vollumfängliche Dekarbonisierungsangebote im Bereich „Energy + x“ entwickeln, ist es deshalb besonders wichtig, den Ausbau von Wärme- und Strominfrastruktur zu synchronisieren und dabei den Umbau, Rückbau oder auch die Alternativnutzung der Gasinfrastruktur mitzudenken.

Der Geschäfts- klimaindex: raus aus dem Krisenmodus



02.1

Gute Erfolge in herausfordernden Zeiten

Das kompetente Krisenmanagement der Stadtwerke hat sich in der durch die Folgen von Corona, Energiekrise und ambitionierten Klimaschutzbestimmungen geprägten Zeit bewährt. Mehr als zwei Drittel (68 %) der befragten Unternehmen bewerten ihren geschäftlichen Erfolg in diesem erneuten Krisenjahr als gut oder sehr gut.

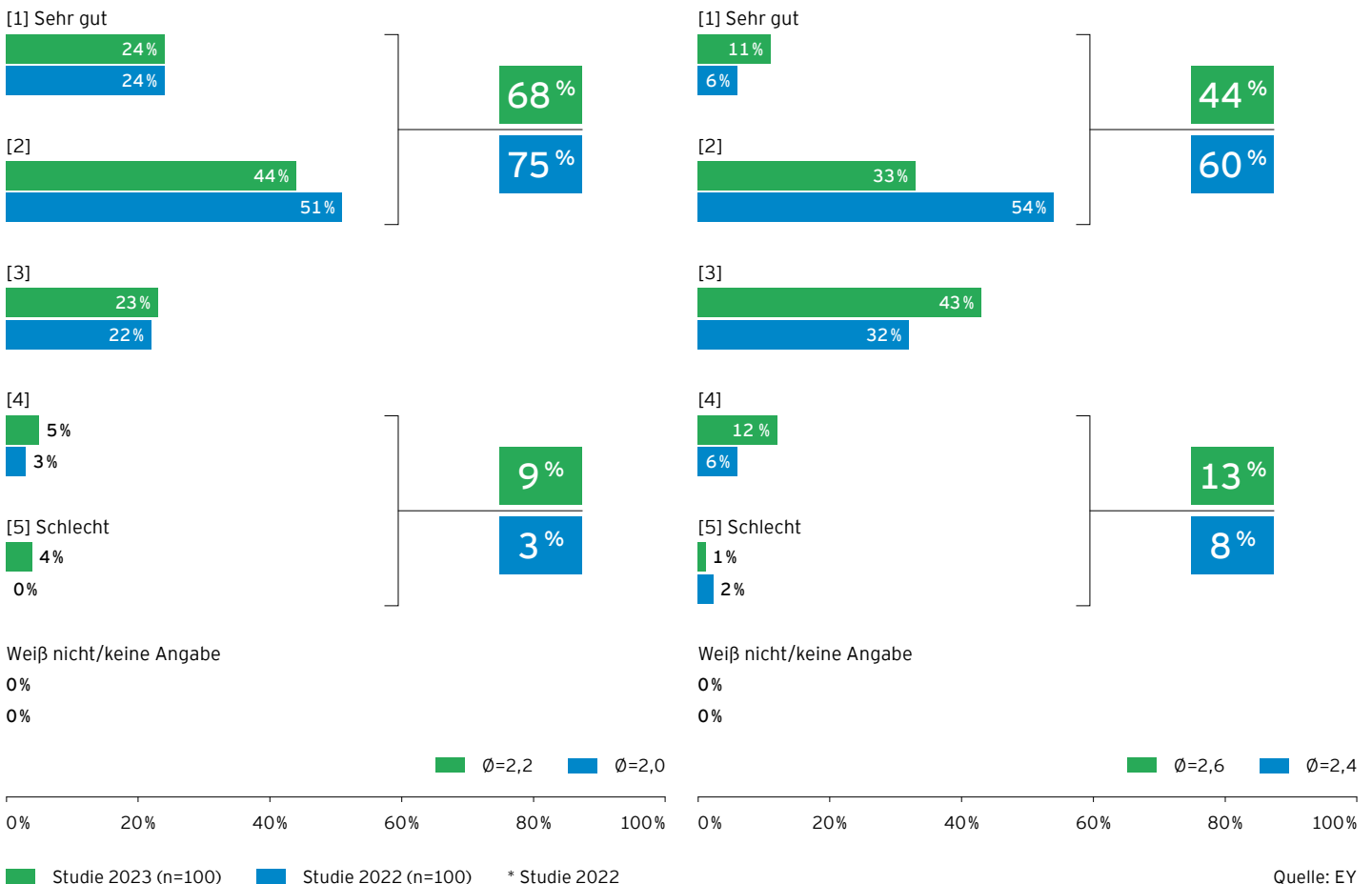
Das positive Stimmungsbild bestätigt die wirtschaftliche Stabilität infolge einer soliden Wirtschaftsplanung und des sehr guten Krisenmanagements der Stadtwerke. Jedoch muss auch festgehalten werden, dass sich die Datenerhebung auf das Jahr 2022 fokussiert – die mittelfristigen Auswirkungen infolge des Zustroms neuer Kunden in der Grundversorgung und der konservativen Energiebeschaffung haben sich in der Zeit noch nicht vollständig entfaltet.

ABBILDUNG 1

Geschäftlicher Erfolg/Erwarteter geschäftlicher Erfolg (Vorjahresvergleich)

Wie schätzen Sie den geschäftlichen Erfolg Ihres Unternehmens im Jahr 2022 bzw. 2021* ein?

Welchen geschäftlichen Erfolg erwarten Sie für das Jahr 2023 bzw. 2022*?



Trotz des positiven Stimmungsbildes muss festgehalten werden, dass fast die Hälfte der Stadtwerke (48 %) 2022 ein niedrigeres Ergebnis erwirtschaftet hat als im Vorjahr, hauptsächlich (77 %) aufgrund höherer Energiebeschaffungskosten. Weitere Gründe für das niedrigere Ergebnis waren die stark gestiegene Übernahme von Kunden in die Grundversorgung (46 %) und Zahlungsausfälle von Kunden und damit verbunden Wertberichtigungen auf Forderungen oder die Risikovorsorge dafür (44 %).

Ein Viertel der Befragten berichtete jedoch, im Krisenjahr sogar höhere Ergebnisse erwirtschaftet zu haben als im Vorjahr. Die Gründe dafür waren vor allem eigene Erzeugungsaktivitäten und dass die erzeugte Energie zu höheren Preisen vermarktet werden konnte (56 %), und Neukundengewinne (50 %), die sich vor allem aus den Discounter-Pleiten speisten. Wenn diese durch entsprechende Beschaffungsstrategien gedeckt waren oder in Tarifstrukturen integriert werden konnten, konnten Stadtwerke also von dem schwierigen Umfeld sogar profitieren.

Fast die Hälfte der Stadtwerke erwirtschaftete in 2022 ein niedrigeres Ergebnis als im Vorjahr.

48%



02.2

Versorgung in Deutschland sichern

Die Gasmangellage und steigende Energiepreise waren das alles beherrschende Thema 2022. Viele Stadtwerke haben frühzeitig in Krisenstäben die Versorgungssicherheit in alternativen Szenarien simuliert; sie haben Temperaturprognosen, Nachfrageentwicklungen, Beschaffungsmengen- und Preisszenarien analysiert und Handlungsoptionen abgeleitet.

Parallel galt es, die umfangreichen und komplexen regulatorischen Anpassungen und Neuregelungen umzusetzen. All dies zusammengenommen überlagerte im Jahr 2022 die eigentliche Agenda der Stadtwerke, da diese Aufgaben wesentliche Teile der Ressourcen gebunden haben: „Manche Projekte haben in der Zeitfolge etwas gelitten“, berichtet Siegfried Müller.

Infolge der makroökonomischen und geopolitischen Auswirkungen des Krieges rückten 2022 zwei Themen in den Hauptfokus der Stadtwerke:

- ▶ Energieeinkauf und -beschaffung mit der Zielstellung einer gesicherten Energieversorgung und der Kompensation des spürbaren Anstiegs der Zahl von Neukunden in der Grundversorgung
- ▶ Umsetzung der neuen und überwiegend sehr komplexen rechtlichen Anforderungen (Regulatorik)
- ▶ Umsetzung der Dezemberhilfen und der Gas-/Strompreisbremsen

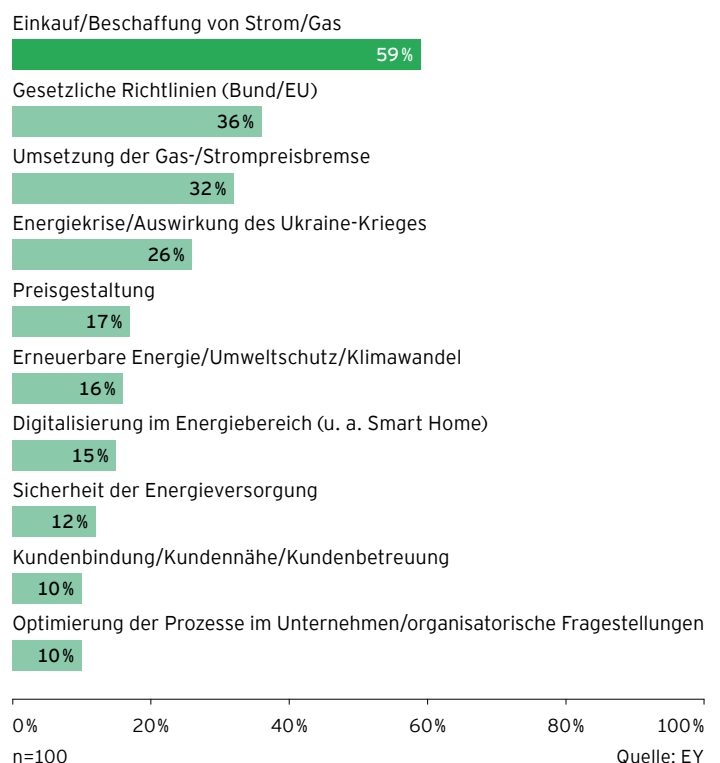
Die Herausforderungen beim Energieeinkauf wirkten sich auch auf das Wachstumspotenzial der Stadtwerke aus. In der Grundversorgung wurden zwar viele Neukunden „gewonnen“, der aktive Vertrieb von Privat- und Geschäftskunden wurde bei vielen Unternehmen jedoch heruntergefahren, da kurzfristige Marktpreise keine ausreichende Rendite versprachen.

Die Umsetzung regulatorischer Anforderungen, deren Halbwertszeit (Stichwort Gasbeschaffungsumlage) und deren hohe Dynamik bei der Einführung (Stichwort Dezemberhilfen und Energiepreisbremsen) sorgten dafür, dass strategische Themen nur bedingt angegangen werden konnten. „Meine Organisation hat kaum noch die Möglichkeit, diese Vorgaben des Gesetzgebers zu erfassen, geschweige denn umzusetzen und ihre strategischen Rückschlüsse hieraus zu ziehen“, kritisiert Michael Fiedeldey.

ABBILDUNG 2

Wichtige Themen und Fragestellungen 2022

Mit welchen Themen/Fragestellungen haben Sie sich in 2022 am meisten/ am intensivsten in Ihrem Unternehmen auseinandergesetzt?



02.3

Dekarbonisierung immer noch kein Kern der Geschäftspolitik

Die Umwälzungen des Jahres 2022 sorgten dafür, dass den Stadtwerken größtenteils die Hände gebunden waren, um die Dekarbonisierung in der Region voranzubringen. „In den Krisenstäben mit den Kreisbehörden und städtischen Behörden wurde viel Zeit in das Thema Stromversorgung und Blackout investiert – und in die Beantwortung der Frage, wie gut wir in der Notstromversorgung aufgestellt sind“, erzählt Siegfried Müller aus der Praxis. So dürften es auch viele seiner Kollegen in anderen Stadtwerken erlebt haben: „Das an diesen

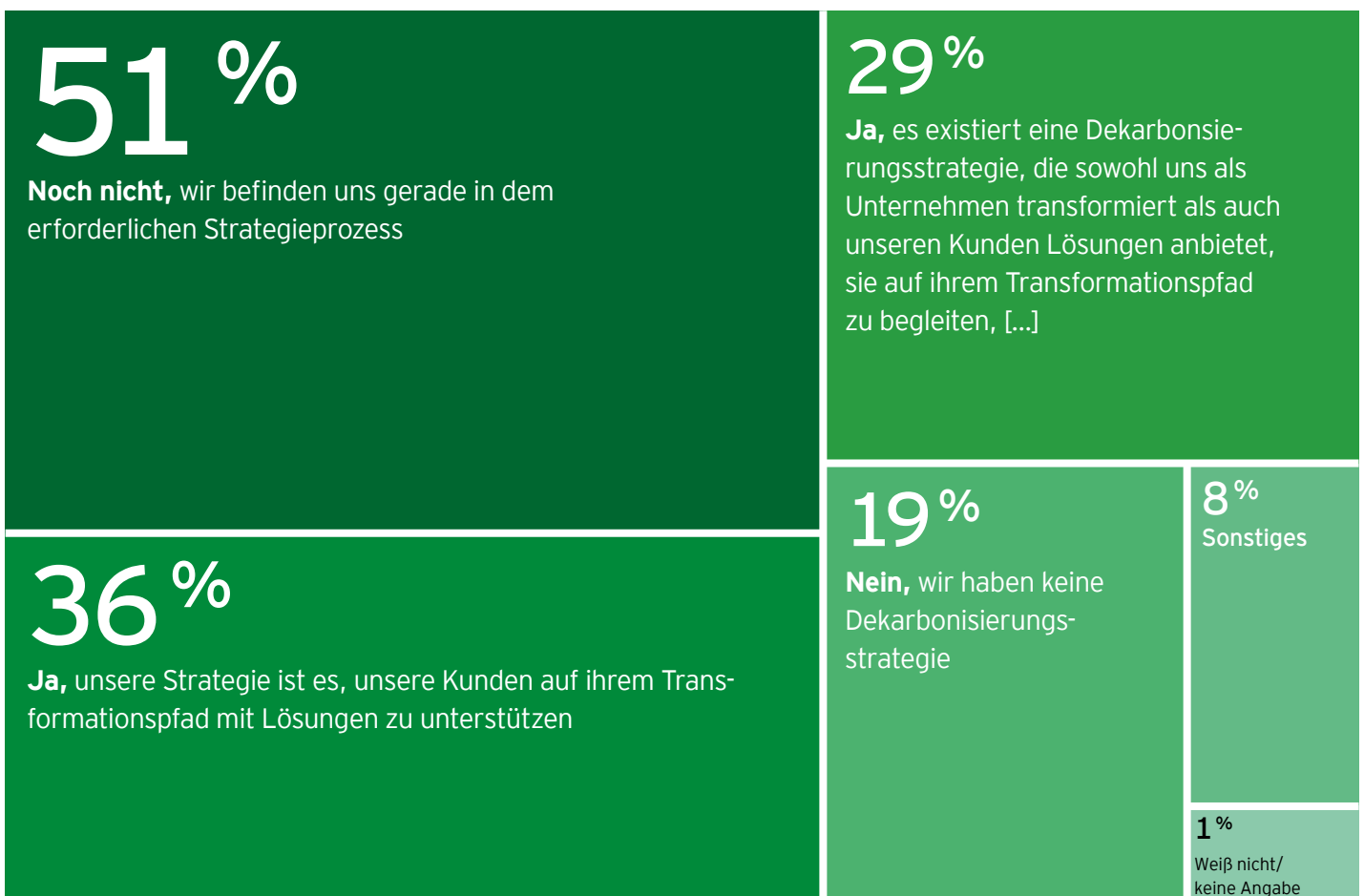
Stellen aufgebotene Personal stand dann entsprechend nicht für andere Themen rund um Energiewende und Dekarbonisierung zur Verfügung.“

Wie in der Vorjahresumfrage hat nur rund ein Drittel der Befragten eine echte Dekarbonisierungsstrategie, sprich Transformationslösungen für den Kunden und das eigene Unternehmen. Knapp ein Fünftel hat überhaupt keine Dekarbonisierungsstrategie, und rund die Hälfte befindet sich noch „in einem strategischen Prozess“. Immerhin 36 % bieten Kundenlösungen zur Dekarbonisierung an.

ABBILDUNG 3

Dekarbonisierungsstrategie

Existiert in Ihrem Unternehmen eine Dekarbonisierungsstrategie?



n=100

Quelle: EY

Ein Beispiel dafür, wie es aussehen kann, schildert Lars-Martin Klieve. Bei den Stadtwerken Essen gibt es beispielsweise ein „Greenlab“, in dem sich Mitarbeitende quer über alle Abteilungen hierarchiefrei zusammenschließen und gemeinsam überlegen, wie sie den ökologischen Fußabdruck verkleinern können – nicht nur durch Dekarbonisierung, sondern auch durch Müllvermeidung und -trennung oder weniger Wasserverbrauch. „Wichtig ist aus meiner Sicht, das auch konsequent in die Geschäftspolitik zu übersetzen“, betont Klieve. „Daher geht es bei unserem Strategieprojekt Capital E darum, wie wir als Stadtwerke die Stadt und die hier lebenden Menschen auf dem Weg der Dekarbonisierung unterstützen können.“

■ 02.3.1

Dekarbonisierung als Neugeschäft

Durch die Energiewende entstehen neue Geschäftsmodelle, dazu gehört auch die Reduzierung von CO₂-Emissionen. Auf die Frage, ob die Krisen der letzten zwei Jahre die Transformation gehemmt oder beschleunigt haben, hat Michael Fiedeldey eine eindeutige Meinung: „Wir wollen unsere Umsätze mit Dekarbonisierungsaktivitäten erheblich steigern. Auch vor dem Hintergrund, dass das Commodity-Geschäft nachlassen wird, wollen wir langfristig in beiden Bereichen ähnlich große Umsätze machen“, sagt er. Dabei wirke die Energiekrise wie ein Katalysator: „Die Krise hat diesen Transformationsprozess beschleunigt. Für Fernwärmeanschlüsse und Lösungsvarianten, wie wir sie gerade auf Lager entwickeln, bekommen wir derzeit viele Anfragen.“

Wenn sich die Stadtwerke dieser Themen aber nicht selbst annehmen können oder wollen, werden andere diese Geschäftsmodelle übernehmen. Dies können insbesondere Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft und deren Dienstleister sein, zum Beispiel die GETEC-Gruppe, ein Energiedienstleistungskonzern aus Magdeburg. Florian Unger beschreibt für die Stadtwerkstudie, wie die GETEC-Gruppe in ihren eigenen dezentralen Erzeugungsanlagen und Wärmenetzen Dekarbonisierungsmöglichkeiten auslotet und umsetzt, und fügt hinzu: „In diesem Zusammenhang können und wollen wir dann auch den Stadtwerken anbieten, sie bei der Dekarbonisierung ihrer Infrastruktur zu unterstützen.“

Die Energiewende wird dezentral umgesetzt. Daher sind Stadtwerke wichtige lokale Partner für die Umsetzung der Energiewende vor Ort. Sie kennen die Bedingungen vor Ort und verfügen über eine persönliche Beziehung und Nähe zu den Stakeholdern. Viele Städte realisieren, was sie für einen Wettbewerbsvorteil haben, wenn sie Stadtwerke an ihrer Seite haben, die diese Themen vorantreiben. Im Umkehrschluss gilt daher aber auch: Wenn Stadtwerke keine Strategien entwickeln, die sie dann auch effektiv und effizient umsetzen, werden sie diesem Anspruch nicht gerecht.



02.4

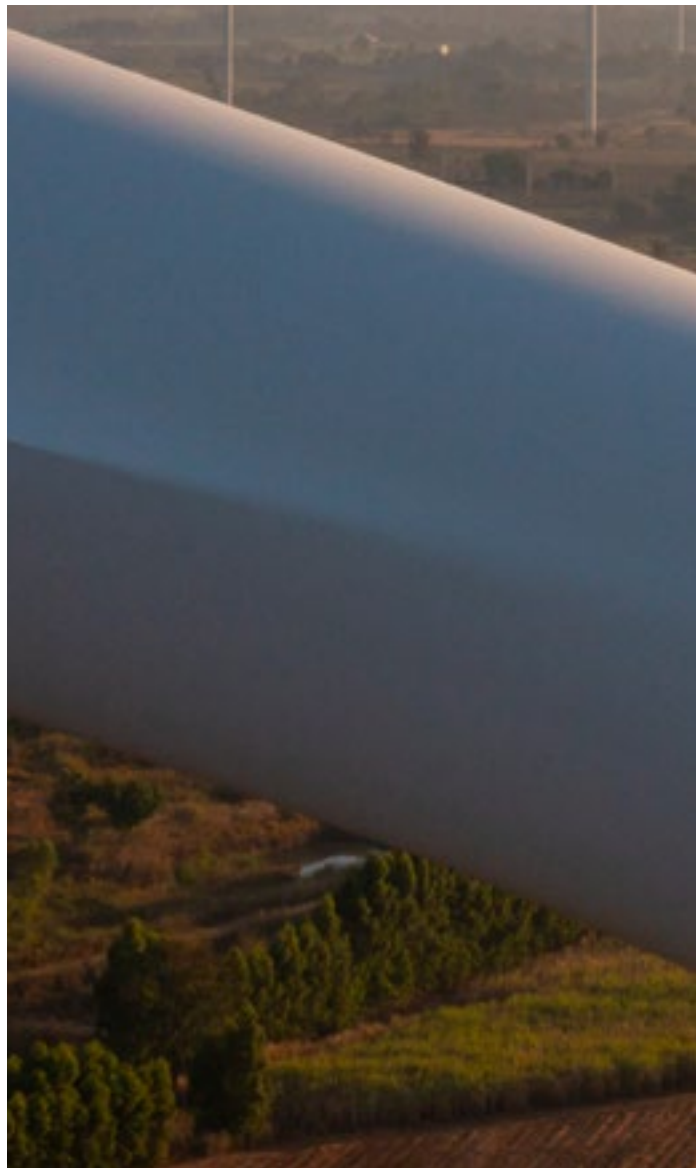
Dunkle Wolken am Horizont

Auch wenn das Geschäft 2022 für viele Stadtwerke gut lief, blicken die meisten Befragten sorgenvoll auf das Jahr 2023: Lediglich 44 % schätzen die Aussichten als gut oder sehr gut ein, das ist der niedrigste Wert seit der Finanzkrise 2008/2009.

Die Sorgen um die geschäftliche Entwicklung beruhen auf mehreren möglichen Szenarien für die nächsten Monate und Jahre (Auswahl):

- ▶ Langfristige Beschaffungsstrategien in den kommenden Monaten könnten zu weiteren Preissteigerungen für Endverbraucher führen. In einem Umfeld sinkender Beschaffungspreise könnten Stadtwerke gegenüber den wieder aktiv werdenden Energiediscountern dann kein wettbewerbsfähiges Angebot für die Endkunden unterbreiten und müssen Kundenverluste verzeichnen.
- ▶ Der spürbare Rückgang von Gasmengen belastet die Stadtwerke sowohl im Energievertrieb als auch in den Gasnetzen. Da sich diese Unsicherheit jedoch absehbar zum Dauerzustand entwickeln wird, müssen dringend Transformationsstrategien und ein entsprechender Ordnungsrahmen entwickelt werden.
- ▶ Eine große Herausforderung ist zudem die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung. Insbesondere Lösungen für Bestandsquartiere können bisher nur dann sozialverträglich umgesetzt werden, wenn alle möglichen Förderprogramme genutzt werden.
- ▶ Der hohe Investitionsbedarf zur Umsetzung der Energie-, Mobilitäts- und Wärmewende ist zwar als große Chance für die Stadtwerke zu verstehen, jedoch müssen notwendige Finanzierungen erst sichergestellt werden.
- ▶ Unter dem Motto „Nach dem Winter ist vor dem Winter“ müssen jetzt die Weichen für den Aufbau notwendiger Gasreserven für den Winter 2023/2024 gestellt werden – insbesondere wenn dieser deutlich kälter werden sollte als der vergangene.

Es gilt also, strategische Antworten auf diese Fragen zu finden. Davon werden die nächsten zwei bis drei Jahre geprägt sein. Dabei wird die Personalnot im Zuge des Fachkräftemangels, aber auch im Zuge der Personalbindung in Anbetracht zunehmender bürokratischer Belastungen immer bedeutender – und damit die Frage, wer die strategischen Antworten finden und vor allem umsetzen soll.





“

Es war ein anspruchsvolles Jahr, aber ich glaube, es war für die Energiewirtschaft zu meistern. Zumal wir von vornherein gesehen haben, dass 2022 eigentlich wenig Probleme zu erwarten sind, sondern die größeren Probleme für die Energiewirtschaft und für die Stadtwerke eher in 2023 anstehen.

Siegfried Müller

Geschäftsführer der Stadtwerke Lippstadt GmbH

Handlungsfelder für die nächsten zwei bis drei Jahre



Die Stadtwerkstudie befragt die Unternehmen jährlich zu den aktuellen Branchentrends. Aus dieser Information lassen sich Zeitreihenanalysen für ein Stimmungsbild und die aktuellen Handlungsfelder ableiten. Man kann beispielsweise ablesen, dass sich der erwartete Geschäftserfolg momentan auf einem Zehnjahrestief befindet – dabei allerdings noch weit von den Tiefpunkten während der Finanzkrise entfernt ist.

Über die Jahre haben sich die Themen und Prioritäten in der Stadtwerkewelt natürlich verschoben, alte Fragestellungen sind entfallen, neue hinzugekommen – darunter Digitalisierung, Cybersicherheit und Synergiepotenziale.

Neben dem Blick zurück werden auch die zentralen Zukunftsfragen bei den Stadtwerken im Rahmen der Stadtwerkstudie erhoben. Im Fokus stehen dabei die mittelfristigen Themenstellungen für die kommenden zwei bis drei Jahre. Der Ausbau der Erneuerbaren Energien und die Wärmewende vor Ort sind die aktuellen Top-Trends. Damit tragen die Stadtwerke zur Erreichung der politischen und kommunalen Energieziele bei. Auf dem dritten Platz landete dieses Jahr die Gewinnung neuer Mitarbeitender – der Fachkräftemangel macht auch um die Energieversorger keinen Bogen bzw. wird durch eine hohe Altersstruktur in der Belegschaft gefördert.

ABBILDUNG 4

Erwarteter geschäftlicher Erfolg im aktuellen Jahr

Und welchen geschäftlichen Erfolg erwarten Sie für das Jahr 2004-2012/2014-2023?

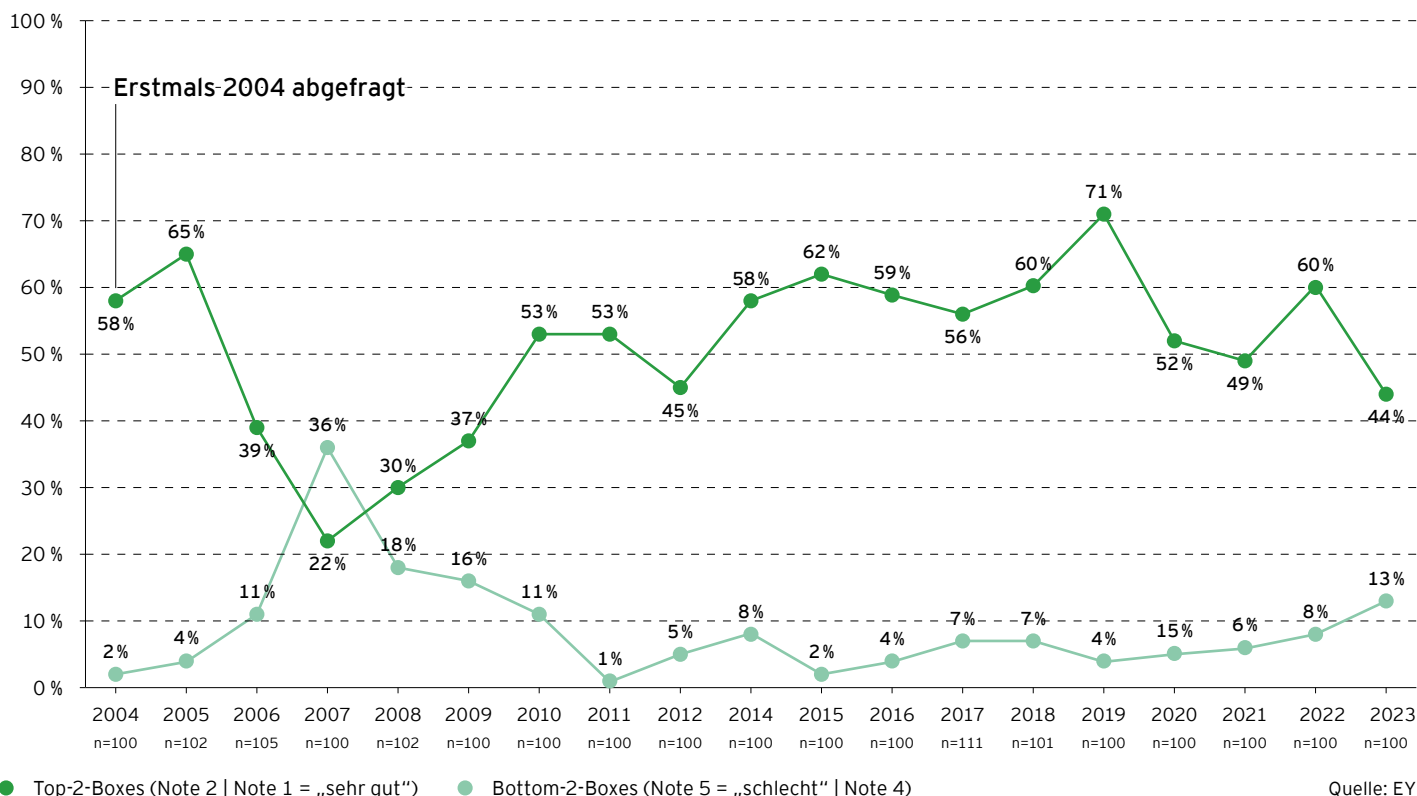
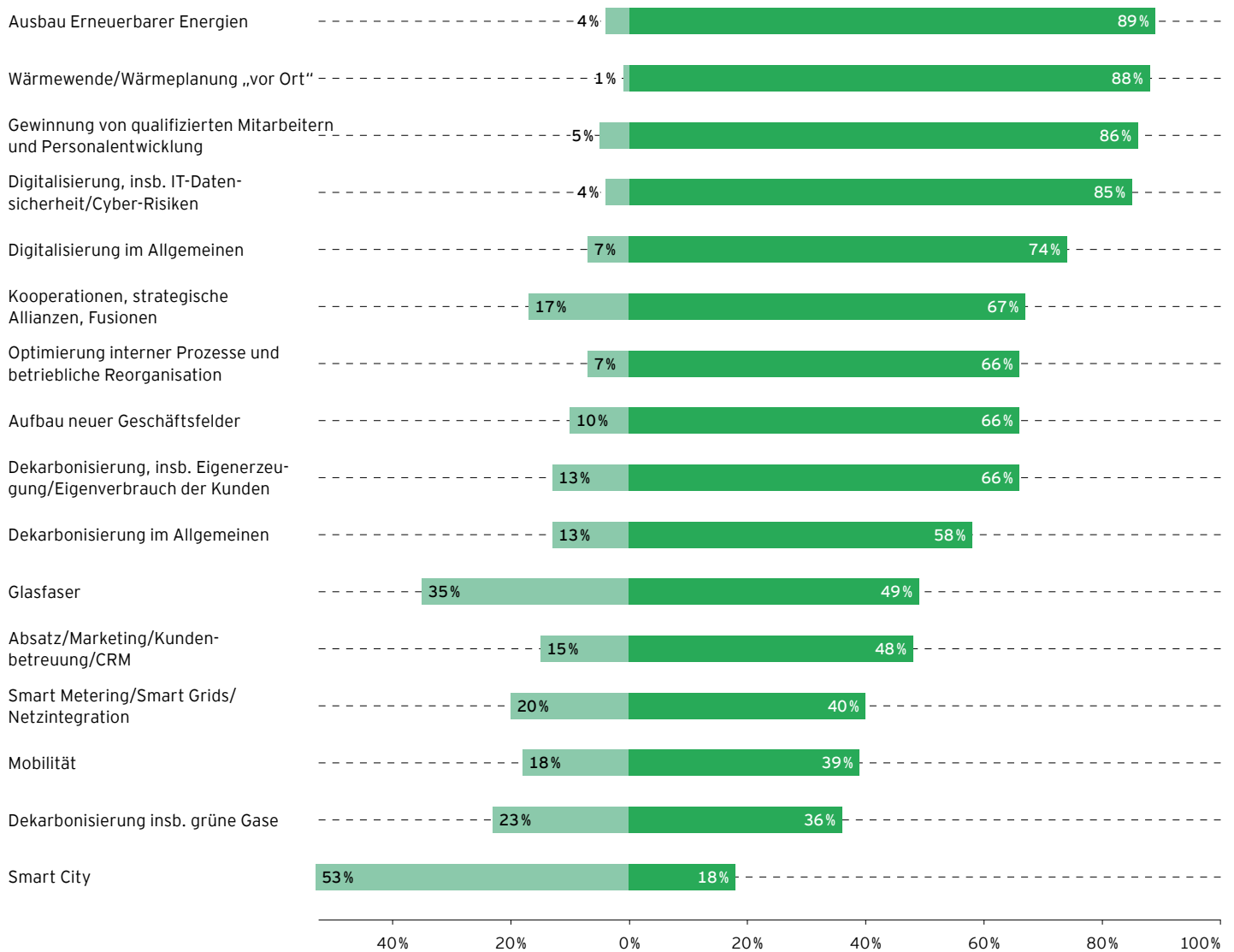


ABBILDUNG 5

Fragen, mit denen sich Stadtwerke aktuell auseinandersetzen

Ich nenne Ihnen nun einige Themenbereiche, die in den nächsten 2 bis 3 Jahren für Stadtwerke besondere Bedeutung erlangen könnten. In welchem Maße werden sich Ihrer Meinung nach Stadtwerke, [...], mit diesen Themen auseinandersetzen?

Bottom-2-Boxes (Note 5 = „gar nicht auseinandersetzen“ | Note 4) ◀ | ▶ Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr stark auseinandersetzen“)



n=100

Quelle: EY

03.1

Ausbau Erneuerbarer Energien

Das wichtigste Thema für die Studienteilnehmer ist der Ausbau Erneuerbarer Energien. Für die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer bei den Stadtwerken ist klar, dass der Rückgang fossiler Stromerzeugung durch den Kohleausstieg, die jüngsten Verwerfungen an den Energiemärkten und den gleichzeitigen Verzicht auf die Kernkraft ohne ein dynamisches Hochfahren der EE-Produktion zwangsläufig zu Knappheit bzw. zu noch höheren Importabhängigkeiten führt. Das gilt bei gleich bleibendem Verbrauch – und erst recht in Anbetracht zukünftiger Bedarfsanstiege vor dem Hintergrund der Sektorenkopplung. Eine Hürde beim Ausbau sind jedoch noch zu lange Planungs- und Genehmigungsprozesse, aber auch die gesellschaftliche Haltung, dass beispielsweise neue Windkraftanlagen nicht „vor der Haustüre“ entstehen sollen. „Absolutes Gift, vor allem für langfristig orientierte Investoren“, sei es zudem, „wenn permanent die Rahmenbedingungen verändert werden“, warnt Ewald Woste. „Das ist doppelt gefährlich, weil sich dadurch Unsicherheit im Markt breit macht.“

Viele Unternehmen planen, mehr in Erneuerbare Energien zu investieren. Wer 2022 bereits auf eigene EE-Erzeugungskapazitäten zurückgreifen konnte, verfügte in der Energiekrise über ein widerstandsfähigeres Geschäftsmodell. Auch wenn in den kommenden Monaten sog. Übergewinne mittels Erlösabschöpfung staatlich vereinnahmt werden, erscheint dies für die Zukunft als sicherer Hafen und wichtiger Baustein für die Energiewende.

Besonders bis 2030 wird der notwendige Zubau bei den Erzeugungsanlagen enorm hoch sein, wenn sich die Branche den von der Bundesregierung gesetzten Zielen zumindest annähern will. In den Fokus rücken vor allem Freiflächen-Photovoltaik, Onshore- und Offshore-Wind, zunehmend aber auch Geothermie- und Solarthermie-Projekte.

Potenziale bieten auch Biogas und Biomethan, wie jüngst der „Fortschrittsmonitor 2023 Energiewende“ von BDEW und EY zeigte. Durch die Vergärung von Biomasse lassen sich nicht nur Strom und Wärme erzeugen, sondern auch Treibstoff für Fahrzeuge, der als E-Fuel auch nach dem Verbrenneraus in der EU nach 2035 zulässig wäre. Biogas wird bisher vor allem für die lokale Strom- und Wärmeerzeugung genutzt und ist stark an die Kostenentwicklung im Agrarsektor gekoppelt. Biomethan – veredeltes Biogas, bei dem unter anderem das CO₂ abgeschieden wird, weswegen es nahezu klimaneutral ist – wird bisher nur in sehr geringen Mengen erzeugt; hier wird jedoch mit einer baldigen Verzehnfachung gerechnet. So hat die EU-Kommission durch das Programm RepowerEU das Ziel gesetzt, im Jahr 370 TWh Biomethan primär aus landwirtschaftlichen Reststoffen und Gülle zu produzieren. In Deutschland wird das nachhaltig erzeugbare Potenzial an Biogas auf über 100 TWh geschätzt.



03.2

Wärmeplanung vor Ort

88 % der im Rahmen der Studie Befragten setzten sich 2022 mit Wärmeplanungen auseinander. Die Transformation im Wärmesektor soll sich nach Wünschen der Bundesregierung ab 2024 stark beschleunigen – ein weiterer Rückgang des Gasabsatzes an Endkunden wird die Folge sein.

Für das Gelingen der Wärmewende spielen die Kommunen eine entscheidende Rolle. Sie werden dieser Rolle nicht gerecht werden können, wenn sie die lokalen Energieversorger und Energienetzbetreiber nicht einbinden. Folglich gehen 71 % der Befragten davon aus, künftig eher mehr Dienstleistungen für die Kommune zu erbringen als bisher. Für eine Großstadt wie Köln beschreibt Susanne Fabry die Lage wie folgt: Jede Kommune sei aufgefordert, eine kommunale Wärmeplanung zu erstellen: „In Köln haben wir ein zentrales Fernwärmenetz, das im Vergleich zu anderen Städten noch relativ klein ist, und zwei bis drei dezentrale Netze.“ Da der Fernwärmenetzausbau eine sehr hohe Bedeutung für Kölns Klimaziele 2035 habe, müsse Wärme in Zukunft zentral über grünen Wasserstoff erzeugt werden und durch den Netzausbau möglichst viele Haushalte angeschlossen werden. Wärme wird jedoch künftig nicht überall als Fernwärme in die Gebäude gelangen, sondern viele Häuser werden über hybride Wärme- und zunehmend auch Kälteanlagen versorgt werden, eine Kombination aus PV, Wärmepumpe und für mögliche Verbrauchsspitzen weitere herkömmliche und neue Technologien. In der Wärmewende wird also auch dem Strom und damit den Stromnetzen eine zentrale Bedeutung zukommen. Auch Michael Fiedeldey, der in Bamberg, einer Stadt mit sehr viel historischem Bestand, tätig ist, versichert in Bezug auf die Wärme- und Stromnetzinfrastuktur: „Die Wärmewende kann nur funktionieren, wenn wir Gebäudesanierung und Netzausbau synchronisieren.“



03.3

Personal: Versorger werden attraktiver

Fachkräftemangel ist in Deutschland mittlerweile in fast jeder Branche ein Thema und je höher die Qualifizierung, desto schwerer fällt es den Arbeitgebern, das geeignete Personal zu finden. 86 % der Studienteilnehmer erleben in ihren Unternehmen, dass der Fachkräftemangel für die kommenden Jahre stark an Bedeutung gewinnt; 2022 waren es 82 %, 2021 erst 70 %.

Die breite öffentliche Wahrnehmung der Bedeutung unserer Energieversorgung und der Sicherstellung unserer Versorgung in Deutschland hilft dabei den Stadtwerken, Aufmerksamkeit für die Branche und ihre Unternehmen zu schaffen. Die Energiekrise war also in gewisser Weise eine Werbung für den Arbeitgeber Stadtwerke, bestätigen im Rahmen dieser Studie einzelne Teilnehmer. Zudem beschäftigen sich viele junge Menschen mit dem Klima und den Folgen des Klimawandels und sind zunehmend interessiert daran, den Klimaschutz aktiv mitgestalten zu können.

Gleichzeitig litten die Beschäftigten unter den Herausforderungen im täglichen Krisenmanagement. Hohe Belastungen durch die kurzfristige Umsetzung komplexer regulatorischer Änderungen, den Umgang mit steigenden Risiken im Geschäft und natürlich die enorm gestiegene Kundenkommunikation sind sehr fordernd für viele Organisationsbereiche. Im Gespräch betonte Michael Fiedeldej, dass die Anerkennung und Wertschätzung für das, was die Mitarbeiter in den letzten drei Jahren geleistet haben, fehle und ihre Leistungsbereitschaft für die krisenbedingten Zusatzaufgaben „zu häufig als selbstverständlich hingenommen“ werde, auch von der Politik.

Nur 40 % der Studienteilnehmer gaben an, dass die Stimmung in der Belegschaft auch im dritten Krisenjahr in Folge nicht gesunken sei. Bei immerhin 59 % nahm die Mitarbeiterfluktuation nicht zu, von einer anderswo beobachteten Kündigungswelle („Big Quit“) kann also (noch) keine Rede sein. Offenbar sind Stadtwerke trotz eines schwieriger werdenden Umfeldes ein attraktiver Arbeitgeber – so stellen es jedenfalls 78 % der Studienteilnehmer dar. Das ändert allerdings nichts daran, dass nur 45 % der befragten Unternehmen ihre offenen Stellen in angemessenen Zeiträumen besetzen können. Über die Hälfte muss also zumindest vorübergehend mit Lücken in der Mannschaft zurechtkommen.

Die breite öffentliche Diskussion klimapolitischer und energiewirtschaftlicher Herausforderungen weckt bei vielen, vor allem auch jungen Menschen Interesse für Umsetzungsfragen der Energiewende. Um für neue Bewerber attraktiv zu sein, gelte es aber auch, die eigene Unternehmenskultur zu modernisieren, beschreibt Susanne Fabry: „Weg vom Silodenken hin zu einer verzahnten agilen Arbeitsweise und einer Projektorientierung. In den vergangenen Jahren haben wir die Führungsstruktur konsequent verjüngt. Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe, eine agile Arbeitsweise und crossfunktionale Teams, die an kundenorientierten Prozessen arbeiten, sind uns wichtig.“ Michael Fiedeldej erlebt, dass Innovationsprozesse sein Unternehmen stark verändern, und das wirkt auch nach außen: „Wir merken das auch, wenn wir Stellen ausschreiben – wie positiv dabei die Resonanz ist! Innovation wirkt also intern, aber auch auf die Wahrnehmung der Kunden und weitere Stakeholder – etwa am Arbeitsmarkt.“



Ohne Zuwanderung wird das Personalproblem der Stadtwerke dennoch nicht zu lösen sein, ist Susanne Fabry überzeugt. „Aktuell sind wir sehr anspruchsvoll in unseren Ausbildungsgängen und ziehen Menschen mit guter Schulbildung an“, sagt sie. Dennoch hinterfrage sie die häufig allzu hohen Prüfungsstandards. Ihr Unternehmen reagiere darauf mit einer passgenaueren Ausbildung im technischen Bereich: „Daher haben wir auch wieder angefangen, zweijährige Ausbildungsgänge anzubieten. Nicht jeder muss alles können.“

03.4

Cybersicherheit: weiterhin unterfinanziert

Im Juni 2022 attackierten Hacker den Darmstädter IT-Dienstleister Count+Care, ein Gemeinschaftsunternehmen der ENTEGA AG und der Mainzer Stadtwerke AG. Im November konnten die Stadtwerke Donauwörth einen Cyberangriff erfolgreich verhindern. Und Ende des Jahres gingen die Potsdamer Stadtverwaltung und die Stadtwerke offline, weil sie Opfer eines kriminellen IT-Angriffs wurden. Drei Beispiele aus einem bewegten Jahr, das auch gezeigt hat: Die Cyberangriffe auf Stadtwerke und kommunale Infrastrukturen nehmen zu, denn dahinter steht ein kriminelles Geschäftsmodell. Laut Stadtwerkstudie 2022 wurde vergangenes Jahr ein Drittel der Teilnehmer Ziele solcher Attacken, die aber alle gestoppt werden konnten.

„Machen Sie sich bewusst, dass wir es mit hochprofessionellen Angreifern mit enormen Budgets und Kompetenzen zu tun haben“, warnt der Geschäftsführer von Count+Care José David da Torre Suárez. „Für eine erfolgreiche Abwehr von Cyberangriffen reicht der Schutz der kritischen Infrastruktur nicht aus“, sagt er. „Es braucht eine aktive Verteidigung, die eine frühzeitige Reaktion auf Anomalien ermöglicht.“

Ein Problem dabei ist, dass Anschläge durchschnittlich erst nach 35 Tagen als solche erkannt werden. Wird ein Angriff festgestellt, hat zunächst die forensische Untersuchung oberste Priorität, um festzustellen, was alles betroffen ist. Dabei existiert immer ein Konflikt zwischen der Dauer der forensischen Analyse und der Notwendigkeit, die Systeme schnell wiederherzustellen. Das ist das Dilemma betroffener Stadtwerke: Eine gründliche Reinigung braucht Zeit, ansonsten bleibt die Sorge vor einem erneuten Erfolg der Angreifer. Stadtwerke brauchen hier eine Prioritätenliste: Welche Bereiche müssen nach einem Angriff prioritär wieder hochgefahren werden? Wo kann man manuelle Lösungen („Workarounds“) schaffen?

Für 88 % der Studienteilnehmer hat die Digitalisierung seit Jahren eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Als Teilthema hat Cybersicherheit dabei wie im Jahr 2021 die größte Bedeutung. Ihren eigenen Digitalisierungsfortschritt gegenüber anderen Branchenteilnehmern bewerten die Studienteilnehmer seit einigen Jahre meist als nur mittelmäßig, nur wenige bezeichnen sich als Vorreiter, allerdings und noch weniger als hinterherhinkend. Dazu passt, dass die IT-Investitionen bei

mehr als zwei Dritteln weiterhin unter 1 % des Jahresumsatzes liegen. Verglichen mit anderen Branchen investieren die Studienteilnehmer also vergleichsweise wenig in ihre IT: Laut dem CIO-Jahrbuch des gleichnamigen Magazins liegt der Durchschnitt in Deutschland bei 2 % des Umsatzes.¹¹

Für eine erfolgreiche Cyberabwehr sind Trainings, Richtlinien, die Cyberorganisation und aktive Sicherheitssysteme von Bedeutung – ein Fakt, der sich in der Branche immerhin herumgesprochen hat: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen haben 2022 an Übungen zur Cyberabwehr teilgenommen (54 %).

11 https://www.cio.de/a/so-viel-investieren-deutsche-unternehmen-in-it,3697685#:~:text=IT-Budget%20im%20Verh%C3%A4ltnis%20zum,einen%20wesentlich%20gr%C3%B6%C3%9Feren%20Anteil%20auf.&text=*Die%20Deutsche%20Lufthansa%20AG%20war,infolge%20der%20Corona-Pandemie%20betroffen.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat in 2022 an Übungen zur Cyberabwehr teilgenommen.

54%



“

Für eine erfolgreiche Abwehr von Cyberangriffen reicht der Schutz der kritischen Infrastruktur nicht aus. Es braucht eine aktive Verteidigung, die eine frühzeitige Reaktion auf Anomalien ermöglicht.

José David da Torre Suárez
Geschäftsführer von Count+Care GmbH & Co KG

03.5

Lieferketten und Rohstoffknappheit

Ein weiteres Thema, das die Studienteilnehmer als Ergänzung zu den kommenden Herausforderungen genannt haben, sind Lieferketten und Rohstoffknappheit. Wie bereits der „Fort-schrittsmonitor 2023 Energiewende“ von BDEW und EY aufgezeigt hat, sind die limitierenden Faktoren auf dem Weg in die Zukunft vor allem die fehlende Verfügbarkeit kritischer Rohstoffe, aber auch von Baustoffen und technischen Komponenten für Photovoltaik, Wind und Wärmeeffizienzmaßnahmen (Dämmstoffe, Isolierung etc.). Dies gilt auch im Netzbereich, wo Transformatoren, Umspannstationen, Kabel und andere Komponenten lange Lieferzeiten haben. Die Ressourcenverfügbarkeit und Lieferkettenprobleme stellen heute schon ein Problem dar und führen zu Verzögerungen.

Stadtwerke machen die Erfahrung, lange Lieferzeiten managen zu müssen, indem sie Lagerbestände erhöhen. Lieferzeiten von sechs bis zwölf Monaten werden für Transformatoren oder Motoren genannt, die früher innerhalb von zwei Wochen

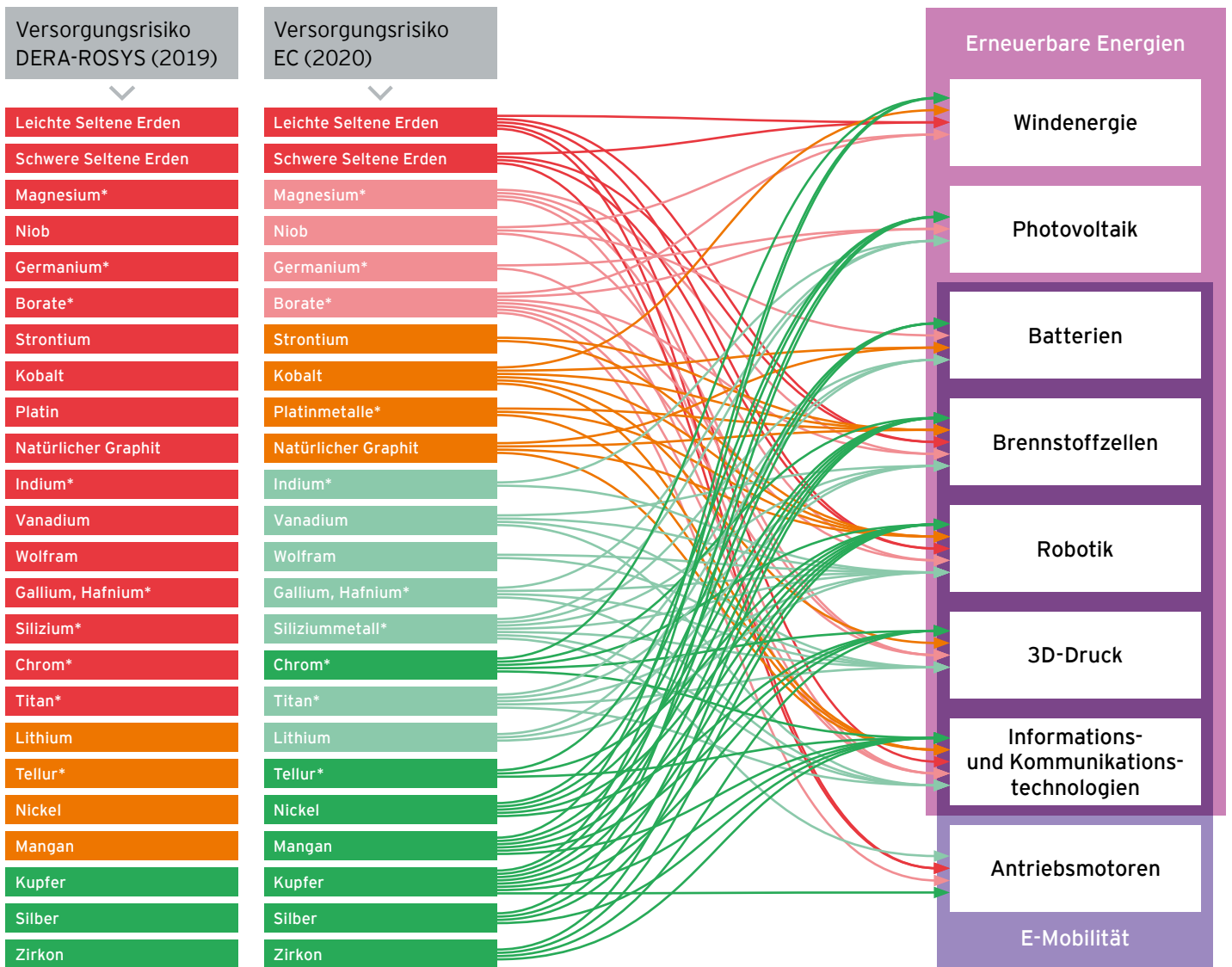
lieferbar waren. Lange Lieferzeiten gehen zudem mit eklatanten Preisanstiegen für einzelne Teile einher. Hier besteht erhebliches Potenzial für Verzögerungen von Projekten und Erfolgen auf dem Dekarbonisierungspfad.

Für den Windenergieausbau glaubt Ewald Woste, dass sich vieles in den Griff bekommen lässt, „wenn man mit den großen Herstellern redet, über längere Partnerschaften verfügt und frühzeitig bestellt“. In diesem Zusammenhang lobt er den Ansatz der Bundesregierung, „jetzt zu helfen und die Produktion von Unternehmen beispielsweise mittels Abnahmegarantien abzusichern“.



ABBILDUNG 6

Versorgungsrisiko der Rohstoffe in den Sektoren Erneuerbare Energien und E-Mobilität und deren Technologien



Versorgungsrisiko: ■ Sehr hoch ■ Hoch ■ Mittel ■ Niedrig ■ Sehr niedrig

Mit * sind diejenigen Rohstoffe markiert, bei denen die Abschätzung hinsichtlich eines Versorgungsrisikos auf Grundlage der globalen Raffinerieproduktion im Gegensatz zur Bergwerksförderung basiert.

Quelle: EY

03.6

Immer wichtiger: Kooperationen

Kooperationen, das Schwerpunktthema der Stadtwerke-studie 2022, haben unter den Eindrücken der Energiekrise für die Befragungsteilnehmer deutlich an Bedeutung gewonnen (67 % Zustimmung, nach 59 % im Vorjahr). Für die Beherrschung der 2022 hinzugekommenen Aufgaben zum Beispiel in der Beschaffung oder Abwicklung der regulatorischen Herausforderungen werden Partnerschaften immer wichtiger. Vor allem aber die vielen komplexen Aufgaben der Wärmewende sind nur in interdisziplinären Partnerschaften zu bewältigen. So berichtet Michael Fiedeldey, dass etwa die Stadtwerke Bamberg derzeit „den Austausch mit allen

größeren Akteuren der Wohnungswirtschaft“ vorantreiben. Ziel sei eine mit der Sanierung der Immobilienbestände synchronisierte Ausbauplanung der Wärme- und Stromnetzinfrastruktur. Außerdem arbeite man in Bamberg bei Netzentwicklungsplänen mit dem Fraunhofer-Institut für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IEE) zusammen und habe „im gemeinsamen Innovationslabor mit Bosch eine Feststoffbrennzelle in unser Netz eingebunden“.



03.7 Die Kommune im Fokus

Stadtwerke sind die Energielösungsanbieter innerhalb der Regionen – diese Rolle wird durch eine aktive Zusammenarbeit mit den Kommunen bestätigt und liegt in der DNA der Stadtwerke. Lars-Martin Klieve betont, dass die Stadtwerke weiterhin der wichtigste Partner der Kommunen sind und Daseinsvorsorgeleistungen erbringen: „Das ist eigentlich die originäre Aufgabe von Stadtwerken überall: die Aufgabenerfüllung der Stadt [...]“, betont er. Dieser Auffassung schließen sich 71 % der Studienteilnehmer an und gehen davon aus, künftig mehr Dienstleistungen für die Kommune zu erbringen.

Die Liste strategischer Themen mit der Kommune wird angeführt von der kommunalen Wärmeplanung: 97 % der befragten Stadtwerke arbeiten hier schon heute, d. h. vor möglichen gesetzlichen Regelungen hierzu, mit der Kommune zusammen. Das zeigt, wie wichtig die Wärmeplanung für die Stadtwerke ist und ihre Investitionsagenda und damit Geschäftsmodelle bestimmen wird. In der Bedeutung der

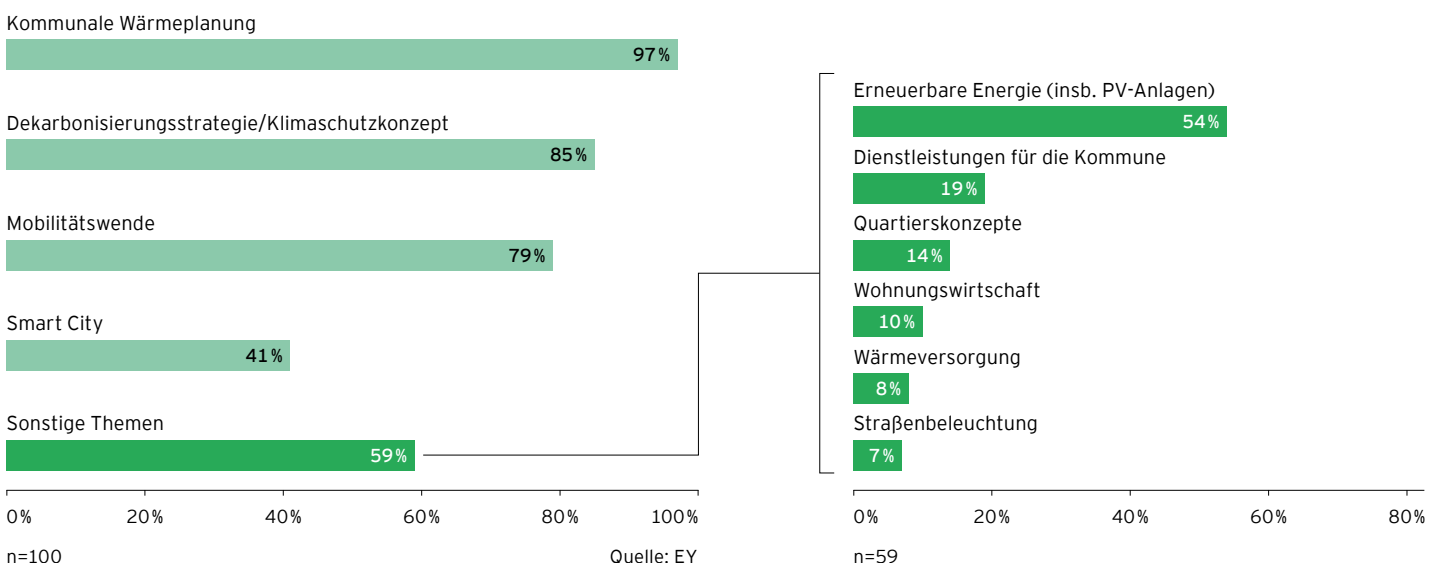
gemeinsam mit der Kommune zu bearbeitenden Themen folgen Dekarbonisierungsstrategien, Klimakonzepte (85 %) und die Mobilitätswende (79 %). Gerade die kommunale Wärmeplanung ist ein zentrales Thema für die Energiewende und eine Chance für die Kommune, auf dem Dekarbonisierungspfad einen bedeutenden Schritt voranzukommen (vgl. Kapitel 03.2). Die lokalen Stadtwerke sind dabei ein wichtiger Planungs- und Umsetzungspartner, denn sie betreiben die dafür nötigen Infrastrukturen, haben eine Vielzahl von Kundenkontakten und können technologieoffen neue Geschäftsmodelle entwickeln. Zudem ist die Synchronisierung von Strom-, Gas- und Wärmestrategie enorm wichtig.

Ein Beispiel, wie Stadtwerke ihre Kommune konkret dabei unterstützen können, nennt Lars-Martin Klieve: „Wir haben eine Energieserviceplattform für den Stadtkonzern. So bringen wir etwa bei den städtischen Wohnungsunternehmen Photovoltaikanlagen auf die Dächer. Gleiches gilt für stadteigene Gebäude. Auch das Museum Folkwang haben wir mit einer großen PV-Anlage ausgestattet und begleiten es auf dem Weg zum klimaneutralen Museum – einem der ersten in Deutschland.“

ABBILDUNG 7

Strategische Themenstellungen

Zu welchen strategischen Themenstellungen arbeiten Sie mit der Kommune in Zusammenhang mit der Klimawende zusammen?



03.8 Synergiepotenziale

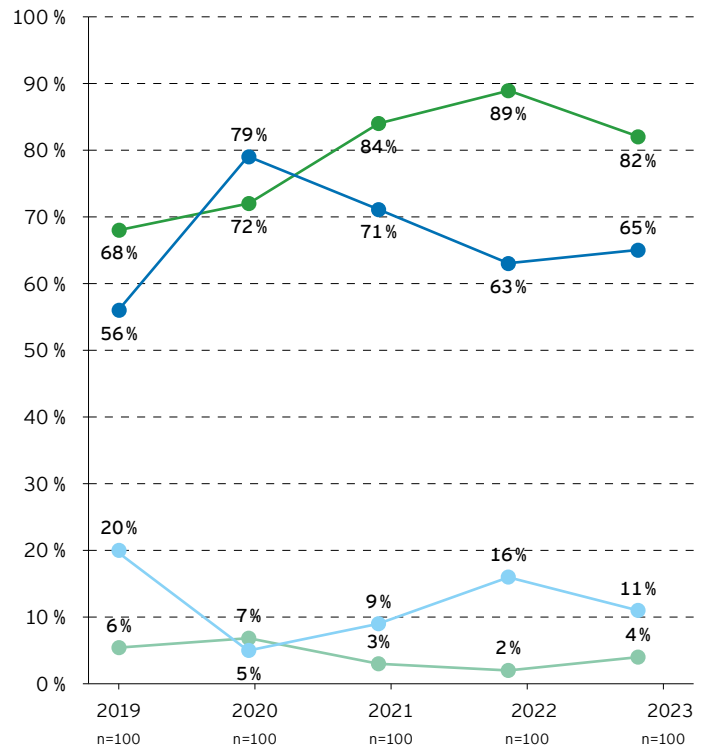
Synergiepotenziale sehen die Befragten wie auch in den Studien in den vergangenen Jahren vor allem mit der Wohnungswirtschaft und der Telekommunikationsindustrie.

Die Synergiepotenziale mit der Wohnungswirtschaft sind nach wie vor hoch, mit 82 % aber erstmals seit Abfrage dieses Parameters rückläufig. Dies zeigt eine gewisse Ambivalenz in der Betrachtung dieser Gruppe. Vor allem die größeren Stadtwerke betrachten die Wohnungswirtschaft als wichtige Kundengruppe und entwickeln besondere (Dienst-)Leistungen in den Bereichen Energieerzeugung, Mobilität und Telekommunikation. Sie reichen von technischen Energieautarkielösungen bis hin zu Apps oder Abrechnungsdienstleistungen. Mittleren und besonders kleineren Stadtwerken fehlen dabei häufig die Anwendungsfälle in ihren Versorgungsgebieten, wenn Wohnungsbaugesellschaften seltener sind und sich die Bebauung durch eine Vielzahl von Einfamilienhäusern auszeichnet. Sie können voll integrierte Lösungen jedoch gegebenenfalls in Partnerschaften realisieren.

Auch die Telekommunikationsbranche weist weiterhin ein hohes Synergiepotenzial mit der Energiewirtschaft auf. Stadtwerke betrachten dabei das Potenzial aus verschiedenen Blickwinkeln. Vertriebsseitig erfolgt das Angebot von Telekommunikationsprodukten. Ob als alleinstehendes Produkt oder im Bündel mit weiteren Leistungen der Stadtwerke wird die Attraktivität dieser Produkte immer weiter erhöht und entwickelt sich zu einer eigenen Vertriebsssäule. Allerdings haben viele Stadtwerke, die Telekommunikationsnetze gebaut haben, keine flächige Versorgung erreicht und verspüren einen zunehmenden Wettbewerbsdruck durch die Angebote der großen Telekommunikationsunternehmen und Private-Equity-Häuser, die sich mittlerweile ebenfalls erfolgreich in dem Markt bewegen. Netzseitig ist diese Netzinfrastruktur, wenn auch lückenhaft, zur Steuerung dezentraler Erzeugungsanlagen und damit zum Gelingen der Energiewende vor Ort unerlässlich. Die Bereitschaft der Stadtwerke, in singuläre TK-Netze zu investieren, d. h. nur aus Sicht des Vertriebs oder der Netze, sinkt. Die beidseitige Sicht, die Vermarktungs- und die Eigennutzungssicht, hingegen führt dazu, dass Investitionsvorhaben positiv bewertet werden.

ABBILDUNG 8
Synergiepotenziale

Mit welchen anderen Sektoren/Industrien können EVU die größten Synergiepotenziale heben?



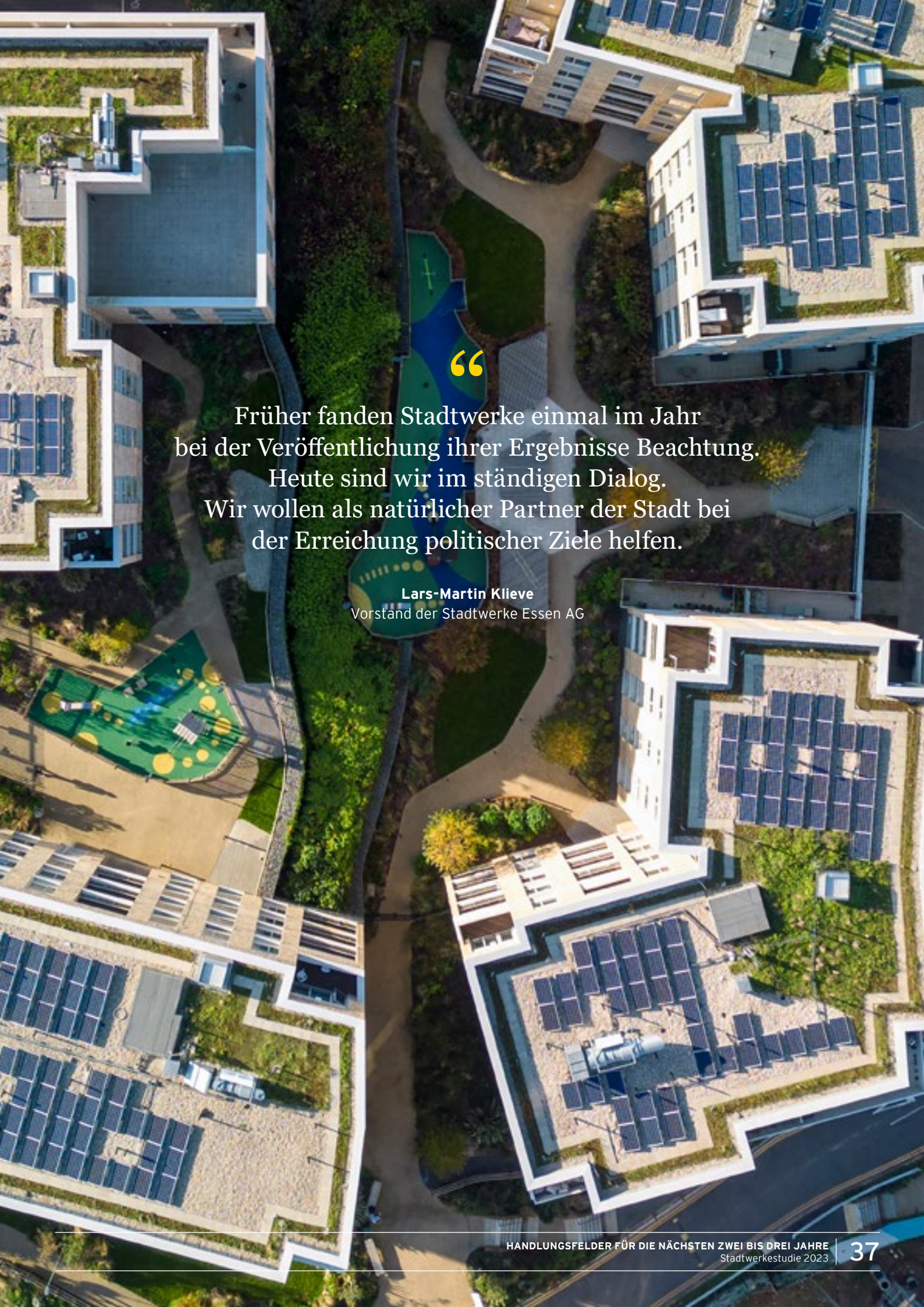
TK-Infrastruktur/ TK-Dienstleistungen/Breitband

- Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr hohes Synergiepotenzial“)
- Bottom-2-Boxes (Note 5 = „gar kein Synergiepotenzial“ | Note 4)

Wohnungswirtschaft

- Top-2-Boxes (Note 2 | Note 1 = „sehr hohes Synergiepotenzial“)
- Bottom-2-Boxes (Note 5 = „gar kein Synergiepotenzial“ | Note 4)

Quelle: EY



“
Früher fanden Stadtwerke einmal im Jahr
bei der Veröffentlichung ihrer Ergebnisse Beachtung.
Heute sind wir im ständigen Dialog.
Wir wollen als natürlicher Partner der Stadt bei
der Erreichung politischer Ziele helfen.

Lars-Martin Klieve
Vorstand der Stadtwerke Essen AG

03.9

Reicht das für die Energiewende?

Der im Februar 2023 vorgestellte „Fortschrittsmonitor 2023 Energiewende“ von BDEW und EY stellt immer wieder die Frage, ob diese Klimaziele überhaupt erreicht werden können: „Nach einem Rückgang in der Pandemie nehmen die Treibhausgasemissionen wieder zu: Die Energiewende ist gefährdet.“ Um die gesteckten Ziele der Bundesregierung bis 2030 zu erreichen, bedarf es demnach Investitionen vor allem in den Netzausbau, in die Erzeugung Erneuerbarer Energien und klimaneutraler Gase sowie in nachhaltige Mobilität.

Politisch ist der Prozess der Dekarbonisierung der Wärmeversorgung Gegenstand zahlreicher Diskussionen. So wurde das ursprünglich von Bundesminister Dr. Robert Habeck geplante Ziel, den Einbau neuer Öl- und Gasheizungen faktisch ab 1. Januar 2024 zu verbieten, von verschiedenen Branchenverbänden deutlich kritisiert. So warnte der Spitzenverband der Wohnungswirtschaft (GdW) vor Überteuerung und Kapazitätsengpässen. Seitens der Kommunen betonte der Deutsche Städte- und Gemeindebund zwar, dass es ein richtiger Ansatz sei, die Wärmewende zu beschleunigen, forderte aber realistische und erreichbare Ziele. Der BDEW betonte nachdrücklich die notwendige ganzheitliche Betrachtungsweise der Wärmewende. „Welche Technologie am besten geeignet ist, kann nicht im Berliner Regierungsviertel geplant werden. Diese entscheidende Aufgabe muss auf kommunaler Ebene gelöst werden. Die Akteure vor Ort wissen am besten über regionale Gegebenheiten, die lokalen Wärmepotenziale sowie die Gebäude- und Sozialstrukturen Bescheid und geben Bürgerinnen und Bürgern wichtige Hilfestellungen. Das heißt: Die kommunale Wärmeplanung und das Gebäudeenergiegesetz bedingen einander und müssen miteinander verheiratet werden“, so die Vorsitzende der BDEW-Hauptgeschäftsführung Kerstin Andreae.

Tatsächlich musste Habeck seine Ziele später in zähen Verhandlungen mit den Ampel-Koalitionspartnern abändern. In dem Kabinettsbeschluss, der zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie vorlag, heißt es, dass ab 2024 neu eingebaute Heizungen mit mindestens 65 % Erneuerbarer Energie betrieben werden müssen. Es wird aber mit Ausnahmen sowie Übergangslösungen und -fristen gerechnet, um den Anforderungen der Praxis gerecht zu werden. Ziel ist allerdings nach wie vor, den Schwenk auf Wärmepumpen, PV und Solarthermie deutlich zu beschleunigen.

Alternative Technologien sind im Bestand heute kaum verfügbar. Die Beimischung von Wasserstoff wurde zunächst mit dem Entwurf der EU-Gasbinnenmarkttrichtlinie ausgebremst und die Auslastung des Gasnetzes wird offenbar sehr viel schneller zum Thema als erwartet. So prognostiziert eine aktuelle Studie von Arthur D. Little einen Rückgang im Gasabsatz um 35 % bis 2035.¹² Bei weniger Gasabsatz werden weniger Kunden die langfristigen Fixkosten der Gasnetze tragen müssen. Dadurch verursachte höhere individuelle Netzentgelte werden die Endkundenpreise für Gas weiter in die Höhe treiben.

Technologieoffenheit scheint hier das Gebot der Stunde. Denn eine ambitionierte Energiewende bedarf der richtigen Anreize: Die Dekarbonisierung von Gebäuden muss sich lohnen, auch für die Unternehmen dahinter. Eine einseitige bzw. zu frühe Festlegung auf Wärmepumpen und PV als derzeit verfügbare Technologien zum Beispiel scheint nicht zielführend – zumal beide Technologien im innenstädtischen Bestand schwer oder gar nicht umsetzbar sind. Ein rapides Hochfahren dieser Technologien würde zudem die Synchronisierung von Wärmewende und Stromnetzausbau erschweren und damit das Gelingen der Energiewende gefährden. Auch über einen sinnvollen Erhalt von Gasnetzinfrastruktur sollte frühzeitig verhandelt werden, bevor Kapazitäten wegfallen, die später für Wasserstoff gebraucht werden könnten.

¹² <https://www.zfk.de/unternehmen/nachrichten/transformation-geschwindigkeit-im-waermesektor-nimmt-ab-2025-dramatisch-zu>



“

Absolutes Gift, vor allem für langfristig orientierte Investoren, ist jedoch, wenn permanent die Rahmenbedingungen verändert werden.

Ewald Woste

Managing Partner bei NeXtWind

Mit neuen Strategien aus der Krise



2022 ist das dritte Jahr in Folge, das die Stadtwerke – wie auch andere Branchen – vor große Herausforderungen stellte. Dass sich aus jeder Krise auch Chancen ergeben, ist ein ungeschriebenes Gesetz. Michael Fiedeldey geht sogar rückblickend so weit, dass er die Corona-Krise als „großen Erfolgsfaktor für die Digitalisierung bei den Stadtwerken“ betrachtet: „In rasender Geschwindigkeit haben wir ein Niveau erreicht, für das wir sonst deutlich länger gebraucht hätten. Die Frage, ob man etwas auch anders machen kann, wurde gar nicht mehr gestellt – wir haben es einfach gemacht. Jede und jeder bei den Stadtwerken hat agiles und pragmatisches Agieren hautnah erlebt.“

2022 stand die Energieversorgung Kopf und vor nie da gewesenen Herausforderungen.

Die Energiekrise 2022 stellte die Stadtwerke vor zwei Herausforderungen, die zu den zentralen Zielen der Energiewirtschaft zählen. Die Versorgungssicherheit rückte zum ersten Mal nicht in einem technischen Aspekt

in den Fokus, sondern im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit erforderlicher Energiemengen, und zeigte die Importabhängigkeiten auf. Die zweite Herausforderung war – korrelierend mit der Versorgungssicherheit – die Wirtschaftlichkeit der Energieversorgung. Es wurden kurzfristig Energiepreise für Letztverbraucher aufgerufen, die es auf diesem Niveau noch nie gab.

Da jedoch die Klimakrise nicht auf die Energiekrise Rücksicht nimmt, müssen auch in diesem Bereich weitere Erfolge erzielt werden. In den ersten Monaten des Jahres 2023 hat die Bundesregierung ihre Vorschläge zur Fortentwicklung des gesetzlichen Rahmens (u. a. Gebäudeenergiegesetz) und ihre strategischen Antworten auf das Nichterreichen der Klimaschutzziele vorgestellt.

Vor dem Hintergrund der Krisenerfahrung erhöhen viele Stadwerke ihre Investitionsbudgets für Erneuerbare Energien.

42%

Bedingt durch die Energiekrise schafft die Mehrheit der Studienteilnehmer neue Wärmeangebote.

64%

04.1

Strategien in Teilen angepasst

Strategische Anpassungen sind dann erforderlich, wenn Veränderungen auftreten, die nachhaltig sind und zu neuen Erkenntnissen führen. Viele Stadtwerke haben diese vor allem in den letzten Monaten gewonnen. 44 % der Befragten haben 2022 ihre Strategie in Teilbereichen angepasst. Immerhin 34 % haben hingegen keine Anpassungsbedarfe für sich erkannt. 15 % gaben an, neben den Aufgaben der Krisenbewältigung und der operativen Aufrechterhaltung keine Zeit für strategische Fragestellungen gehabt zu haben.

Von den Studienteilnehmern, die strategische Anpassungsmaßnahmen erkannt haben, haben die meisten diese in Teilbereichen identifiziert, ausgearbeitet und umgesetzt. Dies betraf erwartungsgemäß vor allem den Beschaffungsbereich mit der Anpassung von Beschaffungsstrategien. Diese Maßnahmen waren in vielen Unternehmen unbedingt notwendig,

um im sich ändernden Marktumfeld handlungsfähig und damit lieferfähig zu bleiben. Weitere strategische Anpassungsbereiche betrafen die Investitionsstrategien in Erneuerbare Energien und Wärme wie auch in Netze, aber auch die Anpassung von Kundenlösungen.

Trotz des sehr fordernden Umfeldes haben 17 % der an der Befragung teilgenommenen Unternehmen das Jahr 2022 für einen umfassenden Strategieprozess genutzt.

ABBILDUNG 9

Auswirkung der Energiekrise auf die Unternehmensstrategie

Hat die Energiekrise dazu geführt, dass Sie Ihre Unternehmensstrategie angepasst haben?

Ja, wir haben unsere Unternehmensstrategie in Teilbereichen adaptiert



Nein, unsere Unternehmensstrategie bedurfte keiner Anpassung



Bedingt, wir haben nur unsere Beschaffungsstrategie angepasst



Ja, wir haben in 2022 aufgrund der Energiekrise einen umfassenden Strategieprozess durchgeführt



Nein, die operative Krisenbewältigung lies bisher keine Zeit für strategische Fragestellungen



Weiß nicht/keine Angabe



0% 20% 40% 60% 80% 100%
n=100 Quelle: EY

Beschaffung/Energieeinkauf



Eigenerzeugung von Strom



Wärmeerzeugung/Nah-/Fernwärme



Kooperationen



Aufbau neuer Geschäftsfelder/Produkte



Dekarbonisierung



0% 20% 40% 60% 80%
n=44

04.2

Beschaffung und Risikomanagement

Die Studienteilnehmer legen seit Mitte 2021 auf die Beschaffung und das Risikomanagement großes Augenmerk. Seitdem hat die Preisvolatilität extrem zugenommen. Stadtwerke waren gezwungen, ihre Beschaffungsstrategien an die kurzfristigen Preisentwicklungen mit extremen Ausschlägen anzupassen. Dies erforderte umfangreiche Maßnahmen. Ausreichend Liquidität wurde unerlässlich, um die Beschaffung zu sichern, sodass die Liquiditätsplanung weiter optimiert wurde und für 70 % der Befragten in den Fokus rückte. Sie verkürzten unterjährige Betrachtungszeiträume, verbesserten ihre Datengrundlage und veränderten die langfristigen Planungen. Flankiert wurde die Anpassung der Beschaffungsstrategie um Maßnahmen zur Verbesserung des Forderungsmanagements wie die Überprüfung und Anpassung von

Abschlagszahlungen, Mahn- und Inkassowesen. Weiteres Optimierungspotenzial gibt es beim Mahn- und Forderungsmanagement jedoch im Digitalisierungsgrad der Prozesse.

Zur Sicherung ihrer Liquidität brauchten Stadtwerke teilweise die Unterstützung ihrer Gesellschafter, was in der Regel in Form von Bürgschaften und Gesellschafterdarlehen geschah. Externe Finanzierung war in diesen Fällen nicht uneingeschränkt möglich. Hierbei rückten auch beihilferechtliche Fragestellungen bei kommunalen Gesellschaftern in den Fokus.



04.3

Mit Investitionen heraus aus der Krise

04.3.1

Fortschritt beim Klimaschutz?

Nachdem es mit kurzfristigen Maßnahmen im Winter 2022/23 gelungen ist, die Versorgungssicherheit zu gewährleisten, erfordern nun die Erkenntnisse aus der Energiekrise langfristiges Agieren. Um eine unabhängigere, diversifizierte und klimaneutrale Energiewelt als Grundlage für Wohlstand in Deutschland entstehen zu lassen und die Krise zu überwinden, sind Zukunftsinvestitionen erforderlich.

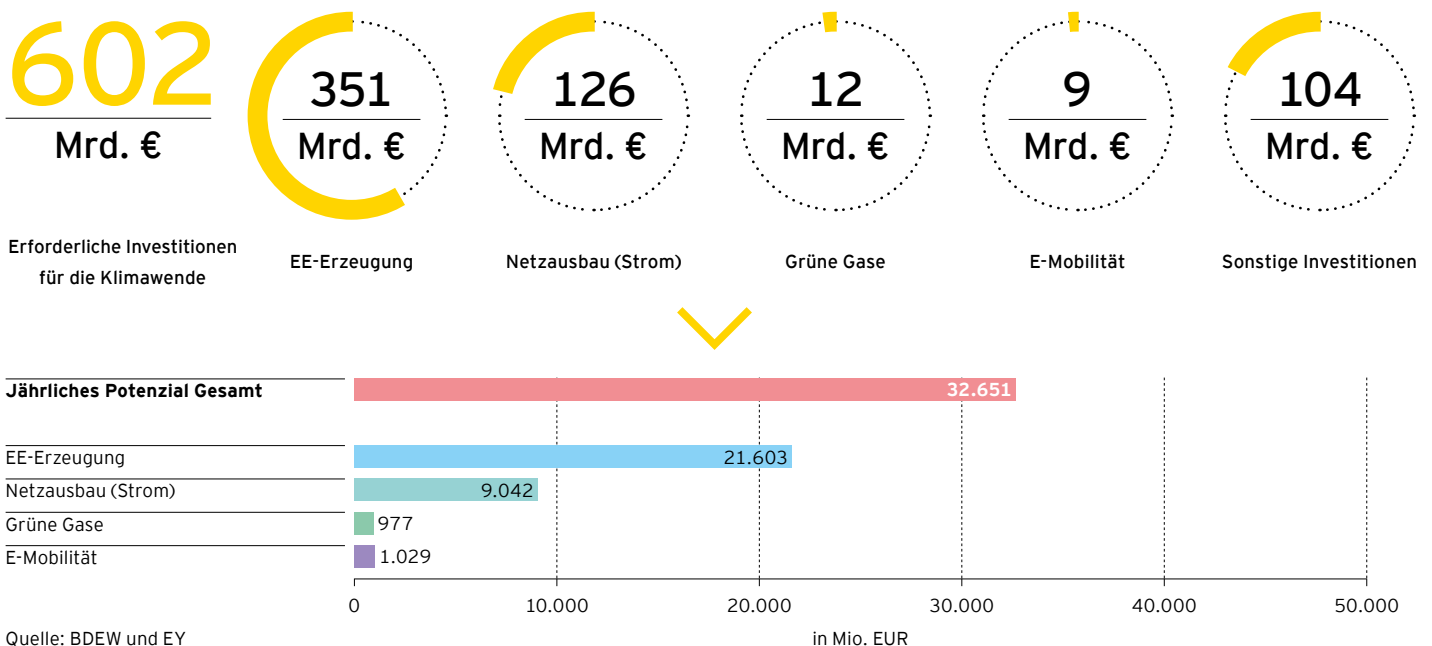
Nach einem Rückgang in der Pandemie nehmen die Treibhausgasemissionen wieder zu, die Ziele der Energiewende sind gefährdet. Der langsame Fortschritt ist aber nicht nur schlecht für das Klima, er bedeutet auch, dass mögliche Wertschöpfung nicht realisiert wird. Die Klimawendeinvestitionen können Wertschöpfungseffekte in Höhe von 32,7 Milliarden Euro auslösen – das entspricht knapp 1 % der Bruttowertschöpfung in Deutschland.

Um die von der Bundesregierung für 2030 gesteckten Klimaziele zu erreichen, sind umfangreiche Investitionen von über 600 Milliarden Euro erforderlich. Berechnungen des „Fortschrittsmonitors 2023 Energiewende“ von BDEW und EY zeigen, dass Deutschland zur Erreichung seiner Klimaziele bis 2030 pro Jahr rund 54 bis 57 Milliarden Euro investieren müsste. Ein Großteil dieser Ausgaben betrifft folgende Bereiche:

- ▶ Erzeugung Erneuerbarer Energien: PV (Dach und Freifläche), Onshore- und Offshore-Wind und Biomasse (insgesamt 351 Milliarden Euro)
- ▶ Netzausbau (Strom): Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung (HGÜ) und Hochspannung (Zubau und Netzverstärkung), HGÜ-Konverter, Höchstspannungs-Trafos sowie Offshore-Netzanbindung (einschließlich Anlagen; insgesamt 126 Milliarden Euro)

ABBILDUNG 10

Jährliche Wertschöpfungseffekte der Investitionen



- ▶ klimaneutrale Gase: Elektrolyseure und Biogasanlagen (insgesamt 12 Milliarden Euro)
- ▶ E-Mobilität: öffentliche Ladeinfrastruktur (Normal- und Schnelllader; insgesamt 9 Milliarden Euro)

42 % der Studienteilnehmer gaben an, krisenbedingt künftig mehr in Erneuerbare Energien zu investieren. So steigern sie ihre Unabhängigkeit und können selbst in einem Umfeld hoher und volatiler Energiepreise attraktive Renditen erwirtschaften; Stadtwerke mit einem hohen Anteil eigener Erzeugung haben in der Energiekrise 2022 folglich sogar „Übergewinne“ erzielt und konnten ihre Endkundenpreise oftmals stabil halten.

Allerdings gibt es durchaus auch Stadtwerke, die sich nicht in der Lage sehen, verstärkt in Erneuerbare Energie zu investieren. Die Gründe dafür sind fehlende Flächen, Plan- und Genehmigungsverfahren, mangelndes Personal oder fehlende Finanzmittel. Potenzial für Investitionen haben noch die meisten, nur 10 % betrachten ihre Möglichkeiten bereits als ausgereizt.

■ 04.3.2

Osterpaket: ein guter Anfang

In diesen Zusammenhang fällt das am 7. Juli 2022 beschlossene sogenannte Osterpaket der Bundesregierung. Reichten die beschlossenen Erleichterungen und Beschleunigungen aus, um Investitionen in Erneuerbare Energien anzustoßen? Wie die Studienergebnisse zeigen, ist das politisch geschnürte Paket ein Schritt in die richtige Richtung, aber keinesfalls ausreichend. Wie Ewald Woste es formuliert: „Wir waren alle hochofregt, dass jetzt endlich etwas passieren wird. Es muss allerdings auch an den richtigen Stellen ankommen und verfangen.“ Das Thema Bauanträge zum Beispiel sei noch keinesfalls gelöst. Erst wenn die Maßnahmen vor Ort auch schnell umgesetzt werden können, habe so ein Maßnahmenpaket wirklich Erfolg.

Auf europäischer Ebene ist indes eine neue Verordnung „zur Festlegung eines Rahmens für einen beschleunigten Ausbau der Nutzung Erneuerbarer Energien“ erlassen worden. Diese beinhaltet unter anderem eine Begrenzung

der Genehmigungsdauer für Solarenergieanlagen nebst Speichern auf drei Monate; im Fall von Anlagen mit einer Leistung von unter 50 kWp ist grundsätzlich sogar eine Genehmigungsfiktion vorgesehen, sofern die Behörden nicht innerhalb eines Monats auf Anträge reagieren. Hier sind die begleitenden Rechtsakte des Bundes wichtig. Wird hier das gesamte Potenzial der Planungsbeschleunigung ausgeschöpft, könnte der EE-Ausbau noch deutlich schneller vorangetrieben werden.

■ 04.3.3

Wärme strategisch neu bewertet

Die deutliche Verteuerung von Energie führt ebenso wie strengere Klimaschutzbestimmungen dazu, dass Stadtwerke strategische Optionen in der Wärme neu bewerten. Fast zwei Drittel der Stadtwerke (64 %) schaffen neue Wärmeangebote und 44 % beschleunigen die Dekarbonisierung der Wärme vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Energiekrise. Auch die erwarteten Verschärfungen im Gebäudeenergiegesetz und die Pflicht zur Modernisierung von Heizungsanlagen beschleunigen die Transformation. 2030 werden laut Einschätzung der Befragten vor allem Wärmepumpen (84 %) und Fernwärmeversorgung (74 %) als Heiztechnologien im Gebäudebestand relevant sein und somit bisherige Gas-, Pellet- oder Ölheizungen verdrängen.

Grüne Gase hingegen spielen bisher für die Stadtwerke kaum eine Rolle, was im Wesentlichen an der mangelnden Verfügbarkeit bzw. an der komplexen Produktion vor Ort liegt. Das wird aber nicht so bleiben, meint etwa Lars-Martin Klieve: „Heute können wir gar nicht wissen, welchen Hochlauf welcher Energieträger erfahren wird.“ Auch wenn heute noch unklar sei, woher in Zukunft Wasserstoff nach Deutschland importiert werde, gehe er davon aus, „dass wir einen Wasserstoffzulauf aus verschiedensten Quellen bekommen werden. Wasserstoff wird dann vom Champagner zum Tafelwasser. So etwas sollte man nicht allein auf Basis des heutigen Status quo verwerfen.“

■ 04.3.4

Netzstrategien

Der Netzaus- und -umbau ist zentraler Erfolgsfaktor der Energiewende. Ohne eine Synchronisierung des Anlagenbaus mit den Netzen wird die Transformation nicht gelingen.

04.3.4.1

Gas: Transformationsbedarf steigt

Die Eindrücke der steigenden Energiepreise und der Abhängigkeit von russischen Gasimporten sowie Änderungspläne zu gesetzlichen Regelungen im Gebäudeenergiegesetz wirkten sich als erster Beschleuniger für die Transformation der Wärmeversorgung in Deutschland aus. Die Wärmewende korreliert jedoch stark mit der Bedeutung der Gasnetze. Eine Folge ist eine bereits spürbare Anpassung der Investitionsstrategie in den Gasnetzen. Nur bei 30 % der Studienteilnehmer laufen die Netzinvestitionen planmäßig. Für 60 % werden sie zunehmend auf Instandhaltungsinvestitionen zurückgefahren, da die Versorger ein Umschwenken der Kunden auf alternative Energieträger wahrnehmen. Nur 17 % investieren in ihre Netze vor dem Hintergrund, H₂-ready zu sein. „Wir haben einen kommunalen Schatz unter der Erde, das Gasverteilnetz“, ist sich Lars-Martin Klieve sicher und betont: „Das ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Größe, sondern auch ein volkswirtschaftliches Asset, das wir für die Zukunft nutzbar halten müssen, selbst wenn die heutige Dimensionierung dann vielleicht nicht mehr gebraucht wird.“

Auch wenn Neu- und Ersatzinvestitionen durch die Anpassung der kalkulatorischen Nutzungsdauern von Erdgasleitungsinfrastrukturen („KANU“) verkürzt abgeschrieben werden können, bleibt der Umgang mit Bestandsanlagen unklar. Regulatorische Maßnahmen, die bisher den Altbestand nicht einbeziehen, helfen nur partiell, die Kosten für verlorene Vermögenswerte bei den Netzbetreibern zu dämpfen.

Das aktuelle Regulierungssystem führt bei sinkenden Absatzmengen und nur allmählich abbaubaren Netzkosten zu steigenden Netzentgelten. Dies wird zu einer starken Belastung der verbleibenden Gaskunden führen. Konkrete Analysen von EY zeigen, dass sich unmittelbare Auswirkungen bereits in den nächsten fünf bis sechs Jahren zeigen werden. Diese Aspekte müssen in Gasnetz- und Konzessions-

strategien berücksichtigt und regulatorisch angemessen abgebildet werden. Zudem ist offen, wie mit der Stilllegung von Gasnetzen umgegangen wird, die keiner Anschlussverwendung (z. B. Wasserstoff oder Leerrohrkapazität) zugeführt werden können. Für Susanne Fabry spielt das Thema Netzentgelte deshalb eine zentrale Rolle: „Hier muss die Politik Vorgaben machen, wie der Infrastrukturumbau eingepreist werden soll. Ein Teil der vorhandenen Rohrnetzinfrastruktur bleibt erhalten und lässt sich für grünen Wasserstoff nutzen. Hierzu sind nur wenige Anpassungen erforderlich, denn das Gasnetz ist bereits weitgehend H₂-Ready. Die Politik muss sich hier Gedanken machen, wie man das Gasnetz umwidmen und ein Stückweit auch zurückbauen kann.“

04.3.4.2

Perspektiven im Wasserstoff

In Ballungsräumen mit stark verdichtetem Gebäudebestand setzen die Stadtwerke auf eine Wärmewende durch Wärmenetzausbau. Die Klimaziele 2035 seien „nur erreichbar, wenn Wärme zentral über grünen Wasserstoff erzeugt wird und durch den Netzausbau möglichst viele Haushalte angeschlossen werden“, versichert Susanne Fabry für den Kölner Raum. „Aktuell arbeiten wir daran, unser Gaskraftwerk in Niehl auf Wasserstoff-Beimischung und künftig komplett auf Wasserstoff umzustellen. Auch Anlagen, die derzeit mit Braunkohle arbeiten, rüsten wir auf Gas um und wollen sie H₂-ready machen.“

Für eine Dekarbonisierung der Wärme mittels Wasserstoff müsste dieser in entsprechenden Mengen verfügbar sein. Mit den Ergebnissen der zuletzt vom Nationalen Wasserstoffrat vorgelegten Bottom-up-Studie, die von den Fraunhofer-Instituten für Solare Energiesysteme (ISE) und für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IEE) erarbeitet wurde, wird aufgezeigt, dass Wasserstoff eine Rolle bei der Dekarbonisierung des Wärmemarktes spielen kann. Dabei wird deutlich, dass die bestehenden Gasnetzinfrastrukturen für den Transport und die Verteilung von Wasserstoff einen hohen volkswirtschaftlichen Nutzen haben.

Allerdings besteht die Sorge, dass die EU-Kommission entscheiden wird, dass Gasnetze und Wasserstoffnetze gesellschaftsrechtlich streng entflochten werden und es auch keine Ausnahmen für Stadtwerke als typische vertikal und hori-



Es ist absehbar, dass die rückläufige Bedeutung des fossilen Erdgases bereits in naher Zukunft erhebliche Auswirkungen auf die benötigte Gasnetzinfrastruktur haben wird. Daher wird die Entwicklung von Gasnetz- und Konzessionsstrategien immer dringlicher.

Andreas Siebel, Partner bei EY

zontal integrierte Verteilernetzbetreiber geben wird. Wasserstoffnetze würden infolge der angedachten EU-Regelung auch nicht zwingend von Energieversorgern betrieben. Dadurch könnten neue Mitbewerber in den Markt drängen und eine integrierte Transformation der Methan- in eine Wasserstoffwirtschaft unter dem Dach erfahrener Versorger gefährdet sein.

04.3.4.3

Strom: neue Zielnetzplanung

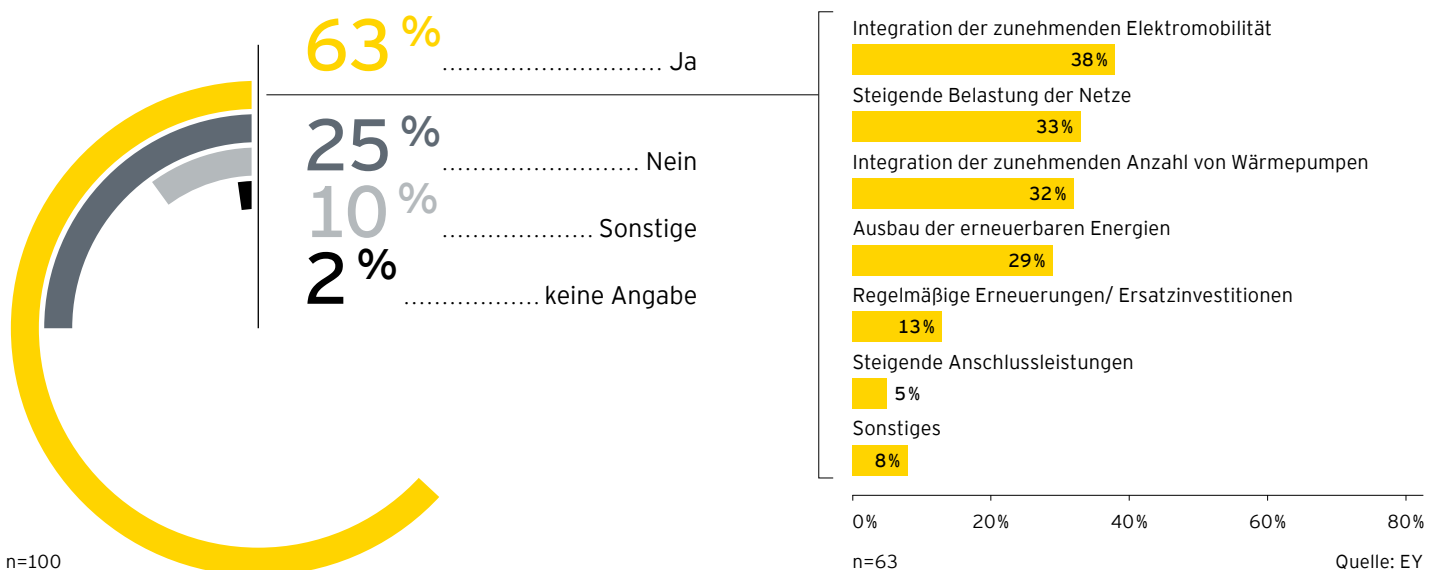
In einer zunehmend dezentralen Stromwelt mit stark steigenden Anforderungen aus der Wärme- und Mobilitätswende überarbeiten beinahe zwei Drittel der Stadtwerke bereits heute ihre Zielnetzplanung für das Stromnetz, weil sich die Netzsituationen durch mehr Stromeinspeisung und -verbrauch deutlich verändern werden.

Eine vorausschauende Strategie ist für einen wirtschaftlichen Betrieb von Stromnetzen unter den stark veränderten Rahmenbedingungen aus der Wärme- und Mobilitätswende unabdingbar. In der Zielnetzplanung sollte die Digitalisierung innerhalb der Netze eine große Rolle spielen, da dadurch Ausbaurkosten reduziert werden können. Jedoch zeigen Ergebnisse der Stadtwerkstudie und weitere Studien und Berichte (u. a. der Monitoringbericht), dass das präferierte Mittel für die Integration der Energie-, Wärme- und Mobilitätswende in die Stromnetze das Kupferkabel ist. Zwei Drittel der Studienteilnehmer gaben den Digitalisierungsanteil an den Netzinvestitionen mit unter 25 % an. In vertiefenden Gesprächen wurde deutlich, dass der unzureichende regulatorische Rahmen ein zentraler Grund für die mangelnde Investitionsbereitschaft in die Digitalisierung der Netze ist. Der Stellenwert der Digitalisierung wird von den Studienteilnehmern größtenteils bestätigt – auch die Notwendigkeit zur Steigerung der Flexibilität in den Niederspannungsnetzen.

ABBILDUNG 11

Neue Zielnetzplanung

Vor dem Hintergrund der Energiekrise und der Dekarbonisierung und der Veränderung der sich weiter verändernden Lasten im Stromnetz: Erfolgt derzeit eine neue Zielnetzplanung unter Berücksichtigung der voranschreitenden Elektrifizierung?



04.4

Angepasste Kundenstrategien

■ 04.4.1

Grundversorgung und Wechselraten

Durch die teils eklatanten Preissteigerungen für Strom und Gas sowie Marktaustritte von Discountern nahm der Anteil der grundversorgten Kunden bei 82 % der befragten Unternehmen zu, bei 27 % sogar deutlich. Das ist eigentlich eine gute Nachricht, die Möglichkeiten für neue Strategien und Kundenbeziehungen eröffnet. Allerdings kehren viele Grundversorgungskunden vermutlich bei nächster Gelegenheit in andere Tarife – auch von wieder auf dem Markt erscheinenden „Energiediscountern“ – zurück. Wie viele das sein werden, darüber sind sich die im Rahmen der Studie Befragten keinesfalls einig: 39 % erwarten eine höhere, 24 % eine niedrigere Wechselrate für 2023. Hinzu kommt die Unklarheit, was sie unter einer „üblichen Wechselrate“ verstehen, hier schwanken die Angaben ebenfalls deutlich.

■ 04.4.2

Neue Produkte – aber welche?

Seit vielen Jahren steht bei den Stadtwerken auf der Agenda, die Geschäftsfelder außerhalb der reinen Commodity-Belieferung mit Strom, Gas, Wärme und Wasser zu erweitern. In den letzten Jahren zeigten sich schon erste Erfolge. 38 % der Befragten gaben an, ihr Produktangebot schon vor dem Krieg in der Ukraine in dieser Richtung erweitert zu haben. Jedoch liegt der Anteil von weiteren Geschäftsfeldern wie z. B. Energiedienstleistungen bei weit unter 20 % des Gesamtumsatzes von Stadtwerken. Vor dem Hintergrund der steigenden Energiepreise gaben 20 % der Befragten an, ihr Leistungsangebot ausgeweitet zu haben, vor allem bei E-Mobilität und PV.

Knapp ein Fünftel der Stadtwerke gab an, diese neuen Produktbereiche allein deshalb nicht bedienen zu können, weil ihnen dazu das Personal fehle. Weitere sehen keine Marktchancen in ihren Versorgungsgebieten für neue Energiedienstleistungen.

Die Sicht der Studienteilnehmer auf die Entwicklung und künftige Bedeutung des Commodity-Geschäfts im Verhältnis zu diesen Leistungen („Energy + x“) ist nicht eindeutig. 43 % der Befragten gehen davon aus, dass 2030 die Erlöse von Stadtwerken weiterhin von Commoditys dominiert werden,

23 % gaben an, dass Dienstleistungsumsätze bis dahin mehr als die Hälfte der Umsätze eines Stadtwerkeunternehmens ausmachen werden. Die verbleibenden 34 % sind bezüglich der Entwicklungen im Commodity-Geschäft unschlüssig.

Die teilweise unspezifische Sicht auf die Entwicklung ist verbunden mit der Tatsache, dass viele Stadtwerke bisher immer noch keine Dekarbonisierungsstrategie entwickelt haben. Sie stehen vor der Aufgabe, ihre Chancen für Geschäftsmodelle, für ganzheitliche Lösungen und die Geschwindigkeit des Abschmelzens von Commodity-Umsätzen zu bestimmen. „Wir sind seit 156 Jahren Gasversorger“, sagt zum Beispiel Lars-Martin Klieve. „In 25 Jahren werden wir es nicht mehr sein, jedenfalls wird Erdgas ausphasen.“ In Essen befindet man sich im Prozess, Potenziale zu definieren und strategische Veränderungsprozesse einzuleiten.

Heute sind Stadtwerke in der Situation, eine Vielzahl von Lösungen rund um das Thema Energie anbieten zu können, während ihre Wettbewerber häufig mit einem stärker spezialisierten Produktportfolio am Markt sind. So kann es dazu kommen, dass Stadtwerke, die Photovoltaik, Elektromobilität und Wärmepumpen anbieten, mit drei Unternehmen konkurrieren, die jeweils nur eines der Produkte anbieten. In der Folge müssen sich Stadtwerke auf eine geringere Wertschöpfung einstellen oder alternativ Partnerschaften eingehen.



04.5 Umgang mit Preissteigerungen

2022 haben die meisten Stadtwerke ihre Preise für Strom, Gas und Wärme erhöhen müssen. Konstante oder gar rückläufige Preise waren eine seltene Ausnahme. Dabei sind Preissteigerungen im Bereich Strom am geringsten ausgefallen, bei Gas am höchsten.

- **Strom:** 60 % der Stadtwerke erhöhten ihre Preise um bis zu 25 %, lediglich 4 % um mehr als 70 %.
- **Gas:** 37 % der Stadtwerke erhöhten ihre Preise um bis zu einem Viertel, 16 % um mehr als 70 %.
- **Fernwärme:** 56 % der Stadtwerke erhöhten um weniger als 25 %, 4 % um mehr als 70 %.

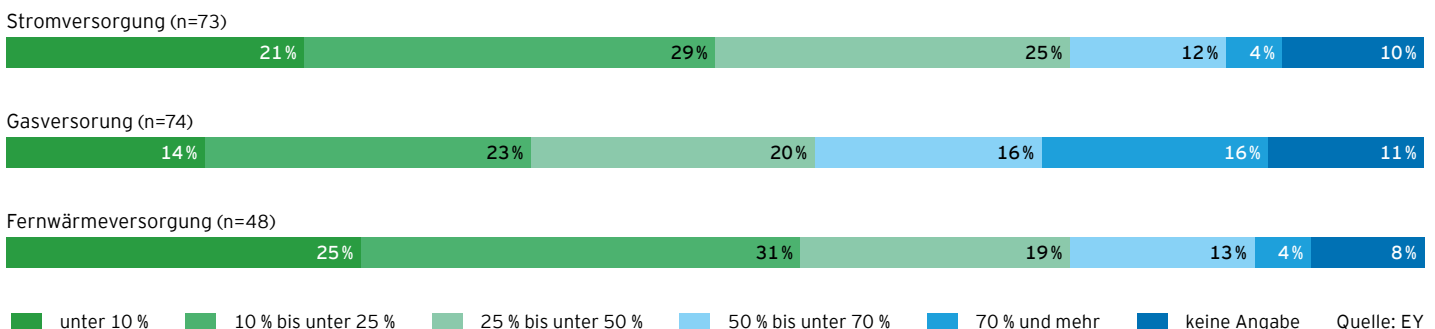
Aus solchen Preissteigerungen folgte für die Stadtwerke die Sorge, dass Zahlungsausfälle zunehmen könnten. Daher haben viele ihre Risikovorsorge erhöht: 58 % der Stadtwerke bildeten Rückstellungen, 39 % erhöhten ihre Pauschalwertberichtigung und 31 % bildeten Einzelwertberichtigungen; nur 5 % gaben an, die gestiegene Risikovorsorge pauschal in Preisanpassungen umgesetzt zu haben. „Zwar ist unser Arm als regionaler Akteur dann doch zu kurz, um die Preisentwicklung beeinflussen zu können, dennoch haben wir die Turbulenzen bestmöglich begleitet“, berichtet Lars-Martin Klieve von den Stadtwerken Essen. Ein Kernaspekt sei dabei



ABBILDUNG 12

Anpassung der Endkundenpreise 2022

Um wieviel Prozent haben Sie die Preise im Durchschnitt angepasst?



die Kommunikation gewesen: „Auch wenn es wehtat, haben wir unsere Kunden mitgenommen und ihnen die Preisentwicklung transparent erklärt.“

Eine EY-Analyse von Strom- und Gaspreisen in den Grundversorgungstarifen von 62 Energieversorgern in ausgewählten deutschen mittelgroßen und großen Städten vom Februar 2023 zeigt die teilweise drastischen Preisunterschiede zwischen den Angeboten der Versorger.

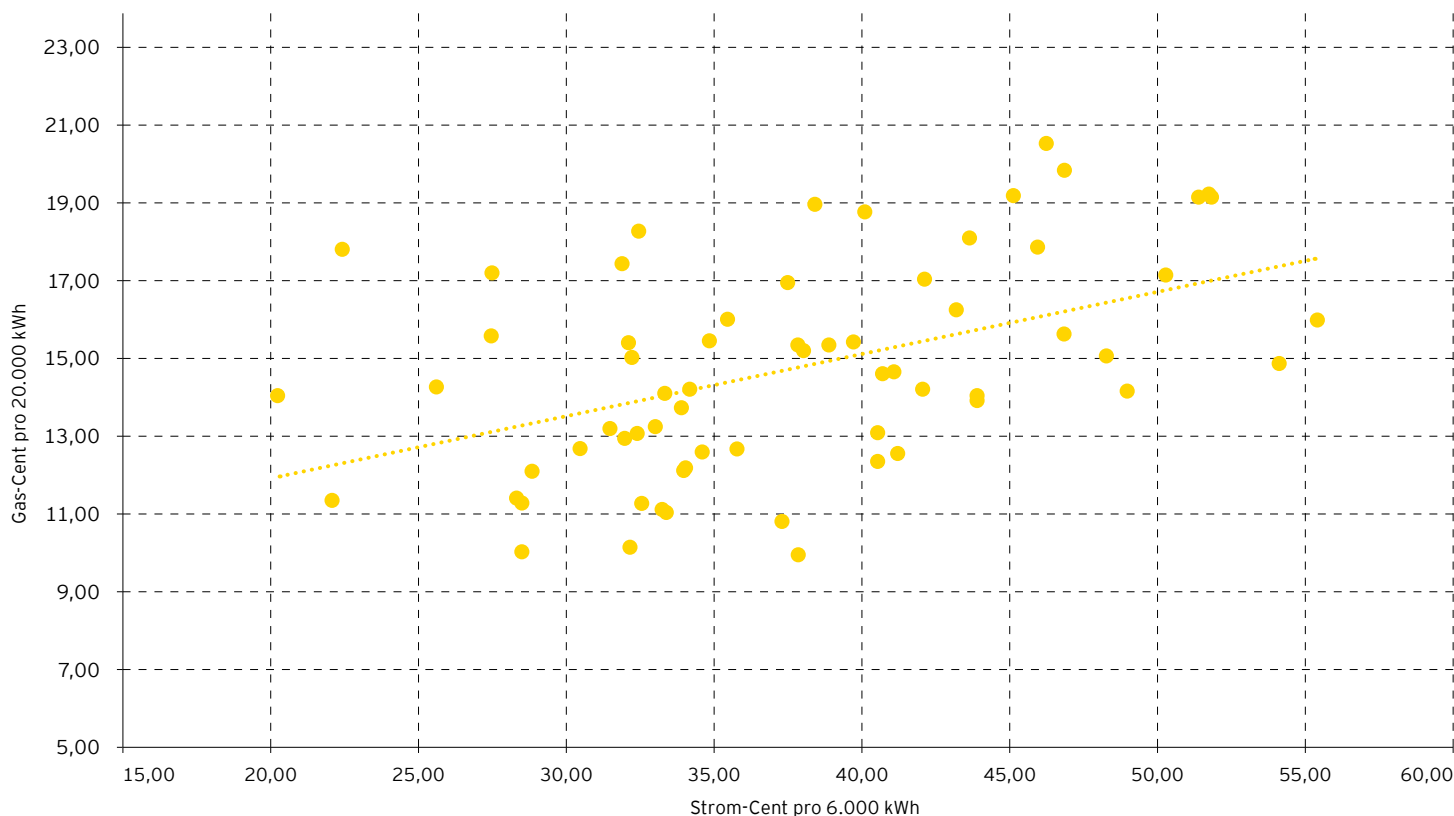
Was vom Endkunden als Würfeln wahrgenommen werden konnte, spiegelte in Wahrheit die verschiedenen Beschaffungsstrategien, Kostenstrukturen und Risikoeinschätzungen der Versorger wider. Sofern nicht erneute Krisen die Märkte erschüttern, ist davon auszugehen, dass die Differenz (Spread) zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Angebot in den kommenden Monaten wieder geringer wird und sich die Preise wieder angleichen werden – insbesondere auch weil Deutschland gut durch den Winter gekommen ist.

Als weiterer „Glättungsfaktor“ können die im Dezember 2022 eingeführten Preisbremsen verstanden werden. Bereits vor deren wirksamer Einführung gab es erste Anbieter, die Endkunden Energiepreise unterhalb der definierten Preisbremsen für Strom und Gas angeboten haben.

ABBILDUNG 13

Strom- und Gasstarifverteilung von Stadtwerken in ausgewählten Städten

(bundesweit, Preise ohne Netzentgelte)



Strom- und Gasstarifrecherche V1.1 – Daten Stand 14.02.2023 – Analyse Stand 07.03.2023

04.6

Raus aus der Klemme: zwischen Gesellschaftern und Markt

Vor dem Hintergrund der Erfahrung der Energiekrise zeigt sich endgültig eine Entwicklung, die sich bereits in den Studien der Vorjahre abzeichnete: Die Studienteilnehmer können die Ausschüttungserwartungen ihrer Gesellschafter nur noch schwer erfüllen – weder kurz- noch mittel- noch langfristig. Für sie kollidieren die sinkenden Ergebnisse mit einer Phase, in der sie sich dringend aus einer Energiekrise „herausinvestieren“ müssen. Wie oben beschrieben hat das vergangene Jahr die Stadtwerke endgültig an einen Scheideweg ge-

bracht. Wichtige Zukunftsentscheidungen müssen jetzt getroffen werden und werden zunehmend durch die europäische wie auch die Bundesgesetzgebung institutionalisiert. Die Entscheidungen sind meist mit hohen strategischen Investitionen verbunden. Gleichzeitig soll die Energieversorgung bezahlbar bleiben. Kein Wunder also, dass laut Studie nur gut ein Viertel der Stadtwerke (27 %) im gleichen Umfang an ihre Gesellschafter ausschütten wird wie in letzten Jahren. Vielmehr führen sie verstärkt den politisch-strategischen Dialog mit ihren Kommunen und anderen Anteilseignern, um die traditionellen Ausschüttungserwartungen der Gesellschafter zu bremsen. Dabei beobachten immer mehr Stadtwerke (31 %), dass diese Erwartungen angesichts der Entwicklungen an den Energiemärkten und der Transformationsaufgaben bereits sinken.

ABBILDUNG 14

Ausschüttung

Haben sich unter den aktuellen Rahmenbedingungen die Ausschüttungserwartungen Ihrer Gesellschafter verändert?



(n=100)

Quelle: EY

Wie so etwas funktionieren kann, berichtet Siegfried Müller. Dort herrscht bereits seit 20 Jahren die Geschäftsphilosophie vor, nach der die Stadtwerke gar keinen Gewinn machen sollen: „Es gibt eine Art stilles Agreement zwischen Gremien, Stadtrat und Geschäftsführung, wonach wir versuchen, möglichst günstige Tarife für Privatkunden und Industrie zu bieten“, beschreibt Müller diesen Ansatz der Standortsicherung und Wirtschaftsförderung. Gleichzeitig hätten die Stadtwerke Lippstadt in den vergangenen 15 Jahren keine Vollausschüttung durchführen müssen. So sei man auf eine Eigenkapitalquote von knapp unter 50 % gekommen. Solch solide Finanzkennzahlen erleichtern es, Zukunftsinvestitionen mit Fremdkapital zu finanzieren.

Aber nicht alle Stadtwerke sind zukunftssicher genug aufgestellt, um dauerdefizitäre Sparten im Konzernverbund zu finanzieren. Michael Fiedeldey sieht im aktuellen Umfeld und mit Blick auf die nötigen Zukunftsinvestitionen in der Finanzierbarkeit des Geschäftsmodells Stadtwerke im Querverbund in der Kommune grundsätzlich eine große Herausforderung und vermisst die klare Diskussion dazu. „Wir können nicht die Mobilitätswende ausrufen, dann aber die Unternehmen der Daseinsvorsorge ausbluten lassen. Es wird darum gehen müssen, von lieb gewonnenen Gewohnheiten und Bequemlichkeiten Abstand zu nehmen, um überhaupt die Möglichkeit zu haben, sich aus der Krise herauszuinvestieren.“



Es wird darum gehen, von lieb gewonnenen Gewohnheiten und Bequemlichkeiten Abstand zu nehmen, um überhaupt die Möglichkeit zu haben, sich aus der Krise herauszuinvestieren.

Dr. Michael Fiedeldey

Geschäftsführer der Stadtwerke Bamberg GmbH



Katalysator kommunale Wärmeplanung?

Die kommunale Wärmeplanung ist ein zentrales Instrument der Klimawende. Mit ihr sollen Kommunen verpflichtet werden, in einem strukturierten Prozess einen Plan zu erstellen, wie die Wärmewende in der Kommune zu realisieren ist. An diesem aufwendigen Prozess sind Stakeholder umfassend zu beteiligen. Die Stadtwerke werden dabei eine zentrale Rolle als Betreiber der Infrastruktur in der Kommune spielen. Der kommunale Wärmeplan ist strategische Grundlage für die Entwicklung konkreter Wege hin zu

einer klimaneutralen Wärmeversorgung in den Kommunen. Er beeinflusst die Stadtentwicklung und definiert Handlungsparameter für die Stadtgesellschaft.

In einigen wenigen Bundesländern sind kommunale Wärmeplanungen bereits verpflichtend. Spätestens mit Inkrafttreten des Bundesgesetzes werden voraussichtlich alle Länder ihre Kommunen ab einer gewissen Größe verpflichten müssen, die entsprechenden Planungsprozesse durchzuführen.

ABBILDUNG 15

Übersicht der Verpflichtungen zur kommunalen Wärmeplanung

Die kommunale Wärmeplanung gilt als ein wichtiges Werkzeug zur Erreichung der Klimaziele. Durch einen ganzheitlichen Planungsansatz trägt sie zur Gestaltung einer nachhaltigen Stadtentwicklung bei.

Hamburg

Die „zuständigen Behörden“ sind dazu verpflichtet, die Aufgaben der Wärme- und Kälteplanung wahrzunehmen und ein Wärmekataster zu führen.

Bremen

Festschreibung, dass Klimaschutz in städtebaulichen Konzepten berücksichtigt werden muss sowie Aufforderung des Landtags zur Verabschiedung einer verpflichtenden kommunalen Wärmeplanung bis 2025.

Nordrhein-Westfalen

NRW Koalitionsvertrag 2022 enthält Verpflichtung der Landesregierung zur Einführung einer gesetzlichen Grundlage zur kommunalen Wärmeplanung in 2023.

Berlin

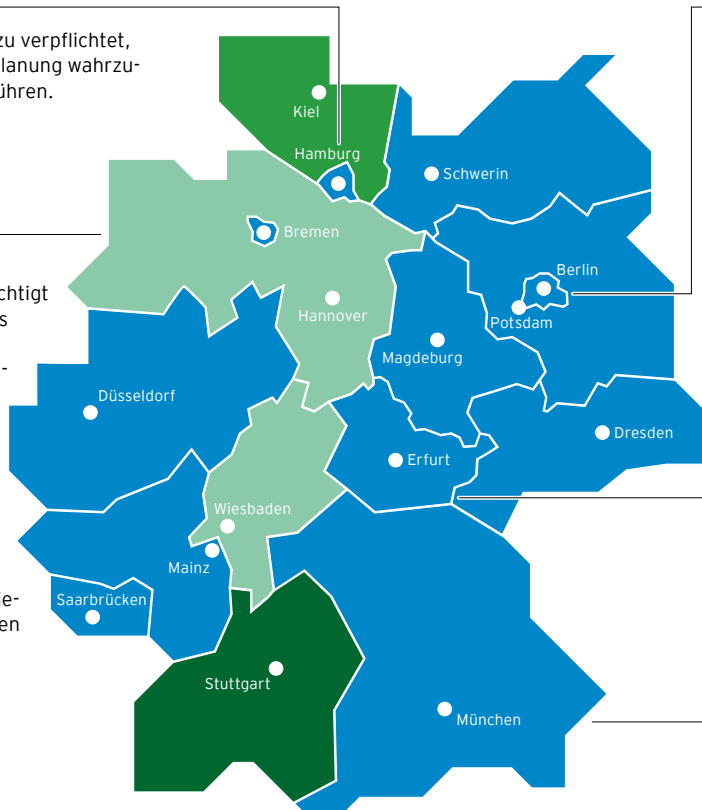
Wärmeplanung nicht explizit genannt; für die Stärkung von Nah- und Fernwärme kann aber in bestimmten Gebieten ein Anschluss- und Benutzungszwang vorgeschrieben werden.

Thüringen

Eine Landeswärmestrategie wurde im Rahmen der Integrierten Energie- und Klimaschutzstrategie entwickelt und enthält als eine Maßnahme auch Wärmeanalysen und -konzepte auf Gemeindeebene.

Bayern

Wärmeplanung wird als zentrales Element in den Begründungen für einzelne Maßnahmen im Entwurf des Klimaschutzgesetzes erwähnt.



■ Ende 2023 ■ Ende 2024 ■ Ende 2025 ■ Ende 2026 ■ bisher ohne verbindliche Regelung Quelle: EY (eigene Recherche)

Der Planungsprozess besteht grundsätzlich aus drei Phasen: Zunächst werden der aktuelle Wärmeverbrauch und -bedarf sowie die daraus resultierenden Treibhausgasemissionen in der bestehenden Gebäude- und Versorgungsinfrastruktur erhoben. Danach werden Einsparpotenziale ermittelt, bevor daraus der Transformationspfad abgeleitet wird. Zum Transformationsplan gehören ausgearbeitete Maßnahmen, Umsetzungsprioritäten und ein Zeitplan.

Der Umsetzungsfortschritt der Maßnahmen wird im Zeitablauf nachgehalten werden müssen. Zudem wird der Planungsprozess in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden müssen.

Wie wichtig die kommunale Wärmeplanung für die Stadtwerke ist, ist den Studienteilnehmern sehr bewusst: Fast alle (97 %) arbeiten mit ihren Kommunen bereits heute in Bezug auf KWP-Themen zusammen.

Die kommunale Wärmeplanung ist in verschiedener Hinsicht für die Stadtwerke von strategischer Bedeutung. Sie definiert Anforderungen für Investitionen in den Ausbau und die Erhaltung der Versorgungsinfrastruktur in der Kommune – und das nicht nur für die Wärme- und Gasnetze, sondern auch für die Stromnetze, denn Wärmeversorgung wird für viele Gebäude künftig über Strom erfolgen. Neben den Netzen werden Investitionen in Strom- und Wärmeerzeugungsanlagen zu tätigen sein. Die Stadtwerke sind aufgefordert, diese Investitionsanforderungen in Geschäftsmodelle zu übertragen, um die Transformation wirtschaftlich zu gestalten und damit letztendlich zu ermöglichen.

Vielerorts wird die kommunale Wärmeplanung deshalb einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Stadtwerke haben und Geschäfts- und Investitionsstrategien bestimmen. Gleichwohl werden Stadtwerke die „Ermöglicher“ in der Umsetzung der Wärmeplanungen sein. Umso wichtiger ist es, dass sie frühestmöglich in den Kommunen mit am Planungsstisch sitzen und die Planungsaufgabe als Gemeinschaftsaufgabe von Kommune, Energieversorger und großen Immobilieneigentümern versteht.



“

Die Energiewende bedarf eine noch stärkeren Synchronisierung zwischen dem Ausbau der Erneuerbaren Energien, dem Stromnetzausbau und der Wärmewende. Ohne wird die Transformation länger dauern und mehr Kosten für die Volkswirtschaft verursachen.

Metin Fidan, Partner bei EY



Fazit

Im Jahr 2022 standen die Stadtwerke großen und richtungsweisenden Herausforderungen gegenüber. Ihre Mitarbeitenden waren oftmals sehr intensiv in Krisenstäben eingebunden und konnten die strategischen Themenstellungen nicht im erforderlichen Umfang bearbeiten. Dieses außergewöhnliche Jahr hat bleibende Eindrücke hinterlassen und in den Unternehmen in vielen Bereichen zu einem Umdenken geführt. Gleichzeitig verschärften sich in vielen Bereichen die Herausforderungen weiter.

- ▶ Die zentrale Aufgabe, 2022/23 die **Versorgungssicherheit** auch in Krisenzeiten sicherzustellen, wurde erreicht. Hierfür haben die Stadtwerke Beschaffungsstrategien optimiert und die dafür nötige Liquidität beschafft. Versorgungssicherheit bedeutete allerdings auch, sich um die Sicherheit der Versorgungsinfrastruktur zu kümmern und IT- und Cybersicherheit höher zu bewerten.
- ▶ Für 59 % der Studienteilnehmer war **Energiebeschaffung** 2022 das wichtigste Thema und maßgeblich für das wirtschaftliche Ergebnis.
- ▶ Mittel- bis langfristig führen die Erfahrungen aus der Energiekrise zu einer **Transformationsbeschleunigung**: Investitionsstrategien werden angepasst, sodass sich die Stadtwerke aus der Krise investieren und die Versorgungssicherheit stärken können. Den Bereichen regenerative Stromerzeugung und Wärme werden mehr Investitionsmittel zugewiesen.
- ▶ Strategische Anpassungsmaßnahmen haben die Unternehmen jedoch meist nur in Teilbereichen vorgenommen. Nach den beiden Pandemie Jahren konzentrierte man sich auch im dritten Krisenjahr in Folge auf das **Krisenmanagement**.
- ▶ Nur ein Drittel der Befragungsteilnehmer verfügt über eine **durchgängige Dekarbonisierungsstrategie**. Eine solche ist jedoch erforderlich, damit die Energiekrise zum Katalysator für die Transformation des gesamten Unternehmens werden kann. Nur ein Drittel der Befragungsteilnehmer hat einen solchen Prozess durchlaufen und damit die Grundlagen für neues Wachstum geschaffen.
- ▶ Strategisch stehen die Stadtwerke vor der Frage, ob und in welchem Umfang sie **Geschäftsmodelle in der Wärmewende** ausprägen können. Stadtwerke, die heute bereits die Sektoren Strom, Gas und Wärme übergreifend betrachten, haben gute Voraussetzungen, Geschäftsfelder rund um die Wärmewende zu erschließen. Ihnen eröffnet sich die Chance, vollumfängliche Dekarbonisierungslösungsangebote unter dem Stichwort „Energy + x“ zu entwickeln, indem sie z. B. strombasierte Wärmewendelösungen mit Fern- und innovativen Nahwärmeangeboten kombinieren. Dabei kommt ihnen ihre gute Kenntnis der lokalen Bedingungen und Akteure zugute.
- ▶ Die strategische Ausprägung des Geschäftsmodells „Energy + x“ führt in der Umsetzung zu Veränderungen in der **Organisation** und zu veränderten Anforderungen an Fähigkeiten, Prozesse und Partnerschaften. Dieses Strategiemodell hat zwangsläufig deutlich unterschiedliche Anforderungen, weil es eine projektorientierte, übergreifende Zusammenarbeit erfordert.
- ▶ Zahlreiche gesetzliche Neuregelungen und Anpassungen beschleunigen die Transformation zusätzlich. Für Stadtwerke sind neben dem Gebäudeenergiegesetz die Gesetzgebungsprozesse des Bundes und der Länder zur kommunalen Wärmeplanung im Hinblick auf ihre künftigen Geschäftsmodelle besonders wichtig. Stadtwerke leisten ihren Beitrag zur Energiewende und wollen das auch



Ganz grundsätzlich wünsche ich mir vom Gesetzgeber zwei Dinge: zum einen Weitsicht, die eine langfristige Planungs- und Investitionssicherheit für die Unternehmen ermöglicht; und zum anderen Praktikabilität mit Blick auf die sinnvolle und schnelle Umsetzbarkeit der Regelungen in der Praxis. Dies gilt insbesondere für die nicht-krisenbedingte Gesetzgebung und ist ein essenzieller Beitrag für das Gelingen der Energiewende und der Dekarbonisierung der Industrie und des Gebäudesektors.

Kerstin Andreae

Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung und Mitglied des Präsidiums, BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

weiter tun. Die **kommunale Wärmeplanung** beinhaltet eine Chance, gemeinsam mit der Kommune und weiteren lokalen Stakeholdern die Wärmeversorgungsinfrastruktur der Zukunft zu entwerfen und die Voraussetzungen zu schaffen, sie in Geschäftsmodelle überführen zu können.

- ▶ Die Umsetzung der Transformation erfordert **Investitionen**, und häufig sind die Renditen von Investitionen in die erforderlichen neuen Geschäftsfelder niedriger als im angestammten, aber gegebenenfalls rückläufigen Geschäft. Zudem sind die Investitionsvolumina erheblich und nicht allein durch Kredite zu finanzieren. Stadtwerke gehen deshalb davon aus, die **Ausschüttungserwartungen** ihrer Gesellschafter nicht mehr erfüllen zu können. Viele Stadtwerke befinden sich daher mit ihren Gesellschaftern in Gesprächen zu ihren Ausschüttungserwartungen und Gewinnthesaurierungen.
- ▶ Als besondere Herausforderung auf dem Transformationsweg zeigt sich zunehmend der **Personal- und Fachkräftemangel**. Vor dem Hintergrund der Energiekrise und der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe der Klimawende hat die Energiewirtschaft im Bewusstsein vor allem vieler junger Menschen an Bedeutung gewonnen. Diese gestiegene Wahrnehmung sollte die Branche nutzen und attraktive Arbeitsplatzangebote entwickeln. Durch die Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst im April 2023 wurden nachhaltige Einkommenssteigerungen erzielt.
- ▶ Der **wirtschaftliche Weiterbetrieb der Gasnetze** ist für viele Unternehmen noch nicht abschließend geklärt. Analysen zeigen, dass rückläufige Gasmengen im Netz zügiger Anpassungsmaßnahmen erfordern als bisher erwartet. In der Praxis stellen wir fest, dass Netzinvestitionsplanungen angepasst und erneute Bewerbungen auf Gas Konzessionen durchaus kritisch hinterfragt werden.

- ▶ Die Rechtslage in der Energieversorgung wird immer komplexer. Vorschriften werden in immer kürzeren Abständen erlassen und die **Regelungsdichte** in der Branche nimmt zu (Bürokratie). In den letzten Monaten sind Regelungen in solch einer Geschwindigkeit erlassen worden, dass die Branche teilweise innerhalb von nur 24 Stunden reagieren musste, um sich in Konsultationsverfahren am Gesetzgebungsprozess zu beteiligen. Der Detaillierungsgrad energiewirtschaftlicher Regulierung überfordert mittlerweile zahlreiche Marktteilnehmer. Die Branche fordert mehr Pragmatismus seitens des Gesetzgebers, einen Abbau unnötiger Bürokratie und **attraktive Investitionsbedingungen** für Infrastrukturinvestitionen.

In den über 20 Jahren, in denen BDEW und EY die Stadtwerkestudie veröffentlichen, konnten in den meisten Jahren zwei oder drei zentrale Treiber identifiziert werden, die für die Entwicklungen in der Stadtwerkebranche maßgeblich waren. Und diese Treiber haben die Branche meist mehrere Jahre beschäftigt. Mittlerweile ist der energiewirtschaftliche Rahmen für das Tagesgeschäft enorm komplex geworden und fortwährenden Veränderungen unterworfen. Veränderungs- und Transformationsprozesse sind in kurzer Zeit zu durchlaufen. Um die hierdurch entstehenden neuen Geschäftsfelder zu erschließen und zu sichern, sind erhebliche Investitionen nötig. Hierfür fehlen allerdings die Mittel. Dieses Spannungsfeld gilt es in den nächsten Jahren aufzulösen.

Zu der Studie gehören außerdem sieben qualitative Experteninterviews. Sie wurden im März 2023 von EY geführt und dienen zur Diskussion ausgewählter Befragungsergebnisse der Studie.

Experten

Stadtwerke können Krise – und sie können Zukunft gestalten

Kerstin Andreae Seite 62
Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung und Mitglied des Präsidiums des BDEW

Die Energiewende findet im Verteilnetz statt

Susanne Fabry Seite 66
Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektorin bei RheinEnergie AG

Die Wärmewende kann nur funktionieren, wenn wir Gebäudesanierung und Netzausbau synchronisieren

Dr. Michael Fiedeldey Seite 70
Geschäftsführer der Stadtwerke Bamberg GmbH

Der CO₂-Preis ist ein untrügliches Steuerungsinstrument

Lars-Martin Klieve Seite 74
Vorstand der Stadtwerke Essen AG

Die Energiewende ist alternativlos, doch das Wie ist nicht zu Ende gedacht

Siegfried Müller Seite 78
Geschäftsführer der Stadtwerke Lippstadt GmbH

Die Energiewende bedarf zahlreicher Lösungen und Partnerschaften

Florian Unger Seite 82
Leiter Vertrieb Immobilienwirtschaft – Plattform Deutschland, GETEC Group

Diese Aufgabe kann niemand allein stemmen

Ewald Woste Seite 86
Geschäftsführender Gesellschafter der NeXtWind Management GmbH und Mitglied der Geschäftsführung der NeXtWind Capital Ltd.

W&A Karteninterviews





Stadtwerke können Krise – und sie können Zukunft gestalten

Kerstin Andreae

Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung und Mitglied des Präsidiums
BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

Kerstin Andreae ist seit November 2019 Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung des BDEW. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Freiburg arbeitete sie bei verschiedenen Instituten und Unternehmen, bevor sie von 1999 bis 2002 Gemeinderätin im Gemeinderat der Stadt Freiburg war. 2002 wurde Andreae über die Landesliste der Partei „Bündnis 90/DIE GRÜNEN“ in den Deutschen Bundestag gewählt. Von 2002 bis 2007 war sie Mitglied im Finanzausschuss und kommunalpolitische Sprecherin der Fraktion Bündnis 90/Die GRÜNEN und von 2007 bis 2012 als wirtschaftspolitische Sprecherin tätig. 2012 wurde Andreae zur stellvertretenden Fraktionsvorsitzenden gewählt. Ab 2017 war sie wirtschaftspolitische Sprecherin der Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN.

Die diesjährige Stadtwerkestudie blickt zurück auf das Krisenjahr 2022 und behandelt im Schwerpunkt die strategischen Implikationen auf die Stadtwerke. Welche beschleunigte Wirkung hat die Energiekrise auf die Energiewende und auf die Stadtwerke einerseits und welche Entwicklungen werden andererseits ausgebremst?

Die Erfahrungen aus der Energiekrise mit Blick auf die Abhängigkeiten von russischen Gasimporten und die gestiegenen Energiepreise führen insbesondere in den Bereichen erneuerbare Energien und Wärmeversorgung zu einer Transformationsbeschleunigung. Klar ist: Stadtwerke sind bereit, weiterhin in Energiewende-Technologien zu investieren und die Versorgungssicherheit zu stärken. Entsprechend passen sie ihre Investitionsstrategien an und schauen auch, welche neuen Geschäftsfelder ausgebaut werden können. Ausgebremst werden Stadtwerke dort, wo es keine verlässliche Planungssicherheit gibt. Hier ist die Politik gefordert, dies zu ändern.

Welche Eigenschaften haben Stadtwerke in den letzten Krisen ausgezeichnet und welche Rolle sollte aus Ihrer Sicht Stadtwerke im Zuge der Energiewende vor Ort in Zukunft einnehmen?

Stadtwerke waren und sind immer dort, wo sie gebraucht werden: vor Ort und nahe bei den Bürgerinnen und Bürgern. Sie haben ihnen Sicherheit gegeben in unsicheren Zeiten, haben ihnen die komplexen Regelungen zu den Energiepreisen „übersetzt“ und die vielen Fragen durch immer ansprechbare Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kundencentern beantwortet. Auf sie ist Verlass auch in schwierigen Zeiten. Deshalb kann ich nur sagen: Hut ab vor diesem Engagement. Stadtwerke können Krise. Sie können aber auch Zukunft gestalten. Und das werden sie in den nächsten Jahren verstärkt tun.

Die Wärmewende ist für das Erreichen der energiepolitischen Ziele und den Weg hin zu einer Dekarbonisierung ein zentraler Baustein. Welche Chancen ergeben sich für Stadtwerke und wie sollten sich diese in die kommunale Wärmeplanung einbringen?

Unsicherheit

Die Wärmewende wird vor Ort umgesetzt. Stadtwerke kennen die Infrastrukturen in ihrer Region wie kein Zweiter. Sie sind die energiewirtschaftlichen Experten mit tiefer lokaler Verwurzelung. Deshalb sind sie für das Gelingen der Wärmewende unersetzbar. Kommunen und Stadtwerke müssen die Wärmewende gemeinsam mit allen relevanten Stakeholdern angehen, damit das Ergebnis aus einem Guss kommt. Die Chance für die Stadtwerke liegt darin, dass sie durch die Mitwirkung an der kommunalen Wärmeplanung eine soliden Grundlage erhalten, in welche Richtung sie investieren können und sollen. Dazu gehört die Wärmepumpe, aber auch die grüne Fernwärme und klimaneutrale Gase.

Stadtwerke stehen vor dem Hintergrund der Wärmewende vor einer großen strategischen Fragestellung in Bezug auf die Gasnetze. Die Gasnetzbetreiber reagieren bereits mit Ver-

schiebungen von Investitionsentscheidungen. Welche Trends sehen Sie für die Gasnetze, deren Wirtschaftlichkeit und die Auswirkungen für die sinkende Anzahl Gaskunden.

Momentan besteht eine große Unsicherheit in Bezug auf die Gasnetze: Wir haben auf europäischer Ebene die Diskussion im Rahmen der Novellierung der Gasbinnenmarkttrichtlinie mit der Frage des Ownership Unbundling. Und wir warten auf nationaler Ebene auf die Fortschreibung der Nationalen Wasserstoffstrategie. Dazu spielen noch die Regelungen zu 65 Prozent erneuerbaren Energien bei neuen Heizungen im Rahmen der Novellierung des GEG mit hinein. Sicher ist: Je nach lokalen Gegebenheiten besteht die Transformation der Gasnetze aus drei unterschiedlichen Entwicklungsszenarien: der Weiternutzung bestehender Gasnetze für klimaneutrale Gase, dem Bau neuer Wasserstoffleitungen und der Stilllegung von Leitungen, wo Gasanwendungen



Wettbewerb

nicht mehr benötigt werden. Hier brauchen wir einen flankierenden regulatorischen Ordnungsrahmen, der die Transformation der Gasnetze begleitet und den Unternehmen Planungssicherheit gibt. Auf dieser Basis können die Unternehmen entsprechend handeln.

Erwarten Sie vor diesem Hintergrund Veränderungen im Wettbewerb um Gaskonzessionen? Wird es weiter Wettbewerb geben?

Für eine planbare und gesamtwirtschaftlich effiziente Transformation muss der Betrieb von Gasnetzen und damit der Erwerb von Gasnetzkonzessionen auch zukünftig wirtschaftlich attraktiv sein, solange die Versorgung über ein Gasnetz unverzichtbarer Bestandteil der lokalen Energieversorgung ist. Auch in dieser Hinsicht brauchen wir einen gesetzlichen Rahmen, der den Wettbewerb sinnvoll flankiert.

Nachhaltige Energieversorgungsstrukturen werden ein wichtiger Baustein und Standortfaktor für Kommunen sein. Kommunen sind also gut beraten, ihren Stadtwerken Spielräume zu lassen, diesen Standortfaktor auszubauen. Welchen Rat geben Sie den kommunalen Gesellschaftern: Was dürfen und was sollten sie von ihren Stadtwerken fordern?

Stadtwerke zählen zu den zentralen Akteuren und Treibern der Energiewende vor Ort. Diese Rolle wird in Zukunft noch weiter zunehmen und damit auch die Aufgaben für die Stadtwerke zunehmen. Deshalb sollten Kommunen ihre Stadtwerke auch in Zukunft eng einbinden. Kommunen sollten aber gleichzeitig berücksichtigen, dass mit diesen Aufgaben auch enorme Investitionen verbunden sind. Dafür brauchen Stadtwerke die notwendigen finanziellen Mittel. Deshalb kann es sein, dass Stadtwerke die Ausschüttungserwartungen ihrer Gesellschafter nicht immer werden erfüllen können. Darüber sollte gegebenenfalls auch gesprochen werden.

Die Preisgünstigkeit als eine Säule des energiepolitischen Dreiecks hat sich in den letzten Monaten fragil gezeigt. Sehen Sie die Gefahr, dass Energie zunehmend zum Luxusgut wird? Und welche Maßnahmen sind notwendig, um eine Trendabkehr zu erzielen?

Energie gehört zu den Grundbedürfnissen der Menschen und darf deshalb auf keinen Fall zum Luxusgut werden. Als sich im Rahmen der Energiekrise steigende Energiepreise abgezeichnet haben, hat die Bundesregierung mit der Soforthilfe und den anschließenden Energiepreisbremsen schnell reagiert. Das war auch richtig so. Nicht sachgerecht war, dass sie bei der Umsetzung der Entlastung der Verbraucher – eine originär hoheitliche Aufgabe – die Energieversorger in die Pflicht nahm. On top zu ihrem eigenen Krisenmanagement mussten die Energieversorger dafür Sorge tragen, dass die Entlastungen bei den Verbrauchern ankommen. Die Umsetzung dieser Aufgaben hat insbesondere die Stadtwerke und regionalen Versorger an die Grenzen ihrer Ressourcen und ihrer Leistungsfähigkeit gebracht. Deshalb haben wir als Verband klargestellt: Dieses Delegieren staatlicher Aufgaben an die Energiewirtschaft muss eine einmalige Sache bleiben.

Strategie

Energiemarkt

Die Trendabkehr bei den Energiepreisen sehen wir bereits: Der Wettbewerb ist wieder angelaufen und der Krisenmodus ist vorbei. Insofern denke ich, dass wir nun auf die marktwirtschaftlichen Prozesse vertrauen können und sollten.

In der Stadtwerkstudie 2023 wird von den Teilnehmern der Gesetzgeber immer wieder kritisiert: die Regelungsdichte nimmt immer stärker zu und getroffene Regelungen erfahren in immer kürzeren Abständen Anpassungen. Was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber für das Gelingen der Klimawende?

Diese Kritik kann ich sehr gut nachvollziehen. Das Tempo wird immer schneller und die gesetzlichen Regelungen werden auch kleinteiliger und komplexer, das nehme auch ich so wahr. Im Rahmen der Gesetzgebungsverfahren zu den Energiepreisbremsen mussten wir als Verband teilweise innerhalb von 24 Stunden mit einer fundierten Stellungnahme

reagieren. So etwas geht natürlich nicht. Ganz grundsätzlich wünsche ich mir vom Gesetzgeber zwei Dinge: zum einen Weitsicht, die eine langfristige Planungs- und Investitionssicherheit für die Unternehmen ermöglicht; und zum anderen Praktikabilität mit Blick auf die sinnvolle und schnelle Umsetzbarkeit der Regelungen in der Praxis. Dies gilt insbesondere für die nichtkrisenbedingte Gesetzgebung und ist ein essenzieller Beitrag für das Gelingen der Energiewende und der Dekarbonisierung der Industrie und des Gebäudesektors.

Vielen Dank für das Gespräch!





Die Energiewende findet im Verteilnetz statt

Susanne Fabry

Netzvorständin
RheinEnergie AG

Susanne Fabry ist Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektorin bei RheinEnergie. Die Juristin mit MBA in European Utility Management verantwortete zuvor als Head of Regional Market, Energy Networks Germany bei E.ON SE die Koordinierung und strategische Ausrichtung der großen deutschen E.ON-Regionalunternehmen. Davor arbeitete sie u. a. als Geschäftsführerin der Avacon Netz GmbH, als Leiterin Netzwirtschaft bei der Westfalen Weser Netz GmbH und als Head of Legal bei E.ON in Tschechien. Sie ist seit vielen Jahren in verschiedenen Netzgremien im BDEW wie auch im DVGW und im AGFW aktiv.

Köln will bis 2035 klimaneutral sein – was heißt das für die Strom-, Gas- und Wärmenetze in Köln? Wie wirkt die RNG aktiv mit, um das Ziel zu erreichen?

Wir wirken mit, indem wir Netze ausbauen. Auch wenn wir in diesem Bereich schon viel machen, müssen wir den Netzausbau noch stärker vorantreiben. Im Rahmen unserer Asset-Strategie haben wir uns die Strom-, Gas- und Wärmenetze genau angeschaut. Wie sehen sie aktuell aus? Wie erweitern wir sie? Welche Rolle spielt das Gasnetz in Zukunft? Wie nutzen wir Gasinfrastruktur in Zukunft? Können wir eine Stadt wie Köln künftig komplett mittels Fernwärme und Strom mit Wärme versorgen? Das alles sind Fragen, die wir im Rahmen unserer Strategie bearbeitet haben.

Die Herausforderungen liegen auf der Hand. Um klimaneutral zu werden, müssen die Stromverteilnetze künftig deutlich mehr Last aushalten und auch die Fernwärmenetze ausgebaut werden. Aber auch für die Gasnetze sehen wir in Schwerpunkten eine Zukunft beim Transport von klimaneutralen Gasen, wie grünem Wasserstoff.

Die Netze für Strom, Erdgas, Wasserstoff und Wärme sollen zusammenhängend gedacht werden. Wie planen und steuern Sie Ihre einzelnen Netze derzeit bzw. welche Rolle nimmt die Sektorenkopplung bei Ihnen in der Netzplanung ein?

Jede Kommune ist aufgefordert, eine kommunale Wärmeplanung zu erstellen. In Köln haben wir ein zentrales Fernwärmenetz, das im Vergleich zu anderen Städten noch relativ klein ist, und zwei bis drei dezentrale Netze. Wir werden einen inneren Ring aufbauen und diesen erweitern.

In Neubaugebieten geht es aufgrund des vermehrten Einsatzes von Wärmepumpen vor allem um die Stromnetze und Quartierslösungen – insbesondere bei der Erschließung größerer Gebiete. Es wird auch einen Zwischenbereich geben, wo wir nach jetzigem Stand mit Gasnetzen operieren werden.

Ein großer Vorteil ist, dass wir die Netzstrategien für die Sparten – Strom-, Gas- und Wärmenetze (und auch Wasseretze) – im Assetmanagement der RNG gebündelt haben.

Netzausbau

So ist eine noch engere Verzahnung der Strategien möglich als dies bisher schon der Fall war. Unser Augenmerk liegt darauf, keine doppelten Infrastrukturen aufrecht zu erhalten.

Die Wärmewende im Bestand wird es erfordern, in einem Ballungsraum unzählige Wärmepumpen, PV-Anlagen, Ladesäulen etc. in kurzer Zeit ins Stromnetz zu integrieren. Wie schaffen Sie das?

Im Innenbereich der Städte kann ich mir Wärmepumpen nicht vorstellen. Wir werden hier auf Fernwärme setzen – das muss man ganz klar sagen. Auch bei der Ladeinfrastruktur ist sicher, dass es nicht für alle 250.000 Fahrzeuge eine eigene Ladesäule geben wird. Mittel- und langfristig müssen wir aber das Stromnetz im Niederspannungsbereich ausbauen, um den Bedarf zu decken.

Wärmepumpen wird es eher im Bereich der Einfamilienhäuser geben. Dafür müssen Mittel- und Hochspannungsnetze ausgebaut werden. Auch durch Industrie- und Gewerbetunden, die von Gas auf Strom umstellen wollen, steigt der Bedarf. Hier wird noch viel Netzausbau erforderlich sein.

Das sich aktuell im Gesetzgebungsverfahren befindliche Gebäudeenergiegesetz wird, je nach Ausprägung in der finalen Verabschiedung, diese Effekte noch extrem verstärken.

Digitalisierung und Flexibilität werden zentrale Stellhebel für die Integration der Energiewende in den Verteilnetzen darstellen – woran krankt es seit Jahren, dass der Rollout intelligenter Messsysteme und die Thematik „Steuerbarkeit“ inkl. „zustandsorientierte Netzentgelte“ nicht in Schwung kommen? Erwarten Sie sich durch die letzten politischen bzw. regulatorischen Veränderungen (u. a. GNDew, Neuregelung § 14a EnWG) eine Beschleunigung?

Wir sind froh, dass die Bundesregierung den Smart-Meter-Rollout beschleunigen will und versucht, bürokratische Hemmnisse zu beseitigen. Für mich ist immer die Frage, was die Erwartungshaltung dabei ist. Auch als Netzbetreiber können wir Smart Meter zur Steuerung sowie zur Fehlerallokation nutzen.

Ein weiteres Thema ist der Preis, der gleich bleiben soll. Einen erheblichen Teil der Kosten für die Smart Meter soll der Netzbetreiber zahlen. Für den Bürger ist das schön, der Energiewende wird das jedoch nicht helfen. Es ist noch vollkommen unklar, wie dieses Geld für Smart Meter in die Regulierung eingefasst werden soll. Bei zwei Millionen Messpunkten sprechen wir über ein Investitionsvolumen von rund 100 Millionen Euro – zusätzlich zum Netzausbau. Das ist aus meiner Sicht zu kurz gedacht.

Hinzu kommt, dass die Marktkommunikation komplizierter wird. Natürlich werden wir Smart Meter ausrollen. Aber wenn jeder Kunde sich den Einbau unabhängig von unserer Planung wünschen darf, können wir den Ausbau nicht adäquat planen. Es macht die Sache komplizierter und ich bin nicht sicher, ob das den Rollout endgültig beschleunigt.

Die Netzentgelte für Haushaltskunden haben das Niveau von Beginn der Anreizregulierung erreicht. Sehen Sie die möglichen Effizienzpotenziale bei den Netzbetreibern vollständig abgeschmolzen und welche weitere Entwicklung der Netzentgelte erwarten Sie?



Wasserstoff

Die Netzentgeltregulierung stammt aus Jahren, in denen es darum ging, Effizienzen zu heben. Wir sind hier schon sehr viel effizienter geworden. Nicht umsonst sind die Netzentgelte zwischenzeitlich gesunken. Insofern hat die Anreizregulierung ihren Zweck erfüllt.

Mittlerweile steckt sehr viel Energiewende in der Infrastruktur und die Netzbetreiber übernehmen viele zusätzliche Aufgaben seit Beginn der Anreizregulierung. Diese Entwicklung sowie die Refinanzierung der steigenden Investitionen aus der Energiewende bildet die Anreizregulierung nicht hinreichend ab.

Energiewende und damit der Netzausbau braucht einen geeigneten regulatorischen Rahmen und das muss uns etwas wert sein. Wir werden viel Geld dafür investieren, deshalb gehe ich von steigenden Netzentgelten aus.

Die Frage ist, ob wir im Niederspannungsbereich nicht künftig Flatrate-Netzentgelte sehen werden und sich bei den Commodities über die Preise Vorteile für die Kunden generieren lassen. Das Thema Netzentgelte bedarf einer Überarbeitung.

Welche Bedeutung wird der Fernwärmenetzausbau in Köln haben?

Der Fernwärmenetzausbau hat eine sehr hohe Bedeutung für unsere Klimaziele 2035. Die Ziele sind nur erreichbar, wenn Wärme zentral über grünen Wasserstoff erzeugt wird und durch den Netzausbau möglichst viele Haushalte angeschlossen werden. Es wird daher einen massiven Ausbau des Fernwärmenetzes geben.

Aktuell arbeiten wir daran, unser Gaskraftwerk in Niehl auf Wasserstoff-Beimischung und künftig komplett auf Wasserstoff umzustellen. Auch Anlagen, die derzeit mit Braunkohle arbeiten, rüsten wir auf Gas um und wollen sie H₂-ready machen. In Zukunft wird auch die Klärschlammverbrennung eine Rolle spielen. Wenn wir unsere Energieversorgung auf grün umbauen, können wir durch die zentrale Bereitstellung alle versorgten Haushalte mit einem Schlag umstellen. Hier entfalten zentrale Energienetze ihre wahre Wirkung für die Energiewende gerade in Ballungsräumen.

Wie blicken Sie auf das Gasnetz? Werden Sie das Gasnetz in Köln rückbauen (müssen)? Mit welchen Ausspeisemengen rechnen Sie 2023? Wie werden sich Netzentgelte entwickeln?

Das Thema Netzentgelte spielt auch hier eine zentrale Rolle und das kommunizieren wir deutlich in Richtung Bundesnetzagentur. Hier muss die Politik Vorgaben machen, wie der Infrastrukturumbau eingepreist werden soll. Ein Teil der vorhandenen Rohrnetzinfrastruktur bleibt erhalten und lässt sich für grünen Wasserstoff nutzen. Hierzu sind nur wenige Anpassungen erforderlich, denn das Gasnetz ist bereits weitgehend H₂-Ready. Die Politik muss sich hier Gedanken machen, wie man das Gasnetz umwidmen und ein Stückweit auch zurückbauen kann.

Wenn ich Energiewende ernst meine, werden wir es ohne große Mengen an grünem Wasserstoff nicht schaffen. Welcher Anteil des Gasnetzes dafür nutzbar ist, lässt sich noch nicht absehen. Wir gehen aber davon aus, dass ein Anteil des Gasnetzes für eine zeitgerechte und erfolgreiche Energiewende für grüne Gase erhalten bleibt. Das hängt natürlich auch damit zusammen, wie die Nachfrage der Kunden sein wird. Die komplette Netzplanung ist nicht trivial.

Auch hier gilt, dass der heutige regulatorische Rahmen den dynamischen Entwicklungen nicht Rechnung trägt. Die Transformation der Gasverteilernetze braucht einen geordneten regulatorischen Rahmen.

Welchen Einfluss werden Rohstoffknappheit, Fachkräftemangel oder Lieferkettenprobleme auf den Ausbau und die Weiterentwicklung Ihrer Netze haben?

Wir merken deutlich, dass die Materialien und Dienstleistungen teurer werden. Das hat auch Einfluss auf unsere Investitionen. Darüber hinaus haben wir signifikant längere Lieferzeiten. Dauerte es bei einigen Teilen – beispielsweise Motoren – früher zwei Wochen, vergehen jetzt zum Teil sechs Monate bis zur Lieferung. Das ist schon eine Herausforderung.

Was die Fachkräfte angeht, ist klar: Wir brauchen Zuwanderung. Wir reißen uns jetzt schon um die Fachkräfte. Aktuell sind wir sehr anspruchsvoll in unseren Ausbildungsgängen und ziehen Menschen mit guter Schulbildung an. Dennoch

Netzplanung

hinterfragen wir den hohen Standard in den Prüfungen und Anforderungen. Vor allem im technischen Bereich bauen wir daher die Ausbildung aus und um: Hin zu einer passgenaueren Ausbildung. Daher haben auch wieder angefangen, zweijährige Ausbildungsgänge anzubieten. Nicht jeder muss alles können. Wenn ich Betriebselektroniker bin, muss ich nicht eine komplette Hausanlage digital planen und steuern können. Da muss ich genau hinschauen: Welche Menschen brauche ich wofür? Ein Vorteil: Viele, vor allem junge Menschen interessieren sich wahnsinnig für die Umsetzung der Energiewende. Dieses Interesse spüren wir: Viele finden es spannend, aus diesem Grund bei uns zu arbeiten.

Es geht aber auch darum, die Organisation zukunftsfähig für den Netzausbau zu machen. Weg vom Silodenken hin zu einer verzahnten agilen Arbeitsweise und einer Projektorientierung. In den vergangenen Jahren haben wir die Führungsstruktur konsequent verjüngt. Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe, eine agile Arbeitsweise und crossfunktionale Teams, die an kundenorientierten Prozessen arbeiten, sind uns wichtig. Auch viele ältere Mitarbeiter lassen sich mitreißen und erkennen den Mehrwert – auch wenn sie zu Beginn vielleicht skeptisch gegenüber den neuen Arbeitsweisen waren. Ein klassisches Beispiel sind Planung und Bau. Nicht alles, was früher „im stillen Kämmerlein“ geplant wurde, ließ sich in der Praxis auch baulich umsetzen. Hier zeigen sich die Vorteile einer frühzeitigen organisationsübergreifenden Zusammenarbeit sehr deutlich. Wir arbeiten daran, dass wir einer der modernsten Netzbetreiber Deutschlands werden.

Die regulatorischen Anforderungen an Netzbetreiber sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen – wie sehr bremsen regulatorische Themen Ihre strategische Weiterentwicklung ein?

Wichtig ist, dass man die Strategie hält und sich immer wieder darauf besinnt. Wir werden künftig noch viel mehr Wert auf unsere Asset-Strategie legen und den Bereich Planen und Bauen operativer auslegen.

Was uns bremst, sind die vielen Vorschriften – es wird immer undurchsichtiger. Bringt das wirklich Mehrwert für den Wettbewerb? Netzbetreiber neigen dazu, alles hinzunehmen und umzusetzen. Diese Kapazitäten – vor allem, was die

steigenden Anforderungen bei Abrechnungen angeht – könnten wir meiner Meinung nach deutlich besser für vorausschauende Netzplanung nutzen. Mich beschäftigt daher vor allem, wie wir das System entschlacken können.

Das Thema Cybersicherheit gewinnt in der kritischen Infrastruktur zunehmend an Bedeutung – wie bewerten Sie die „erfolgreichen Angriffe“ der vergangenen Jahre auf Energieversorger und welche Auswirkungen hatten die Berichte und gegebenenfalls eigene „abgewehrte“ Angriffe auf den Stellenwert „Cybersicherheit“ bei der RNG?

Der Schutz vor Angriffen ist elementar – da schaut unsere IT-Sicherheit genau hin und der Stellenwert ist dementsprechend hoch. Cybersicherheit ist aber nur eine Komponente. Datensicherheit ist auch ein großes Thema. Oft hängt es an einzelnen Menschen. Dabei geht es auch um so simple Dinge wie die Sperrung der Rechner, wenn der Arbeitsplatz verlassen wird, oder den Zugang zu Gebäuden. Das sind simple Einfallstore und dafür sensibilisieren wir unsere Mitarbeitenden.

Wenn Sie einen Wunsch an die Bundesregierung äußern könnten, welche wäre das?

Die Bundesregierung sollte uns als Partner bei der Energiewende wahrnehmen und anerkennen, dass die Energiewende im Verteilnetz vor Ort stattfindet. Es funktioniert nur, wenn wir alle partnerschaftlich unterwegs sind. Und es geht nicht nur um Verbraucherschutz, sondern auch um den Stellenwert, den die Verteilnetze bei der Energiewende haben.

Außerdem wünsche ich mir, dass die Bundesregierung näher an die kommunale Ebene heranrückt und die Dinge so anpackt, dass sie vor Ort pragmatisch funktionieren und nicht bürokratisch gebremst werden.

Vielen Dank für das Gespräch!

Die Wärmewende kann nur funktionieren, wenn wir Gebäudesanierung und Netzausbau synchronisieren



Dr. Michael Fiedeldey

Geschäftsführer
Stadtwerke Bamberg

Dr. Michael Fiedeldey ist seit Juni 2016 Geschäftsführer der Stadtwerke Bamberg GmbH. Zuvor war der promovierte Elektrotechniker in zahlreichen Geschäftsführungspositionen tätig, unter anderem bei der NRM – Netzdienste Rhein-Main GmbH, der Erdgas Kempton-Oberallgäu und der AllgäuNetz GmbH. Er ist Vorsitzender des Kuratoriums des Fraunhofer-Instituts für Energiewirtschaft und Mitglied im Bundesvorstand des Bundesverbands der Energie- und Wasserwirtschaft.

Wenn Sie auf die letzten drei Krisenjahre zurückblicken, insbesondere auf das letzte Jahr der Energiekrise, wie sehr waren Sie in Bamberg mit dem operativen Krisenhandling beschäftigt?

Wir müssen die letzten drei Jahre in zwei Abschnitte unterteilen. Die ersten beiden Jahre waren von der Pandemie geprägt. Für die Stadtwerke Bamberg war diese Krise eine Chance, denn sie gab der Digitalisierung einen unwahrscheinlichen Schub. In rasender Geschwindigkeit haben wir ein Niveau erreicht, für das wir sonst deutlich länger gebraucht hätten. Die Frage, ob man etwas auch anders machen kann, wurde gar nicht mehr gestellt – wir haben es einfach gemacht. Jede und jeder bei den Stadtwerken hat agiles und pragmatisches Agieren hautnah erlebt.

Auch in der Energiekrise wurden wir überrollt: nicht von einem Virus, sondern von ständig neuen Vorgaben und Gesetzen – und natürlich von der Sorge, dass unsere Vorlieferanten nicht mehr liefern können. Wir sind in zwei Beschaffungskoooperationen aktiv, hier werden die Energiemengen von Strom und Gas für Oberfranken und Teile Mittelfrankens gemanagt. Wir haben also unsere Vorlieferverträge geprüft und abgesichert und auch unsere Risikohandbücher angepasst.

Danach der Blick auf die Absatzmärkte: Welche Risiken drohen durch Zahlungsausfälle bei unseren Kunden? Während im letzten Sommer in der Republik noch aufgeregt über Winnetou diskutiert wurde, haben wir durchgerechnet, wie uneinbringliche Forderungen zwischen 5 und 10 Prozent auf unser Geschäftsergebnis wirken. Das Risiko hieraus war massiv. Erst die Entlastungspakete haben deutliche Entspannung gebracht. Dafür ist seither im Vertrieb und im Kundenservice die Hölle los, weil wir für die Bundesregierung zum Seelentröster und Erklärbar geworden sind. Viele Kunden haben nach wie vor nicht verstanden, wie die Bremsen genau wirken.

Sind Themen Ihrer strategischen Agenda liegen geblieben?

An der ein oder anderen Stelle wurden wir unfreiwillig ausgebremst, beispielsweise durch Lieferketten für Bauteile und Maschinenelemente, die plötzlich nicht mehr funktioniert haben. Das haben wir auch im Konversionsquartier Lagarde gemerkt, wo wir künftig 1.900 Haushalte mit Wärme beliefern, die zu 70 Prozent vor Ort und regenerativ gewonnen wird. Es handelt sich um denkmalgeschützte Bestandsgebäude und hocheffiziente Neubauten, das ist ein Leuchtturm für die Wärmewende. Unser Ziel war, erst fertig zu bauen und dann das Konzept auf andere Quartiere zu übertragen. Zuge-

Wärmewende

geben: Das ist uns nicht gelungen. Denn bevor wir fertig sind, werden wir von Interessenten überrannt, die von unseren Erfahrungen partizipieren wollen.

Haben die Eindrücke der Energiekrise Ihre strategische Sicht verändert?

Die Energiekrise hat unsere strategische Sicht nicht verändert, sondern bestätigt: Wir wollen die Stadtwerke Bamberg vom reinen Energieversorger zu einem integrierten Energie-, Telekommunikations- und Mobilitätsdienstleister weiterentwickeln. Auf dem Lagarde-Campus denken wir ja nicht nur die Wärmeversorgung neu. Statt eines eigenen Tiefgaragenstellplatzes legen wir den Bewohnern ein ÖPNV-Ticket auf den Tisch und bieten ihnen App-basierte Sharing-Angebote für jeden Mobilitätsbedarf. Zudem ist jede Wohnung an unser Glasfasernetz angeschlossen. Wir sind überzeugt davon, dass dieser integrierte Ansatz auch in anderen Stadtteilen Bambergs und in anderen Kommunen in Deutschland funktioniert.

Wie wichtig ist solch ein Zukunftsprojekt für die Stadtwerke Bamberg? Wie trägt es zur Transformation Ihres Unternehmens bei?

Wenn wir uns mit derartigen Innovationsprojekten beschäftigen, dann verändert sich auch die Kultur im Unternehmen – davon bin ich überzeugt! So arbeiten wir beispielsweise mit Fraunhofer bei Netzentwicklungsplänen zusammen, also einem Transformationsprojekt unserer Infrastruktur. Im Rahmen einer Dissertation beschäftigen wir uns mit dem Rückbau von Gasinfrastruktur. Wir haben im gemeinsamen Innovationslabor mit Bosch eine Feststoffbrennzelle in unser Netz eingebunden. Wenn Sie so etwas in einem Unternehmen machen, ändert sich die Sichtweise der Mitarbeitenden. Wir merken das auch, wenn wir Stellen ausschreiben – wie positiv dabei die Resonanz ist! Innovation wirkt also intern, aber auch auf die Wahrnehmung der Kunden und weiterer Stakeholder – etwa am Arbeitsmarkt.

Was bewirkt das für Bamberg und die Region?

Diese Innovationskraft ist Teil unserer Stadtwerke-DNA. Wir schaffen zukunftssichere Infrastrukturen für kommende Generationen. Hätten wir nicht das effizienteste Hallenbad

Europas gebaut, würden uns dort jetzt die Heizkosten davonlaufen. Ohne unser flächendeckendes Glasfasernetz wäre Bamberg vom schnellen Internet abgehängt worden. Und nochmals zurück zur Wärme: Da treiben wir im Austausch mit allen größeren Akteuren der Wohnungswirtschaft die Ausbauplanung für unsere Wärme- und Stromnetze voran. Warum mit der Wohnungswirtschaft? Ziel ist es, unsere Netzplanung mit der Sanierung der Immobilienbestände zu synchronisieren.

Eine Immobilie aus den 1960er-Jahren muss anders saniert werden als eine aus den 1980ern. Bambergs Altstadt ist Weltkulturerbe mit besonderen Hürden für Sanierungsvorhaben. Das bringt viele Fragen mit: Welche Technologie wird künftig in den Beständen verwendet? Was kann mit der vorhandenen Bausubstanz und Gebäudestruktur überhaupt gemacht werden? Die Wärmewende kann nur funktionieren, wenn wir Gebäudesanierung und Netzausbau synchronisieren. Hier haben wir mit den ersten Unternehmen Vereinbarungen getroffen.

In unserer Befragung blicken 100 Stadtwerke wirtschaftlich skeptisch auf die nächsten Monate. Wie schätzen Sie die Situation für die Stadtwerke Bamberg ein?

Ich sehe in der Finanzierbarkeit unseres Geschäftsmodells die größte Herausforderung der Zukunft für Stadtwerke allgemein – und natürlich auch für unser Unternehmen. Die profitablen Sparten werden nicht mehr dauerhaft die Defizite aus der kommunalen Daseinsvorsorge tragen können, weil uns hier die Kosten davonlaufen. Hier in Bamberg erwarten wir allein bei der Betankung unserer Busse Mehrkosten von 1 Millionen Euro im Jahr 2023. Auch bei den Bädern stehen wir vor enormen Kostensteigerungen. Ich fürchte, dass die Finanzierung dieses Querverbands langfristig auf weiter Flur nicht mehr funktionieren wird – manche Kolleginnen und Kollegen sind schon heute nicht mehr in der Lage dazu.

Mit dieser Herausforderung ist eine grundsätzliche Diskussion in diesem Land verbunden, auch in der aktuellen politischen Debatte fehlt mir die Klarheit. Meine Meinung: Wir können nicht die Mobilitätswende ausrufen, dann aber die Unternehmen der Daseinsvorsorge ausbluten lassen. Es wird darum gehen müssen, von lieb gewonnenen Gewohnheiten und

Klimaziele

Bequemlichkeiten Abstand zu nehmen, um überhaupt die Möglichkeit zu haben, sich aus der Krise heraus zu investieren. Preisbremsen beruhigen die Bürger, die Klimawende erreichen wir damit aber nicht.

Welche Eigenschaften der Stadtwerke haben sich in den letzten anspruchsvollen Jahren als besonders stabil und förderlich dargestellt? Wo mussten Sie nachschärfen?

Wir sind Mittelständler mit Schnellboot – und kein Konzern, dessen Tanker sich schwer steuern lässt. Mit dem Boot können wir deutlich agiler durch eine solche Krisenzeit navigieren. Agilität und schlanke Strukturen sind insofern Eigenschaften, die uns gestärkt haben. Beim Nachschärfen geht es darum, dass wir diese Eigenschaften behalten und nicht in alte Muster zurückfallen.

Wie ist das Stimmungsbild unter Ihren Kunden? Was treibt sie um und wie reagieren Sie darauf?

Bamberg lebt von der Automobilindustrie. Bosch ist der größte industrielle Arbeitgeber in unserer Region. Die Branche steht nicht nur vor dem Transformationsdruck, sondern auch vor der Herausforderung hoher Energiepreise. Die Industrieunternehmen haben langfristig beschafft. Das Problem der dauerhaft gestiegenen Gas- und Strompreise wird dort also eher in zwei, drei Jahren stärker ankommen. Und dann stellt sich die Frage: Was ist die neue Realität beim Gas, wo pendelt sich der Preis langfristig ein? Ich denke, die heutigen Multiplikatoren von 3 oder 4 zeigen das bereits ganz gut.

Ich Sorge mich aber auch um den Mittelstand, der die Stütze der deutschen Wirtschaft ist. Wir versuchen, mittelständische Kunden in die Tranchenbeschaffung zu bringen, also weg von einer Zeitpunkt-, hin zur Zeitraumbeschaffung, vier- bis sechsmal im Jahr, um die Spitzenbeschaffungspreise abzufedern. Dennoch stellt sich mir die Frage, wie der Mittelstand mit Auslaufen der Preisbremsen wettbewerbsfähig bleiben kann.



Wertschätzung

Wo sehen Sie sich in Ihrem Leistungsportfolio im Jahr 2030? Wie wird das Produktspektrum aussehen? Werden Sie Infrastrukturbetreiber sein oder Dekarbonisierungsmacher?

Wir wollen unsere Umsätze mit Dekarbonisierungsaktivitäten erheblich steigern. Auch vor dem Hintergrund, dass das Commodity-Geschäft nachlassen wird, wollen wir langfristig in beiden Bereichen ähnlich hohe Umsätze machen. Die Krise hat diesen Transformationsprozess beschleunigt. Für Fernwärmeanschlüsse und Lösungsvarianten, wie wir sie gerade auf dem Lagarde-Campus entwickeln, bekommen wir derzeit so viele Kundenanfrage wie nie zuvor. Das Problem ist, dass Tiefbaukapazitäten, Material und auch die eigenen Ressourcen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen.

Die Klimaziele der Bundesregierung aus dem Koalitionsvertrag sind jetzt auch gesetzlich gefestigt. Welche Rolle übernehmen Stadtwerke und Energieversorger vor Ort aus Ihrer Sicht bei der Umsetzung und kann es überhaupt ohne die Stadtwerke funktionieren?

Ich bin davon überzeugt, dass es ohne die Stadtwerke vor Ort gar nicht geht. Uns unterscheidet von Konzernen die Kenntnis der Gebietskulisse, die persönliche Beziehung und die Nähe zu den Stakeholdern. Wer soll die Synchronisierung von Netz- und Infrastrukturausbau mit den Gebäudesanierungen sonst koordinieren? Oder denken Sie an die kommunale Wärmeleitplanung: Wer, wenn nicht wir, die Stadtwerke vor Ort, können die losen Stränge sauber zusammenzubinden? Jede Stadt hat einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie ein Stadtwerkeunternehmen an ihrer Seite hat, das solche Themen strukturiert und mit Sachverstand vorantreibt.

Wenn Sie einen Wunsch an die Bundesregierung äußern könnten, welcher wäre das?

Ich habe sogar zwei Wünsche, die aber zusammenhängen.

Zunächst geht es mir um Anerkennung und Wertschätzung für das, was unsere Branche und ihre Mitarbeitenden in den letzten drei Jahren geleistet haben. Das wird zu häufig als selbstverständlich hingegenommen.

Außerdem: Wir brauchen deutlich mehr Pragmatismus in der Gesetzgebung. Wer die Gesetze macht, sollte sich darauf zurückbesinnen, welche Konsequenzen damit verbunden sind. Vergleichen Sie mal das aktuelle Energiewirtschaftsgesetz mit dem aus dem Jahr 2006: In den letzten 15 Jahren ist die Zahl der Paragraphen explodiert. Eine Organisation hat kaum noch die Möglichkeit, diese Vorgaben des Gesetzgebers zu erfassen, geschweige denn umzusetzen und ihre strategischen Rückschlüsse daraus zu ziehen.

Vielen Dank für das Gespräch!





Der CO₂-Preis ist ein untrügliches Steuerungsinstrument

Lars Martin Klieve

Vorstand
Stadtwerke Essen AG

Lars Martin Klieve ist seit April 2017 Vorstand der Stadtwerke Essen AG. Hier verantwortet der Volljurist den gesamten kaufmännischen Bereich einschließlich des Vertriebs. Zuvor war Klieve in Essen Beigeordneter wie auch Stadtkämmerer und wirkte in gleicher Position zwischen 2005 und 2009 für die Stadt Gelsenkirchen. 2001 wurde er zum Ersten Beigeordneten und Kämmerer der Stadt Hürth gewählt. Klieve ist Autor zahlreicher kommunalrechtlicher und kommunalwirtschaftlicher Publikationen.

Wenn Sie auf die vergangenen drei Krisenjahre zurückblicken, insbesondere auf das letzte Jahr der Energiekrise: Wie sehr waren Sie in Essen mit dem operativen Krisenhandling beschäftigt? Sind deshalb Themen Ihrer strategischen Agenda liegen geblieben?

Tatsächlich standen die vergangenen Jahre im Zeichen der Krisen. Das begann schon im Frühjahr 2020 mit der Corona-Pandemie, auf die wir mit einem sehr intensiven Krisenmanagement reagiert haben. So haben wir dem Homeoffice viel Raum gegeben, was sich bis heute auswirkt. Aber beispielsweise wurden auch die Wegebeziehungen innerhalb unseres Hauses neu aufgestellt oder neue Hygieneregeln für die Betriebsgastronomie eingeführt. Dann kam im vergangenen Jahr das branchenspezifische Thema der drohenden Energiemangellage hinzu. Darauf haben wir in Richtung Politik sehr frühzeitig hingewiesen und gleichzeitig alle Anstrengungen darauf gerichtet, im Fall einer tatsächlichen Mangellage gut vorbereitet zu sein. Zwar ist unser Arm als regionaler Akteur dann doch zu kurz, um die Preisentwicklung beeinflussen zu können, dennoch haben wir die Turbulenzen bestmöglich begleitet. Ein Kernaspekt war dabei die Kommunikation, um unsere Kunden mitzunehmen und ihnen die Preisentwicklung transparent zu erklären.

Bei all den Herausforderungen drohte teilweise unsere strategische Erneuerung zu kurz zu kommen. Insbesondere seit August 2021 konnten wir aber auch das strategische Thema wieder stärker in den Fokus nehmen und seit November 2022 läuft unser groß angelegtes Strategieprojekt „Capital E“.

In der Stadtwerkestudie 2023 sagt nur ein Drittel der Studienteilnehmer, dass sie eine Dekarbonisierungsstrategie haben, die einerseits auf das Unternehmen selbst abstellt und andererseits auch den Kunden Produkte und Lösungen anbietet auf dem Weg, CO₂-neutral zu werden. Wo stehen Sie momentan?

Bei der Dekarbonisierung und generell der Verbesserung des ökologischen Fußabdrucks sind unsere Stadtwerke Überzeugungstäter. Das schlägt sich in vielen Aspekten nieder. Beispielsweise haben wir das sogenannte Greenlab, in dem sich Mitarbeitende quer durch alle Abteilungen und komplett hierarchiefrei zusammenschließen und gemeinsam überlegen, wie wir den Fußabdruck verkleinern können – ob durch Dekarbonisierung, Müllvermeidung und -trennung oder beim Wasserverbrauch. Die jüngste Rezertifizierung unseres Umweltmanagements nach EMAS

Energiequellen

ist hierzu eine schöne Bestätigung. Seit einigen Jahren beteiligen wir uns am Projekt Ökoprofit der IHK und der Stadt, bei dem es darum geht, umweltbewusst zu handeln und dabei wirtschaftliche Erfolge zu erzielen, also Ökologie und Ökonomie zu verbinden. Wichtig ist aus meiner Sicht, das auch konsequent in die Geschäftspolitik zu übersetzen.

Daher geht es bei unserem Strategieprojekt Capital E darum, wie wir als Stadtwerke die Stadt und die hier lebenden Menschen auf dem Weg der Dekarbonisierung unterstützen können. Dazu verfolgen wir vier Stränge: klimaneutrale Wärmeversorgung, Stromversorgung, Dekarbonisierungsdienstleistung für die gesamte Stadt und klimaneutrale Erfüllung all unserer Geschäftsfelder (einschließlich der Entwässerung).

Die Stadtwerke Essen AG hat eine lange Tradition in der Gasversorgung. In den letzten Jahren diversifizieren Sie Ihr Produktspektrum fortwährend. Wie wird Ihr Produktportfolio 2030 aussehen?

Wir sind seit 156 Jahren Gasversorger. In 25 Jahren werden wir es nicht mehr sein, jedenfalls wird Erdgas ausphasen. Als heutiger lokaler Marktführer im Wärmesektor wollen wir auch perspektivisch eine feste Größe als klimaneutraler Wärmeversorger sein. Bei Fern-, Nah- oder Quartierswärme gilt: In den Netzen liegt unsere Expertise. Wir können Rohrleitungsbau und Tiefbau und betreiben heute schon kleinere Wärmenetze.

Unabhängig davon, ob und inwieweit er im Wärmesektor Anwendung finden wird, ist auch Wasserstoff ein Thema für uns. Wir müssen bereit und in der Lage sein, unsere Netzkompetenz dafür einzusetzen – auch wenn es ein separates Netz geben sollte. Es wäre im Übrigen auch mit Blick auf die verfügbaren Fachkräfte grundfalsch, Erdgasnetzbetreibern den Betrieb von Wasserstoffnetzen zu untersagen. Derzeit sammeln wir zudem Erfahrung mit der Einspeisung von Biogas in relevanten Größenordnungen.

Die Wärmepumpe ist natürlich in ihrer Effizienz unübertroffen. Sollte sie allerdings zum Standard-Baumarktprodukt werden, ist das natürlich nicht mehr unser Geschäft, aber Großwärmepumpen im Verbund mit Wärmenetzen dafür

umso mehr. Neben Netzausbau und -betrieb spielen auch integrative Energie- bzw. Wärmekonzepte im Rahmen von Contracting eine zunehmende Rolle für uns, insbesondere für den Essener Wohnsektor.

Wie wird die Wärmeversorgung in deutschen Ballungsräumen (vergleichbar mit Essen) im Jahr 2030 aussehen? Wie nachhaltig wird sie bis dahin sein, was werden wir bis dahin schaffen?

Wir haben einen kommunalen Schatz unter der Erde, das Gasverteilnetz. Das ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Größe, sondern auch ein volkswirtschaftliches Asset, das wir für die Zukunft nutzbar halten müssen, selbst wenn die heutige Dimensionierung dann vielleicht nicht mehr gebraucht wird. Heute wird im Grunde jede zweite Wohnung durch Erdgas beheizt. Das wird in Zukunft durch keine der anderen Energiequellen einzeln kompensiert werden. Aber heute können wir gar nicht wissen, welchen Hochlauf welcher Energieträger erfahren wird. Wenn man auf die Weltkarte schaut: Welche Länder haben bei weniger Flächenkonkurrenz mehr Sonne und Wind als Deutschland? Das sind fast alle. Ich gehe daher davon aus, dass wir einen Wasserstoffzulauf aus verschiedensten Quellen bekommen werden. Wasserstoff kann dann vom Champagner zum Tafelwasser der Energiewende werden. So etwas sollte man nicht allein auf der Basis des heutigen Status quo verwerfen. Wärmepumpen sind zwar hocheffizient und insbesondere im Neubau unschlagbar, aber Essen ist bereits gebaut, der vorhandene Bestand teils unsaniert. Im hochgeschossigen Wohnungsbau spielen Geräuschemissionen auch eine Rolle. Da werden Wärmepumpen eher nicht die erste Wahl und eine leitungsgebundene Wärmeversorgung weiterhin notwendig sein.

Was beschäftigt Sie beim Strom?

Strom spielte bei uns bislang eine untergeordnete Rolle, schon weil wir selbst weder Netzeigentümer noch Betreiber sind. Künftig wollen wir an dem stark wachsenden Strommarkt partizipieren. Da reden wir ja nicht nur von Wärme, sondern auch von Elektromobilität. Allein quantitativ wird Strom also eine relevante Rolle spielen und wir wollen dafür gerüstet sein. Auch die Stromnetze sind für uns im Rahmen zusammenwachsender Systeme relevant – Stichwort Wärme-

Rohstoffmangel

pumpe. Hier verfügen wir über Expertise, die wir nutzen wollen. In dem Sinne betrachten wir auch kommunale Wärmeplanung als eine langfristige Aufgabe, die sinnvollerweise weitergehend für eine integrierte Infrastrukturplanung im Sinne einer kommunalen Energieverteilstrategie genutzt werden sollte.

Welche Bedeutung wird die Zusammenarbeit mit der Kommune und kommunalen Unternehmen bei der Umsetzung der Wärmewende für Stadtwerke haben?

Essen hat sich als grüne Hauptstadt ehrgeizige Klimaziele gesetzt. Wir wollen helfen, diese zu erreichen. Denn – das vergisst man schnell – das ist eigentlich die originäre Aufgabe von Stadtwerken überall: die Aufgabenerfüllung der Stadt, die sich dafür privatwirtschaftlicher Unternehmen bedient. Oftmals ist das hinter den wirtschaftlichen Aspekten zurückgetreten. Stadtwerke haben nicht nur gute Ergebnisse abgeliefert, sondern sind teils bundesweit tätig geworden und haben darüber manchmal ihren Ursprung aus dem Blick verloren. Aber auch in den Rathäusern wurden sie vielfach nicht mehr in erster Linie als verlängerter Arm der Kommune betrachtet. In der Energiekrise hat sich das sehr konzentriert und schnell geändert. Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit galten vorher ja als selbstverständlich. Das stand nun aber von einem Tag auf den anderen im Feuer. Da schwenkte der Blick schlagartig zurück auf die Energieversorgung vor Ort. Das hat auch der Politik und Entscheidungsträger den Blick geöffnet: Dass Stadtwerke eben nicht nur Wirtschaftsunternehmen sind, sondern auch eine wichtige politische Dimension haben. Die Energiewende kann nur mit Stadtwerken vor Ort stattfinden. Früher fanden Stadtwerke einmal im Jahr bei der Veröffentlichung ihrer Ergebnisse Beachtung. Heute sind wir im ständigen Dialog. Wir wollen als natürlicher Partner der Stadt bei der Erreichung politischer Ziele helfen.

Laufen bei Ihnen schon konkrete Projekte in dieser Richtung mit der Stadt?

Wir haben eine Energieserviceplattform für den Stadtkonzern. So bringen wir etwa bei den städtischen Wohnungsunternehmen Photovoltaikanlagen auf die Dächer. Gleiches gilt für städteigene Gebäude. Auch das Museum Folkwang haben wir mit einer großen PV-Anlage ausgestattet und begleiten

es auf dem Weg zum klimaneutralen Museum – einem der ersten in Deutschland. Da das Museum Folkwang den Exponaten konstante klimatische Bedingungen bieten muss, wird jede Kilowattstunde, die auf dem Dach erzeugt wird, auch direkt verbraucht. Es gibt aber noch viele kommunale Dächer, für die wir uns als Dienstleister empfehlen wollen, ein guter Anfang ist gemacht.

Welchen Einfluss werden Rohstoffknappheit oder Lieferkettenprobleme auf Ihre Weiterentwicklung von Geschäftsfeldern haben?

Bislang waren wir von Materialengpässen kaum betroffen. Sicherlich gibt es auch mal Lieferverzögerungen, aber eine richtige Knappheit war bei uns nicht vorhanden. Dennoch muss man sehen: Wir haben eine globalisierte Wirtschaft. Die Situation insbesondere seit dem Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine hat auch in Europa wahrnehmbare Lücken gerissen. Wir müssen die Lage ernst nehmen, auch wenn es uns direkt bislang weniger getroffen hat. Es besteht das Potenzial erheblichen Sandes im Getriebe.



CO₂-Preis

Mehr als Rohstoffmangel oder gestörte Lieferketten beeinflusst uns der Fachkräftemangel. In einem rohstoffarmen Land wie Deutschland ist der wichtigste Rohstoff in den Köpfen der Menschen. Es ist nicht so, dass wir Stellen überhaupt nicht besetzen können, aber wir haben eindeutig weniger Bewerber. Das betrifft nicht nur uns als Arbeitgeber, sondern auch unsere Geschäftspartner, vor allem im Handwerk. Das führt zu einem Sanierungsstau in den Gebäuden, was den CO₂-Minderungspfad belastet.

Wenn Sie einen Wunsch an die Bundesregierung äußern könnten, welcher wäre das?

Ich würde mir wünschen, dass wir nicht auf kleinteilige Vorhaben und Verbote setzen. Mit dem CO₂-Preis verfügen wir über ein ganz untrügliches und wirkungsvolles Steuerungsinstrument für den effizientesten Weg zur Klimaneutralität. Wenn sich etwas lohnt, dann wird es passieren. Wenn nicht, wird ein anderer Weg gefunden werden, der sich dann rechnet. Wenn einem dieser Prozess nicht schnell genug geht, kann man den CO₂-Preis erhöhen. In sensiblen Berei-

chen – wie der Raumwärme und der Mobilität – schreckt man aber davor zurück. Dann folgt halbherziges Mikromanagement, etwa indem darüber diskutiert wird, wann welcher einzelne Emissionstreiber möglicherweise verboten wird, egal ob es um Verbrennungsmotoren oder Gasheizungen geht. Ich wünsche mir mehr Mut und Vertrauen in die Innovationskraft unserer Gesellschaft. So ließen sich auch Antworten finden, an die wir heute gar nicht denken. Wenn wir aber durch Verbote nur einen ganz speziellen Weg vorgeben, wird der immer suboptimal verlaufen. Der CO₂-Preis ist, wie gesagt, ein untrügliches Steuerungsinstrument. Innovationskraft und Ingenieurskunst sind immer besser als die Planungskompetenz selbst des allerbesten Bürokraten.

Vielen Dank für das Gespräch!





Die Energiewende ist alternativlos, doch das Wie ist nicht zu Ende gedacht

Siegfried Müller

Geschäftsführer
Stadtwerke Lippstadt GmbH

Siegfried Müller startete seine berufliche Laufbahn nach Abitur und Studium an der TU Dortmund 1992 bei den Technischen Werken am Rhein in Ludwigshafen. Im Jahr 1994 wechselte er zu den Stadtwerken Lippstadt, wo er die Aufgabe des Betriebsleiters Stromversorgung übernahm – und damit zu der Zeit, als die Stadtwerke Lippstadt zum 01.01.1995 im Zuge der Rekommunalisierung das Stromversorgungsnetz von der damaligen VEW erworben hatten und somit ein neuer Betriebszweig im Unternehmen entstand. Seit Oktober 2001 hat er die Alleingeschäftsführung der Stadtwerke Lippstadt inne, seit 2005 führt er parallel die Stadtentwässerung Lippstadt AöR.

Wenn Sie auf die letzten drei Krisenjahre zurückblicken, insbesondere das letzte Jahr der Energiekrise, wie sehr waren Sie in Lippstadt mit dem operativen Krisenhandling beschäftigt? Sind deshalb Themen Ihrer strategischen Agenda liegen geblieben?

Manche Projekte haben in der Zeitfolge etwas gelitten. Wie viele andere haben wir uns intensiv mit dem Thema Gasmangel auseinandergesetzt, bis hin zu Gasnotfallplänen. Wir haben mit unseren zahlreichen industriellen Kunden gesprochen. In den Krisenstäben mit den Kreis- und den städtischen Behörden wurde viel Zeit in das Thema Stromversorgung und Blackout investiert – und in die Beantwortung der Frage, wie gut wir in der Notstromversorgung aufgestellt sind. Das an diesen Stellen aufgebote Personal stand dann entsprechend nicht für andere Themen rund um Energiewende und Dekarbonisierung zur Verfügung.

Und dann gab es ja noch die Themen von politischer Seite, Beispiel Gasumlage. Kommt sie, kommt sie nicht? Hier haben wir viel Zeit in die Kommunikation mit unseren Kunden investiert, aber natürlich waren auch unsere

Kaufleute mit den Vorbereitungen befasst. Also, da ist schon einiges liegen geblieben, was wir uns für das Jahr vorgenommen hatten.

In vielen Teilen sind Projekte aber auch weitergelaufen, zum Beispiel die Planung von Windparks, die Beauftragung für Gutachten und so weiter. Es war ein anspruchsvolles Jahr, aber ich glaube, es war für die Energiewirtschaft zu meistern – zumal wir von vornherein gesehen haben, dass 2022 eigentlich wenig Probleme zu erwarten sind, sondern die größeren Probleme für die Energiewirtschaft und für die Stadtwerke eher 2023 anstehen.

Bestätigt sich diese Annahme nach den ersten Monaten des Jahres? [Anm. der Redaktion: Das Interview fand Ende Februar statt]

Ja, bislang entwickelt es sich genauso, wie wir uns das ausgemalt haben. Wir sind gut vorbereitet und sehen keine Probleme, haben im letzten Jahr etwa intensiv auch das Thema Liquidität betrachtet. Wir wussten durch unsere Beschaffungspunkte relativ früh, wie hoch unsere Gasrechnung

Krisenjahre

im Januar und Februar sein würde. Und wir wussten mehr oder weniger auch relativ frühzeitig, wie viel Geld wir unseren Kunden im Zuge der Jahresendabrechnung erstatten müssen. In dieser Auseinandersetzung mit der Liquidität haben wir zwei Szenarien betrachtet: 1. Es kommt eine Gas-mangellage, die zu sehr hohen Preisen führt, vor allem im Gasbereich, und die im Januar, Februar, März ein hohes Risiko im Bereich der Beschaffung mit sich bringen würde. 2. Die Lage entspannt sich. Der Winter bleibt relativ warm, die Preise gehen zurück, der Wettbewerb im Gasbereich springt frühzeitig wieder an. Nachdem dieses zweite Szenario so zu sehen war, fühlen wir uns im Moment sicher, auch mit dem Wettbewerb. Damit ist allerdings auch klar, dass wir den Preis des ersten Quartals nicht werden halten können.

Haben die Eindrücke der Energiekrise dazu geführt, dass Sie Ihre strategische Sicht auf Geschäftsfelder verändert haben? Welchen Einfluss haben die Rohstoffknappheit oder Lieferkettenprobleme auf die Weiterentwicklung von Geschäftsfeldern und welchen Einfluss haben sie auf das Kerngeschäft?

Unsere Geschäftsfelder verändern sich nicht. Wir sind ein Querverbundunternehmen, kommunal getragen durch die Stadt Lippstadt, tätig in den Sparten Gas, Wasser und Strom. Wasser ist eine stabile Sparte, da verändert sich nichts. Im Gasbereich erwarten wir natürlich ein Stück weit einen Rückgang der Absatzmengen. 2022 haben wir in diesem Kontext für unser Haus entschieden, dass wir generell auf Erschließungsmaßnahmen für Gas in Neubaugebieten verzichten. Bei den letzten beiden Baugebieten, die wir 2021/22 noch erschlossen haben, zeigte sich, dass die Anschlussquote bei Gas deutlich unter 10 Prozent liegt. Die Gasheizung wird durch Wärmepumpe, Photovoltaik und Co. ersetzt und das ist auch der richtige Weg. Im Wohnungsbestand wird immer noch Gas nachgefragt, aber die Anschlussquote geht auch hier zurück. Dennoch gehe ich davon aus, dass die ambitionierten Ziele der Politik bis 2030 nicht funktionieren werden. Wir werden auch 2050 noch Gas in Deutschland verteilen.

Auf den rückläufigen Gasbedarf und auch auf Themen wie Fachkräftemangel oder Umbau von Anlagen stellen wir uns ein. Einen Zuwachs hingegen sehen wir in den nächsten Jahren beim Strom. Das bedeutet viele Investitionen im Ver-

teilnetz durch den Zubau der Anlagen für erneuerbare Energie sowie durch die Steuerung und den Ausbau der Smart Meter. Damit gehen selbstverständlich Herausforderungen einher. Unsere Lager sind zwar immer gut gefüllt, aber wir sehen auch einen eklatanten Preisanstieg, beispielsweise bei Transformatoren, und machen die ungewohnte Erfahrung, dass wir jetzt auch mal zwölf Monate auf Transformatoren warten müssen, wodurch sich Projekte verzögern können. All das führt jetzt aber nicht zu der Erkenntnis, Geschäftsfelder zu wechseln oder neue aufzubauen. Wir wissen, was wir können – und viele neue Geschäftsfelder erscheinen uns nicht nachhaltig. Dass wir nicht von Wärme-Contracting oder dem Contracting von Photovoltaikanlagen träumen, ist vielleicht auch dem Umstand geschuldet, dass wir ein Mittelstandsunternehmen und relativ schlank aufgestellt sind. Diese neuen Geschäftsfelder würden natürlich Personal-aufbau erfordern – ohne den geht es nicht.

In unserer Befragung blicken 100 Stadtwerke wirtschaftlich skeptisch auf die nächsten Monate. Wie schätzen Sie die Situation für die Stadtwerke Lippstadt ein und welche Werte der Stadtwerke Lippstadt haben sich in den letzten Jahren als krisenfest bewiesen?

Wir blicken relativ positiv und auch entspannt nach vorn. Ich glaube, dass vor allem im letzten Jahr – medial getrieben und politisch aufgegriffen – ein vollkommen falscher Eindruck entstanden ist. Machen wir es einmal am Beispiel Lippstadt fest: Wir haben 2022 die Preise nicht verändert. Am Ende haben wir den Gaspreis sogar gesenkt, nachdem die Mehrwertsteuer reduziert wurde. Man sollte sich vor Augen halten, dass die Einwohner Lippstadts erst 300 Euro im September erhalten haben, dann den Dezemberabschlag, die EEG-Umlage wurde gesenkt und die Mehrwertsteuer. Letzteres wirkt nicht nur für drei, sondern für zwölf Monate. Das hat schließlich dazu geführt, dass wir unseren Kunden 14 Millionen Euro erstattet haben. Anzuerkennen ist selbstredend das Sparverhalten der Kunden. Gleichzeitig war das letzte Jahr aber auch deutlich wärmer als die Vorjahre. Insgesamt haben wir kein Problem gesehen, was sich in dem guten Jahresergebnis 2022 bestätigt. Auch außerhalb von Lippstadt glaube ich nicht, dass die Stadtwerke 2022 große Probleme hatten.

Fernwärme

Wie lässt sich das begründen?

Zum einen sehen wir ja die guten Ergebnisse für 2022. Was soll denn jetzt, 2023, anders sein? Um es einmal auf den Punkt zu bringen: Die Risiken, die diskutiert wurden und werden und die es zweifellos gibt, die haben wir doch in unsere Preise einkalkuliert – vorausgesetzt dass ordentlich gearbeitet wurde. Wir etwa haben uns im Einkauf viele Gedanken gemacht, insbesondere dazu, dass wir wohl teuer nachkaufen und unter Umständen günstig wieder verkaufen müssen. Wir haben uns auch im Rahmen unserer Preisgestaltung darauf vorbereitet, dass wir Verluste durch uneinbringliche Forderungen bei Kunden zu verzeichnen haben.

Was ich mir eher vorstellen kann, ist, dass einige Unternehmen gewisse Liquiditätsprobleme im Zuge der Gaspreisbremse bekommen. Wir müssen die Rechnung im Januar, Februar oder März zahlen, während die Erstattung vom Staat vielleicht erst Ende März kommen. Da fehlen dem ein oder anderen womöglich vorübergehend ein paar Millionen in der Liquiditätslinie, was es zu überbrücken gilt. Aber im Jahresergebnis wird sich das nicht spiegeln.

Was erwarten Sie bei den Preisentwicklungen für Endverbraucher? Kommen die derzeit sinkenden Großhandelspreise bei ihnen an – oder sind sie die Verlierer der stark schwankenden Preise?

Wir werden die Preise für Strom und Gas im Mai senken – allerdings nicht so deutlich wie manch anderer Versorger. Ich denke mir meinen Teil, wenn der Strompreis von 0,62 auf 0,42 Euro sinkt oder der Gaspreis von 0,28 auf 0,18 Euro. Wir bewegen uns eher im einstelligen Bereich, merken im Moment aber auch sehr stark, dass der Wettbewerb bei Gas beginnt. Insgesamt glaube ich, dass die Kunden, auch in Lippstadt, sehr wohl vernommen haben, was wir als Stadtwerke leisten und wie wir agieren. Wir werden die Preissenkungen zum Beispiel auch an Kunden mit Preisbindungen in ihren Verträgen weitergeben.

Die Motivation dahinter ist Kundenbindung? Wie wichtig ist diese für Sie und wie erfolgreich sind Sie damit angesichts einer unverkennbar gestiegenen Wechselbereitschaft der Kunden?

Wir pflegen seit 20 Jahren eine Geschäftsphilosophie: Wir wollen keinen Gewinn machen. Es gibt eine Art stilles Agreement zwischen Gremien, Stadtrat und Geschäftsführung, wonach wir versuchen, möglichst günstige Tarife für Privatkunden und Industrie zu bieten. Wir nennen das Standortsicherung und Wirtschaftsförderung. Die Idee dahinter ist, durch günstige Standortbedingungen Zuwachs an Gewerbe und Bevölkerung und dadurch höhere Gewerbesteuererinnahmen und höhere Einkommensteueranteile etc. zu generieren. Die Aussage zum Gewinn ist immer relativ, hat aber dazu geführt, dass wir als Stadtwerke in den vergangenen 15 Jahren keine Vollausschüttung durchgeführt haben. Sicherlich hat die Stadt einen Gewinnanteil auf ihr Stammkapital erhalten, aber alles, was darüber hinaus erwirtschaftet wurde, ist bei uns verblieben – mit dem Ergebnis einer Eigenkapitalquote von knapp unter 50 Prozent. Dementsprechend gelingt es bei Investitionen mit Fremdkapitalbedarf vergleichsweise leicht, diese Mittel zu bekommen.



Energiekosten

Wo sehen Sie sich in Ihrem Leistungsportfolio im Jahr 2030? Wie wird das Produktspektrum aussehen?

Vor allen Dingen werden wir in die Infrastruktur investieren. Ich sehe unsere primäre Aufgabe als Stadtwerke darin, ein Netz zur Verfügung zu stellen, damit die Energiewende funktioniert. Dafür brauchen wir aber mehr Klarheit und Planbarkeit, denn bei der Intensität des Zubaus der erneuerbaren Energien kommen auch wir so langsam an die Leistungsgrenze. Und doch gibt es keine Alternative.

Produktseitig werden wir weiter Energie, nach meiner Lesart aber keine Wärme vertreiben. Ja, wir bauen auch Ladesäulen, aber daran kann man als Stadtwerke weder Rendite noch Spaß finden. Als Ingenieur bin ich von der Technologie nicht überzeugt – ebenso wenig wie übrigens von Wasserstoff als Energieträger in der Größenordnung unserer Gasverteilung. Vor allen Dingen glaube ich auch nicht, dass die Masse der Ladevorgänge im öffentlichen Bereich stattfindet. Das geschieht eher beim Arbeitgeber oder zu Hause.

Wo sehen Sie angesichts dieser sicherlich berechtigten Skeptis Möglichkeiten für die erforderliche Dekarbonisierung?

Zum einen sind viele Stadtwerke anders aufgestellt als wir, weshalb sich die Antworten hier unterscheiden dürften. Wenn ich im Ruhrgebiet auf Fernwärme setzen kann, sollte ich das natürlich tun. Da Lippstadt kein Fernwärmenetz hat, bietet sich das für uns nicht an, ebenso wenig die Nutzung industrieller Abwärme. Bessere Möglichkeiten, Energie zu sparen, sehe ich in mehr Energieeffizienz. Neubauten nach KfW-40- oder KfW-55-Standard kann man mit einer Flächenheizung, Solaranlage und Wärmepumpe problemlos beheizen. Der Bestand ist bekanntermaßen eine wahnsinnige Herausforderung. Wenn ich heute ein Wärmenetz plane, kann ich nicht die Verbräuche von heute zugrunde legen – ich muss mit künftigen Verbräuchen rechnen.

Ein ganz wesentlicher Hebel ist zudem die Preisgestaltung. Für die Wärme- bzw. Energiewende konnte uns eigentlich nichts Besseres passieren als höhere Preise. Wir machen – überspitzt formuliert – kaum etwas anderes mehr, als Anträge für Solaranlagen zu unterschreiben. Warum ist das so? Klar, die Anlagen rechnen sich bei einem Strompreis von

knapp unter 40 Cent. Und bei einem Gaspreis von 20 Cent denken Sie auch eher darüber nach, Ihr Gebäude zu isolieren, um weniger Energie zu verbrauchen. Das war bei 5 Cent grundlegend anders. Das Problem dieser Preisstellung sind die sozialen Verwerfungen, weil eine Vielzahl der Menschen diese Preise nicht bezahlen kann. Umso wichtiger ist es, klarzumachen: Die Energiewende kostet Geld, viel Geld, weil wir momentan zwei Energiesysteme vorhalten.

Was uns direkt zu dieser Frage führt: Wenn Sie einen Wunsch an die Bundesregierung äußern könnten, welche wäre das?

Es geht darum, genau diese Tatsache deutlich zu kommunizieren. Wir sagen es schon länger: Der Preis muss viel höher sein. Frühere Generationen haben etwa beim Hausbau nicht ansatzweise über die Energiekosten nachgedacht. Energie war ja günstig. Nun ist sie teuer und wir denken darüber nach. Doch jetzt subventionieren wir das Ganze auch mit Hunderten von Milliarden Euro. Wenn Energie wieder billiger würde, kämen wir nicht voran. Das ist ein elementares Problem. Es müsste eigentlich teuer bleiben. Dann wiederum muss man sich überlegen, wie man die Menschen mitnimmt, die es sich nicht leisten können. Denn die größte soziale Ungerechtigkeit, die dieses Land die letzten 20 Jahre hervor gebracht hat, ist die Energiewende.

Dass sie alternativlos ist, steht außer Frage, doch das Wie ist nicht zu Ende gedacht. Einsparungen, ob bei Wasser, Gas oder Strom, führen vorerst zwangsläufig zu höheren Preisen. Man mag an der Ressource selbst sparen, aber Fixkosten, Personalkosten etc. bleiben oder erhöhen sich in der Folge sogar, um die Infrastruktur zu erhalten. Das muss den Menschen offen und ehrlich gesagt werden – nur so können wir sie mitnehmen. Das ist nicht zu verwechseln mit Panikmache, von der wir momentan auch einiges sehen. Gewiss würde es helfen, Vertreter von Energieversorgern hier aktiv einzubinden – am besten schon bei der Entwicklung von Ideen und Maßnahmen.

Vielen Dank für das Gespräch!



Die Energiewende bedarf zahlreicher Lösungen und Partnerschaften

Florian Unger

Leiter Vertrieb Immobilienwirtschaft – Plattform Deutschland
GETEC Group

Florian Unger absolvierte ein Studium der Politischen Wissenschaft, der Volkswirtschaftslehre und des Öffentlichen Rechts an der Universität Heidelberg und begann seine berufliche Laufbahn als Referent eines Bundestagsabgeordneten und Staatsministers. 2005 wechselte er in die Energiebranche und war dort bereits in Führungspositionen diverser Unternehmen tätig, unter anderem für einen Stadtwerke-Konzern. Seit Juni 2016 übernahm er bei der GETEC Group verschiedene Führungspositionen im Segment der Immobilienwirtschaft. Derzeit verantwortet er die vertrieblichen Aktivitäten des Segments in der Plattform Deutschland.

Die GETEC feiert in diesem Jahr 30-jähriges Unternehmensjubiläum. Was zeichnet das Unternehmen aus?

Die GETEC hat sich von Anfang an durch ein klares Zielbild und Selbstverständnis ausgezeichnet. Wir waren immer sehr pragmatisch, schnell und lösungsorientiert. Das mussten wir auch sein, denn als privates Energie- und Dienstleistungsunternehmen waren wir schon immer dem Wettbewerb ausgesetzt. Das hat uns sehr geprägt, weil wir uns – anders als vielleicht die klassische Energiewirtschaft – von Beginn an gegen Konkurrenz beweisen und die Kunden von unserem Produkt überzeugen mussten. Sicherlich haben uns auch die Umstände bei der Gründung in die Karten gespielt. In Magdeburg, wo auch heute noch unser Sitz ist, bestand nach der Wende ein immenser Sanierungsbedarf in der Wohnungswirtschaft. Die Idee, die Ertüchtigung der Energie- oder Wärmeversorgung in den Objekten zu übernehmen, ist auf große Resonanz gestoßen. Es folgte der Schritt nach Berlin – wohnungswirtschaftlich bis heute der große Hotspot. Neben den beschriebenen Eigenschaften kam uns auch zugute, dass Gewinne stets in die GETEC und neue

Projekte zurückflossen. Der schon sehr frühe Schritt von der Wohnungswirtschaft in die Industrie war dann die logische Konsequenz.

In welchen Märkten und mit welchen Produkten sind Sie besonders erfolgreich?

Bei allem Wachstum sind wir immer unseren Kernkompetenzen und unserem Grundmodell des Contracting treu geblieben. Im Mittelpunkt stehen unsere dezentralen Lösungen, mit denen wir in der Wohnungswirtschaft vor Ort Wärme, Strom oder auch Kälte erzeugen und im Objekt bzw. Quartier verteilen. Wir investieren stets selbst in die Erzeugungsanlagen und übernehmen daraus über die gesamte Laufzeit des Vertrags die entsprechende Versorgung. So praktizieren wir dies auch bei unseren Industriegesamten, allerdings sind die Lösungen hier eben auf die Versorgung komplexer Produktionsprozesse ausgerichtet. Dieses Modell haben wir somit über die Zeit regional, branchenseitig und technologisch immer weiter gefasst, den Pfad aber nie verlassen. Es gab auch Überlegungen, in den Bereich Messdienstleistungen oder Medienversorgung

Kulturwandel

einzusteigen. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung haben wir festgehalten, dass wir hier zwar kompetent sein und Lösungen anbieten wollen, aber nicht alles selbst machen müssen. Daraufhin haben wir uns Best-in-Class-Partner dazugeholt. Solche strategischen Fragestellungen, wo man eigene Kompetenzen aufbaut oder dem Prinzip der Partnerschaft treu bleibt, beleuchten wir wiederkehrend, so auch gerade gemeinsam mit unserem neuen Investor.

Erwarten Sie dabei Veränderungen?

In den zurückliegenden Jahren waren wir vor allem im Umfeld von Projektentwicklungen aktiv, sind mit Bauträgern gewachsen und haben Lösungen für die grüne Wiese konzipiert. Im Bestand kommt man nicht umhin, sich mit dem Gebäude als Ganzem zu beschäftigen. Da spielt die Musik nicht mehr nur in den Kellern der Gebäude, sondern aufgrund der veränderten Technologien zum Beispiel auch auf deren Dächern. Wir sprechen nicht mehr nur von einem Gaskessel oder dem Blockheizkraftwerk. Neben der Wärmepumpe gibt es nun auch noch die Photovoltaikanlage auf dem Dach, idealerweise perspektivisch einen Batterie-



speicher oder andere Speichermöglichkeiten und in der Tiefgarage steht das zu ladende E-Auto usw. All das müssen wir vernetzt denken und intelligent umsetzen.

Energieversorger sehen große Synergiepotenziale mit der Wohnungswirtschaft, tun sich aber schwer, außerhalb des Commodity-Geschäfts große Renditen in dezentralen Lösungen zu erzielen. Was macht die GETEC anders?

Hier komme ich noch einmal auf unsere DNA zurück und auf die Tatsache, dass wir von Anfang an im Wettbewerb standen, keineswegs gesetzt waren und daher mit kundenorientierten Lösungen antreten mussten. Wer dagegen lange Zeit als Monopolist unterwegs war, kann das nicht einfach abschütteln. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen weiterhin politisch gesteuert sind, was den angestoßenen Kulturwandel tendenziell eher verlängert.

Der zweite Aspekt ist, dass wir als GETEC durch die Vielzahl von Projekten eine wahnsinnige Lernkurve erlebt haben. Gerade kleinere und mittlere Stadtwerke haben Anwendungsfälle in dieser Breite naturgemäß gar nicht. Gegenüber den großen Energieversorgern wiederum ist unser Vorteil, dass wir schnell entscheiden und finanzierungsseitig trotzdem die nötige Firepower haben. Bei der GETEC können wir im Grunde innerhalb von 14 Tagen alle Gremien passieren und loslegen.

Die Stadtwerke sehen geringere Synergieeffekte mit der Wärmeindustrie – dies ist ein Trend, der sich seit einigen Jahren fort schreibt. Wie arbeitet die GETEC derzeit mit Stadtwerken zusammen bzw. wie sehen Sie zukünftige Synergiepotenziale oder Kooperationsmöglichkeiten mit Stadtwerken?

Grundsätzlich sind solche Potenziale vorhanden und wir haben sie auch schon gehoben, etwa im Pioneer Park, einer ehemaligen Kaserne in Hanau. Bei diesem großen Entwicklungsprojekt war schnell klar, dass ein gemeinsames Vorgehen sinnvoll ist. In Gestalt einer Gesellschaft mit konkreter Aufgabenteilung und langfristigem Ansatz gehen die Stadtwerke Hanau und die GETEC das gemeinsam an. Auch auf Sylt gibt es ein Beispiel, wo wir zwar ohne gemeinsame Gesellschaft, aber mit klarer Arbeitsteilung hinsichtlich Erzeugung und Verteilung operieren.

Wertschöpfung

Es gibt nicht die eine richtige Konstellation. Wichtig ist zu schauen, welche Aufgabe gelöst werden muss und wer dafür welche Kompetenzen mitbringt. Hier sind die Stadtwerke meiner Beobachtung nach sehr unterschiedlich aufgestellt. Sicherlich können sie kleinere und dadurch weniger komplexe Projekte genauso gut bewerkstelligen wie eine GETEC. Unterm Strich ergibt es aber immer mehr Sinn, miteinander zu marschieren als gegeneinander. Das gilt insbesondere für komplexe Themen, die mit Blick auf die Dekarbonisierung von bestehenden Versorgungslösungen in Bestandsquartieren zunehmen werden. Nicht zuletzt die Aufgabenfülle der Stadtwerke, der politische Erwartungsdruck und die Frage der Finanzierung schreien geradezu danach, jemanden wie uns ins Boot zu holen. In der Tat sehen wir auch, dass wir inzwischen leichter ins Gespräch kommen als noch vor einiger Zeit und dass sich die Stadtwerke offener zeigen, die Möglichkeiten auszuloten.

Welche Vorteile haben die Stadtwerke gegenüber der GETEC aus Ihrer Sicht?

Ein großer Vorteil ist natürlich die Vernetzung vor Ort und auch die Unterstützung, die Stadtwerke genießen. Man sieht sich regelmäßig auf Veranstaltungen und die Kommune ist in der Regel Anteilseigner. Oberbürgermeister und Gemeinderäte haben ein hochrangiges Interesse daran, dass die Stadtwerke an der Wertschöpfung von energetischen Projekten in der jeweiligen Kommune partizipieren. Die enge Verzahnung betrifft auch die Kunden – die Einbindung der Stadtwerke ist hier oftmals auch ein stark politisch motiviertes Instrument im Zusammenhang mit dem Bauvorhaben. Auch vor diesem Hintergrund sehe ich große Vorteile in Partnerschaften.

Die GETEC verfügt über ein großes Portfolio an gasbetriebenen Wärmeanlagen – wie haben Sie das Jahr 2022 wahrgenommen?

Unsere Welt hat sich massiv gedreht, zum einen weil sich mit der Zinswende und den galoppierenden Baupreisen für die Immobilienwirtschaft und damit unsere Kunden das wirtschaftliche Umfeld dramatisch verändert hat, zum anderen weil die durch den Ukraine-Krieg ausgelöste Gaskrise für maximale Unsicherheit bei der Entscheidung für die richtige Wärmeversorgung gesorgt hat. Dies hatte zur Folge, dass

ab dem 24. Februar 2022 quasi in jedem Projekt, auch in jenen auf der Zielgerade, auf die Bremse getreten wurde. Alle Projekte mussten noch einmal neu angepackt und die Frage beantwortet werden, ob die geplante Versorgungslösung die beste ist. Gleichzeitig standen wir vor dem Problem, dass die Kunden keine Präferenz hatten. Sie wollten vielfach nur die Alternativen sehen, ohne dass das zwingend zu einer Entscheidung geführt hat. Im Ergebnis haben wir einen hohen Aufwand betrieben, die Projekte blieben dennoch oftmals „on hold“ und wir haben dies natürlich auch in Form eines zurückgehenden Auftragseingangs gespürt.

Im Laufe des Jahres 2022 hat sich zwar bereits herauskristallisiert, wohin die Lösungen gehen. Wir sind im Neugeschäft zu 90 Prozent mit Wärmepumpen und elektrisch unterwegs. Was aber bleibt, ist ein höherer Aufwand als in der Vergangenheit, weil die Lösungen komplexer und die Untersuchungen drum herum deutlich aufwendiger sind. Insgesamt ist das nicht weniger als eine komplette Kehrtwende.

Sie deuten es bereits an – wie wird die Wärmeversorgung 2030 aussehen?

Im Neubau ist die Sache im Prinzip schon klar – hier basiert die Wärmeversorgung nahezu vollständig auf der Wärmepumpe, ist also voll elektrisch. Der Schlüssel liegt hier in einer möglichst netzdienlichen Einbindung, auf Einzelobjekt wie auch auf Quartiersebene, und der Kombination etwa mit Photovoltaik und entsprechenden Speicher- und E-Lademöglichkeiten. Ohne eine solche intelligente Vernetzung vom Kleinen ins Große, inklusive mitgedachter Beschaffung und Einspeisung, wird es nicht funktionieren, vor allem mit Blick auf die Verteilnetze. Die große Frage wird sein, wie man mit dem Bestand umgeht. Hier ist die Herausforderung ungleich höher. Das wird länger dauern, bis er in die elektrische Welt überführt ist, aber genau deshalb müssen wir da jetzt ran.

Ein Blick vielleicht noch auf Wasserstoff: Während dieser als Energiequelle in der Immobilienwirtschaft nur vereinzelt eine pilotartige Rolle spielt und bis 2030 wohl von untergeordneter Bedeutung bleiben wird, sieht das in der Industrie natürlich deutlich anders aus. Dort wird eben nicht alles elektrisch funktionieren und Wasserstoff für die Temperaturniveaus dringend gebraucht.

Preisniveau

Wie positioniert sich die GETEC im Bereich der Wärmeversorgung 2030, zum Beispiel mit Blick auf neue Produkte im Aufbau, Unterstützungsleistung bei kommunalen Wärmeplanungen etc.?

Wir gehen es technologieagnostisch an und schauen, was im regulatorischen Umfeld wirtschaftlich Sinn ergibt und dem Kundenwunsch entspricht. Wir legen uns weder auf eine Technologie fest noch stellen wir sie selbst her. Dadurch bleiben wir komplett offen und können schnell reagieren.

Bei der kommunalen Wärmeplanung werden wir als Netzbetreiber und Versorger heute schon einbezogen, indem wir etwa dazu beitragen, Daten zu erheben. Das ist eine zwingende Voraussetzung, um auf einer validen Datenbasis überhaupt einen Prozess aufzusetzen. Auch in der Umsetzung sind wir dann gerne an Bord. Gleichzeitig ist es unser Anspruch, in unseren eigenen Netzen Dekarbonisierungsmöglichkeiten auszuloten und umzusetzen und dadurch unseren eigenen Bestand Stück für Stück zu dekarbonisieren. In diesem Zusammenhang können und wollen wir dann auch den Stadtwerken anbieten, sie bei der Dekarbonisierung ihrer Infrastruktur zu unterstützen.

Was sind für Sie die größten Chancen und die größten Hemmnisse in der Wärmewende?

Die größten Chancen liegen darin, dass die Anforderungen sehr viel komplexer geworden sind. Dadurch brauchen viele unserer Kunden in der Wohnungswirtschaft, aber auch in der Industrie deutlich mehr Unterstützung. Zugleich kommt die Finanzierungskomponente wieder stärker zum Tragen, was viele – neben der Komplexität und damit verbundenen Risiken – offener gegenüber einem Outsourcing dieser Themen macht. Auch in Richtung Stadtwerke ist es für uns eine Chance, da die Offenheit für Kooperationen wächst. Hier spielt auch hinein, was ich schon als Schlüssel für den Erfolg erwähnt habe: Eine Wärmepumpe kann jeder installieren. Der erhoffte Mehrwert entsteht aber nur durch eine intelligente Digitalisierung und Vernetzung.

Wenn Sie einen Wunsch an die Bundesregierung äußern könnten, welcher wäre das?

Der entscheidende Punkt ist Verlässlichkeit und damit eine langfristige Planbarkeit. Das Schlimmste für langfristig angelegte Geschäftsmodelle wie unseres ist Unsicherheit. Insofern ist es unser Wunsch, Stringenz, Verlässlichkeit und Planbarkeit in all das zu bringen, was man da vorgibt. Ein zweiter Wunsch ist die Gleichbehandlung und Gleichstellung unserer Branche, wohlgemerkt keine Bevorzugung.

Lassen Sie mich das an einem Beispiel verdeutlichen: Überall dort im Bestand, wo wir heute keine gewerbliche Wärmelieferung, also kein Contracting abbilden, kommen wir laut BGB mit unserem Angebot nur dann zum Zug, wenn wir Kostenneutralität nachweisen können. Das ist im Moment ein echtes Hemmnis, weil wir die Wärmepumpe plus Photovoltaik auf heutigem Preisniveau verglichen mit den letzten drei Jahren einer abgeschriebenen Gasanlage nicht darstellen können. Das heißt, dass innovative Lösungen und Finanzierungsmöglichkeiten, die eine GETEC einbringen könnte, außen vorbleiben. Wir haben derzeit eine Reihe von Anfragen, bei denen wir schon nach der Erhebung der Ist-Kosten und einem Kostenvergleich die Fahne direkt wieder einrollen müssen. Sicherlich aus ursprünglich wohlgemeinten Gründen wird Contracting hierdurch heute faktisch benachteiligt und ein riesiges Potenzial liegen gelassen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen wird es schwer, die Transformationsziele im erklärten Zeitrahmen zu erreichen, denn so müssten erst einmal noch etliche Jahre vergehen, bis sich die Vergleichsbasis so weit verändert hat, dass die ja grundsätzlich erwünschten Lösungen zum Zug kommen. Technisch und auch finanziell sind die Ziele erreichbar – wenn der Rahmen richtig gesteckt ist.

Vielen Dank für das Gespräch!



Diese Aufgabe kann niemand allein stemmen

Ewald Woste

Managing Partner
NeXtWind Management GmbH

Ewald Woste ist Mitgründer von NeXtWind, geschäftsführender Gesellschafter der NeXtWind Management GmbH und Mitglied der Geschäftsführung der NeXtWind Capital Ltd. Er verfügt über mehr als 30 Jahre Berufserfahrung in der deutschen Energiewirtschaft und war in verschiedenen Geschäftsführungs-, Aufsichtsrats- und Beratungsfunktionen für Unternehmen, Private-Equity-Firmen und Industrieverbände aktiv. Unter anderem war er Präsident des BDEW (Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.) und Vorstandsvorsitzender der Mainova AG sowie der Thüga AG.

NeXtWind ist in Deutschland ein noch relativ junges Unternehmen und spezialisiert auf Onshore-Wind-Projekte. Wie ist das Unternehmen entstanden?

Die Idee entstand in einer regnerischen Nacht in Berlin, wo sich drei Kollegen zum Abendessen getroffen haben, nämlich Lars Meyer, Professor Werner Süß und ich. Die Energiewende war damals durchaus noch umstritten. Vor diesem Hintergrund haben wir diskutiert, ob man nicht ältere Windparks in Deutschland übernehmen und dort leistungsfähigere Anlagen errichten könnte. Das erschien uns angesichts der Schwierigkeiten, neue Flächen zu erschließen – Stichwort Bürgerproteste – viel sinnvoller. Mit einem spanischen Investmentfonds hatten wir dann ein erstes erfolgreiches Projekt gestartet, bevor wir 2020 NeXtWind gründeten. Mehrere internationale Adressen – institutionelle Investoren, Family Offices und Privatinvestoren – haben uns im ersten Schritt 100 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Bei den mit diesen Mitteln gekauften, zumeist kleineren Windparks sind wir derzeit in der Antragsphase, um neue Anlagen zu installieren. Gleichzeitig arbeiten wir eine sehr große Projektpipeline ab, um weitere Projekte zu kaufen, wofür wir zusätzliches Kapital von internationalen Investoren einsammeln.

Das leistet ein inzwischen fast 20-köpfiges Team mit insgesamt über hundert Jahren Erfahrung in der Energiewirtschaft und der Finanzierung grüner Projekte. In unserem Start-up treffen erfahrene wie auch sehr junge Kolleginnen und Kollegen aufeinander, die die Energiewende umtreibt und die nicht mehr nur darüber reden, sondern sie gestalten wollen.

Gab es für Ihren Investmentansatz Vorbilder aus dem Ausland?

Nicht wirklich. Damals haben sich zwar viele im Bereich erneuerbare Energien aufgemacht, auch auf Finanzinvestorenseite. Ich kannte zu dem Zeitpunkt niemanden, der in Deutschland bereit war, ältere Windparks zu kaufen, um sie zu repowern. Heute ist das anders. Mittlerweile sind viele hinter diesen Flächen her. Das ist vor allem dem veränderten rechtlichen Rahmen geschuldet, der sich sehr positiv entwickelt hat. Vor vier, fünf Jahren haben wir ohne Vorbild einfach mal in den Kapitalmarkt hineingehorcht, ob Interesse besteht, eine solche Investmentthese mitzuverfolgen – glücklicherweise mit Erfolg.

Energiewende

Alte Windanlagen gehören häufig Kommunen oder kommunalen Unternehmen. Welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht?

Die Anlagen, die wir bislang gekauft haben, stammen vielfach von den Gründern der ersten Stunde. Das ist das Spannende in der Windindustrie: Die Investoren der ersten Förderprojekte um das Jahr 2000 herum sind mittlerweile Mitte 60 bis Anfang 70. Deren Kinder wollen solche Projekte oft nicht weiterverfolgen. Deswegen trennen sich die frühen Entrepreneure von solchen Anlagen. Vor dem Hintergrund des Ukraine-Krieges und der Energiekrise haben wir auch Gespräche mit einigen kommunalen Unternehmen geführt, ob sie sich nicht von ihren alten Anlagen trennen wollten, um damit Liquidität zu schöpfen und nicht zuletzt in neue Projekte investieren zu können. Durch die schnelle Unterstützung der Bundesregierung scheinen die Probleme allerdings nicht so groß gewesen zu sein, wie wir am Anfang geglaubt hatten. Daher sind wir an diesem Punkt noch nicht viel weitergekommen.

Gibt es dafür weitere Gründe – und wie lässt sich die Situation auflösen? Der Bedarf an Windenergie ist ja zweifellos vorhanden.

Wir werden die Gespräche in jedem Fall weiter intensivieren, denn wir haben ein großes Interesse, mit Kommunen, aber auch mit den Stadtwerken zusammenzuarbeiten. Wir sind bereit, alte Parks zu übernehmen und gemeinsam mit unserer Partner in neue Anlagen zu investieren. Und wir sind ebenfalls bereit, den Strom langfristig an unsere Partner zu verkaufen. Denn darum geht es ja: um Versorgungssicherheit beim Strom für die Endkunden und die Möglichkeit, daraus Produkte zu generieren. Dieses Modell – wir sehen es als Win-win-Situation – arbeiten wir gerade weiter aus, um damit auf die kommunalen Partner zuzugehen.

Wir sind überzeugt, hier einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen zu können. Die Energiewende kann niemand allein stemmen. Warum also nicht privates Kapital einbinden? Zumal wenn es dazu beiträgt, Projekte schneller voranzutreiben. Der Faktor Zeit ist entscheidend. Und es gibt ja bereits einige Projekte, die das Potenzial eines solchen Zusammenwirkens aufzeigen.

Die von NeXtwind investierten Mittel stammen unter anderem von Pensionskassen. Für die Stadtwerke-Studie 2022 sprachen wir mit Timo Poppe von Palladio Kommunal, der darauf verwies, dass die Verwendung solcher Mittel für den Ausbau und die Modernisierung von Infrastruktur in anderen Ländern seit Jahren gang und gäbe ist.

Das ist richtig. In Deutschland herrscht im kommunalen Umfeld eine gewisse Skepsis Finanzinvestoren gegenüber. Die Erinnerungen aus den früheren Sale-and-Leaseback-Projekten bei Wassernetzen mögen nachwirken. Zudem können Partnerschaften mit privaten Investoren kommunal- und vergaberechtliche Komplexität bewirken. Das darf uns aber nicht davon abhalten, die Probleme anzugehen. Das Beispiel Bundeswehr zeigt doch, dass es offenbar möglich ist, Beschaffungsstrukturen zu knacken und Vergabeverfahren zu verändern. Dazu muss man doch nicht bis ultimo warten. Wir müssen den Ausbau der Erneuerbaren und die Energiewende schneller hinbekommen. Dafür müssen wir auch darüber nachdenken, Dinge zu verändern und auch auszuprobieren. Ehrlicherweise bin ich da ganz entspannt, denn wenn gesetzliche Regelungen wie Verbote gewisser Strukturen kommen, dann wird das zu viel Dynamik führen. Und das wird Raum für andere Konzepte öffnen.

Wie würde denn Ihr Modell mit einem Stadtwerkeunternehmen aussehen? Könnten Sie sich auch ein Joint Investment vorstellen?

Das ist denkbar und wünschenswert, ja. Zu bedenken ist allerdings, dass wir nicht unser eigenes Geld verwalten, sondern Mittel von Infrastrukturfonds, Pensionskassen, Finanzinvestoren usw. Von denen würde niemand die Verfügungsgewalt an Dritte übertragen, wir benötigen die Mehrheit. Man müsste miteinander einen Weg finden – da sind wir aber auch sehr zuversichtlich und absolut bereit.

Sehen Sie in Ihrem Geschäftsmodell eine Möglichkeit, die Energiewende zu beschleunigen?

Absolut. Die Diskussion im öffentlichen Umfeld zeigt sehr deutlich auf eine Entwicklung, dass sich der Staat wieder sehr stark im Bereich der Energieversorgung engagieren will. Sowohl für den Bund als auch teilweise für die Länder

Windanlagen

bringt das erhebliche Investitionslasten mit sich. Dabei sprechen wir ja schon bei den erklärten Ausbauplänen im Bereich der Erneuerbaren von großen Milliardenbeträgen in den nächsten Jahren. Persönlich glaube ich nicht, dass das auf Dauer alles mit öffentlichen Geldern zu realisieren sein wird – zumal in anderen Bereichen wie Verteidigung ja auch immense Ausgaben erforderlich sind. Insofern denke ich schon, dass sich eine Diskussion in die Richtung öffnen wird, ob man nicht private Kapitalgeber stärker in den Ausbau der Energieversorgung in Deutschland einbinden kann. Und das ist unsere Rolle. Wir verstehen uns darauf, Kapital einzusammeln, zu bündeln und gemeinsam auch mit kommunalen Partnern in geeignete Projekte zu investieren. Auch hier spielt natürlich wieder der Aspekt Geschwindigkeit hinein.

Wie sehen Sie an dieser Stelle das Osterpaket, das den Ausbau der erneuerbaren Energie entfesseln soll. Wird das reichen?

Wir waren alle hocherfreut, dass jetzt endlich etwas passieren wird. Es muss allerdings auch an den richtigen Stellen ankommen und verfangen. Wenn ich da einmal auf das Thema Bauanträge schaue, kann ich noch keine Entfesselung erkennen. Die Verantwortlichen vor Ort müssen wissen, was das konkret für sie heißt. Wir werden bei einem aktuellen Projekt jedenfalls genau beobachten, ob wir dort innerhalb eines Jahres eine Genehmigung bekommen, um neue Anlagen zu errichten. Ich denke schon, dass die richtigen Pflöcke gesetzt und die richtigen gesetzlichen Regelungen getroffen worden sind. Aber es gilt jetzt in unserem föderalen Staat, dafür zu sorgen, dass das auch nach unten runtergebrochen und vor Ort schnell umgesetzt wird.

Sie sprechen Punkte wie Fachkräftemangel, Digitalisierungsstand und die lange Liegezeit von Anträgen an ...

Das gehört sicherlich dazu. Aber man muss auch ehrlich bleiben. Ein Bürgermeister einer kleineren Kommune etwa muss natürlich im Blick behalten, dass die Menschen vor Ort mitgenommen werden und diese Projekte mittragen. Bürgerbeteiligungsmodelle sind eine Option. Ingesamt gehen die Herausforderungen über den reinen Verwaltungsablauf hinaus und betreffen das gesamte Setting. Hier müssen

wir noch eine Menge dazulernen, mehr kommunizieren und deutlicher machen, warum das, was wir tun, sinnvoll ist. Natürlich spielen auch die genannten Themen eine Rolle.

Stichwort Bürgerbeteiligung: Ist das eine Option in Ihrem Modell?

Auch hier ein klares Ja. Wenn das gewünscht ist und wir vor Ort solche Projekte realisieren, sind wir bereit, auch einen Teil über ein Bürgerbeteiligungsmodell an die Menschen vor Ort abzutreten. Wir haben kürzlich unser erstes Greenfield-Projekt erworben. Dort gibt es keine alten Anlagen, vielmehr wollen wir mit einem Entwickler moderne Windanlagen errichten. Dort überlegen wir gerade mit den Kommunen, wie man solche Bürgerbeteiligungsmodelle umsetzen kann. Wenn die Menschen sich schon die Anlagen ansehen müssen – und so schön sind sie nun mal nicht, da muss man ehrlich bleiben –, dann ist ein Bürgerbeteiligungsmodell sicherlich eine gute Chance, die Bürgerinnen und Bürger vor Ort einzubinden.

An allen Ecken und Enden werden momentan die Lieferkettenproblematik und die Verfügbarkeit von Rohstoffen thematisiert. Wie hart trifft Sie das im Windenergieausbau?

Die gesamte Industrie leidet natürlich darunter. Auf der anderen Seite lässt sich vieles in den Griff bekommen, wenn man mit den großen Herstellern redet, über längere Partnerschaften verfügt und frühzeitig bestellt. In diesem Zusammenhang halte ich übrigens den Ansatz der Bundesregierung für absolut richtig, jetzt zu helfen und die Produktion von Unternehmen beispielsweise mittels Abnahmegarantien abzusichern. In unserem Segment halte ich es ohnehin für sehr unwahrscheinlich, dass der Markt die Anlagen nicht abnimmt. Das kann nur passieren, wenn der Ausbau der Windenergie über gesetzliche Regelungen wieder heruntergefahren würde.

Welche Bedeutung hat der Netzausbau? Und denken Sie bei NeXtWind über vertikale Integration nach?

Das ist in der Tat ein schwieriges Thema. Der Netzausbau hat nicht schnell genug stattgefunden. Das bezieht sich nicht nur auf Übertragungsnetze, sondern das Spiel fängt

NextWind

in den Verteilnetzen an. Wenn jetzt massiv Photovoltaik ausgebaut wird, in Kombination mit dem jüngst verkündeten Verbot von Öl- und Gasheizungen ab 2024, dann werden wir ein exponentielles Wachstum von Wärmepumpen im System sehen. Die Verteilnetzbetreiber werden dadurch enorme Probleme bekommen. Hier zeigt sich das größte Problem der Energiewende: Sie wurde und wird nicht ganzheitlich und nicht in Abhängigkeiten voneinander gedacht. Wie sichern wir etwa Zeiten ab, in denen kein Wind weht, keine Sonne scheint? Lange fehlten Gesamtkonzepte, wie man sie in jedem Industrieunternehmen und auch im Mittelstand entwerfen würde.

Um das noch einmal auf NextWind zu beziehen: Wir merken, dass wir ein integrierter Energieversorger werden müssen und Versorgungssicherheit anbieten können. Das heißt, dass wir Wind mit Photovoltaik verbinden müssen, Wind mit Batteriespeicherprojekten, Wind perspektivisch auch mit lokalen Wasserstoffprojekten usw. Hier hoffe ich, dass die Bundesregierung mehr in diese Richtung fördern wird, mehr unterstützen wird, damit wir, um in der alten Energiesprache zu bleiben, grundlastfähige Strukturen anbieten können.

Welche Investitionsbedingungen würden Sie sich generell wünschen?

Der Staat setzt die Rahmenbedingungen und in diesem Rahmen haben wir uns zurechtzufinden – und werden das auch. Absolutes Gift, vor allem für langfristig orientierte Investoren, ist jedoch, wenn permanent die Rahmenbedingungen verändert werden. Das ist doppelt gefährlich, weil sich dadurch Unsicherheit im Markt breit macht. Wie schnell Unternehmen auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können, zeigt zum Beispiel das Unternehmen Vaillant, das die Produktionskapazität für Wärmepumpen verdoppelte. Die Produktion soll auf 500.000 Einheiten pro Jahr steigen.

Gehen Sie davon aus, dass wir die Klimaziele der Bundesregierung erreichen?

Ich bin 63 Jahre alt und habe zwei Enkelkinder. Und ich wünsche mir nichts mehr, als dass wir sie schaffen. Also gehe ich mal davon aus, dass es gelingt. Ich will es auch unterlegen: Zum einen werden die Rahmenbedingungen jetzt so gesetzt, dass wir einen erheblichen Ausbau bei den Erneuerbaren sehen und weiter sehen werden. Die Netzseite haben wir diskutiert, da muss sicherlich noch einiges gemacht werden. Zum anderen sollte man auch sehen, was in den letzten Jahren alles schon passiert ist. Das wird schnell übersehen. Daher glaube ich, wir werden das hinkommen. Das ist meine tiefe Überzeugung. Optimistisch stimmt mich auch, dass dieses Land in Krisenzeiten immer wieder gezeigt hat, dass wir zusammenstehen und reagieren können, auch wenn manche Dinge schmerzhaft sind und vielleicht nicht so rund laufen.

Vielen Dank für das Gespräch!



Ihre Anprechpartner



Metin Fidan

Partner, Green Transformation & Mining and Metals, Europe West

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrichstraße 140
10117 Berlin

Telefon +49 30 25471 21379
metin.fidan@de.ey.com



Mathias Timm

Leiter der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon +49 30 300 199-1701
mathias.timm@bdew.de



Andreas Siebel

Partner, Energy & Resources Sector Leader Deutschland

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 9352 18523
andreas.siebel@de.ey.com



Manuel Schrepfer

Fachgebietsleiter der KMU-Vertretung

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

Telefon +49 30 300 199-1718
manuel.schrepfer@bdew.de



Elke Beermann

Senior Manager, Business Development Government & Public Sector Mid Market

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Graf-Adolf-Platz 15
40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 9352 19499
elke.beermann@de.ey.com



Carsten Tessmer

Senior Manager, Energy Consulting

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Arnulfstraße 59
80636 München

Telefon +49 89 1433 11 2895
carsten.tessmer@de.ey.com



Herausgeber

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

BDEW Bundesverband der Energie-
und Wasserwirtschaft e. V.

Fotos

Gettyimages

Konzept, Design and Realisation

MEDIENMASSIV, Stuttgart
www.medienmassiv.com

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

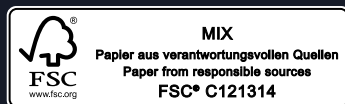
Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2023 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Creative Design Germany | BKL 2205-007
ED None



Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de