Gemeinsam.
Perspektiven.
Schaffen.

Jahresbericht 2020

thüga
Das große Plus der Gemeinschaft

PLATTFORMEN

Mehr Effizienz für die Thüga-Gruppe ist das Ziel der Plattformen – das sind alle Plusgesellschaften und Start-ups, an denen Thüga und auch Partnerunternehmen beteiligt sind. Sie entwickeln skalierbare und individualisierbare Lösungen und Dienstleistungen. So verhindern sie den mehrfachen Aufbau entsprechender Ressourcen innerhalb der Thüga-Gruppe.

THÜGA-GRUPPE

Mehr als 100 Stadtwerke und regionale Energieversorger sind Partnerunternehmen der Thüga-Gruppe. Sie sind mit ihren lokalen und regionalen Marken direkt am Markt aktiv und profitieren von der Kooperation im Netzwerk.

KOMMUNEN (RUND 560)

Sie sind die Mehrheitsgesellschafter der Energieversorger der Thüga-Gruppe. Diese versorgen größere Städte wie Nürnberg oder Wiesbaden genauso wie Regionen mit über 250 Städten und Gemeinden. In den Gremien der Energieversorger arbeiten Kommunen, Versorger und Thüga vertrauensvoll zusammen.

THÜGA

Thüga ist eine Beteiligungs- und Fachberatungsgesellschaft mit kommunaler Verankerung. Als Minderheitsgesellschafterin von rund 100 Energie- und Wasserversorgern unterstützt sie mit fachlichem Know-how und Beratung deren unternehmerische Entwicklung. Ihre über 160 Beratungs- und Dienstleistungen reichen von der Energieerzeugung über Netze und Messwesen bis zur Digitalisierung sowie kaufmännischen Themen.

Traditionell innovativ

Die Thüga ist eine Familie mit starken Werten. Wir stehen für Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Integrität. Diese Werte prägen unser tägliches Miteinander – mit unseren Kolleginnen und Kollegen der Thüga, mit den **Plattformen** und den Partnerunternehmen. Das sind rund 100 Stadtwerke und regionale Energieversorger in ganz Deutschland. Zusammen bilden wir die **Thüga-Gruppe**. Unsere dezentrale Struktur sorgt zugleich für Beständigkeit und Flexibilität. Gemeinsam erhalten und gestalten wir die lokalen Lebensräume und arbeiten kontinuierlich an unserer Vision: den Stadtwerken der Zukunft.

Die Thüga: Sprachrohr der kommunalen Energieversorger in Deutschland

Die Thüga ist in der Hand kommunaler Unternehmen und seit mehr als 150 Jahren in der **Kommunalwirtschaft** verwurzelt. Das ist einmalig in Deutschland. Daher verstehen wir uns in Berlin und Brüssel als Sprachrohr der kommunalen Energiewende. Wir kennen die Gegebenheiten auf den lokalen Märkten und wirtschaften nachhaltig in den Regionen: Die Gewinne der Thüga fließen nicht in den Kapitalmarkt, sondern zurück in die kommunalen Strukturen vor Ort. Die Thüga-Gruppe kooperiert regional, nutzt Synergien und arbeitet mit Start-ups zusammen. Dadurch besitzen wir das nötige Know-how und können Best-Practice-Ansätze skalieren. Unsere dezentrale Struktur sowie innovative Projekte deutschlandweit – sei es im Bereich Smart City, Elektromobilität oder Wasserstoff – machen uns zum Experten der Energiewende vor Ort.

Energiewende durch smarten Technologiemix

Die **Thüga** ist überzeugt, dass die Energiewende nur technologieoffen und durch einen intelligenten Energiemix zu erreichen ist. Wir reden nicht nur über Klimaneutralität, wir handeln. Den Kohleausstieg begrüßen wir und setzen ihn bereits um. Die Nutzung erneuerbarer Energien treiben wir genauso voran wie die Nutzung klimaneutraler Gase wie Wasserstoff und Biomethan. Grünes Gas bietet die Möglichkeit für eine kostengünstige Dekarbonisierung von Strom und Wärme. Durch unsere lokale und regionale Gasinfrastruktur spielen wir auch langfristig eine elementare Rolle bei der Versorgungssicherheit und Energieverteilung in Deutschland. Wir haben in weiten Teilen bereits heute die notwendige kommunale Infrastruktur für eine klimaneutrale Energiewende. Diese gilt es zu bewahren und richtig einzusetzen.

Daten und Fakten

DIE WICHTIGSTEN KENNZAHLEN ZUM GESCHÄFTSJAHR 2020

THÜGA HOLDING GMBH & CO. KGAA

270,9 Mio. €

Bilanzgewinn (HGB). Ausgangsgröße für die Festlegung des Gewinnverwendungsbeschlusses in 2021 an die Gesellschafter der Thüga Holding GmbH & Co. KGaA

THÜGA HOLDING-KONZERN

- **Investitionen (IFRS): 43,7 Mio. €**
- **Mitarbeiter : 852 (zum 31.12.2020)**
- **ROCE (IFRS): 6,3 %**
  Gesamtkapitalrendite vor Steuern, bezogen auf gesamtes, operativ gebundenes Kapital (Quotient aus Adjusted EBIT und Capital Employed)
- **Leverage Ratio (IFRS): 2,46 (Zielwert < 3,0)**
  Verschuldungsgrad des Thüga Holding-Konzerns (Quotient aus Nettofinanzverbindlichkeiten und Adjusted EBITDA)

THÜGA-GRUPPE*

- **Investitionen: 1,3 Mrd. €**
- **Umsatz: 24,0 Mrd. €**
- **Gasabsatz: 123,6 Mrd. kWh**
- **Stromabsatz: 61,4 Mrd. kWh**
- **Wärmeabsatz: 10,0 Mrd. kWh**
- **Wasserabsatz: 329,1 Mio. m³**
- **Gaskunden: 2,0 Mio.**
- **Stromkunden: 4,5 Mio.**
- **Wärmekunden: 0,1 Mio.**
- **Wasserkunden: 1,0 Mio.**
- **Mitarbeiter: 21.200 (am 31. 12. 2019)**

THÜGA AKTIENGESELLSCHAFT

338,7 Mio. €

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

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

* Summe aller Einzeldaten der Thüga und ihrer Beteiligungsgesellschaften, an denen Thüga mit mind. 20 % beteiligt ist. Die Zahlen stammen aus dem Geschäftsjahr 2019 der Thüga-Partnerunternehmen. Quelle: Thüga Aktiengesellschaft.

Zusammen Mehrwert schaffen

Unsere Thüga-Partnerunternehmen im Überblick.

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

Stand 31.12.2020

In der Krise wird das Thüga-Modell in besonderer Weise erlebbar: 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in schwierigen Zeiten Außerordentliches geleistet.

Michael Riechel

Dr. Matthias Cord

Dr. Christof Schulte

Liebe Leserinnen und Leser,

2020 war für uns alle ein einschneidendes Jahr. Ein Virus hat die Welt, wie wir sie kennen, ins Wanken gebracht. Wir haben alles darangesetzt, unsere rund 100 Partnerunternehmen in dieser schwierigen Zeit zu unterstützen. Jedes hat für sich die notwendigen Schritte getan, um die Probleme vor Ort lösen zu können. Profitiert haben sie von den Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Thüga – wie auch vom intensiven Erfahrungsaustausch untereinander. Dabei wird das Thüga-Modell in besonderer Weise erlebbar: GEMEINSAM meistern wir Krisen effektiver, gemeinsam SCHAFFEN wir PERSPEKTIVEN effizienter.

Beispielhaft für die Chancen kollaborativer Zusammenarbeit steht das Projekt Thüga-Abrechnungsplattform (TAP): Mehr als 100 Expertinnen und Experten aus der Gruppe haben im vergangenen Jahr GEMEINSAM an der zukunftsfähigen IT-Plattform für die Abrechnung in der Energiewirtschaft gearbeitet und wichtige Meilensteine erreicht.

Auch der Klimawandel bleibt trotz Corona auf der Tagesordnung. Um die anspruchsvollen Klimaziele zu erreichen, ist neben der Energiewende im Strombereich die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung unabdingbar. In diesem Sektor eröffnet Wasserstoff ein gehöriges Potenzial. Mit gebündelter Kraft gestaltet Thüga deshalb PERSPEKTIVEN für die Wärmewende mit Wasserstoff proaktiv mit.

Gute Aussichten für die Zukunft dürfen indes nicht dazu verleiten, zwingende Veränderungen von Einstellungen und Verhalten auf die lange Bank zu schieben. Mit dem Projekt nachhaltigkeit@thuega SCHAFFEN wir über die ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen der Thüga und ihrer Konzerngesellschaften Transparenz und formulieren neue, ehrgeizige Ziele.

Unsere Vorhaben erreichen wir nur mithilfe unseres hoch qualifizierten und leidenschaftlich engagierten Personals. Aus diesem Grund lassen wir sie in diesem Jahresbericht selbst zu Wort kommen. Managerinnen, Schichtleiter und Technikerinnen aus dem Thüga-Netzwerk schildern, wie sie ihren Alltag im Corona-Jahr 2020 gemeistert haben. Sie stehen stellvertretend für die 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Thüga-Gruppe, denen wir für ihren außerordentlichen Einsatz in diesen schwierigen Zeiten zu großem Dank verpflichtet sind!

Michael Riechel

Dr. Matthias Cord

Dr. Christof Schulte

Kein Thema hat das Jahr 2020 so geprägt wie Corona. Menschen aus dem Thüga-Netzwerk schildern, wie sie ihren Alltag gemeistert haben. Begleiten Sie uns auf eine Deutschlandreise!

Auftakt & Finale.

3
Traditionell innovativ
Die Thüga-DNA mit Daten & Fakten.

4
Zusammen Mehrwert schaffen
Die Thüga-Partnerunternehmen, Vorwort des Vorstands.

8
Kommunen & Corona
Gespräch mit Städtetagspräsident Helmut Dedy und Thüga-Vorstand Michael Riechel über die Herausforderungen 2020.

12
Deutschlandreise
Zehn Menschen aus der Thüga-Gruppe berichten von ihrer Arbeit im Corona-Jahr.

16
Kraftvoll durch die Krise
Die Highlights des Thüga-Jahres 2020.

62
Kommunal verankert
Alle Mitglieder des Thüga-Beirats.

Gemeinsam.

20
Menschen (1)
„Wir finden den gemeinsamen Nenner.“ Jan-Wilm Buschkamp, IT-Leiter Mainova, über seine Arbeit im TAP-Projekt.

22
Strippenzieher
TAP ist das größte Projekt der Thüga-Gruppe aller Zeiten.

24
Alle auf Kurs
Die Transformation auf eine neue IT-Plattform erfordert neue Formen der Kooperation.

28
Steilvorlage
Dr. Matthias Cord bilanziert im Interview seine bisherigen Erfahrungen mit dem TAP-Projekt.

30
Läuft!
Zehn Jahre TAP: Ein Blick ins Jahr 2030. Welche Meilensteine das Projekt bis dahin hinter sich gelassen hat.

Perspektiven.

36
Menschen (2)
Anna Lamorski aus dem Thüga-Kompetenzcenter Einkauf & Netze hat das Ziel 100 Prozent H_2 im Erdgasnetz fest vor Augen.

38
Keine heiße Luft
Die Chancen von Wasserstoff im Wärmemarkt.

40
Reibungsloser Übergang
Die Drei-Säulen-Strategie zur Klimaneutralität mit H_2.

42
Im Westen was Neues
Die „Westküste 100“ ist ein Reallabor für Wirtschaften mit H_2.

46
Fundamental
Der rechtliche Rahmen für die Dekarbonisierung des Gasnetzes.

48
Auf dem Prüfstand
Die technischen Anforderungen für die Wasserstoffverteilung.

Schaffen.

52
Menschen (3)
Ulrike Lorenz ist als Nachhaltigkeitsbeauftragte bei der N-ERGIE in Nürnberg – und brennt seit Jahrzehnten für das Thema.

54
Den Wandel voranbringen
Thüga-Vorstand Dr. Christof Schulte über die Gründe und Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements.

58
Weil’s wirklich wichtig wird
Auf dem Weg zu einem integrierten Nachhaltigkeitsmanagement – die Ergebnisse der großen Thüga-Wesentlichkeitsanalyse.

60
4 machen mit
Warum neben Thüga vier Unternehmen des Thüga Holding-Konzerns für Nachhaltigkeit sind.

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

„Wir sind die Problemlöser und Umsetzer vor Ort“

Corona stellt Kommunen und kommunale Unternehmen vor ungeahnte Herausforderungen. Über den Umgang mit ihnen sprechen Helmut Dedy, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetags, und Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft.

Dr. Detlef Hug, Leiter Thüga-Öffentlichkeitsarbeit

Herr Dedy, Herr Riechel, was stimmt Sie nach über einem Jahr im Krisenmodus optimistisch für die Zukunft?

Helmut Dedy: Die Städte und Gemeinden haben, so selbstbewusst dürfen wir wohl sein, in der Pandemie einen guten Job gemacht. Auch wenn es an der einen oder anderen Stelle geruckelt hat, haben wir gezeigt: Wir können auch mit Ausnahmesituationen umgehen. Dadurch hat auch das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die örtliche Lösungskompetenz zugenommen. Für uns ist das eine wichtige Bestätigung – und vermutlich auch ein Aspekt, der uns mit der Thüga-Gruppe verbindet.

Michael Riechel: Genau das ist der Fall. Die Präsenz und Kompetenz vor Ort, die Kenntnis der konkreten Gegebenheiten und lokalen Zusammenhänge – das wissen auch die Kunden unserer Partnerunternehmen in Krisenzeiten noch mehr zu schätzen. Die Stadtwerke und Regionalversorger haben die Herausforderungen der Pandemie sehr gut gemeistert und unter großem Einsatz die Versorgungssicherheit aufrechterhalten. Das bestätigen mir auch die kommunalen Mitgesellschafter immer wieder.

Helmut Dedy: Da stimme ich Ihnen absolut zu. Es gab im Bereich kommunale Beteiligungen eigentlich keine Schwierigkeiten bei oder mit den Stadtwerken, was die Versorgung mit Strom, Gas oder Wasser angeht. Bei den Stadtwerken >>

lief es nahezu routiniert weiter – das zeigt auch, dass da ein solider Job gemacht worden ist. Die Probleme entstanden vielmehr im Bereich der Verkehrsunternehmen, auch bei Stadthallen oder bei Messen. Hier zeigte sich in der Krise, dass man komplett umdenken musste, dass Betrieb und Nutzung nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr möglich, geschweige denn wirtschaftlich sind. Das muss an anderer Stelle finanziell kompensiert werden.

Die Krise hat aber auch Defizite offengelegt, die nicht neu sind. Wo sehen Sie die drängendsten Probleme, wo Fortschritte?

Helmut Dedy: Die Digitalisierung der Verwaltung zeigt beides zugleich: sozusagen zwangsläufig große Fortschritte, aber nach wie vor leider auch viele Defizite. Dabei sind die Situationen in den Städten sehr unterschiedlich. Wir brauchen hier mehr Standardisierung und müssen dafür sorgen, dass wir den Grundsatz „Einer für alle" beherzigen. Das heißt konkret, wenn zum Beispiel Bremen ein Modell im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung entwickelt, dann muss das Saarland dasselbe nicht noch einmal tun. Wir sollten mehr aus den Stärken des Föderalismus schöpfen. Wo wir ganz klar ein gesamtgesellschaftliches Digitalisierungsdefizit haben, das ist im Bildungsbereich, allen voran in den Schulen. Da ist zwar individuell auch eine Menge Positives passiert, aber eben nicht flächendeckend koordiniert. Es ist notwendig, dass wir einen solchen Kraftakt bündeln und abgestimmt über die Ebenen Bund, Länder, Städte und Gemeinden ein anderes System in der Schule entsteht. Wie soll Schule 2030 oder 2040 aussehen? Auf diese Frage müssen wir gemeinsam Antworten und Lösungen finden.

Die verwirrende Vielfalt an Corona-Regeln, die Kakofonie der Krisenkommunikation auf Bundes- und Länderebene haben erneut zu einer Diskussion über den Föderalismus geführt. Brauchen wir aus Ihrer Sicht, Herr Dedy, eine andere Balance, eine andere Aufgabenteilung?

Helmut Dedy: Städte sind geborene Föderalisten, uns leitet von jeher der Gedanke der Subsidiarität. Also werden Sie von mir sicher nicht hören, dass der Föderalismus das Kernproblem ist. Städte und Gemeinden sind ein selbstbewusster Teil der Länder. Wir merken – und das hat Corona bestätigt – ‚dass Bund und Länder das Gespräch mit uns suchen. Nicht immer in dem Maß, wie wir es uns wünschen würden, und manchmal leider sehr kurzfristig. Aber im Kern glaube ich schon, dass Bund und Länder wissen, dass wir die Umsetzer im Alltag der Bürgerinnen und Bürger sind. Der Gesundheitsminister kann den Impfstoff zwar einkaufen, aber er wird ihn nicht verimpfen. Das machen dann die Städte oder Gemeinden, die die Impfzentren betreiben.

> „Die Pandemie hat gezeigt, dass Städte Ausnahmesituationen beherrschen."
>
> **Helmut Dedy, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages**

Städte müssen in den kommenden Jahren mit einem erheblichen Defizit rechnen. Gleichzeitig sind sie diejenigen, die Investitionen tätigen und die Arbeitsplätze vor Ort sichern. Welche Hilfe erwarten Sie sich? Welche Rolle spielen dabei die Stadtwerke mit ihren Ausschüttungen?

Helmut Dedy: Die einbrechende Gewerbesteuer beeinträchtigt unsere Planungssicherheit. Für 2020 haben Bund und Länder die Gewerbesteuerausfälle schnell und unkompliziert ausgeglichen, da sind wir glatt. Für 2021 und 2022 rechnen wir jedoch mit erheblichen Defiziten. Gleichzeitig müssen wir langfristige Investitionen genau wie Unternehmen planen. Wenn wir jetzt in einzelnen Jahren Einbrüche haben, die nicht ausgeglichen werden, dann sind unsere Investitionsplanungen gefährdet. Das ist ein Problem von volkswirtschaftlicher Relevanz. Deshalb sind wir im Gespräch mit Bund und Ländern, um zu verdeutlichen: Ihr habt ein klares Eigeninteresse daran, dass wir investieren können. Deshalb brauchen wir einen Ausgleich, der diese Gewerbesteuerausfälle auffängt. Was die Ausschüttungen der Stadtwerke angeht, lassen Sie mich es mal so sagen: Diese sind uns nicht unwillkommen. Aber wir wissen auch um die Notwendigkeit der Solidität der kommunalen Unternehmen.

Klopfen die Kommunen denn jetzt schon vermehrt bei unseren Partnerunternehmen an, Herr Riechel?

Michael Riechel: Nein, wir haben ja klare Vereinbarungen mit den Kommunen, die nichts mit Corona zu tun haben. Natürlich sind angemessene Ausschüttungen von den Partnerunternehmen an uns – die Thüga als Minderheits- und die Kommune als Hauptgesellschafter – wichtig. Wir achten andererseits aber ganz genau darauf, dass es nicht an die Substanz der Unternehmen geht. Ein sogenanntes Cash-Out ist weder in unserem noch im Interesse der Kommunen. Das, was Herr Dedy über die Kommunen gesagt hat, gilt ja genauso für die Stadtwerke: Dort stehen viele Investitionen in den kommenden Jahren an.

Helmut Dedy: Gibt es denn Bereiche, in denen Sie Auswirkungen der Corona-Pandemie bei den Thüga-Beteiligungen spüren, oder lief das Geschäft sozusagen pandemieneutral weiter?

Michael Riechel: Bei den Privatkunden der Stadtwerke, die aufgrund des Lockdowns mehr Zeit zu Hause und im Homeoffice verbracht haben, konnten wir keinen Einbruch beim Energieverbrauch verzeichnen. Anders sieht es bei den Großkunden aus, die zum Beispiel ihre Produktion während des ersten Lockdowns stark reduzieren oder stoppen mussten. Keine Produktion heißt null Energieverbrauch. Da die entsprechenden Energiemengen im Voraus beschafft wurden, mussten die Überschüsse wieder verkauft werden – was wegen des großen Angebots zu niedrigeren Preisen führte. Glücklicherweise betrifft diese Verkettung nur wenige Unternehmen in der Thüga-Gruppe. Insgesamt halten sich die wirtschaftlichen Auswirkungen bis jetzt in Grenzen. Aber wir verspüren schon die Sorge, dass der anhaltende Lockdown zu zahlreichen Insolvenzen und Zahlungsausfällen im Lauf des Jahres führen könnte. Diese Entwicklung beobachten wir daher sehr engmaschig und zeitnah.

Wir stecken nicht nur mitten in der Pandemie, sondern auch in der Energiewende. Die ist bisher nur eine Stromwende. Im Wärme- und Verkehrssektor steht die Wende noch aus. Was muss dafür in den Städten passieren?

Helmut Dedy: Unser Credo ist: Ohne Gebäudesanierung schaffen wir keine Energiewende im Wärmebereich. Wir stellen uns die Frage, wie wir es hinbekommen, den derzeitigen Sanierungsablauf massiv zu verbessern. Bundesweit sanieren wir etwa ein Prozent pro Jahr im Bestand – wenn wir nicht deutlich nachlegen, bleibt die Energiewende dort auf der Strecke. Der Wärmebereich wird bisher stiefmütterlich behandelt, hier müssen wir ganz klar aufholen.

Michael Riechel: Der Wärmemarkt ist für uns als Thüga-Gruppe essenziell. Herr Dedy hat recht. Trotz der vielen Milliarden, die in die energetische Sanierung des Gebäudebestands geflossen sind, ist die Wirkung überschaubar. Nehmen wir zum Beispiel das Thema Heizungen: Rund 70 Prozent der aktuell installierten Heizungen sind älter als 20 Jahre. Das bedeutet für die kommenden Jahre einen riesigen Investitionsbedarf. Neben einer Erhöhung der Sanierungsrate und dem Einbau effizienterer Heizungsanlagen brauchen wir den Einsatz alternativer, erneuerbarer Energieträger. Mit grünem Strom allein wird das Vorhaben ganz sicher nicht zu stemmen sein.

Also eine Wende hin zu erneuerbaren Gasen, hin zu Wasserstoff?

Michael Riechel: Genau, grüne Gase – ob Biogas oder Wasserstoff – werden auf jeden Fall eine Rolle in der Wärmewende spielen müssen. Ganz klar, das ist ein schwieriges Thema. Die Grundstoffindustrie beansprucht den Wasserstoff für sich, auch Hersteller schwerer Nutzfahrzeuge liebäugeln mit dem Energieträger. Mit dem Ergebnis, dass diese Mengen an Wasserstoff erst einmal bereitgestellt werden müssen und der Einsatz im Wärmemarkt kritisch gesehen wird – auch in Berlin. Damit vergeben wir uns aber eine Riesen-Chance: Denn wir können die bestehende Erdgas-Infrastruktur für den Wasserstoff-Transport nutzen. Wir können schon heute durch das Beimischen von Wasserstoff die Emissionen im Wärmesektor schnell und kräftig reduzieren. Perspektivisch können wir fossiles Erdgas dann komplett ersetzen.

Helmut Dedy: Die Debatte um Wasserstoff hat im Städtetag gerade erst begonnen. Wir diskutieren das stark beim ÖPNV und Fuhrpark im Bereich der schweren Nutzfahrzeuge. Wasserstoffbeimischungen im Gasnetz finde ich eigentlich eine pfiffige Idee. Aber einige Leute sagen, dann würde der Wasserstoff unter Wert verkauft. Wenn aber Wasserstoff wirtschaftlich und umweltfreundlich in den entsprechenden Mengen produzierbar und nutzbar ist für Heizungen und dadurch die Energiebilanz oder die Klimabilanz eine bessere wird, klingt das für mich nach einem klugen Schritt.

> „Regionalversorger und Stadtwerke haben die Pandemie bisher sehr gut gemeistert."
>
> **Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft**

Lassen Sie uns zum Ende des Gesprächs erneut die Brücke schlagen zu Corona: Was erwartet uns nach der Pandemie?

Helmut Dedy: Ich glaube, dass sich vieles grundsätzlich ändern wird. Was wir an neuer Technologie und Infrastruktur auf den Weg gebracht haben, wird sicher Bestand haben und weiter ausgebaut werden. Aber das ist nur ein Aspekt. Darüber hinaus bietet uns die Krise eine einmalige gesellschaftliche Chance. In der Pandemie haben wir erlebt, dass Rücksicht und Solidarität wesentliche Aspekte des gesellschaftlichen Miteinanders sind. Ich würde mich freuen, wenn dies so bliebe. Gleichzeitig gibt es eine große Herausforderung, die sich immer mehr abzeichnet, auf die wir noch keine Antwort haben: Wir sehen, dass der Bedarf an sozialpsychiatrischer Beratung deutlich zugenommen hat. Das ist immer ein Indikator für eine gesellschaftliche Zeitbombe. Wir müssen aufpassen, dass wir nicht große Gruppen von Kindern und Jugendlichen verlieren oder schon verloren haben. Und das nochmals abschließend: Die Pandemie hat gezeigt, dass Städte und Gemeinden Ausnahmesituationen beherrschen. Ich weiß, wo es geknirscht hat. Aber im Kern glaube ich, dass das Vertrauen in kommunale Problemlösung weiter wachsen wird.

Michael Riechel: Daran möchte ich anknüpfen. In Krisensituationen neigt der Mensch dazu, sich in seine vertraute Umgebung zurückzuziehen. Dort fühlt er sich in einer überschaubaren, sicheren Situation. Davon profitieren auch die Stadtwerke, Nähe und Nahbarkeit erleben gerade eine Renaissance. Was aber nicht heißt, dass wir uns nicht dem Wettbewerb stellen müssen. Die Corona-Krise hat einen weiteren Digitalisierungsschub ausgelöst – in Unternehmen und Kundenbeziehungen. Hier müssen wir Antworten finden, wie trotz digitaler Kommunikation der persönliche Austausch, die unmittelbare Ansprache der Kunden erhalten bleiben können. Den sozialen, direkten Kontakt müssen alle wieder stärken. Viele laufen sonst Gefahr, zum Einzelkämpfer zu werden. Das gilt nicht nur für Kinder und Jugendliche, sondern auch für Erwachsene.

Unser Jahr mit Corona

Kein Thema hat das Jahr 2020 so geprägt wie Corona. Auch für Thüga und ihre Plusgesellschaften, Partnerunternehmen und Kommunen blieb nahezu nichts beim Alten. Was hat sich vor Ort verändert? Begleiten Sie uns auf einer Reise durch Deutschland!

Antje Meyen, Barbara Dornauer

Die Welt ist seit Monaten im Ausnahmezustand. Lockdown, Quarantäne, Homeschooling, Risikogebiet, Ausgangssperre, AHA-Regeln, PCR-Test, Geisterspiele, Kontaktbeschränkung, Beherbergungsverbot, Inzidenzwert: Neue Begriffe beschreiben den Alltag unter Pandemiebedingungen. Wie hat sich die Corona-Krise auf das Thüga-Netzwerk ausgewirkt? Ist Corona ein Turbo für Veränderungen?

Austausch in unsicheren Zeiten

Das Besondere der Thüga-Gruppe ist die Vielfalt der Partnerunternehmen, sagen die einen. Es ist der Netzwerk-Gedanke, sagen die anderen. In der Corona-Krise zeigt sich: Beides stimmt. Jedes Unternehmen handelt individuell für sich selbst – und weiß sich doch vom Thüga-Netzwerk getragen. „Besonders in der Unsicherheit, die Corona bedeutet, schätzen wir den engen Austausch im Thüga-Netzwerk“, meint Roland Moritzer, Geschäftsführer der Stadtwerke Ansbach. „Webinare und Videokonferenzen der Thüga zu aktuellen Themen, zum Beispiel zum Insolvenzrecht, sind eine große Hilfe.“ Planbarkeit – darauf setzt Stephan Lommetz, Geschäftsführer der Stadtwerke Neuss: „Als kritische Infrastruktur sind wir es gewohnt, in Risikostrukturen zu denken und zu handeln. Deshalb können wir auch in Corona-Zeiten Versorgungssicherheit gewährleisten und haben zum Beispiel für Berufspendler unsere Verkehrsleistung beibehalten.“

Kommunen sind Maßstab für Lebensqualität

Fest steht: Sicherheit und Zuverlässigkeit bekommen für die Menschen eine neue Priorität. Das ist eine Chance für Energieversorger, die in der Krisensituation wieder sichtbarer werden. „Wir sind für euch da“ – dieses Credo bestimmt die Kommunikation mit den Kundinnen

>>

und Kunden sowie mit der Belegschaft. Und mit Stakeholdern wie Kommunen. Udo Glatthaar, Oberbürgermeister von Bad Mergentheim und Vorsitzender des Thüga-Beirats, ist der Geschäftsleitung seines Stadtwerks dankbar für den guten Austausch im bundesweiten Thüga-Netzwerk. „Es ist ein starkes Zeichen, dass wir die Infrastruktur und die Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger so professionell stemmen." Doch Glatthaar weist gleichzeitig darauf hin, dass alle Einschnitte erleben werden, egal, ob Groß- oder Kleinstadt, ob arme oder reiche Kommune, Tourismushochburg oder Industriestandort. Die Frage ist nur, wie stark. „Wir Kommunen sind die politische Einheit, aus der die Menschen zuerst ableiten, wie gut oder schlecht sie leben, welche Möglichkeiten ihnen geboten werden und wie attraktiv ihr Umfeld ist", sagt Glatthaar.

Neue Formen der Zusammenarbeit

Mit Corona gehen die Unternehmen der Thüga-Gruppe einen Riesenschritt in Richtung digitale Transformation. Und merken: Das klappt! Doch weil sich die analoge nicht eins zu eins in die virtuelle Welt übertragen lässt, bringt das neue Arbeiten andere Spielregeln mit sich. Ein Team führen und über Distanz gemeinsam an einem Projekt arbeiten, Produkte auf Online-Messen präsentieren – alle müssen umdenken, dazulernen und neue Wege finden. Dr. Bernd Krause, Senior Projektleiter im Thüga-Kompetenzcenter Digitalisierung & Kaufmännische Beratung, schildert seine Erfahrung so: „Viele Kolleginnen und Kollegen hatten überhaupt keine Erfahrung darin, von zu Hause aus zusammenzuarbeiten. Nun erwerben sie schnell viele dieser Fähigkeiten und werden diese Arbeitsformen auch später beibehalten, weil sie die Vorteile erkennen."

Unterwegs im Thüga-Universum

Was die Corona-Krise für sie persönlich, für ihre Arbeit und ihr Unternehmen bedeutet, darüber berichten 14 Menschen aus dem Thüga-Universum auf den folgenden Seiten, in den Porträts zum Auftakt jedes der drei Bücher sowie an weiteren Stellen in diesem Jahresbericht. Begleiten Sie uns nach Naila und Sondershausen, nach Koblenz und Bad Mergentheim, nach Singen und München, nach Augsburg, Nürnberg und Schwerin …

Hier beginnt eine Deutschlandreise in zehn Etappen. Lesen Sie die ersten vier, sechs weitere folgen ab Seite 27.

Koblenz. Unser Krisenstab hat die Corona-Pandemie gut im Griff. Wir hatten schon früh im Jahr Budgets eingefroren, die wir sukzessive freigeben konnten. Die Mehrkosten durch die Krise – durch Corona-Hygienemaßnahmen, aber auch durch Forderungsausfälle bei Industriekunden – konnten wir durch Einsparungen nahezu kompensieren. Wir haben das für 2020 geplante Ergebnis in etwa erreicht. Nun sind wir gespannt auf 2021, für das wir Insolvenzen bei Geschäftskunden, aber auch verstärkt Arbeitslosigkeit bei den Privatkunden befürchten. Durch das Arbeiten unter Corona-Bedingungen entwickelt sich einiges mit neuem Elan weiter. Wie können wir zum Beispiel Kontaktpunkte wie unsere Kundenzentren künftig nutzen? Derzeit sind sie geschlossen, die Kundenanliegen wickeln wir digital über das Kundenportal, telefonisch oder über Videoberatung ab. Wir wollen das Kundenzentrum zu einer Art Erlebniswelt weiterentwickeln und dort Infoveranstaltungen zu innovativen Themen organisieren, beispielsweise zur E-Mobilität – eventuell auch gemeinsam mit der Forschung oder der Autoindustrie. Insgesamt beeindruckt es mich, wie schnell wir auf die Krise reagiert und gelernt haben, uns in der digitalen Welt zu bewegen. Wir werden nun unseren geplanten Neubau der Verwaltung nochmals überdenken, da sich die Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitswelten sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter verändert haben.

Josef Rönz, ***Vorstandsvorsitzender der Energieversorgung Mittelrhein***
… arbeitet mehr im Büro als im Homeoffice. Mit drei zu Hause studierenden Kindern geht das WLAN sonst in die Knie.

Bad Mergentheim. Derzeit ist unser Kundenzentrum für den Publikumsverkehr geschlossen. Aber es läuft alles problemlos online oder telefonisch. Über unser Online-Portal können die Kunden Verträge abschließen, Abschläge anpassen und vieles mehr. Und viele Kunden dürfen wir per Mail kontaktieren, da unser Vertrieb während des ersten Lockdowns im April dazu eine konzertierte Kundenansprache durchgeführt hatte. 34 Prozent der Kunden hatten ihr OK gegeben, das kommt uns jetzt im zweiten Lockdown sehr zugute. Für jeden Kunden, der einem Mailkontakt mit uns zustimmte, haben wir damals einen Mund-Nasen-Schutz – zu der Zeit noch Mangelware – an das Rote Kreuz gespendet. Ich bin nicht im Homeoffice, sondern alleine in meinem Büro. Dadurch hat sich an meiner persönlichen Arbeitssituation nicht ganz so viel geändert.

Natalie Wagner, ***Mitarbeiterin im Kundenservice bei den Stadtwerken Tauberfranken***
… findet es schade, dass zurzeit kein schnelles „Ich-frag-mal-den-Kollegen-nebenan" möglich ist.

Augsburg. Im ersten Lockdown haben wir innerhalb von zwei Wochen unsere geplante Imagekampagne gestoppt und neu auf die Themen Verlässlichkeit und Umsorgung gesetzt. Die Marktforschung hat uns dann gezeigt, dass die Kundinnen und Kunden uns als zuverlässigen Versorger wahrnehmen. So sind wir im Sommer zur ursprünglichen Kampagne zurückgekehrt, die wir nun in der zweiten Lockdown-Phase weiterfahren. Wir legen den Fokus auf die Zukunft, und die zeigt ganz klar in Richtung Klimaneutralität. Das heißt, wir haben den Anspruch, dass die Kundinnen und Kunden bei uns über den reinen Erdgasanschluss hinaus den Anschluss an die Energiezukunft bekommen. So beschäftigen wir uns verstärkt mit Wasserstoff. Wir sind Projektpartner im DVGW-Projekt ‚H2vorOrt', um der Frage nachzugehen, wie eine regionale Versorgung mit klimaneutralen Gasen in Zukunft bundesweit ausgestaltet werden kann.

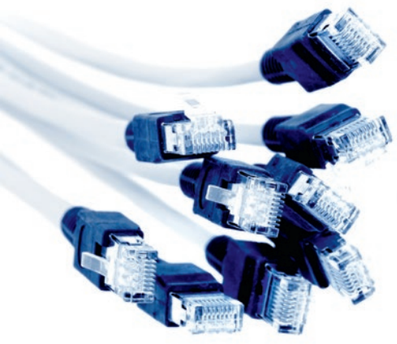
Dr. Christian Blümm,
Bereichsleiter Marketing und Unternehmenskommunikation bei erdgas schwaben
… hielt persönliche Kommunikation für unverzichtbar und ist jetzt Fan virtueller Besprechungen – und des IT-Teams, das diese während Corona schnell ermöglichte.

München. Die regelmäßige Arbeit im Homeoffice war für mich anfangs etwas ungewohnt. Das hat sich manchmal gar nicht wie Arbeit angefühlt. Tatsächlich habe ich, wie viele Kolleginnen und Kollegen, mehr als gewöhnlich gearbeitet: Man fängt früher an und hört später auf. Was in einer Zeit mit stark reduzierten Kontakten fehlt, sind die zufälligen Begegnungen. Im Casino oder auf dem Gang entstehen viele spontane Unterhaltungen, die ich als gewinnbringend empfinde. Ich habe versucht, dieses Defizit mit bilateralen Teams-Besprechungen auszugleichen – aber das ist kein vollwertiger Ersatz. Digital ist es als Führungskraft viel schwieriger, sicht- und nahbar zu sein.

Thomas Haupt, ***Leiter des Thüga-Kompetenzcenters Markt***
… vermisst die zufälligen Begegnungen und spontanen Gespräche auf dem Büroflur.

Kraftvoll durch die Krise

Die Corona-Pandemie hat sich auch bei Thüga im Jahresverlauf bemerkbar gemacht. Dennoch konnte Thüga wichtige Projekte planmäßig auf den Weg bringen. Die Highlights 2020.



JANUAR

Starker Digitalisierungspartner für Stadtwerke: Thüga-Tochterunternehmen Thüga SmartService (TSG) und Conergos bündeln ihre Kompetenzen unter dem Dach der TSG.

MÄRZ

Unterstützung in der Corona-Krise: Thüga spendet 100.000 Euro an das Rote Kreuz und die Tafel. Die beiden Organisationen erhalten jeweils 50.000 Euro zur Unterstützung ihres Einsatzes und Engagements in dieser Ausnahmesituation.

APRIL

Reallabor „Westküste 100“: Thüga ist mit dabei und baut eine regionale Wasserstoffwirtschaft im industriellen Maßstab zur Dekarbonisierung von Industrie, Verkehr und Wärme auf. Aus Offshore-Windenergie soll grüner Wasserstoff produziert werden – für die Produktion klimafreundlicher Flugzeugtreibstoffe und zur Einspeisung in Gasnetze. Mehr darüber ab S. 42.

JUNI

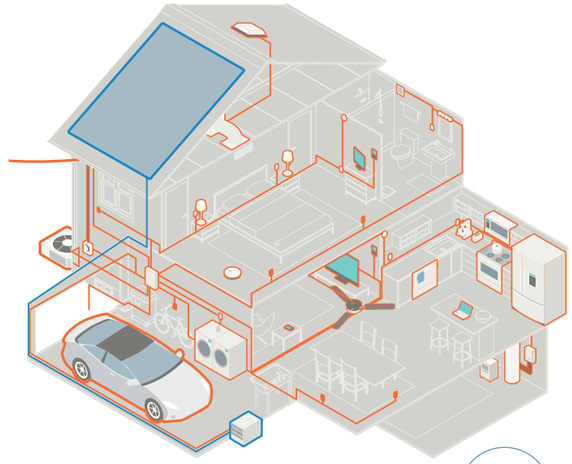
Zwei Smart-City-Reallabore gestartet: Thüga und die Energieversorgung Mittelrhein testen in Koblenz in der „Klimastraße“ mehrere intelligente Anwendungen wie Parkraumüberwachung, Ladeinfrastruktur, Emissions- und weitere Sensorik. Außerdem setzen Thüga und die badenova gemeinsam mit fünf Kommunen in Südbaden das Reallabor „Smart Region Südbaden“ um.

AUGUST

PlusAkademie geht online: Die Thüga und ihre beiden Plusgesellschaften E-MAKS und Thüga SmartService bündeln in der neuen Weiterbildungsplattform ihre Angebote im Bereich Qualifikation von Mitarbeitern und Kunden.

SEPTEMBER

Ja zu H_2: Thüga tritt Europäischer Wasserstoff-Allianz „European Clean Hydrogen Alliance” bei. Damit setzt sich der Stadtwerkeverbund auf europäischer Ebene für erneuerbaren Wasserstoff ein.



NOVEMBER

Forschungsprojekt „Ladeinfrastruktur 2.0“: Thüga und BS|ENERGY starten einen zweijährigen Feldtest mit 40 privaten Testhaushalten zu den Auswirkungen des Ladeverhaltens von Elektrofahrzeugen auf das Stromnetz. Der Feldtest ist Teil der Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmen unter Führung des Fraunhofer-Instituts für Energiewirtschaft und Energiesysteme.

DEZEMBER

Methan im Blick: Thüga Energienetze, schwaben netz und Energienetze Bayern werden Mitglieder der Oil & Gas Methane Partnership 2.0 (OGMP 2.0). Diese globale Initiative des UN-Umweltprogramms will Methan-Emissionen weltweit reduzieren.

Hürden überwinden, um Synergien zu schaffen: Im Projekt Thüga-Abrechnungs-plattform (TAP) suchen Beteiligte aus rund 50 Unter-nehmen der Thüga-Gruppe dynamisch nach Lösungen.

Stadtwerke und Kommunen stehen vor neuen Herausforderungen. Die Thüga-Gruppe arbeitet intensiv an Handlungsoptionen und Lösungen. Mehr Informationen unter: **www.thuega.de/stadtwerkezukunft**/

Gemeinsam.

„Wir finden den gemeinsamen Nenner“

Jan-Wilm Buschkamp ist IT-Leiter bei der Mainova. Von dort aus begleitet er auch das TAP-Projekt – mit Kompetenz und Ausdauer.

Robert Botz **Markus Hirner**

Wer die Energiebranche aus verschiedenen IT-Rollen kennt, entwickelt einen Blick für Potenziale. Jan-Wilm Buschkamp war schon früher auf Konzernebene tätig und zeichnet seit August 2019 für die IT der Mainova verantwortlich, einen der größten regional verankerten Energieversorger Deutschlands. Er weiß, was es heißt, Prozesse und Strukturen zukunftsfähig zu machen. Kurz nach seinem Start bei Mainova stand das erste Projektmeeting in München an, um den Kick-Off des Projektes Thüga-Abrechnungsplattform (TAP) mit vorzubereiten. Heute stemmt er den Großteil seiner Arbeit im Homeoffice. „Das hätte ich mir vor Corona kaum vorstellen können“, sagt Buschkamp. Seit Frühjahr 2020 trifft er seine Kolleginnen und Kollegen und die Mitglieder des TAP-Teams vorwiegend online. Doch auch remote gelingt es ihm im TAP-Kernteam, erfolgreich zwischen den verschiedenen Interessenlagen innerhalb der Thüga-Gruppe zu vermitteln. Virtuelle Team-Sessions und Video-Calls sind eng getaktet und fordern alle Aufmerksamkeit, wenn sich ein Meeting an das andere reiht. Um fit zu bleiben, sucht Jan-Wilm Buschkamp in den Pausen oder nach Feierabend bewusst nach Auszeiten – sei es der Mittagsspaziergang mit seiner Labradorhündin Holly oder ein 30-minütiges Online-Workout.

Mehrwert für alle generieren

Den gemeinsamen Nenner finden, die Richtung vorgeben: Darauf kommt es an, wenn es gilt, eine neue Plattform ins Leben zu rufen, die später einen Mehrwert für alle generiert. Die Überzeugung für Plattformstrategien treibt den Wirtschaftsingenieur für Produktionstechnik Buschkamp schon lange an: „Prozesse standardisieren und durch Skalierung Synergieeffekte nutzen – das ist das Ziel vieler Unternehmen in fast allen Branchen.“ Bereits in seiner früheren Position als IT-Verantwortlicher beim Tochterunternehmen eines internationalen Energiekonzerns war er mit der Abrechnungssystematik innerhalb der Netzrolle betraut. Auch damals sollten die Ergebnisse für mehrere Häuser nutzbar werden. „Der Unterschied ist, dass es in einem Konzern nur eine Entscheidungshoheit gibt. Bei einem großen Verbund wie der Thüga mit rund 100 kommunalen Unternehmen unterschiedlicher Größe sind die Entscheidungswege und -kompetenzen hingegen weit verteilt. „Dies macht die Aufgabe nicht leichter“, erklärt Jan-Wilm Buschkamp. „Aber die Diskussionen innerhalb von TAP haben gezeigt: Funktional haben wir alle nahezu identische Anforderungen.“

Bündeln und standardisieren

Trotzdem gehen die Vorstellungen darüber, wie TAP einmal aussehen soll, im Projektteam manchmal auch auseinander. Umso beeindruckender ist es für Jan-Wilm Buschkamp, in der ersten Reihe mitzuerleben, wie sich die Gruppe immer wieder neu findet. Die bestechende Idee dahinter: „Wir bündeln die nicht differenzierenden Kernfunktionalitäten und standardisieren sie. Damit werden sie skalierbar und günstig“, bilanziert Buschkamp. „Bezogen auf den Gesamtumfang, stemmen wir mit TAP eines der größten Projekte im deutschen Energiemarkt seit 20 Jahren. Und am Ende gewinnen wir mehr Zeit für unsere Kunden. Das ist das gemeinsame und wichtigste Ziel, darauf fokussieren wir uns!“

> „Wir stemmen mit TAP eines der größten Projekte im deutschen Energiemarkt seit 20 Jahren.“

Strippenzieher

Sowohl in der Thüga-Gruppe als auch im IT-Markt hat TAP eine herausragende Größenordnung. Nie zuvor waren so viele Unternehmen in einem IT-Transformationsprojekt involviert.

Robert Botz

Derzeit werden rund 7 Millionen Zählpunkte in der Thüga-Gruppe auf circa 60 verschiedenen IT-Umgebungen abgerechnet. Bis das auf einer einzigen Plattform geschehen kann, gibt es viel zu tun. 2020 nahm das Projekt Fahrt auf. Annette Suckert, Leiterin des Kompetenzcenters Digitalisierung und Kaufmännische Beratung bei der Thüga, steuert TAP (Thüga-Abrechnungsplattform) mit ihrem Projektleitungsteam von Anfang an und koordinierte die intensiven Vorbereitungen der Ausschreibung. Dank engem Austausch zwischen Lenkungskreis, Kernteam und Projektgruppen konnte ein wichtiger Meilenstein planmäßig erreicht werden: Im Januar 2021 wurde TAP als europaweites Ausschreibungsverfahren gestartet, das zweistufig angelegt ist.

Das Ziel: minimale Cost-to-Serve

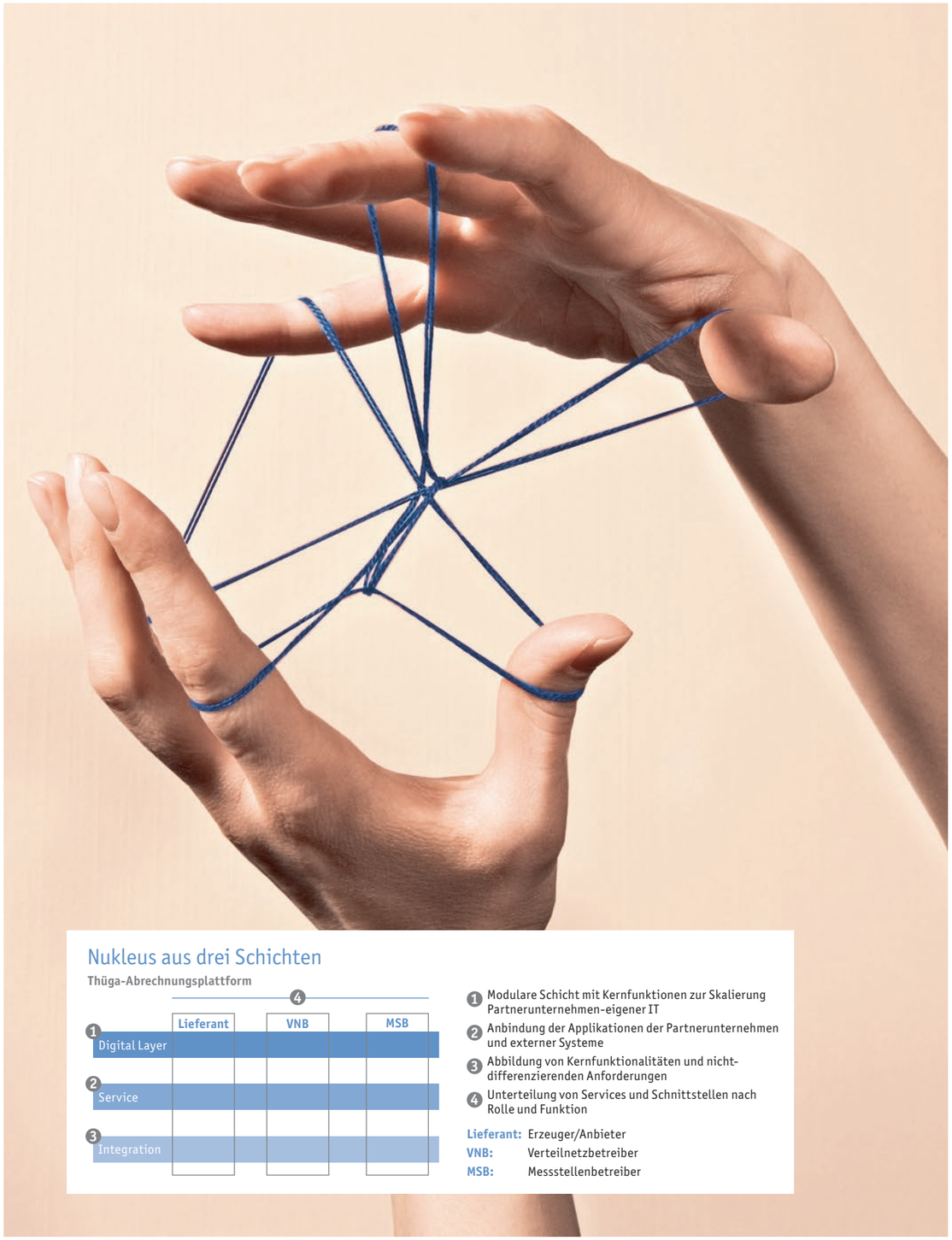
Die Plattform soll den Aufwand für Abrechnungsprozesse senken, finanziell und personell. Der Fokus liegt auf Automatisierung und Standardisierung. Damit bewegt sich TAP in einem Umfang, den sich ein einzelnes Unternehmen nicht leisten könnte. Umso größer werden die Skaleneffekte sein. Bereits jetzt gibt es auch außerhalb der Thüga-Gruppe Interessenten an TAP. Annette Suckert erinnert sich an die ersten Schritte: „Natürlich konnten wir darauf aufbauen, was in der Verbandsübergreifenden Initiative (VÜI) erarbeitet wurde. Das half, den Funktionsumfang der Abrechnungsplattform exakt zu definieren – also Servicekern, Abrechnung, Marktkommunikation und Energiedatenmanagement für die drei Marktrollen Lieferant, Netzbetreiber und Messstellenbetreiber.“ Doch der Weg zum Ziel war weit komplexer, als es zunächst schien. Ein Grund von vielen ist, dass auch die regulatorischen Belange finanziell und personell schneller und flexibler zu bewältigen sein müssen, um die kundenbezogenen Prozesskosten auf ein Minimum zu senken. Denn fest steht: Die Rahmenbedingungen des Energiemarkts werden sich auch in Zukunft ändern.

Aufbau im 3-Schichten-Modell

Nach der ersten Markterkundung wurde klar, dass es keinen Dienstleister gibt, der alles aus einer Hand bieten kann. So konnte TAP als neu konzipierte Wunschplattform entstehen. Gemäß den Anforderungen in der Gruppe wurden Lastenheft, Architekturprinzip und Eignungskriterien entwickelt. Technologisch wird es TAP in drei Ebenen geben: Die Ebene der Kernfunktionalitäten (3) ist auf ein Höchstmaß an Automatisierung und Standardisierung ausgerichtet. Eine weitere Ebene (2) dient zur Anbindung von Bestandssystemen unter anderem durch API-(Programmier-) Schnittstellen. Der Digital Layer ist als Ebene (1) für viele Unternehmen besonders wertvoll, weil sich flexibel neue Geschäftsmodelle abbilden lassen: TAP-Kunden können differenzierende Funktionalitäten abbilden, zum Beispiel für die digitale Kundenansprache, aber auch externe Systeme und Dienste andocken.

Wunschtermin für den ersten Go-Live: 2023

Laut Annette Suckert ist durchaus mit Unwägbarkeiten zu rechnen, da das ganze System neu aufgestellt wird. In den nächsten Wochen und Monaten werden die Angebote aus dem Markt sondiert. Gleichzeitig geht es um die Ausgestaltung der TAP-Steuerungsgesellschaft. „Das nächste Etappenziel ist in Sichtweite: Im dritten Quartal 2021 starten wir in die Umsetzung.“ Bis Mitte 2021 müssen sich alle Unternehmen verbindlich entscheiden, ob sie Kunde der Thüga-Abrechnungsplattform werden wollen.



Nukleus aus drei Schichten

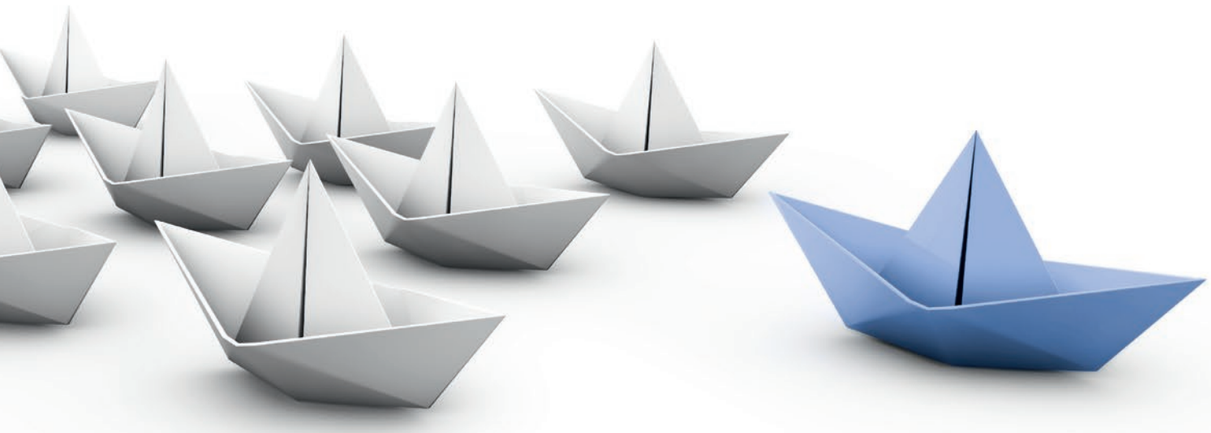
Thüga-Abrechnungsplattform

1. Modulare Schicht mit Kernfunktionen zur Skalierung Partnerunternehmen-eigener IT
2. Anbindung der Applikationen der Partnerunternehmen und externer Systeme
3. Abbildung von Kernfunktionalitäten und nicht-differenzierenden Anforderungen
4. Unterteilung von Services und Schnittstellen nach Rolle und Funktion

Lieferant: Erzeuger/Anbieter
VNB: Verteilnetzbetreiber
MSB: Messstellenbetreiber

Alle auf Kurs

Bereit zur Transformation: Die TAP-Gremien heißen Lenkungskreis, Kernteam und operative Projektteams. Überall wird intensiv diskutiert, um gemeinsam Hürden zu meistern und alle Potenziale zu nutzen.



Robert Botz

Für TAP haben sich derzeit über 50 Unternehmen zusammengetan, darunter kleine und große Stadtwerke, regionale Energieerzeuger und andere Dienstleister aus der Energiewirtschaft. An der Größenordnung gemessen, ist die TAP-Community mit Energiekonzernen wie E.ON oder EnBW auf Augenhöhe. Allerdings kann sie erst agieren, wenn alle Mitglieder überzeugt sind. Das macht dieses Projekt einzigartig. Die DNA der Thüga-Gemeinschaft ist Voraussetzung und Perspektive zugleich. „Die Tatsache, dass Interessen von Stadtwerken und Energieversorgern aller Größen vertreten sind, macht TAP für einen großen weiteren Kreis potenzieller Kunden attraktiv“, so Dr. Bernd Krause, Projektleiter im Bereich Digitalisierung bei der Thüga und Mitglied des TAP-Kernteams.

Gemeinsam Mehrwert schaffen

Auf Augenhöhe miteinander sprechen und gemeinsam einen Mehrwert für alle schaffen – das bedeutet für jedes Unternehmen, Ressourcen wie Personal und Zeit zu investieren. „Wir brauchen ein zukunftsfähiges energiewirtschaftliches System, das die Balance zwischen Kosteneffizienz und Flexibilität hält und für kleine, mittelgroße und große Energieversorger funktioniert“, sagt Dr. Arnt Meyer, als Geschäftsführer bei der RhönEnergie Fulda unter anderem für Abrechnung, Kundenservice und Netz zuständig. Das aus einer Fusion eines Gas-Wasser-Versorgers mit einem Strom-Versorger entstandene Unternehmen hat für seine Größe eine hohe Komplexität und bringt daher wertvolles Know-how aus IT- und Prozess-Zusammenführungen ins Projekt ein. Alexander Bissinger, Leiter Unternehmensentwicklung und IT bei erdgas schwaben, arbeitet zusammen mit weiteren Kollegen für die Unternehmen der bereits seit vielen Jahren erfolgreich bestehenden Thüga-Template-Gemeinschaft im Projekt mit. Sein Fazit: „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man gemeinsam mehr erreichen kann als allein. Die Herausforderungen im Energiemarkt sind groß. Deshalb brauchen wir Partner mit Prozessverständnis, die uns auch inhaltlich unterstützen und den energiewirtschaftlichen Rahmen im Blick haben.“

Wichtige Weichen stellen

Essenziell ist neben IT-Know-how die Expertise aus dem Fachbereich. So kam auch Daniela Böttcher ins Kernteam. Sie ist Prokuristin bei der Mainova ServiceDienste und bestens mit den Abläufen im Abrechnungs- und Forderungsmanagement vertraut. Wie bei allen Beteiligten in den Gremien bedeutet TAP für sie zusätzliche To-dos. „Die Arbeit in diesem Projekt ist spannend und anspruchsvoll. Insbesondere in den Endspurtphasen waren wir stark involviert und konnten unsere Expertise gut und effizient einbringen“, so ihr Resümee. „Die Vielfältigkeit der Thüga-Gruppe ist für das TAP-Projekt von großem Vorteil. Das Projekt hat über seinen Verlauf eine Arbeitsweise und damit Kultur etabliert, in welcher die Diversität der vertretenen Partnerunternehmen ausreichenden Raum hat”, schwärmt Marc Wunderlich, Managing Director bei BCG Platinion. „Das ermöglicht eine schnelle und profunde Gesamtsicht auf die verschiedenen Themenfelder, die das Projekt betreffen und wichtig für den Fortschritt sind. Darüber hinaus gelingt es im Verlauf des Projektes, wichtige Weichen zu stellen, sich auf das für den nächsten Schritt Wesentliche zu fokussieren und gemeinsam getragene Entscheidungen zu treffen.” Das Beratungshaus BCG Platinion, eine 100-prozentige Tochter der Boston Consulting Group, moderiert gemeinsam mit der TAP-Projektleitung die Arbeitsstränge des Projektes und legt dabei großen Wert darauf, die verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen lösungsorientiert aufzugreifen. Dabei arbeitet das kleine Team mit den Vertretern der Partnerunternehmen und TAP-Follower – also Partnerunternehmen und Stadtwerke außerhalb der Thüga-Gruppe, die Interesse an TAP bekundet haben – eng und auf Augenhöhe zusammen. Sein Kollege Patrick Frontzek, operativer Projektleiter der BCG Platinion für die TAP-Betreuung, sieht „eine hohe Ergebnisqualität, die aus der Perspektive eines einzelnen Hauses in diesem Umfang kaum möglich gewesen wäre“. Weil man sich in der Gruppe die Bälle schnell zuspielt, kann die Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität gewahrt werden. Das sieht auch Thomas Murche so, technischer Vorstand bei der WEMAG in Schwerin. Er ist vom eingeschlagenen Weg fest überzeugt. „Wir haben von der Ostsee bis zum Bodensee alle die gleichen Rahmenbedingungen seitens der Bundesnetzagentur. Warum diese Synergien nicht nutzen? Durch Automatisierung bekommen wir Freiräume und können uns auf den Kunden konzentrieren.“ Diese Kapazitäten ließen sich einsetzen, um unter anderem neue Geschäftsmodelle zu generieren. Mirco Wünsch, Hauptreferent Data Governance & Analytics bei der eins energie in sachsen, sieht alle auf Kurs und will keine Zeit verlieren. „Deutschland ist eines der teuersten Energieländer in Europa. Das gemeinsame Arbeiten auf einer Plattform ist der einzig richtige Schritt für alle Unternehmen, um die Kosten nachhaltig zu optimieren.“ Der gebürtige Chemnitzer weiß, was es heißt, als Gruppe an einem Strang zu ziehen: „Wir waren mit im Kreis der ersten Unternehmen, die 1999/2000 auf das Template der Thüga gesetzt und das maßgeblich weiterentwickelt haben.“

> „Wir haben eine hohe Ergebnisqualität, die aus der Perspektive eines einzelnen Hauses kaum möglich gewesen wäre.”
>
> Patrick Frontzek, operativer Projektleiter der BCG Platinion für die TAP-Betreuung

Phase der Verbindlichkeit

Bisher war die Projektarbeit unverbindlich. Und kein Unternehmen war gezwungen, sich für TAP zu entscheiden. Inzwischen ist das Projekt auf EU-Ebene ausgeschrieben. Damit tritt TAP in die Phase der Verbindlichkeit ein. 2021 müssen sich alle Unternehmen, die TAP nutzen wollen, vertraglich festlegen. Schon jetzt ist der eigentliche Gewinn viel größer. „Wir haben die Blaupause für gemeinsame Projekte in der Thüga-Gruppe, das Modell für eine Zusammenarbeit, an der sich andere Initiativen mit hohem Synergiepotenzial orientieren können“ – so lautet die einhellige Meinung im TAP-Kernteam.

DEUTSCHLANDREISE ETAPPE #5

Schwerin. Am 16. März mussten wir erstmals in den Krisenmodus gehen. Dadurch ist beispielsweise unser Großprojekt Breitbandausbau ins Stocken geraten. Die Hausanschlüsse konnten nur zum Teil fertiggestellt werden. Kunden kommen später ans Netz und unsere Erlöse verzögern sich. Wir konnten jedoch die Mitarbeiterinnern und Mitarbeiter weiter auslasten, es gab keine Kurzarbeit. Inzwischen surfen schon über 5.000 Kunden durch unser Glasfasernetz und sind so gut für das Arbeiten zu Hause ausgestattet. Unser Team in der Strom-Netzleitstelle hatte sich sogar auf die zeitweilige Kasernierung vorbereitet, die im ersten Lockdown möglich schien: Dafür wären die Leute an einen Ausweichstandort umgezogen und hätten in Wohnwagen geschlafen. Diesen Plan mussten wir zum Glück nicht umsetzen. Gut vorbereitet waren wir auch fürs Homeoffice. Bereits vor Beginn der Pandemie hatten viele Kolleginnen und Kollegen Laptops, die sie zuklappen und mitnehmen konnten. Mit riesigem Lieferglück konnten wir fast alle kurzfristig mit mobilen Geräten ausstatten. Allerdings ist im ländlichen Raum die Infrastruktur noch nicht überall ausreichend. Unser Betriebsratsvorsitzender hat sich mal einen Tag ins Auto gesetzt und ist zu einer Stelle mit gutem Internetempfang gefahren, um arbeiten zu können.

Thomas Murche,
technischer Vorstand der WEMAG
... sieht Grenzen fürs Homeoffice, wenn die Infrastruktur vor allem im ländlichen Raum nicht ausreicht.

Steilvorlage

Dr. Matthias Cord, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Thüga, bilanziert, was die Thüga-Gruppe mit TAP bisher geschafft hat und warum Reibung zu fruchtbaren Ergebnissen führen kann.

Marion Hopf

Herr Dr. Cord, nach rund zwei Jahren Arbeit nimmt die Thüga-Abrechnungsplattform Gestalt an. Hand aufs Herz, haben Sie immer an den Erfolg des gemeinsamen Projektes geglaubt?

Das habe ich, weil ich an die DNA der Thüga-Gruppe glaube. Wir haben mit unseren rund 100 Energie- und Wasserversorgern die Power, um beim Thema Abrechnung in der Energiewirtschaft mit den großen Playern der Branche in den Ring zu steigen. Damit meine ich sowohl eine kritische Masse an Zählpunkten, die am Ende zu einer wirtschaftlich attraktiven Lösung führen, als auch das dezentral vorhandene Know-how, um so ein Projekt organisatorisch und qualitativ zu stemmen. Das ist die Stärke der Thüga-Gruppe, das macht uns als Verbund in der deutschen Energiewirtschaft einzigartig.

Trotzdem war TAP nicht für alle Partnerunternehmen, die jetzt in der Ausschreibung gelistet sind, eine spontane „Liebesheirat"?

Wenn es am Ende eine wird, sollten die anfänglichen Bedenken ausgeräumt sein. Wir haben über die Monate der gemeinsamen Herausforderung mit jedem Meilenstein besser und enger zusammengefunden. Wenn Sie so wollen, haben wir mit den Strukturen und Prozessen, in denen wir jetzt arbeiten, einen Ehevertrag aufgesetzt. Wir haben uns verpflichtet und die Spielregeln für TAP aufgesetzt. Das klingt vermutlich nicht sehr romantisch, aber eine standardisierte und zukunftsfähige Abrechnungsplattform ist für uns alle schlicht eine Notwendigkeit.

Auf dem Papier also eine klare Angelegenheit, aber auch in strategischen Projekten menschelt es. Emotionen und Krisen bleiben nicht aus, wenn man lange und intensiv zusammenarbeitet?

Wir stehen heute da, wo wir sind, weil wir Höhen und Tiefen durchlaufen haben. Das ist rückblickend richtig, aber bei einem Projekt dieser Dimension und Bedeutung auch völlig normal und zu erwarten. Entscheidend ist, dass wir aus einem Tal immer gestärkt rausgegangen sind, weitergemacht haben und Aufgeben nie eine Option war. Wir sind stolz auf das, was wir bisher erreicht haben, und schätzen die Zusammenarbeit. Das Pensum ist für alle hart, aber es macht uns auch Spaß.

Welche drei Faktoren haben aus Ihrer Sicht bisher zum erfolgreichen Verlauf des TAP-Projektes beigetragen?

Erstens haben wir uns immer wieder selbst positiv überrascht. Es fanden viele kontroverse Diskussionen statt. Entscheidend dabei war, dass wir notwendige Entscheidungen bei aller Auseinandersetzung rechtzeitig getroffen haben. Zweitens war Kommunikation ein extrem wichtiger Erfolgsfaktor für das TAP-Projekt. Wir haben beharrlich von Angesicht zu Angesicht gesprochen, Telefonate geführt, in Teams gechattet und Artikel publiziert, bis TAP in der Thüga-Gruppe und darüber hinaus einen Namen hatte. Drittens wirkte sich die Corona-Pandemie bei allem Ernst der Lage auch positiv auf das TAP-Projekt aus. In kürzester Zeit haben wir die gesamte Zusammenarbeit ins Digitale verlagert und dadurch an Dynamik und Zeit gewonnen.

Das klingt nach einem Vorbild für zukünftige Vorhaben. Wie würden Sie die Kultur im TAP-Projekt umreißen?

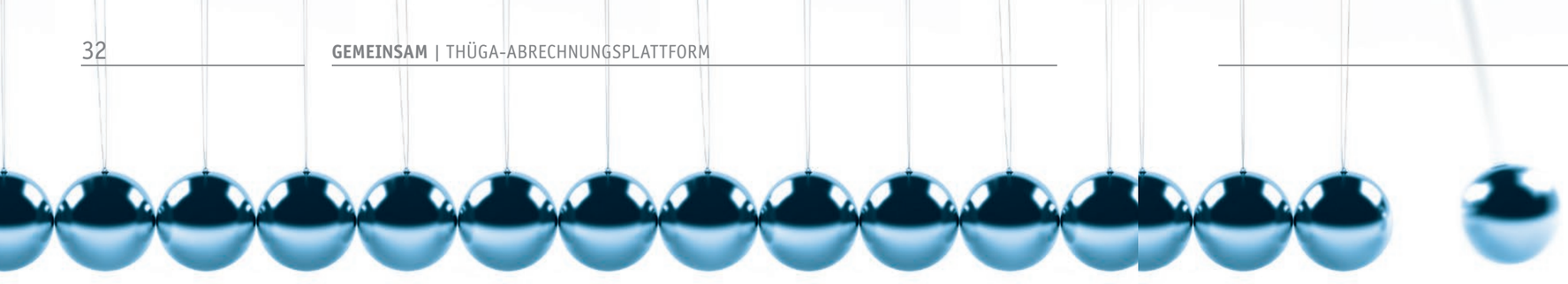
Der Findungsprozess am Anfang war sicher mit am anstrengendsten. Auf die Fragen, was wir genau wollen und wie wir das schaffen, mussten wir für alle überzeugende Antworten erarbeiten. Der Weg zum Ziel ist für alle transparent. Das entscheidende Momentum war aus meiner Sicht, dass es uns gelungen ist, Diskussionen und auch Streit konstruktiv zu nutzen. Wenn es keinen Konsens gab, haben wir eine andere Richtung eingeschlagen und einen Ausweg gefunden. Dabei waren wir trotz Druck und hohen Erwartungen immer flexibel und kreativ, agierten zunehmend geschlossener und entschlossener.

Was nehmen Sie Stand heute aus TAP für die Thüga-Gruppe mit?

Ich bin der Meinung, dass wir mit dem TAP-Projekt tatsächlich eine Steilvorlage für die Kultur der Zusammenarbeit in der Thüga-Gruppe geschaffen haben. Die kann uns keiner mehr nehmen. Aber es ist definitiv zu früh, sich zurückzulehnen. Es gibt bei TAP noch viel zu tun und unser Ehrgeiz, die bestmögliche Lösung zu schaffen und auszurollen, ist ungebrochen. Am Ende müssen wir etwas auf die Beine gestellt haben, das unsere Erwartungen und die der Konkurrenten am Markt noch übertrifft. Das und nicht weniger sollte als Thüga-Gruppe unser Anspruch sein.

2030: TAP konnte sich zum Marktführer der Branche entwickeln. 20 Millionen Zählpunkte der deutschen Energiewirtschaft werden vollautomatisiert abgerechnet. 2020 wurde das Projekt angestoßen. Welche Meilensteine hat es in zehn Jahren hinter sich gebracht?

Läuft!



Robert Botz

Fragt man zwei TAP-Experten der ersten Stunde, wohin die Reise geht, kommen die Antworten so zügig, als zeichne sich die Vision schon klar vor ihren Augen ab. Dr. Thorsten Gliniars und Dr. Bernd Krause, beide Mitglied im Projektleitungsteam des TAP-Projekts, machen in einem Blick in die Zukunft deutlich, wohin der in den vergangenen Jahren bei der Thüga eingeschlagene Weg führen wird: direkt in den Maschinenraum der Energiewirtschaft 2030. Hier werden alle Zählpunkte in durchgängig standardisierten Prozessen vollautomatisiert abgerechnet.

Wirkung von Skaleneffekten

Wir schreiben das Jahr 2030. TAP konnte von Anfang an alle überzeugen. Kleinere und größere Stadtwerke wie auch regionale Energieversorger haben mit TAP einen großen Schritt hin zum digitalen Betrieb gemacht – zur Data Driven Company: Sie wickeln ihre Abrechnungsprozesse zu einem Bruchteil der bisherigen Kosten ab. Und weil sich diese Skaleneffekte schnell herumsprechen, zählt die TAP-Community von Jahr zu Jahr mehr Follower. Gleich mehrere Punkte sind für den Erfolg ausschlaggebend, erklärt Gliniars: „TAP automatisiert nicht nur die Kernprozesse, sondern lässt auch exotische, seltene Prozesse wirtschaftlicher werden. So kann fast jedes Unternehmen in der Branche zu 90 Prozent durchautomatisiert arbeiten.“ Auch habe der frühe Start im Jahr 2021 über Jahre hinweg einen Vorsprung gesichert: Wichtige Kapazitäten im Markt waren rechtzeitig für TAP gebunden. „Zudem war die Eingewöhnungszeit an das neue System erstaunlich kurz, weil das System sehr strukturiert und bedienerfreundlich gestaltet ist“, ergänzt Gliniars. Doch der stärkste Trumpf sind und bleiben die Kosteneinsparpotenziale. Mit TAP habe man eine Benchmark setzen können und liege sogar noch deutlich günstiger, als es bei Projektstart zu erwarten war – so der Konsens in der Gruppe.

Mit Digitalisierung nach vorn

Der Wettbewerbsdruck erforderte Konsolidierung. „Bei TAP ging es nie um eine Fusion der Stadtwerke, sondern darum, dass sich jedes Stadtwerk auf sein Kerngeschäft fokussieren kann“, erläutert Krause im Rückblick. „Das Ziel war Kostensenkung, die Skaleneffekte sind das Momentum. Unsere Branche vollzieht eine ähnliche Entwicklung, wie man sie vorher in anderen beobachten konnte. Sie geht hin zu Plattformen, von denen sich nur die erfolgreichsten durchsetzen werden.“ Sobald die ersten Pilotkunden auf beiden Marktrollen ihr Feedback gegeben hatten, verstärkte sich die Marktdynamik spürbar. Große Bedeutung kam dabei dem Digital Layer zu, also der Ebene, in der jedes Unternehmen differenzierende Funktionen andocken kann. Gerade kleine und mittlere Stadtwerke konnten so ihre eigenständige Prägung mit in die Zukunft nehmen. Mit Apps wurde TAP zum digitalen Ökosystem, das Perspektiven eröffnet. Jeder kann seine Services anbieten und sich damit vom Wettbewerb abgrenzen.

Dr. Thorsten Gliniars, Vertrieb und Marketing
Promovierter Volkswirt mit über zehn Jahren Erfahrung in der Beratung der Energiebranche. Seit knapp fünf Jahren bei der Thüga und bei TAP für das Projekt „cost-to-serve“ verantwortlich.

Dr. Bernd Krause, Digitalisierung und Kaufmännische Beratung
Promovierter Physiker, seit fünf Jahren bei der Thüga und zuvor zehn Jahre bei einem Software- und Beratungshaus. Dr. Krause bringt sein Know-how in Technologie- und Digitalisierungslösungen ein.

Erfolgsplattform für digitalen Stadtwerksbetrieb

Dekarbonisierung und Dezentralisierung verlangen zusätzliche Agilität von allen Unternehmen. Einzelne, individuelle Lösungen werden nicht nur in der Programmierung teurer, sie lassen sich auch nicht mehr wirtschaftlich pflegen. „Mit jedem weiteren Dienstleister wird die Attraktivität von TAP weiterwachsen“ – davon sind die beiden TAP-Experten der Thüga überzeugt. Zudem schlummern auch in der Analyse der Daten neue Wertschöpfungspotenziale. In anonymisierter Form zeigt TAP die Verbräuche von 10 bis 20 Millionen Kunden. Und zwar im 15-Minuten-Takt. Mit digitalen Produkten und Lösungen zu digitalen Kundenbeziehungen und Fähigkeiten: TAP hat sich in zehn Jahren als Erfolgsplattform für den digitalen Stadtwerksbetrieb durchgesetzt.

Die Meilensteine im Ablauf

2020 Sieben Millionen Zählpunkte (vor TAP).

2021 Vergabe, Ausgestaltung der Steuerungsgesellschaft.

2022 Aufbau Marktrolle, erster Pilotkunde.

2023 Fertigstellung aller Funktionen, Go-Live, eine Million Zählpunkte in TAP.

2024 Zehn TAP-Kunden produktiv, alle Marktrollen stehen zur Verfügung.

2025 TAP gewinnt EU-Ausschreibung, zehn weitere Kunden, zwei Millionen neue Zählpunkte.

2026 TAP wird zum „Ökosystem“: bereits über zehn Apps auf Digital-Layer-Ebene.

2027 Alle initialen Kunden haben ihre Migration auf TAP abgeschlossen.

2028 TAP ist die zweitgrößte Abrechnungsplattform in Deutschland. 70 Prozent aller Zählpunkte und > 60 Prozent aller Thüga-Partnerunternehmen sind auf TAP.

2029 Der 100. TAP-Kunde ist an Bord, zehn Unternehmen erbringen TAP-Dienstleistungen.

2030 TAP ist die größte Abrechnungsplattform in Deutschland mit insgesamt über 20 Millionen Zählpunkten.

DEUTSCHLANDREISE ETAPPE #6

München/Brüssel. Ich bezeichne mich selbst als Cheflobbyistin für Thüga in Brüssel. Mein Job ist es, dort die Thüga und die in Europa einzigartige Stadtwerkelandschaft bekannt zu machen und unsere Positionen einzubringen. Vor der Pandemie bestand mein Alltag in Brüssel darin, zwischen den vielen Arbeitskreisen, dem Parlament und meiner dortigen Wohnung hin- und herzusausen. Durch die Pandemie hat sich Brüssel innerhalb eines Tages in die digitale Welt begeben. Die Arbeitstage sind dadurch noch intensiver und schneller geworden, die Informationsflut ist weiter gewachsen. Ich bin parallel mit Laptop, Handy und iPad in die verschiedenen Sitzungen eingeloggt. Es gibt keinen Leerlauf mehr dazwischen, da die Fahrten von einem Sitzungsort zum anderen wegfallen. Das Pendeln nach Brüssel und der direkte Kontakt mit den Menschen fehlen mir sehr, obwohl wir sehr effektiv arbeiten. So haben 2020 zwei sehr wichtige Themen während der Corona-Pandemie Fahrt aufgenommen: Wasserstoff und die Methan-Emissionen. Thüga hat in diesem Kontext in Brüssel stark an Bekanntheit gewonnen. Ein Erfolg war zum Beispiel die Aufnahme in den Round Table der Hydrogene Alliance. Außerdem ist Thüga Teil der globalen Initiative Oil & Gas Methane Partnership geworden.

Eva Hennig,** **Leiterin der Stabsstelle Energiepolitik (Europa) bei Thüga
... tanzt während Corona nur virtuell auf dem Brüsseler Parkett.

Wasserstoff bietet eine wichtige Perspektive für die Klimaneutralität. Thüga und Partnerunternehmen setzen sich in Projekten für Wasserstoff ein. Sie bündeln ihr Wissen und ihre Aktivitäten bis hin zu politischen Stellungnahmen.

Stadtwerke und Kommunen stehen vor neuen Herausforderungen. Die Thüga-Gruppe arbeitet intensiv an Handlungsoptionen und Lösungen. Mehr Informationen unter: **www.thuega.de/stadtwerkezukunft/**

Perspektiven.

„Wir schaffen Wissen für die ganze Gruppe“

Die Nutzung des deutschen Erdgasnetzes für Wasserstoff ist noch eine Vision. Anna Lamorski sorgt dafür, dass sie real werden kann.

Volker Joksch **Bernhard Haselbeck**

Kompetenzcenter Einkauf & Netze, Bereich Technik, München: Seit rund zehn Jahren ist Anna Lamorski hier für Komponenten zuständig, die in Wasser- und Gasnetzen zum Einsatz kommen. Bei ihr melden sich Netzplaner oder Verantwortliche für Regionalnetze, die technische Fragestellungen besprechen wollen, Fachleute aus Normungsgremien oder Hersteller, um ihre Services und Produktinnovationen vorzustellen. Anna Lamorski gehört zum Expertenkreis, der im Rahmen des Deutschen Vereins des Gas- und Wasserfaches e.V. (DVGW) technische Anforderungen in unbeugsame Regelwerke gießt. Im Fokus hat sie, was PE-Rohre, Muffen, T-Stücke, Kugelhähne, Druckanbohrarmaturen und Gasdruckregelgeräte aushalten und wie sie funktionieren müssen. Sie vereinbart Fertigungstoleranzen für Hersteller und kontrolliert die Ergebnisse. „Nur so können wir sicherstellen, dass bei unseren rund 100 Beteiligungsunternehmen die Netze mit der nötigen Zuverlässigkeit funktionieren“, sagt Lamorski. „Wir bündeln die Bedarfe im Thüga-Verbund. Der Einkauf verhandelt Preise und Konditionen, wir sorgen für die technische Qualität.“

Herausforderndes Neuland

In den letzten drei Jahren hat das Thema Wasserstoff immer größeren Raum auf Lamorskis Schreibtisch eingenommen. „Wie sich ein Erdgasnetz verhält, wenn zwei Prozent H_2 zugemischt werden, ist schon gut erforscht. Auch zehn Prozent haben wir schon weitgehend im Griff. 2020 haben wir angefangen, das Reallabor Westküste 100 aufzubauen, das mit 20 Prozent H_2-Anteil laufen soll“, erzählt sie stolz – das Ziel, einmal 100 Prozent erreichen zu können, fest vor Augen. Dass sie in vielerlei Hinsicht Neuland betritt, ist für Lamorski eine willkommene Herausforderung. „Nicht überall liegen PE-Rohre im Boden. Wie verhalten sich Stahlrohre und wie reagieren Zähler, Gasdruckregelgeräte und Endgeräte auf unterschiedliche Mischungsverhältnisse? Für diese Themen schaffen wir neue, zuverlässige Lösungen.“ Das bedeutet, Kontakte zu Prüfinstituten und Herstellern anzubahnen, Details in unterschiedlichen Arbeitskreisen zu besprechen, treffende Beschreibungen für die neuen Lösungen zu finden. „Wir generieren Wissen, das wir der gesamten Thüga-Gruppe zur Verfügung stellen.“

Hauptaufgabe Kommunikation

Anna Lamorski konnte 2020 nicht über einen Mangel an Aufgaben klagen. Umso willkommener kamen für sie die pandemiebedingten Reisebeschränkungen: „Vor Corona war ich entweder im Büro oder ein- bis zweimal die Woche auf Dienstreise. Dabei entstand für mich jede Menge tote Zeit, allein gute zwei Stunden täglich beim Pendeln ins Büro.“ Im Homeoffice konnte sie sich diese Zeit sparen und in ihre Wasserstoffprojekte investieren. „Mein Hauptjob ist es, zu kommunizieren. Das lässt sich wunderbar von zu Hause erledigen“, sagt Lamorski. Beim Blick auf nicht weit entfernt liegende Alpengipfel, die sie vom Schreibtisch aus sieht, bedauert sie, dass Skifahren im Winter 20/21 trotz Traumschnee ausfallen musste. Ein Trost sei, wie viel CO_2 allein durch den geringeren Verkehr eingespart wurde. „Mir ist Umweltschutz wichtig“, betont sie. „Ich bin Überzeugungstäterin und kann mich bei der Erdgas-Wasserstoff-Transformation richtig austoben.“

> „Als Überzeugungstäterin kann ich mich bei der Erdgas-Wasserstoff-Transformation richtig austoben.“

Keine heiße Luft

Die Klimawende wird nicht ohne Elektrifizierung funktionieren. Aber sie ist kein Allheilmittel. Wirtschaftlich und beim Tempo der Umsetzbarkeit sind Alternativen gefragt. Wasserstoff bietet großes Potenzial.

Volker Joksch

Im Bereich Wohnen und hier vor allem bei der Wärmeerzeugung entstehen 36 Prozent der privaten CO_2-Emissionen. „Nur bei etwa fünf Prozent der 42,5 Millionen Wohnungen in Deutschland wird Wärme mit Strom erzeugt, bei fast der Hälfte mit Gas“, sagt Béatrice Angleys, die bei der Thüga im Kompetenzcenter Innovation für Wasserstoff zuständig ist. „Rechnet man die Haushalte hinzu, die über Fernwärme mit Heizwärme und Heißwasser versorgt werden, haben wir in Deutschland an die 25 Millionen Wohnungen, die wir über die bestehenden Infrastrukturen mit Wasserstoff oder anderen klimaneutralen Gasen erreichen können.“ Eine Beimischung von klimaneutralem Gas wäre bei mehr als 60 Prozent des Wohnungsbestands sofort klimawirksam. Erste Großversuche zur schrittweisen Ertüchtigung des Erdgasnetzes für Transport und Verteilung von bis zu 100 Prozent Wasserstoff haben begonnen (s. Beiträge ab S. 42 und S. 47). Béatrice Angleys weiter: „Hier liegt ein Bereich der Energiewende mit sehr großem Potenzial, der noch nicht in der Breite diskutiert wird, die er verdient hätte.“

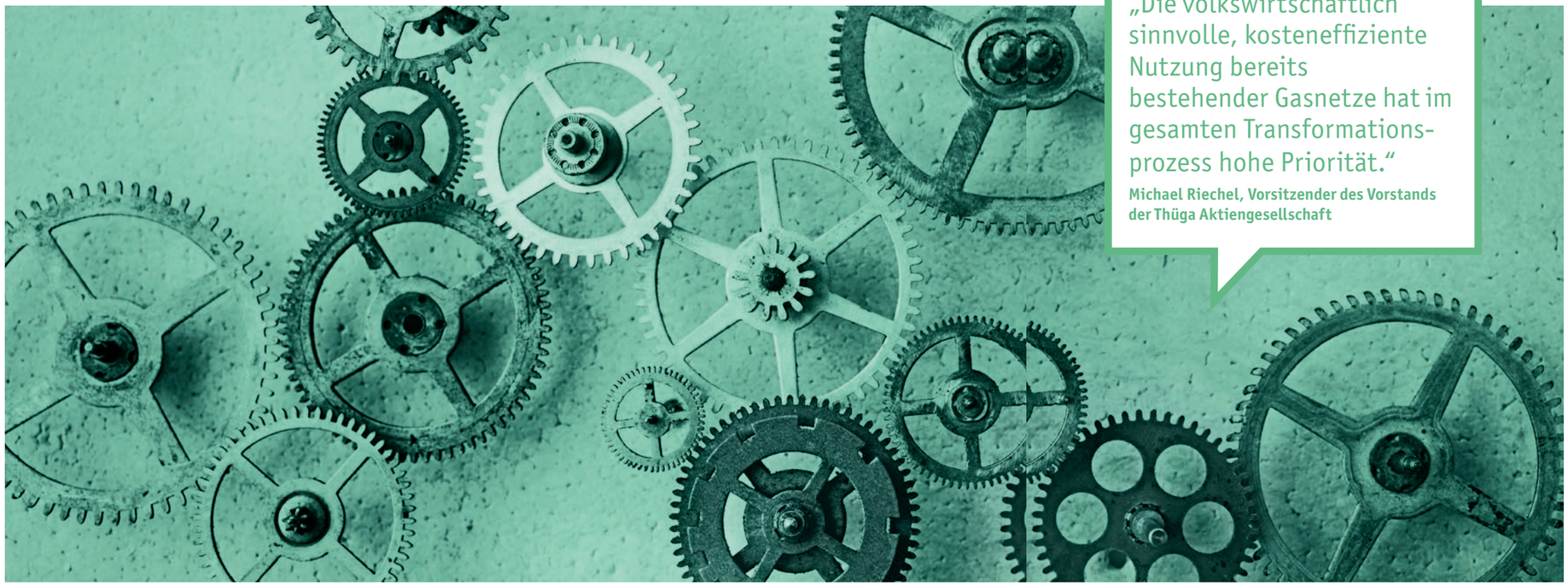
Nutzung vorhandener Infrastruktur

Wärmeversorgung mit klimaneutralem Gas ist auch deshalb interessant, weil eine grundlegende Sanierung des Wohnungsbestands in der geforderten Dimension bis 2050 nicht darstellbar ist. Außerdem würde ein deutlicher Zuwachs des Stromverbrauchs auch einen weiteren massiven Ausbau des Stromnetzes erfordern, was bereits aus Gründen der öffentlichen Akzeptanz eine Herausforderung darstellt. „Selbst wenn wir eine Verdopplung der derzeitigen Sanierungsraten im Wohnungsbestand auf künftig jährlich zwei Prozent unterstellen, wären bis 2050 nur 60 Prozent der Gebäude energetisch saniert“, so Béatrice Angleys. „Das ist zu wenig, um Deutschlands Klimaziele zu erreichen.“ Dazu kommt, dass eine energetische Sanierung mit dem Einbau einer Wärmepumpe im Gebäudebestand deutlich aufwendiger und kostenintensiver ist als der Tausch einer betagten Heiztherme gegen eine neue Gastherme. Ob und unter welchen Umständen ein Tausch nötig ist, evaluiert das Reallabor Westküste 100 (ab S. 42). „Auch die begrenzten Kapazitäten im Handwerk erschweren eine deutlich schnellere energetische Gebäudesanierung“, so Béatrice Angleys.

Breites Engagement der Thüga

„In Ortschaften ohne Zugang zum Gasnetz werden umfangreiche Sanierungen und auch die Nutzung von Technologien wie Wärmepumpen oder Solarthermie zum Erreichen der Klimaneutralität notwendig sein“, sagt Béatrice Angleys. Dort, wo eine Gasnetzinfrastruktur existiert, könne der Dekarbonisierungsprozess von der Sanierung entkoppelt werden. Insgesamt, so Angleys, gehe es nicht um ein Entweder-oder. „Wir müssen technologisch alles in die Waagschale werfen, um die Energiewende zu schaffen. Deshalb ist die Thüga sehr breit in unterschiedlichen Technologien engagiert. Wir schauen uns auch die Möglichkeiten an, mittels Elektrolyse oder Pyrolyse selbst Wasserstoff zu erzeugen.“ Der sei zwar derzeit noch vergleichsweise teuer. „Aber die Preise werden in den nächsten Jahren gravierend fallen. Das ließ sich in den letzten Jahren im Bereich der erneuerbaren Energien gut beobachten. Vom Champagner zum Leitungswasser der Energiewende – das wird der Weg sein.“

> „Wir müssen technologisch alles in die Waagschale werfen, um die Energiewende zu schaffen.“
>
> **Béatrice Angleys, Projektmanagerin Kompetenzcenter Innovation Thüga**



> „Die volkswirtschaftlich sinnvolle, kosteneffiziente Nutzung bereits bestehender Gasnetze hat im gesamten Transformationsprozess hohe Priorität.“
>
> **Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft**

Reibungsloser Übergang

Mit Dekarbonisierung und systematischer Anpassung der Gasnetze kann Deutschland klimaneutral werden. Wie das geht? Im Projekt „H_2vorOrt“ hat die Thüga dazu eine Strategie auf drei Säulen erarbeitet.

Volker Joksch

Für das Projekt „H_2vorOrt“ haben sich 33 Partner zusammengeschlossen. Sie wollen der Frage nachgehen, wie eine regionale und sichere Gasversorgung in Zukunft aussehen kann. Markus Wörz, Leiter Stabsstelle Energiepolitik Deutschland bei der Thüga: „Die gemeinsame Vision ist, über die Nutzung der bestehenden Gasinfrastruktur mit klimaneutralen Gasen ohne Zeitverzug und mit sehr hoher Kosteneffizienz Klimaneutralität großflächig zu erreichen.“

Umstellung auf drei Säulen

Das Zukunftsbild für die Dekarbonisierung der Gasversorgung führt die überregionale Transportinfrastruktur mit lokalen Erzeugungs- und Verteilungspotenzialen zu einer Gesamtstrategie zusammen:

1. Zentralisierte Versorgung über Fernleitungsnetzbetreiber
Die überregionale und transnationale Versorgung mit Wasserstoff erfolgt über den sogenannten H_2-Backbone. Beginnend im Nordwesten Deutschlands, soll er in drei Ausbaustufen bis spätestens 2040 fertiggestellt sein und zu 90 Prozent die bestehende Erdgasnetzinfrastruktur nutzen. „Wir gehen davon aus, dass analog zur heutigen Versorgung mit fossilem Erdgas der größte Teil der dekarbonisierten Gasmengen auch zukünftig durch die bestehende Gasfernleitungsinfrastruktur bereitgestellt werden wird“, erklärt Markus Wörz.

2. Dezentrale Erzeugung von Wasserstoff
Parallel zur überregionalen Wasserstoffversorgung per H_2-Backbone bietet die lokale Erzeugung von Wasserstoff ein erhebliches Potenzial. Markus Wörz: „Eine wachsende Zahl von Wasserstoff-Pilotregionen und -Projekten vor Ort sorgt dafür, dass Verbraucher nicht auf die Ertüchtigung des Fernleitungsnetzes warten müssen.“ Power-to-Gas-Anlagen, die vorzugsweise mit regenerativ gewonnenem Strom Wasser in Wasser- und Sauerstoff aufspalten, können weit vor der Fertigstellung des H_2-Backbones klimaneutrales Gas vor Ort zur Verfügung stellen. Dazu ertüchtigen die Betreiber bestimmte Abschnitte ihrer Gasverteilnetze abhängig vom jeweiligen Bedarf.

3. Biomethan und klimaneutrales synthetisches Methan
Auch die zahlreichen Biogasanlagen in Deutschland können eine wichtige Rolle in der Grüngas-Versorgung spielen. Durch die Umrüstung der Biogasanlagen in Gasnetznähe, den Zusammenschluss kleinerer Anlagen und die Kombination mit einem Elektrolyseur können zügig große Mengen Bio- und EE-Methan erzeugt, eingespeist und über das Netz verteilt werden. Markus Wörz: „Insgesamt ergibt sich so ein Bild von vielen Insellösungen, die über das Netz zusammenwachsen und eine breite Klimawirkung entfalten.“

Dabei erwartet die Mehrheit der „H_2vorOrt“-Partner, dass es eine bedarfsorientierte Koexistenz von 100-Prozent-Wasserstoff-Abschnitten und anderen, die grünes Methan rein oder mit Wasserstoff-Beimischung enthalten, geben wird. „Die volkswirtschaftlich sinnvolle, da kosteneffiziente Nutzung bereits bestehender Netze hat im gesamten Transformationsprozess eine hohe Priorität“, bilanziert Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga.

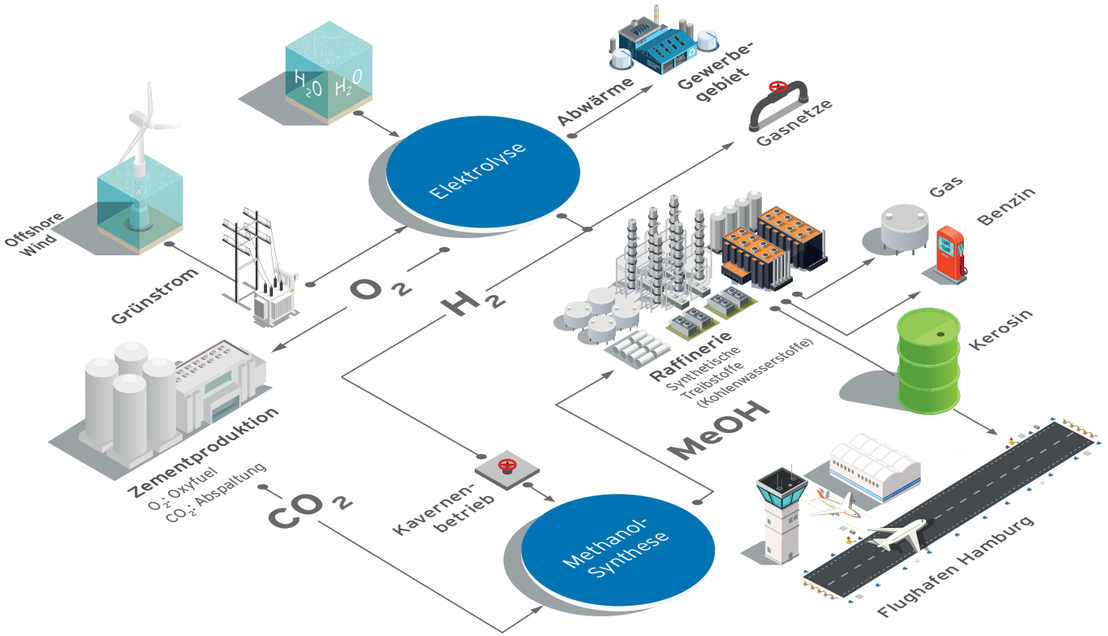
DEUTSCHLANDREISE ETAPPE #7

Naila. Im September 2019 habe ich bei der Thüga SmartService (TSG) in Naila im Team Vertrieb/Marketing angefangen. Anfang 2020 hatten wir einen zweitägigen Vertriebsworkshop hier in Naila durchgeführt. Da wurden zum Beispiel die Vertriebsgebiete neu aufgeteilt. Ich bin von Hessen bis Schleswig-Holstein unterwegs. Eigentlich. Denn dann kam Corona und bald der erste Lockdown. Damit war es für mich vorbei mit den Reisen, bevor es richtig angefangen hatte. Schwierig war das zum Beispiel bei den Audits für die Gateway-Administration in Verbindung mit dem Smart-Meter-Rollout. Das BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie) verpflichtete uns ja, das erste Audit vor Ort beim Kunden durchzuführen. In Lockdown-Zeiten durften aber keine Besuche mehr stattfinden. Hier musste der Gesetzgeber dringend eine Lösung finden, um den Rollout nicht zu gefährden. Und er hat geliefert: Audits durften – wie so vieles andere auch – über Microsoft Teams laufen. Dass der Vertrieb in diesem besonderen Jahr für uns bei der TSG trotz allem gut funktioniert hat, sieht man auch daran, dass Ende 2020 zwei neue Kollegen zu unserem Team dazugekommen sind.

Oliver Kähler,
Key Accounter bei Thüga SmartService
... ist glücklich, dass er noch kurz vor Corona als Neuling den Einstieg in seinen Job geschafft hat.

Im Westen was Neues

Nordwestlich von Hamburg entsteht mit dem Reallabor Westküste 100 ein Modell für die sektorenübergreifende Transformation ins klimaneutrale Wirtschaften mit Wasserstoff. Das Projekt hat eine bundesweite Leuchtturm-Funktion.



Das Reallabor Westküste 100 ist multifunktional: Die Abwärme der Elektrolyse heizt Gewächshäuser. Grüner Wasserstoff wird in einer Raffinerie oder für die Wärmeerzeugung genutzt und in einer Kaverne gespeichert.

Volker Joksch

Zehn Wasserstoff-Reallabore will die deutsche Bundesregierung auf den Weg bringen, um Erfahrungen mit den Bedingungen einer vernetzten Wasserstoffwirtschaft zu sammeln. Westküste 100 in Heide ist das erste, das 2020 schon in die Umsetzung gegangen ist. „Insofern haben wir eine bundesweite Leuchtturm-Funktion, die wir gerne wahrnehmen“, sagt Wolfgang Kehrer, Innovationsmanager bei der Thüga. Inhalt des Projekts ist die vielfältige Anwendung von grün erzeugtem Wasserstoff. Wolfgang Kehrer: „Vor Ort stehen zahlreiche Windräder, die den regenerativ erzeugten Strom liefern. Dazu kommen ein Zementwerk und eine Raffinerie, die die Produkte der Elektrolyse – Wasserstoff und Sauerstoff – auf unterschiedliche Weise in ihren Produktionsabläufen einsetzen können. Außerdem versorgen die Stadtwerke Heide vor Ort Menschen mit Erdgas. Hier lässt sich die Wärmeerzeugung mit Wasserstoff dekarbonisieren.“

Sektorenübergreifend im Einsatz

Um aus dem grünen Strom grünen Wasserstoff machen zu können, muss eine Elektrolyse-Anlage gebaut werden. „Den Start wird eine Anlage mit einer Nennkapazität von 30 Megawatt (MW) markieren“, sagt Wolfgang Kehrer. Später könnte eine Anlage mit 700 bis 1.000 MW zum Einsatz kommen. Die Abwärme, die bei der Elektrolyse entsteht, soll in Gewächshäusern, die im nahe gelegenen Industriepark stehen, genutzt werden. Die Raffinerie vor Ort will den gewonnenen grünen Wasserstoff unter anderem für die Produktion klimafreundlicher Treibstoffe für Flugzeuge verwenden. Hierzu soll grüner Wasserstoff mit dem Abfallprodukt CO_2 aus der regionalen Zementherstellung zu synthetischen Kohlenwasserstoffen zusammengeführt werden. Gleichzeitig wird geprüft, ob der bei der Elektrolyse produzierte Sauerstoff in den Verbrennungsprozess des Zementwerks eingespeist werden kann, um damit seine Stickoxid-Emissionen (NO_x) womöglich deutlich zu reduzieren.

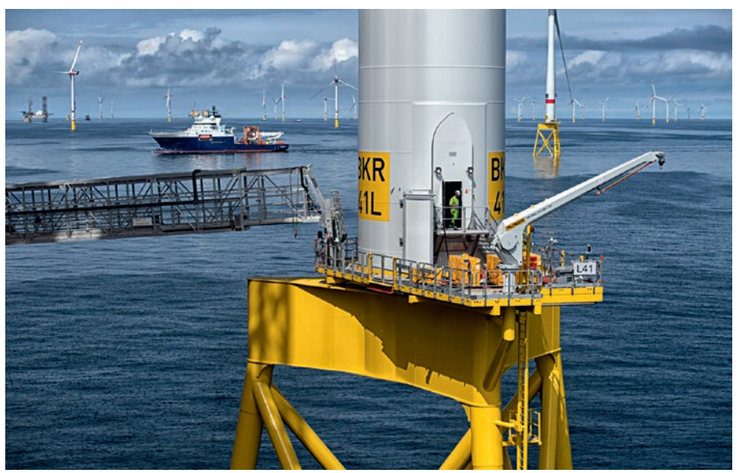
Die richtige Mischung

Auch die Speicherung von Wasserstoff für sogenannte Dunkelflauten soll erprobt werden. Dazu wird eine ehemalige Salzkaverne zu einem Wasserstoffspeicher umgebaut. „Über den Speicher lässt sich der Wasserstoffstrom verstetigen, sodass die nachgeschalteten Verbraucher keine Schwankungen befürchten müssen. Auch das wird in Deutschland zum ersten Mal tatsächlich im Großversuch getestet“, so Wolfgang Kehrer. Ein dritter Teil des Wasserstoffs wird schließlich ins existierende Erdgasnetz beigemischt. „Unsere Arbeitshypothese lautet: Wasserstoff lässt sich ohne nennenswerte Neuinvestitionen im existierenden Erdgasnetz einsetzen und entfaltet sofort seine klimaentlastende Wirkung. Das ist ja gerade der große Vorteil des Einsatzes von Wasserstoff im Bereich Wärme gegenüber der Nutzung in anderen Sektoren wie etwa Verkehr oder Industrie“, sagt Wolfgang Kehrer (siehe dazu auch den Beitrag über Wasserstoff im Wärmemarkt ab S. 38). „Wir gehen davon aus, dass wir weit mehr Wasserstoff beimischen könnten, als es die regulatorische Grenze des Deutschen Vereins des Gas- und Wasserfaches von 9,9 Prozent vorsieht.“ Bis diese Arbeitshypothese erhärtet und zur Gewissheit geworden ist, wird allerdings noch eine Menge Nordseewind die Windräder an der Küste drehen müssen. Und ganz ohne Neuinvestitionen kommt auch die Nutzung von Wasserstoff zur Wärmeerzeugung im Reallabor Westküste 100 nicht aus. Eine neue Gaspipeline muss erst noch den Elektrolyseur mit dem H_2-Speicher und den rund zehn Kilometer entfernt liegenden Betriebshof der Stadtwerke Heide verbinden. „Über die neue Pipeline kommt bei den Stadtwerken reiner Wasserstoff an, der dann über eine Einspeiseanlage in das bestehende Erdgasnetz zugemischt wird“, erklärt Wolfgang Kehrer.

Testlauf in mehreren Schritten

2023 werden die rund 200 Endkunden eines Wohngebiets die erste Heizperiode mit Erdgas durchheizen, dem 10 Prozent Wasserstoff beigemischt wurden. Im Folgejahr sollen es dann 20 Prozent sein. Wolfgang Kehrer: „Das Wohngebiet wurde ausgesucht, weil es netztechnisch klar vom übrigen Verteilnetz abgrenzbar ist und weil der Bestand der dort eingesetzten Heizthermen relativ jung ist.“ Bevor das Gas in neuer Mischung tatsächlich zu den Verbrauchern strömen darf, werden alle dort angeschlossenen Haushalte mit einem Expertenteam begangen und per Prüfgas mit 30 Prozent Wasserstoffanteil getestet. „Schließlich wollen wir sicherstellen, dass bei jeder einzelnen Familie die Heizperiode auch wirklich ohne Störung abläuft.“ Für 2025 ist das Projektende anvisiert. Wolfgang Kehrer: „Die Ergebnisse von Westküste 100 werden wir in der Thüga-Gruppe allen Partnerunternehmen zur Verfügung stellen. Das Projekt wird so als Blaupause die Transformation in Richtung dekarbonisierte Gasnetze voranbringen.“

Grüner Wasserstoff soll mit dem Abfallprodukt CO_2 aus der regionalen Zementherstellung zu synthetischen Kohlenwasserstoffen zusammengeführt werden.

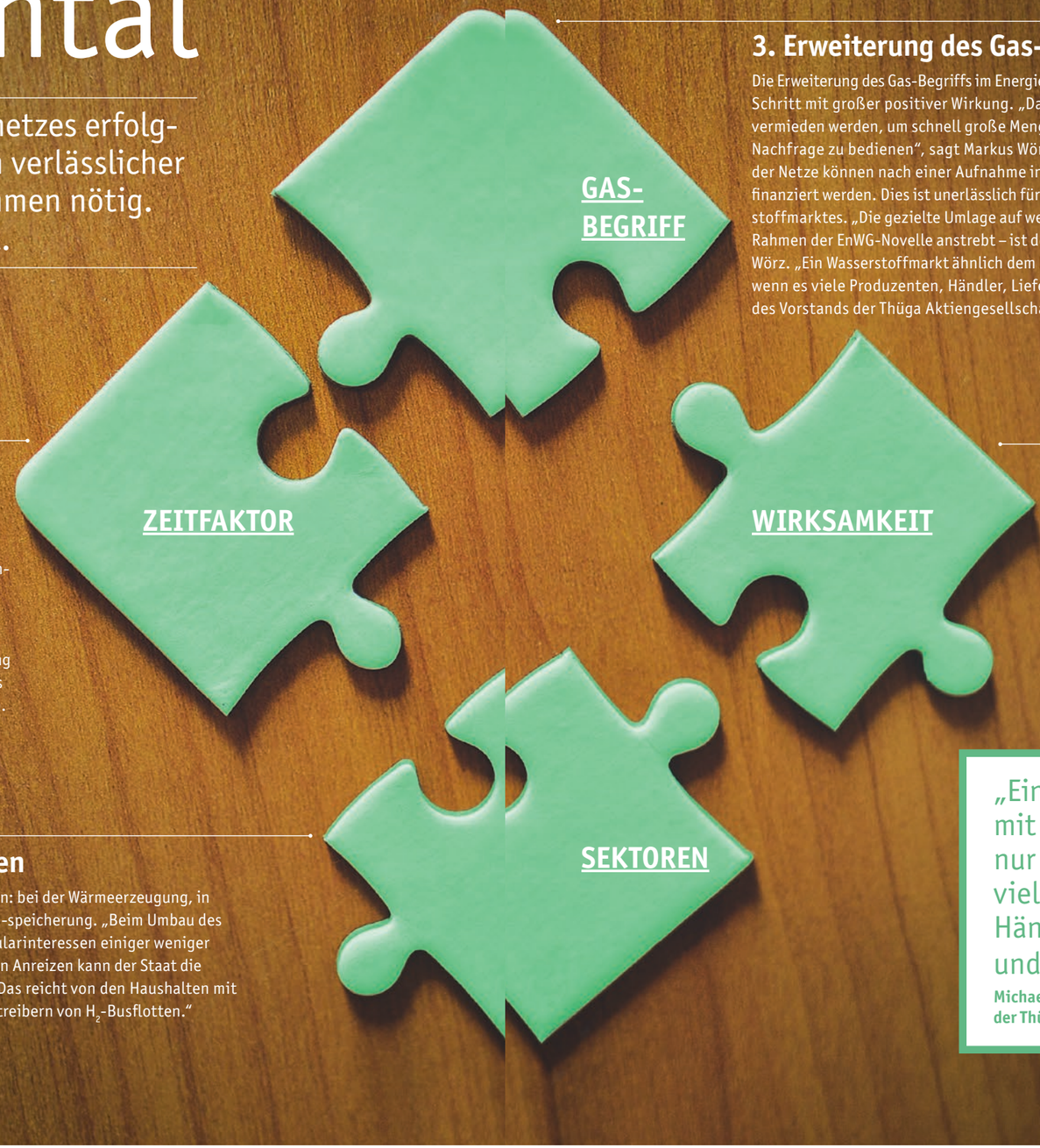


In der Nordsee vor Heide drehen sich bereits zahlreiche Windräder, die Strom aus erneuerbaren Energien liefern.

Fundamental

Wenn die Dekarbonisierung des Gasnetzes erfolgreich umgesetzt werden soll, ist ein verlässlicher rechtlicher und regulatorischer Rahmen nötig. Vier Eckpunkte, auf die es ankommt.

Volker Joksch



1. Zeit als kritischer Faktor

Deutschland hat sich im Pariser Klimaabkommen verpflichtet, seinen CO_2-Ausstoß bis 2030 um mehr als die Hälfte zu senken. Bis 2050 will Deutschland weitgehend klimaneutral sein. „Das sind noch fast 30 Jahre“, sagt Markus Wörz, Leiter der Stabsstelle Energiepolitik Deutschland bei der Thüga. „Scheinbar jede Menge Zeit, um die Umstellung im Gasnetz zu vollziehen.“ Allerdings seien sich alle relevanten Parteien auf Unternehmensseite einig, dass man mit dem Umbau jetzt beginnen müsse, um die gesteckten Ziele erreichen zu können. Die Bundesregierung tendiert derzeit dazu, auf eine europäische Regelung zu warten und bis dahin nur die Großindustrie mit einer Übergangsregulierung zu bedienen. Das kann wertvolle Zeit kosten.

2. Interessant für viele Sektoren

Wasserstoff kann in vielen Bereichen eingesetzt werden: bei der Wärmeerzeugung, in der Industrie, im Verkehr, bei der Stromerzeugung und -speicherung. „Beim Umbau des Gasnetzes geht es nicht um die Bedienung von Partikularinteressen einiger weniger Industriekunden“, sagt Markus Wörz. „Mit den richtigen Anreizen kann der Staat die Wasserstoffwirtschaft auf sehr breiter Basis fördern. Das reicht von den Haushalten mit Gastherme und -herd über das Stahlwerk bis zu den Betreibern von H_2-Busflotten.“

3. Erweiterung des Gas-Begriffs

Die Erweiterung des Gas-Begriffs im Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) um Wasserstoff ist ein einfacher rechtlicher Schritt mit großer positiver Wirkung. „Dabei sollte eine Diskriminierung nach Herstellungsart zwingend vermieden werden, um schnell große Mengen von Wasserstoff in die Netze zu bekommen und die steigende Nachfrage zu bedienen“, sagt Markus Wörz. Die Kosten für den Betrieb von Erdgasnetzen und den Umbau der Netze können nach einer Aufnahme ins EnWG über gemeinsame Entgelte für Gas- und Wasserstoffnetze finanziert werden. Dies ist unerlässlich für die Etablierung und das Funktionieren eines lebendigen Wasserstoffmarktes. „Die gezielte Umlage auf wenige Industriekunden – wie sie die Bundesregierung aktuell im Rahmen der EnWG-Novelle anstrebt – ist der beste Weg, diese Entwicklung im Keim zu ersticken“, sagt Markus Wörz. „Ein Wasserstoffmarkt ähnlich dem heutigen Erdgasmarkt mit viel Wettbewerb kann nur entstehen, wenn es viele Produzenten, Händler, Lieferanten und Kunden gibt“, ergänzt Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft.

4. Sofortige Wirksamkeit

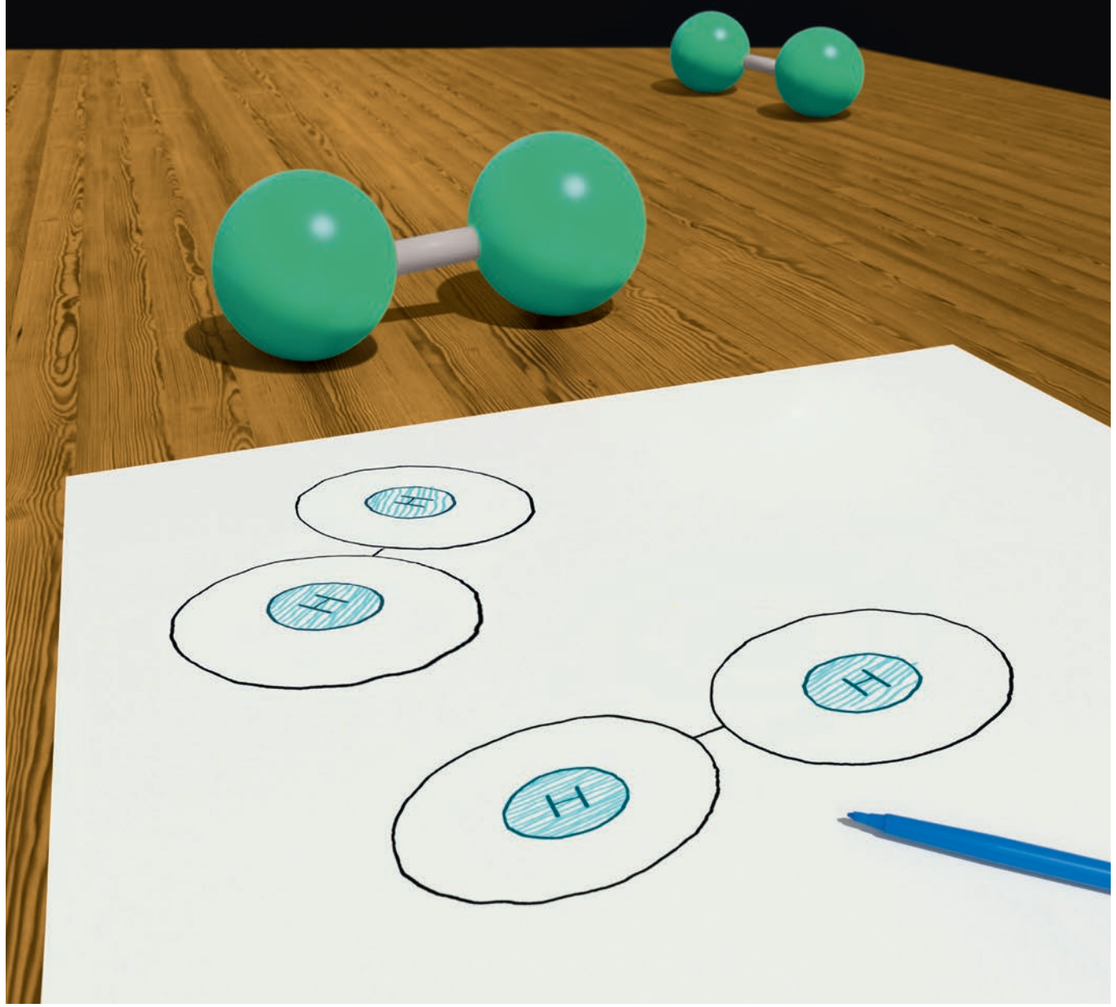
Durch eine Beimischung ins Erdgasnetz kann Wasserstoff sein Dekarbonisierungspotenzial im Wärmebereich sofort entfalten – und das bei sehr geringen Umbaukosten. Ähnliches gilt auch für andere klimaneutrale Gase (s. Seite 40).

> „Ein Wasserstoffmarkt mit Wettbewerb kann nur entstehen, wenn es viele Produzenten, Händler, Lieferanten und Kunden gibt.“
>
> **Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft**

Auf dem Prüfstand

Das bestehende Erdgasnetz soll für die Speicherung und Verteilung von Wasserstoff genutzt werden. Doch einige technische Herausforderungen gibt es noch.

Volker Joksch



1 Gas ist nicht gleich Gas

Erdgas besteht zu einem sehr großen Prozentsatz aus Methan. Das ist genauso geruchlos wie Wasserstoff und wie dieser leichter als Luft. Aber einige physikalische Eigenschaften unterscheiden sich deutlich. Zum Beispiel ist Wasserstoff das Element mit der geringsten Dichte überhaupt. Es kann manche Stoffe durchdringen, bei denen das für Erdgas nur in geringerem Maß möglich ist. Deshalb wird die Wasserstoff-Dichtheit unterschiedlicher Bauteile untersucht.

2 Die Frage der Beimengung

Je höher die Beimengung von Wasserstoff im Erdgasnetz, desto wichtiger die Frage, ob die Bauteile im Netz ihre Funktion noch erfüllen. Nicht nur die Gasströmungswächter sind auf ein Gas anderer Dichte und eines anderen Brennwertes eingestellt. Auch die Zähler und die einzelnen Verbraucher sind es. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Gas-Geräte im Bestand für 20 Prozent Wasserstoff geeignet sind. Prozess-Gaschromatographen, die die Zusammensetzung des Gasgemisches am Einspeisepunkt exakt bestimmen können, sind viel zu teuer, um jedem Haushalt ein solches Gerät vorzuschalten. Als Alternative kommen Simulationsrechnungen infrage. Auch diese müssen experimentell bestätigt werden.

3 Unterschiedlicher Brennwert

Die im Netz überwiegend verbauten Zähler sind auf Erdgas geeicht, doch die Brennwerte von Erdgas und Wasserstoff unterscheiden sich deutlich. Auf das Volumen gerechnet, ist der Brennwert von Wasserstoff jedoch niedriger. In der Praxis bedeutet das: Ersetzt man Erdgas unter gleichen Druckbedingungen durch Wasserstoff, sinkt der Brennwert des Gasgemischs. Wie verhalten sich die Zähler bei wechselnden Wasserstoff-Anteilen und wie gewährleistet man eine korrekte Verbrauchsabrechnung für die Kunden bei unterschiedlichen Mischungsverhältnissen? Auch das muss in der Praxis ermittelt werden.

4 Tauglichkeit der verbauten Materialien

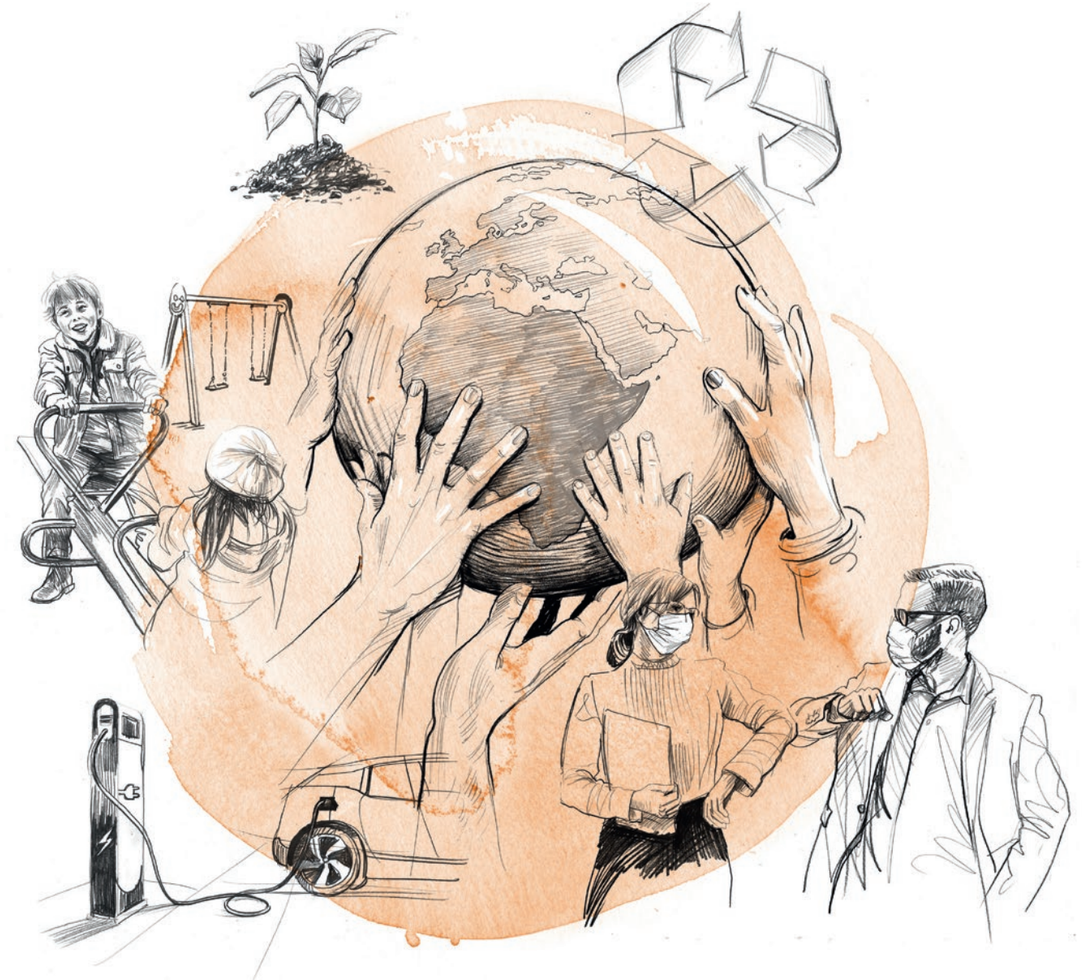
Durch Wasserstoff kann es in einigen Stahlrohren unter ungünstigen Voraussetzungen zu sogenannten Wasserstoff-Versprödungen kommen. Schon heute sind circa 80 Prozent der Hausanschlussleitungen und mehr als 60 Prozent der Leitungen bis 16 bar Druck aus Kunststoff, also ohne Einschränkung für den Transport von Wasserstoff geeignet. Auch der in diesen Leitungskategorien oft verbaute niedriglegierte Stahl gilt als unproblematisch. Bei Druckleitungen über 16 bar, die heute rund fünf Prozent der Leitungen der Gasverteilnetze ausmachen, müssen manche Stahlsorten noch genauer auf H_2-Fähigkeit untersucht werden. Die gute Nachricht: Auch einige dieser Stahlsorten haben die Untersuchung schon bestanden.

DEUTSCHLANDREISE ETAPPE #8

Singen. Wir haben die Corona-Maßnahmen für die Leitstelle sehr schnell umgesetzt. Es gibt nun ein Luftreinigungsgerät und im Nebenraum einen Kaffeeautomaten, Kühlschrank und Mikrowelle. Sogar eine Matratze ist da. Hätten wir die Leitstelle nicht mehr verlassen dürfen, wären im Worst Case zwei Mitarbeiter in die Leitwarte ‚eingezogen'. Das traf zum Glück nicht ein. Dennoch haben wir hohe Hygienestandards. Beim Schichtwechsel geht der eine zum Hinterausgang raus, der nächste kommt nach dem Lüften und Desinfizieren 15 Minuten später rein. Während der Tagesschicht sind wir normalerweise zu zweit in der Netzleitstelle, aber jetzt ist der zweite Arbeitsplatz in ein anderes Büro verlegt und würde auch mobil funktionieren. Also ist man die Schicht alleine. Diese Isolation macht einem schon zu schaffen. Mein Radius beschränkt sich auf die drei Meter zum Kaffeeautomaten und fünf Meter zur Toilette. Auf der anderen Seite ist das derzeit wohl einer der sichersten Orte vor Ansteckung. Meine beiden Kinder sind im Homeschooling. Eigentlich bin ich es gewohnt, dass niemand zu Hause ist, wenn ich von der Nachtschicht komme und mich hinlege. Auch das ist derzeit anders, da rührt sich schon was.

***Holger Lapp,* Netzleitstellenfachkraft und Schichtleiter bei der Thüga Energienetze (THEN)**
… vermisst die gemeinsamen Pausen mit anderen Kollegen in den Sozialräumen der THEN. Nun verbringt er die ganze Schicht alleine.

Mit dem neuen, integrierten Nachhaltigkeitsmanagement verankert Thüga ein großes Zukunftsthema im Konzern. Das schafft Transparenz in wesentlichen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Aktivitäten.



Schaffen.

Stadtwerke und Kommunen stehen vor neuen Herausforderungen. Die Thüga-Gruppe arbeitet intensiv an Handlungsoptionen und Lösungen. Mehr Informationen unter: **www.thuega.de/stadtwerkezukunft**/

„Wir sind alle Zukunftsgestalter“

Ulrike Lorenz kennt als eine der ersten Nachhaltigkeitsmanagerinnen den langen Weg von der Rauchreinigungsanlage bis zur Energiewende.

Thorsten Rienth Bernhard Haselbeck

Als Ulrike Lorenz in den frühen 1980er-Jahren im Labor eines Kraftwerks zu arbeiten beginnt, ist die Welt eine andere. Aus Deutschland gehen gerade die Fotos von kahlen Baumstämmen um die Welt. Sie sind so eindrücklich, dass der Begriff „Waldsterben“ in den englischen Sprachgebrauch eingeht. „Umweltschutz bedeutete damals den Bau von Rauchgasreinigungsanlagen“, erinnert sich die 62-Jährige. „Umweltschadensbegrenzung lautete das Stichwort, Klimawandel war kein Thema.“ Knapp 40 Jahre später arbeitet Lorenz seit über zehn Jahren als Nachhaltigkeitsbeauftragte für den Energieversorger N-ERGIE in Nürnberg. Auf ihr Ingenieurstudium sattelte sie mehrere Zusatzausbildungen zur Umweltbetriebsprüferin und Qualitätsmanagerin; sie gehört zu den alten „Nachhaltigkeitshasen“ im Land. Der Weg dorthin war vor allem zu Anfang ziemlich schwer. Lorenz’ Fazit: „Es braucht schlicht Zeit, bis ein so schwer greifbares Thema in den Köpfen ankommt.“ Und dort auch Wirkung entfaltet, lebendig wird.

Baukasten aus Methodiken, Inhalten und Prozessen

„Ein Unternehmen muss Nachhaltigkeit als Kultur leben“, findet Lorenz. Ehrlich und transparent. Kritisch und selbstkritisch. Seit dem Pandemiebeginn arbeitet sie vor allem von zu Hause aus. Neu ist das bei der N-ERGIE nicht. „Schon vor der Pandemie hatten wir 1.200 mobile Arbeitsverträge – das entspricht etwa der Hälfte der Belegschaft.“ Sukzessive hat die N-ERGIE in den vergangenen zehn Jahren einen Baukasten aus Methodiken und Inhalten aufgebaut sowie verbindliche Prozesse etabliert. „Wir formulieren Nachhaltigkeitsziele so greifbar wie möglich – vom Vorstand bis zum Mitarbeiter.“ Nachhaltigkeit dürfe kein Modebegriff sein. Sondern eine Frage der Unternehmenskultur. Mitnehmen statt oktroyieren. Ermutigen statt verhindern. „Alle Kollegen sind Zukunftsgestalter“, sagt Lorenz. Zum Beispiel unlängst bei einem größeren Fotovoltaik-Freiflächenprojekt. „Da kam ein Mitarbeiter auf die Idee, die Flächen neben den Modulen als Blühflächen für Insekten zu nutzen.“ Das Management griff sie auf, seither wird die Idee weiterentwickelt. Ein biologisches Institut ist mit an Bord. Deren Spezialisten begleiten den Aufbau und die Wirkung der Blühflächen wissenschaftlich. Von den Daten und Schlussfolgerungen könnten ähnliche Projekte profitieren, weit über den Horizont der N-ERGIE hinaus.

Energiewende braucht Unterstützer

Solche Initiativen sind keine Einzelfälle. Mehrmals zeichnete das bayerische Wirtschaftsministerium die N-ERGIE als „Gestalter der Energiewende“ aus. Zuletzt für den Wärmespeicher auf dem Gelände des Heizkraftwerks Sandreuth. „Corona hat gezeigt, dass der CO_2-Ausstoß an die Weise gekoppelt ist, wie wir leben“, so Lorenz. Die Rechnung sei einfach: je schneller die Mobilität, je mehr Fahrten und Flüge, desto höher die Emissionen. „Wir werden uns stärker einschränken und genauer darauf achten müssen, ob der Preis, den wir für Flüge bezahlen, auch der Preis ist, den der Planet bezahlt.“ Den Gedanken spinnt Lorenz für die Energiewende weiter: „Sie ist technisch machbar, aber das wird seinen Preis haben.“ Sorgen bereiten ihr die Kosten für Unternehmen und Bevölkerung. „Die Energiewende ist auf umfangreiche Unterstützung aus der breiten Gesellschaft angewiesen. Nachhaltigkeit bedeutet, dass wir alle mehr tun, als das Gesetz vorschreibt.“ Genauso seien zielgerichtetere Regelungen nötig, die transparenter und besser aufeinander abgestimmt sind.

> „Nachhaltigkeit bedeutet, dass wir alle mehr tun, als das Gesetz vorschreibt.“

Den Wandel voranbringen

Barbara Dornauer

Kommunale Versorgungssicherheit bei gleichzeitiger Klimaneutralität – dieses zentrale Nachhaltigkeitsziel will die Thüga erreichen. Was Nachhaltigkeit für die Thüga noch bedeutet, erläutert Vorstand Dr. Christof Schulte.

Herr Dr. Schulte, warum setzen wir ein Nachhaltigkeitsmanagement auf?

Nachhaltigkeit ist nicht neu für uns. Innerhalb des Thüga Holding-Konzerns haben wir schon länger viele Nachhaltigkeitsthemen angestoßen oder setzen sie bereits um. Bisher haben wir viele Dinge nur anders genannt. Mittlerweile steigen die Erwartungen an uns und wir haben uns zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit systematisch anzugehen. Dabei wollen wir unsere ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsthemen ausweiten und gleichzeitig transparent machen. Deshalb haben wir im Sommer 2020 das Projekt nachhaltigkeit@thuega begonnen. Im Herbst 2021 veröffentlichen wir den ersten Nachhaltigkeitsbericht.

Wer äußert diese Erwartungen?

Da sind unsere Partnerunternehmen und deren kommunale Mitgesellschafter, die in einigen Fällen bereits selbst ein Nachhaltigkeitsmanagement implementiert haben. Unsere kommunalen Partner fordern mehr Transparenz und Engagement bei Themen wie der Dekarbonisierung der Energieversorgung. Wir haben im Vorfeld zu unserem Projektstart bereits einige Gespräche auf Fachebene mit ihnen geführt, um von ihnen zu lernen. In der Folge haben wir einen regelmäßigen Arbeitskreis eingerichtet, um das Thema künftig gemeinsam weiterzuentwickeln. Dann setzen natürlich auch die Banken verstärkt auf Sustainable Finance, nicht zuletzt im Rahmen von EU-Vorschriften, Stichwort EU-Taxonomie. Auch Mitarbeitende legen immer größeren Wert auf einen Arbeitgeber, der sich dem Nachhaltigkeitsmanagement verpflichtet hat.

Hat die Thüga als Stadtwerkeverbund hier eine besondere Verantwortung?

Ja. Wir decken innerhalb der Thüga-Gruppe die Grundbedürfnisse unserer Kunden ab – mit Strom, Gas, Wasser, Wärme, Daten und einigem mehr. In der Zeit der Corona-Pandemie ist der Wunsch nach dieser Sicherheit vielleicht noch stärker. Gleichzeitig müssen wir die Umweltauswirkungen reduzieren und die Transformation der Versorgung mit Strom, Gas und Fernwärme hin zur Klimaneutralität initiieren. Das Gasnetz – unsere größte Ertragssäule – ist zum Beispiel ein zentrales Element der Wärmeversorgung in Deutschland. Die Verantwortung, diesen Wandel anzustoßen und zu gestalten, liegt natürlich nicht nur bei uns, aber sie liegt auch bei uns. Deswegen bringen wir unsere Expertise zum Beispiel in Berlin und Brüssel ein.

Wie geschieht das?

In unserer Beratungstätigkeit richten wir bereits jetzt einen starken Fokus auf Themen und Projekte, die auf Nachhaltigkeit einzahlen. Das müssen und wollen wir weiterentwickeln. Unsere politischen Aktivitäten werden über die Thüga-Gruppe hinaus wahrgenommen: Zum Beispiel hat der Branchenverband BDEW Kernelemente aus dem 5-Punkte-Plan für erneuerbare Gase der Thüga-Gruppe in seine „BDEW Roadmap Gas“ übernommen. Außerdem nehmen wir an der UN-Initiative OGMP teil, um Methanemissionen zu messen und zu reduzieren.

Welchen Mehrwert erwarten Sie von einem Nachhaltigkeitsmanagement?

Nachhaltige Geschäftsprozesse sparen Ressourcen und mittel- bis langfristig Geld. Indem ein Unternehmen seine Lieferketten zurückverfolgt, schützt es sich vor Negativschlagzeilen und Umsatzeinbußen. Transparenz und langfristige Lieferantenbeziehungen stärken das Vertrauen von Kunden und Lieferanten und steigern den Absatz. Und Arbeitnehmer richten ihre Entscheidungen zunehmend danach aus, ob potenzielle Arbeitgeber verantwortlich und nachhaltig wirtschaften. >>

DEUTSCHLANDREISE ETAPPE #9

Sondershausen. Unser Geschäftsjahr endet zum 30. September und unsere Zahlen zum Stichtag lagen 20 Prozent über den Erwartungen. Wir spüren also zahlenmäßig bisher keine Corona-Auswirkungen. Wir versorgen viele Kleinkunden und einige Industriebetriebe, die regulär produzieren, da sie nicht von einer Logistik- oder Lieferkette abhängen wie zum Beispiel die Automobilindustrie. Wenn ein Restaurant aufgrund eingeschränkten Betriebs weniger Strom verbraucht und kurzfristig die Abschlagszahlungen senken möchte, dann reagieren wir natürlich flexibel. Für Kunden mit Zahlungsschwierigkeiten haben wir schon länger den Prepayment-Zähler eingeführt, den sie wie eine Telefonkarte aufladen können. Das hilft, kurzfristige Stromsperren zu vermeiden. Auch wenn derzeit unser Kundencenter geschlossen und nur für vereinbarte Termine zugänglich ist, können unsere Kunden uns gut über unser Kundenportal erreichen. Wir hatten es Ende 2019 ‚scharf geschaltet', als noch keiner die Corona-Krise kommen sah. Auch in Sachen Homeoffice und digitale Workflows sind wir gut aufgestellt. Die Belegschaft aus der Verwaltung kann zu 100 Prozent mobil arbeiten, die gewerblichen Mitarbeiter, wie zum Beispiel Monteure, bekommen derzeit mobile Endgeräte.

Hans-Christoph Schmidt,
Geschäftsführer Stadtwerke Sondershausen
… findet das Organisieren der Ablage im Homeoffice mühsam. Was früher gelocht im Ordner verschwand, muss jetzt digitalisiert werden.

Da gibt es also ganz verschiedene Aspekte. Es geht für uns auch darum, den Ansprüchen unserer Stakeholder gerecht zu werden. Wir haben dazu eine Umfrage innerhalb des Thüga Holding-Konzerns, aber auch mit Politik, Wissenschaft und Verbänden durchgeführt. Sie hat uns gezeigt, dass wir bereits gut unterwegs sind. Im Prinzip wollen wir das engagiert weiterentwickeln, was wir bereits tun.

Beeinflusst das Nachhaltigkeitsmanagement die Unternehmensstrategie?
Es verstärkt sicherlich einen langfristigeren Blickwinkel – über die Mittelfristplanung von drei Jahren hinaus. Die Thüga stellt sich nachhaltig auf, um auch in zehn oder mehr Jahren erfolgreich zu wirtschaften, und besetzt entsprechende Themenfelder. Dadurch bekommen die richtigen Themen Rückenwind. Die Unternehmensstrategie wird insofern robuster, als man die Nachhaltigkeit verstärkt als zusätzliche Dimension begreift.

Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit für die Finanzierung?
Bisher war es so: Je bonitätsstärker ein Unternehmen, desto weniger Eigenkapital mussten die Banken für einen Kredit bereithalten und desto besser waren die Konditionen. Die Entwicklung geht nun, insbesondere auch regulatorisch getrieben, dahin, dass nachhaltig wirtschaftende Unternehmen einen Finanzierungsvorteil bekommen könnten. Die Taxonomie-Verordnung will ja Kapitalflüsse auf Investitionen umlenken, die einen Beitrag zu einem Umweltziel leisten oder zumindest eine Übergangsaktivität darstellen. Es gibt sogar Bestrebungen, künftig auch die Eigenkapital-Unterlegung bei der Bank von der Taxonomie-Kompatibilität abhängig zu machen. Für Banken wird es also attraktiver, Darlehen für nachhaltige Projekte oder Unternehmen zu gewähren.

Die Taxonomie-Verordnung?
Das ist ein Klassifikationssystem, das Kapitalanlegern Anreize für nachhaltige Investments bieten soll und alle Finanzmarktakteure anspricht. Es macht also künftig einen Unterschied, ob ein Investment unter nachhaltigen Gesichtspunkten gut oder schlecht ist. Es geht nicht mehr ausschließlich um die Wirtschaftlichkeit. Sondern darum, ob das Investment dazu beiträgt, den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu ermöglichen. Die EU-Taxonomie-Verordnung gilt seit letztem Jahr.

Und sonstige Investoren?
Nachhaltige Finanzierungsprodukte wie Green Bonds sind heute relevante Marktsegmente, denn viele Investoren suchen nachhaltige Anlagen. Das ist seit zwei, drei Jahren auch kein Nischensegment mehr, sondern sozusagen ein Megatrend. Außerdem kommt jetzt die Regulatorik hinzu, während bisher das Thema stark von den Unternehmen oder Investoren selbst getrieben war.

„Unsere Partnerunternehmen haben den Anspruch, dass Thüga in Sachen Nachhaltigkeit informiert, moderiert und Lösungen anbietet."

Inwieweit ist das für den Thüga Holding-Konzern relevant?
Wir als Beteiligungsholding investieren ja nicht direkt in nachhaltige Sachanlagen, sondern indirekt: Wir erwerben Beteiligungen, und diese wiederum investieren vor Ort. Die Finanzierungsprodukte der ersten Generation hatten immer die konkrete Mittelverwendung im Fokus. Mit unserem Geschäftsmodell ist es schwierig, einen direkten Mittelnachweis in grüne Projekte zu führen.

Und das verändert sich gerade?
Derzeit entwickelt sich ein anderes Teilsegment am Markt, das auch für uns interessanter ist. Das sind Finanzierungsprodukte, die darauf abstellen, ESG-Kriterien zu erfüllen (Environmental, Social and Corporate Governance, Anm. d. Red.). Diese fokussieren sich darauf, zu welchen nachhaltigkeitsbezogenen KPIs (Key Performance Indicator, Anm. d. Red.) sich ein Unternehmen verpflichtet. Aufsetzend auf unser Nachhaltigkeitsprojekt, werden wir entscheiden, ob wir uns im Thüga Holding-Konzern einem allgemeinen ESG-Rating unterziehen oder uns bestimmte KPIs ins Stammbuch schreiben, an denen wir uns messen lassen werden. Je nachdem können wir dann entsprechende Finanzierungsprodukte nutzen.

Müssen die Daten aus dem Nachhaltigkeitsmanagement Eingang in die Finanzberichte finden?
Das wird kommen. Auch die Wirtschaftsprüfer sehen Klimawandel oder Ressourcenknappheit als Risiko. In der Zukunft werden sie die Frage stellen, wie wir zum Beispiel auf Extremwetterereignisse vorbereitet sind. Diese wirken sich gegebenenfalls auf unsere Bonität aus. Versorgungssicherheit ist unser Kerngeschäft und die Wirtschaftsprüfer beginnen abzuklopfen, inwieweit Klimarisiken einzelne Unternehmen betreffen.

Wie hat Corona das Projekt Nachhaltigkeitsmanagement bei Thüga beeinflusst?
Das Projekt läuft nach Plan. Der einzige Unterschied ist, dass das Projektteam sich nicht physisch treffen konnte. Corona spielt hier eher in einem größeren Kontext eine Rolle: Die EU hat 750 Milliarden Euro für den Corona-Aufbaufonds bereitgestellt. Dieses Geld soll nicht nur die Wirtschaft ankurbeln, sondern in eine Transformation der europäischen Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit fließen. Das ist auch ein Schub, den Green Deal zur europäischen Klimaneutralität voranzutreiben.

DEUTSCHLANDREISE ETAPPE #10

München. Corona und vor allem der erste Lockdown im Frühjahr haben meinen Berufsalltag stark verändert. Mir ist der Kampf um die 10.000 Schritte am Tag im Homeoffice noch sehr präsent. Man merkt gar nicht, wie viel man sich im normalen Büroalltag bewegt. Der körperliche Stillstand beim Arbeiten zu Hause in den ersten Wochen des Lockdowns hat mich kirre gemacht. Außerdem verschwimmt mit Homeoffice die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit. Wenn man sich die Zeit für die Fahrt ins Büro spart – das sind bei mir zwei Stunden am Tag – , nutzen das die Kolleginnen und Kollegen und machen mehr Termine aus. Sie sehen: Aha, Frau Loeffl ist im Homeoffice, da kann ich schon um 8.30 Uhr den ersten Termin einstellen. Und wenn ein Kollege abends um 18.00 Uhr einen Termin macht, sage ich auch nicht Nein. Das Führen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Corona-Bedingungen kostet viel mehr Zeit als früher. Um zu den wirklichen Knackpunkten zu kommen, muss man in Einzelgespräche gehen. In der digitalen Großgruppe ist das schwierig.

Andrea Loeffl, ***Leiterin des Thüga-Kompetenzcenters Einkauf & Netze***
… versucht auch im Homeoffice, auf die täglichen 10.000 Schritte zu kommen.

Weil‘s wirklich wichtig wird

Nachhaltigkeit aus einem Guss – mit der Einführung eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagements verankert Thüga das größte Thema der nahen Zukunft im Konzern. Basis war eine umfangreiche Wesentlichkeitsanalyse.

Thorsten Rienth

Leicht gemacht hat es sich das Team um Dr. Christian Friebe nicht. Zuerst hat es im Frühsommer den digitalen Kick-off organisiert, dann Schritt für Schritt die Vorgehensweise definiert. Danach wurde die umfangreiche Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die für das Unternehmen tatsächlich ausschlaggebenden Nachhaltigkeitsthemen zu filtern. Hierzu wurden Mitarbeiter, Beirats- und Aufsichtsratsmitglieder, Lieferanten und Fremdkapitalgeber mit an Bord genommen. Über 400 beantwortete Fragebogen schickten diese zurück – und steckten damit den Horizont ab für all das, was das Großprojekt nachhaltigkeit@thuega mit Leben füllen soll. „Im Thüga Holding-Konzern findet sich schon in vielen Bereichen nachhaltiges Engagement. Bisher haben wir das aber nicht so genannt“, sagt Projektleiter Friebe. Eine CO_2-neutrale Hauptverwaltung, viele Aktivitäten rund um das Thema Wasserstoff oder die guten Schulungsangebote für Mitarbeiter seien einige Beispiele. „Doch eine systematische Darstellung und schrittweise Weiterentwicklung dieser Leistungen fehlte bisher.“ Das Projekt nachhaltigkeit@thuega ist angetreten, dies zu ändern.

Verankerung und Weiterentwicklung im Unternehmen

Es geht um nicht weniger als um eine tiefe Verankerung und Weiterentwicklung sämtlicher Nachhaltigkeitsthemen im Konzern. Deshalb arbeitet der Thüga Holding-Konzern in dem Projekt auch nicht für sich, sondern gemeinsam mit ihren vier 100-prozentigen Töchtern Syneco, Thüga SmartService, Thüga Energienetze und Thüga Energie. „Alle Aspekte werden nach den Dimensionen Geschäftsrelevanz, Relevanz für Stakeholder sowie der Höhe der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen bewertet“, umreißt Friebe den Fokus. Die geschäftsrelevanten Schwerpunkte, so ergab die Analyse, liegen dabei auf der Dekarbonisierung von Strom-, Gas- und Fernwärmeversorgung oder der digitalen Transformation in der Energiewirtschaft mit Stichworten wie Smart Metering und Sensoring. Auch nachhaltige Angebote für Partnerunternehmen und Kunden landeten weit oben im Ranking. Dies betrifft etwa Dienstleistungen, um den nutzerseitigen Energieverbrauch zu reduzieren und erneuerbare Energien vor Ort für Wärme, Strom und Mobilität zu nutzen. Auf die gesellschaftliche Wertschöpfung zahlen langfristige Beteiligungen, stabile Ausschüttungen an kommunale Anteilseigner und die Einbindung von Dienstleistern vor Ort ein. Die Entwicklung der Mitarbeiter und deren Work-Life-Balance, der Schwerpunkt Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie die Übernahme von Verantwortung entlang der Lieferkette lauten die Überbegriffe in puncto sozialer Nachhaltigkeit.

Projektstart mit großem Erfahrungsschatz

Der nächste Schritt von Friebes Team ist der im Sommer 2021 zur Veröffentlichung vorgesehene Nachhaltigkeitsbericht. „Wir sind nicht die ersten in der Thüga-Gruppe, die ein Nachhaltigkeitsmanagement aufbauen. Darum haben wir schon im Frühjahr 2020 noch vor Projektstart mit vielen Partnerunternehmen aus der Thüga-Gruppe gesprochen, um mit einem großen Erfahrungsschatz zu starten“, so Friebe. „Mittlerweile haben wir mit dem ‚Thüga-Arbeitskreis Nachhaltigkeit‘ einen regelmäßigen fachlichen Austausch ins Leben gerufen, bei dem sich neben dem Holding-Konzern zehn Partnerunternehmen regelmäßig treffen.“ Zusammenarbeit schafft eben Mehrwert.

In einer umfangreichen Wesentlichkeitsanalyse haben Führungskräfte und der Aufsichtsrat die Geschäftsrelevanz zentraler Nachhaltigkeitsthemen der Thüga bewertet.

4 machen mit

Warum neben der Thüga auch vier Unternehmen des Thüga Holding-Konzerns das Projekt nachhaltigkeit@thuega umsetzen.

Dr. Johannes Angloher, Syneco Trading

Bei Syneco gestalten wir die Dekarbonisierung der Energiewirtschaft durch verschiedene Produkte und Dienstleistungen mit. Die Lieferung regenerativer Stromqualitäten, die Direktvermarktung von erneuerbaren Anlagen oder auch die Vermarktung flexibler Erzeugungsanlagen tragen zur Dekarbonisierung der Beschaffungsportfolios unserer Kunden und zur Integration von erneuerbarer Energieerzeugung bei. Mit unseren Lösungsangeboten wollen wir unsere Partner dabei unterstützen.

Reinhard Wendl, Thüga Energienetze

Als Netzbetreiber sind wir unmittelbar Teil der Transformation in der Energieversorgung. Wir müssen unserer Verantwortung zum Thema Nachhaltigkeit in der Energieversorgung gerecht werden. Sich konkrete Ziele zu setzen, sie umzusetzen und zu kommunizieren, schafft das notwendige Vertrauen bei unseren Stakeholdern. In der Interaktion mit rund 120 kommunalen Partnern nehmen wir wahr, dass das Thema Nachhaltigkeit immer mehr zu einem Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor wird.

Dr. Markus Spitz, Thüga Energie

Nachhaltigkeit spielt im Leben von immer mehr unserer Kunden eine wichtige Rolle. Sie erwarten auch von ihrem Energieversorger, dass er sich in diesem Umfeld weiterentwickelt. Deshalb verfolgen wir aktiv und konsequent den Weg nachhaltigen Handelns weiter. Das betrifft nicht nur die Lieferung von klimaschonender Energie, wie zum Beispiel Regionalstrom. Wir haben in eigene Projekte investiert, um regenerative Energien vor Ort zu erzeugen. Mit cleveren Quartierskonzepten für eine hocheffiziente Wärmeversorgung, wie wir beispielsweise eines für die ‚Neue Mitte Salem' umgesetzt haben, erreichen wir maximalen Klimaschutz. Zukünftig wollen wir als Thüga Energie viele weitere Beiträge zu nachhaltigem Wirtschaften leisten. Ich sehe darin auch einen wichtigen Wettbewerbsvorteil.

Emil Bruusgaard, Thüga SmartService

Wir leben in einer Zeit des grundlegenden Wandels: Stadtwerke wollen für ihre Kunden nachhaltige Angebote. Diese Bemühungen wollen wir fördern, indem wir branchenweite Standards setzen. Thüga SmartService bietet die effiziente und digitale Abwicklung vieler Prozesse rund um die Energieversorgung und unterstützt dadurch den nachhaltigen Umbau der Energiewirtschaft aktiv. Übrigens sind wir auch bei unserem Gebäudeneubau in Naila einen großen Schritt Richtung Nachhaltigkeit gegangen. Mit einer Holzmassivbauweise, dezentraler Energieerzeugung mit PV und intelligenter Steuerung folgt der Neubau ökologischen Aspekten. Für die Mitarbeiter wurde ein Arbeitsumfeld mit Wohlfühlcharakter geschaffen, das sich positiv auf Leistungsfähigkeit und Motivation auswirkt. Gleichzeitig konnte das Projekt sehr wirtschaftlich und in kurzer Zeit umgesetzt werden.

Kommunal verankert

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

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

A

Dietrich Aden
Bürgermeister der Stadt Greven

Constance Arndt
Oberbürgermeisterin
der Stadt Zwickau

Jens Augat
Bürgermeister der
Stadt Osterode am Harz

B

Eric Ballerstedt
Erster Bürgermeister
der Stadt Lindenberg im Allgäu

Markus Bauer
Landrat des Salzlandkreises

Wilhelm Baumgarten
Mitglied des Rates
der Stadt Bad Harzburg

Dr. Günther Beckstein
Bayerischer
Ministerpräsident a. D.

Peter Boch
Oberbürgermeister
der Stadt Pforzheim

Reiner Breuer
Bürgermeister der Stadt Neuss

Dr. Johannes Bruns
Oberbürgermeister
der Stadt Mühlhausen

Michael Brychcy
Bürgermeister
der Stadt Waltershausen

Christoph Burkhard
Bürgermeister der Stadt Alzey

C

Ralf Claus
Oberbürgermeister
der Stadt Ingelheim
am Rhein

Markus Conrad
Vorsitzender des Aufsichtsrates
der Wasserversorgung
Rheinhessen-Pfalz GmbH,
Bodenheim und Guntersblum

D

Helmut Dedy
Hauptgeschäftsführer des
Deutschen Städtetages

Thomas Deffner
Oberbürgermeister
der Stadt Ansbach

Andreas Dittmann
Bürgermeister
der Stadt Zerbst

E

Kristian Esch
Vorsitzender des
Aufsichtsrates der
Stadtwerke Heide GmbH,
Heide

F

Thomas Fehling
Bürgermeister der
Stadt Bad Hersfeld

Carsten Feist
Oberbürgermeister
der Stadt Wilhelmshaven

Peter Feldmann
Oberbürgermeister
der Stadt Frankfurt am Main

Klaus Friedrich
Bürgermeister
der Stadt Korbach

G

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

Christian Geselle
Oberbürgermeister
der Stadt Kassel

Sven Gregor
Bürgermeister
der Stadt Eisfeld

Dr. Kurt Gribl
Oberbürgermeister a. D.
der Stadt Augsburg

Steffen Grimm
Bürgermeister
der Stadt Sondershausen

Stefan Güntner
Oberbürgermeister
der Stadt Kitzingen

Guido Gutsche
Fraktionsvorsitzender
der CDU-Kreistagsfraktion
Warendorf

H

Nikolas Häckel
Bürgermeister
der Gemeinde Sylt

Dr. Marius Hahn
Bürgermeister
der Stadt Limburg an der Lahn

Klaus-Peter Hanke
Oberbürgermeister
der Stadt Pirna

Detlef Hansen
Mitglied des Rates
der Stadt Hildesheim

Bernd Häusler
Oberbürgermeister
der Stadt Singen

Peter Hengstermann
Vorstand der KEBT Kommunale
Energie Beteiligungsgesellschaft
Thüringen Aktiengesellschaft,
Erfurt

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

Markus Herrera Torrez
Oberbürgermeister
der Stadt Wertheim

Martin Horn
Oberbürgermeister
der Stadt Freiburg
im Breisgau

I

Markus Ibert
Oberbürgermeister
der Stadt Lahr
im Schwarzwald

K

Dr. Karl Kauermann
Vorsitzender des
Aufsichtsrates der TEAG
Thüringer Energie AG,
Erfurt

Adolf Kessel
Oberbürgermeister
der Stadt Worms

Marcus König
Oberbürgermeister
der Stadt Nürnberg

Heinrich Kohl
Oberbürgermeister
der Stadt Aue-Bad Schlema

Sylvio Krause
Vorsitzender des
Aufsichtrates der eins energie
in sachsen GmbH & Co. KG,
Chemnitz

Sven Krüger
Oberbürgermeister
der Stadt Freiberg

Dr. Reinhard Kubat
Landrat des Landkreises
Waldeck-Frankenberg

Raphael Kürzinger
Oberbürgermeister der Stadt
Reichenbach im Vogtland

Thomas Kufen
Oberbürgermeister
der Stadt Essen

L

Dr. Gerd Landsberg
Geschäftsführendes
Präsidialmitglied des
Deutschen Städte- und
Gemeindebundes, Berlin

David Langner
Oberbürgermeister
der Stadt Koblenz

Steffen Linnert
Beigeordneter der Stadt Erfurt

Jörg Lutz
Oberbürgermeister
der Stadt Lörrach

M

Dr. Ulrich Maly
Oberbürgermeister a. D.
der Stadt Nürnberg

Ulrich Markurth
Oberbürgermeister
der Stadt Braunschweig

Dr. Bernhard Matheis
Oberbürgermeister a. D.
der Stadt Pirmasens

Gert-Uwe Mende
Oberbürgermeister
der Stadt Wiesbaden

Klaus-Otto Meyer
Bürgermeister für
die Gemeinde Uelitz

Tobias Meyer
Bürgermeister
der Stadt Haßloch

N

Dr. Thomas Nitzsche
Oberbürgermeister
der Stadt Jena

O

Ralf Oberdorfer
Oberbürgermeister
der Stadt Plauen

Julian Osswald
Oberbürgermeister
der Stadt Freudenstadt

P

Dr. Mario Paul
Erster Bürgermeister
der Stadt Lohr am Main

Ulrich Pötzsch
Oberbürgermeister
der Stadt Selb

R

Jörg Reichl
Bürgermeister
der Stadt Rudolstadt

Oliver Rein
Bürgermeister
der Stadt Breisach am Rhein

Jürgen Roth
Oberbürgermeister der Stadt
Villingen-Schwenningen

Uwe Rumberg
Oberbürgermeister
der Stadt Freital

S

Marcus Schaile
Bürgermeister
der Stadt Germersheim

Frank Schmidt
Bürgermeister
der Stadt Auma-Weidatal

Frank Schneider
Bürgermeister
der Stadt Langenfeld

Rüdiger Schneidewind
Oberbürgermeister a. D.
der Kreisstadt Homburg

Christian Schuchardt
Oberbürgermeister
der Stadt Würzburg

Dr. Daniel Schultheiß
Oberbürgermeister
der Stadt Ilmenau

Christian Schweiger
Erster Bürgermeister
der Stadt Kelheim

Urte Schwerdtner
1. stellv. Aufsichts-
ratsvorsitzende der
Harz Energie GmbH & Co. KG,
Osterode am Harz

Martin Staab
Oberbürgermeister der Stadt
Radolfzell am Bodensee

Marco Steffens
Oberbürgermeister
der Stadt Offenburg

Daniel Szarata
Oberbürgermeister
der Stadt Halberstadt

U

Prof. Dr. Lothar Ungerer
Bürgermeister der Stadt Meerane

V

Dr. Heiko Voigt
Bürgermeister der Stadt Sonneberg

W

Klaus Wagner
Bürgermeister der Stadt Grünstadt

Manfred Wagner
Oberbürgermeister
der Stadt Wetzlar

Björn Warmer
Bürgermeister
der Stadt Reinbek

Eva Weber
Oberbürgermeisterin
der Stadt Augsburg

Dr. Klaus Weichel
Oberbürgermeister
der Stadt Kaiserslautern

Oliver Weigel
Oberbürgermeister
der Stadt Marktredwitz

Bert Wendsche
Oberbürgermeister
der Stadt Radebeul

Dr. Heiko Wingenfeld
Oberbürgermeister
der Stadt Fulda

Bernd Woide
Landrat des Landkreises Fulda

Sven Wolf
Vorsitzender des Aufsichtsrates
der EWR GmbH, Remscheid

Z

Thomas Zenker
Oberbürgermeister der Stadt Zittau

Markus Zwick
Oberbürgermeister
der Stadt Pirmasens

Stand 01.03.2021

Thüga Aktiengesellschaft
Nymphenburger Straße 39
80335 München
Deutschland
Tel.: +49 (0) 89/381 97-0
info@thuega.de
www.thuega.de

IMPRESSUM

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

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

REDAKTION THÜGA Dr. Detlef Hug,
Barbara Dornauer, Marion Hopf, Antje Meyen

PROJEKTMANAGEMENT Kai Bargmann,
Antoinette Schmelter-Kaiser

ART DIREKTION Frank Krüger

BILDREDAKTION Asli Sengöz

AUTOREN Robert Botz,
Volker Joksch, Thorsten Rienth

FOTONACHWEIS Titel: Illustration Julian Rentzsch,
Getty Images S.3, 8, 22, 24, 30, 38, 40, 42, 46, 48, 52, 58, 60;
dpa Picture-Alliance S.8; iStock S.12, 16, 24, 60; Westend61 S.12;
Illustrationen Julian Rentzsch S.18, 34, 50, 64;
sonst. Thüga-Gruppe

REDAKTIONSSCHLUSS 31.3.2021

PRODUKTION Birgit Scholz

DRUCK Gotteswinter & Aumaier GmbH,
Joseph-Dollinger-Bogen 22, 80807 München

FSC www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C018312

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

thüga
Das große Plus der Gemeinschaft