



VERBAND KOMMUNALER  
UNTERNEHMEN e.V.



Shape the future  
with confidence

**Studie:**

# Mit vereinten Kräften – Gezielte Kooperationen als Erfolgshebel der Energiewende

**Kooperationsstudie  
durchgeführt von EY Consulting GmbH  
im Auftrag des Verbands kommunaler Unternehmen e.V.**

**04. August 2025**

## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	1
Kernaussagen .....	3
1. Einleitung .....	5
2. Kooperationen als Strukturprinzip der kommunalen Energiewirtschaft.....	6
3. Kooperationsformen und Rahmenbedingungen entlang der Wertschöpfungskette .....	7
3.1. Wertschöpfungsstufen im Energiemarkt.....	7
3.2. Aufbau und Struktur kommunaler EVU.....	8
3.3. Kooperationsmöglichkeiten auf gleicher Wertschöpfungsstufe.....	9
3.4. Kooperationsmöglichkeiten zwischen Wertschöpfungsstufen .....	11
3.5. Kooperationen im Überblick: Struktur, Verbreitung und Plattformen.....	13
4. Kooperationen in der Praxis.....	14
4.1. VKU-Gremienumfrage.....	15
4.1.1. Zentrale Herausforderungen der kommunalen Energiewirtschaft.....	15
4.1.2. Bedeutung von Kooperationen in der Energiewende .....	17
4.1.3. Optimierung der politischen Rahmenbedingungen.....	18
4.1.4. Fazit.....	19
4.2. Experteninterviews .....	20
4.2.1. Fallbeispiele für Kooperationsmodelle – Erzeugung .....	25
3.2.2. Fallbeispiele für Kooperationsmodelle – Netze.....	34
3.2.3. Fallbeispiele für Kooperationsmodelle – Vertrieb.....	41
5. Fazit .....	46
5.1. Erfolgsfaktoren kommunaler Kooperationsmodelle .....	48
5.2. Mehrwert kommunaler Kooperationen .....	49
5.3. Regulatorische Hindernisse gezielt abbauen .....	51
6. Kooperationsmodelle als strategische Zukunftschance .....	53
Anhang .....	II

## Executive Summary

Kooperation ist in der kommunalen Energiewirtschaft längst Realität – aber sie ist mehr als das: **Sie ist eine tragfähige Alternative zur strukturellen Zentralisierung des Energiesystems.** Diese Studie zeigt auf, wie vielfältig Kooperationen heute gelebt werden, welche politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen sie ermöglichen – und wo sie bislang behindert werden. Ziel ist es, die Potenziale kooperativer Strukturen sichtbar zu machen und ihre Weiterentwicklung gezielt zu fördern.

Kommunale Energieversorgungsunternehmen (EVU) leisten bereits heute einen unverzichtbaren Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Energiewende. Ihre dezentrale Verankerung, Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern sowie ihre Innovationskraft machen sie zu tragenden Säulen eines resilienten, nachhaltigen Energiesystems.

Vor dem Hintergrund einer zunehmend auf Effizienz fokussierten energiepolitischen Debatte geraten diese dezentralen Strukturen jedoch verstärkt unter Druck. Kritische Stimmen stellen die Vielzahl kommunaler Akteure infrage und unterstellen insbesondere kleineren Energieversorgungsunternehmen (EVU) mangelnde Leistungsfähigkeit. Dabei wird häufig übersehen, dass gerade diese Unternehmen bereits heute durch gezielte Kooperationen erhebliche Effizienzpotenziale erschließen und sich erfolgreich den gestiegenen Anforderungen stellen.

Die Studie „Mit vereinten Kräften – gezielte Kooperationen als Erfolgshebel der Energiewende“ zeigt auf, wie kommunale Unternehmen durch strategische Zusammenarbeit Effizienzgewinne realisieren ohne die Vorteile dezentraler und regional verankerter Strukturen durch Konsolidierung und eine One-Size-Fits-All Mentalität zu gefährden. Sie macht deutlich: Regionalität und Dezentralität sind keine Schwächen, sondern Stärken. Sie ermöglichen passgenaue Lösungen, stärken die lokale Wertschöpfung und fördern die Akzeptanz vor Ort. Kooperationen sind ein probates Mittel, diese Stärken zu erhalten und gleichzeitig Effizienzpotenziale zu heben. Stadtwerke arbeiten bereits heute erfolgreich zusammen und nutzen gemeinsame Projekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette, um Effizienz und Innovationskraft zu steigern. Alle Akteure der Energiewende profitieren von

übertragbaren Kooperationsmodellen, wie zahlreiche Praxisbeispiele zeigen. Entscheidungsträger haben das Potenzial erkannt und fördern aktiv neue Partnerschaften. Die Energiewende ist nur im Schulterschluss regionaler Akteure zu bewältigen – durch Zusammenarbeit, nicht im Alleingang.

Die Ergebnisse dieser Studie liefern ein faktenbasiertes Gegengewicht zur pauschalen Kritik an der kommunalen Energiewirtschaft – und zeigen konkrete Wege auf, wie Effizienz und Regionalität gemeinsam gestärkt werden können.

## Kernaussagen

Die Studie, durchgeführt von der **EY Consulting GmbH**, die über umfassende Erfahrung in der Beratung von Stadtwerken und Kommunen im Kontext der Energiewende verfügt, identifiziert sechs zentralen Kernaussagen:

### **1. Kooperationen sind etablierter Bestandteil der Energiewende**

Stadtwerke arbeiten bereits heute erfolgreich und bereichsübergreifend zusammen. Ihre Kooperationsprojekte erstrecken sich über alle Wertschöpfungsstufen – von der Erzeugung über die Netzinfrastruktur bis hin zum Vertrieb. Durch die Bündelung von Ressourcen und Know-how stärken sie ihre Marktposition und bewältigen gemeinsam zentrale Herausforderungen der Energiewende.

### **2. Kooperationsmodelle stärken Vielfalt und Anschlussfähigkeit**

Kooperationen ermöglichen es Stadtwerken unterschiedlicher Größe, ihre jeweiligen Stärken gezielt einzubringen – unabhängig von ihrer Ausgangslage. Die Studie zeigt: Erfolgreiche Modelle lassen sich flexibel skalieren und an lokale Gegebenheiten anpassen. So entsteht ein kooperatives Netzwerk, das Vielfalt erhält und gleichzeitig Effizienzpotenziale hebt.

### **3. Die strategische Schlagkraft von Kooperationen haben Entscheidungsträger erkannt**

In den Einzelgesprächen mit den Vorständen zahlreicher VKU-Mitgliedsunternehmen hat sich herauskristallisiert, dass diese die strategische Bedeutung und Wettbewerbsvorteile zielgerichteter Kooperationen verstanden haben und deren Ausbau aktiv fördern. Diese wachsende Bereitschaft zur Zusammenarbeit spiegelt sich auch in der laufenden Implementierung neuer Kooperationsprojekte wider, die auf individuelle Passgenauigkeit und nachhaltigen Erfolg setzen.

#### **4. Regionalität und Dezentralität sind Stärken – keine Strukturdefizite**

Die Studie belegt: Dezentral organisierte Stadtwerke sind besonders nah an den Bedürfnissen vor Ort. Ihre regionale Verankerung ermöglicht passgenaue Lösungen, stärkt die lokale Wertschöpfung und fördert die gesellschaftliche Akzeptanz der Energiewende.

#### **5. Energiewende ist ein Gemeinschaftsprojekt**

Die Transformation des Energiesystems gelingt nur im Schulterschluss – durch die enge Zusammenarbeit kommunaler Unternehmen mit der Wohnungswirtschaft, Technologiepartnern und weiteren regionalen Akteuren. Kooperationen schaffen die nötige operative Schlagkraft für nachhaltige Lösungen.

#### **6. Kooperation statt Konsolidierung**

Die Studie zeigt, dass gezielte Kooperationen eine leistungsfähige Alternative zu strukturellen Zentralisierungsforderungen darstellen – ohne die demokratische Verankerung und regionale Nähe kommunaler Unternehmen zu gefährden. Die Diskussion um die Zukunft der kommunalen Energiewirtschaft ist nicht nur eine Frage der Effizienz, sondern auch der demokratischen Teilhabe, regionalen Resilienz und gesellschaftlichen Akzeptanz.

## 1. Einleitung

Die kommunale Energiewirtschaft ist ein zentraler Pfeiler der deutschen Energiewende. Stadtwerke und regionale Versorger leisten mit ihrer dezentralen Verankerung, ihrer Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern sowie ihrer Innovationskraft einen unverzichtbaren Beitrag zur Transformation des Energiesystems. Sie treiben den Ausbau erneuerbarer Energien, die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung und die Digitalisierung der Netze vor Ort aktiv voran – oft schneller, flexibler und bürgernäher als zentralisierte Anbieter.

Diese Stärken entfalten ihre Wirkung besonders dort, wo kommunale Unternehmen ihre Kräfte bündeln: durch gezielte Kooperationen entlang der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Ob gemeinsame Investitionen in Wind- und Solarparks, geteilte IT-Infrastrukturen, koordinierte Netzplanung oder gemeinsame Vertriebsplattformen – Kooperationen ermöglichen es, Effizienzpotenziale zu heben, neue Geschäftsfelder zu erschließen und gleichzeitig die Vorteile regionaler Nähe zu bewahren.

Gleichzeitig steht die Branche vor wachsenden Herausforderungen: Der regulatorische Rahmen bleibt in vielen Bereichen hoch dynamisch und sogar unklar, der Investitionsbedarf steigt massiv, und der Fachkräftemangel verschärft sich. Der Ausbau erneuerbarer Wärme, die Integration dezentraler Erzeugung und der Umbau sowie die Digitalisierung der Netzinfrastur erfordern erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen. In der politischen Debatte wird dies zunehmend als Beleg für strukturelle Schwächen kleinerer Versorger gewertet – verbunden mit Forderungen nach Zentralisierung und Konsolidierung.

Doch diese Sichtweise greift zu kurz. Die Studie „Mit vereinten Kräften – gezielte Kooperationen als Erfolgshebel der Energiewende“ zeigt: Kommunale Unternehmen reagieren längst strategisch auf die veränderten Rahmenbedingungen. Sie entwickeln tragfähige Kooperationsmodelle, die Skaleneffekte ermöglichen, ohne die Identität und Eigenständigkeit der beteiligten Akteure aufzugeben. Sie schaffen Strukturen, die sowohl wirtschaftlich effizient als auch demokratisch legitimiert sind – und damit besonders anschlussfähig für eine nachhaltige, resiliente und akzeptierte Energiewende.

Ziel dieser Studie ist es, die Potenziale solcher Kooperationsmodelle sichtbar zu machen – und aufzuzeigen, wie sie zur erfolgreichen, wirtschaftlich tragfähigen und gesellschaftlich verankerten Umsetzung der Energiewende beitragen können. Die Untersuchung basiert auf einer Online-Befragung von Mitgliedsunternehmen der VKU-Sparte „Energie“ sowie auf zehn vertiefenden Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern bestehender Kooperationsprojekte. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse liefern ein differenziertes Bild über Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und politische Handlungsbedarfe.

## 2. Kooperationen als Strukturprinzip der kommunalen Energiewirtschaft

Kommunale Energieversorgungsunternehmen gelten vielfach als kleinteilig, heterogen und dadurch angeblich ineffizient. Doch genau diese Vielfalt ist kein Mangel, sondern Ausdruck einer Struktur, die Verantwortung dezentral verankert – und damit besonders anschlussfähig für die Umsetzung einer komplexen Transformation wie der Energie-, Wärme- und Mobilitätswende.

Kooperationen sind dabei kein Ausnahmephänomen, sondern der funktionale Kitt dieses Systems. Sie ermöglichen es Stadtwerken jeder Größe, unabhängig von ihrer Kapitalausstattung oder regionalen Lage, aktiv an der Transformation mitzuwirken – durch projektbezogene Zusammenarbeit, strategische Allianzen oder gemeinsame Plattformen.

Die Zahl und Vielfalt dieser Kooperationen belegen: Die kommunale Energiewirtschaft ist längst netzwerkartig organisiert. Kaum ein kommunales Unternehmen agiert heute ohne Partner – sei es bei Beschaffung, Netzinfrastruktur, Digitalisierung oder Kundenservice. Kooperation ist kein Notnagel, sondern Strukturprinzip.

Dieses Prinzip ermöglicht es, die Stärken dezentraler Akteure – Nähe, Vertrauen, lokale Wertschöpfung – mit der Effizienz arbeitsteiliger Zusammenarbeit zu verbinden. Es schafft einen Ordnungsrahmen, der flexibel auf lokale Gegebenheiten reagieren kann, ohne auf Skaleneffekte zu verzichten.

In der politischen Debatte um die Zukunft der Energieversorgung wird dieser Strukturvorteil häufig unterschätzt. Dabei zeigt sich immer deutlicher: Zentralisierung schafft nicht automatisch Effizienz – sie kann auch Innovationskraft bremsen, Akzeptanz gefährden und notwendige Investitionen verlangsamen. Kooperation hingegen ermöglicht Vielfalt bei gleichzeitiger Bündelung von Kompetenzen. Genau das ist in einem komplexen Transformationsprozess gefragt.

### 3. Kooperationsformen und Rahmenbedingungen entlang der Wertschöpfungskette

Bevor im weiteren Verlauf konkrete Praxisbeispiele und empirische Einschätzungen vorgestellt werden, bietet dieses Kapitel eine systematische Einordnung typischer Kooperationsformen entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Es beschreibt strukturelle Rahmenbedingungen, Potenziale und Herausforderungen, die für das Verständnis der späteren Fallstudien zentral sind

#### 3.1. Wertschöpfungsstufen im Energiemarkt

Die Wertschöpfung in der Energiewirtschaft lässt sich in drei zentrale Stufen gliedern: Erzeugung, Transport und Verteilung sowie Handel und Vertrieb. Diese Stufen bilden die Grundlage für die wirtschaftliche Leistung der Branche, indem sie Energie in verschiedenen Formen bereitstellen, verarbeiten und vermarkten. Jede dieser Phasen trägt auf ihre Weise zur Schaffung von ökonomischem Mehrwert bei.

Die erste Stufe ist die Energieerzeugung. In diesem Abschnitt der Wertschöpfungskette werden natürliche Ressourcen – sogenannte Primärenergieträger – in nutzbare Energieformen umgewandelt. Dazu zählen fossile Energieträger wie Kohle, Erdöl und Erdgas, aber auch erneuerbare Quellen wie Wind, Sonne, Wasserkraft, Biomasse und Geothermie. Die Umwandlung erfolgt in technischen Anlagen wie Kraftwerken, Windparks, Photovoltaikanlagen oder Biogasanlagen. Ziel ist es, elektrische Energie, Wärme oder auch mechanische Energie bereitzustellen. Diese Stufe ist besonders kapitalintensiv und technologisch anspruchsvoll, da sie sowohl hohe Investitionen als auch eine langfristige Planung erfordert. Gleichzeitig ist sie der Ausgangspunkt für die gesamte weitere Wertschöpfung.

Die zweite Stufe umfasst den Transport und die Verteilung der erzeugten Energie. Hier wird die Energie über komplexe Infrastrukturen – etwa Stromnetze, Gasleitungen oder Fernwärmenetze – zu den Verbrauchszentren geleitet. Der Stromtransport erfolgt dabei über Hochspannungsleitungen über weite Strecken, bevor er in Mittel- und Niederspannungsnetzen für Haushalte und Unternehmen verfügbar gemacht wird. Der Betrieb dieser Netze ist eine eigenständige wirtschaftliche Leistung, die hohe Anforderungen an Versorgungssicherheit, Netzstabilität und Effizienz stellt. Mit dem zunehmenden Anteil erneuerbarer Energien gewinnt auch die intelligente Steuerung der Netze – etwa durch sogenannte Smart Grids – an Bedeutung, um Angebot und Nachfrage in Echtzeit auszugleichen.

Die dritte Stufe ist der Handel und Vertrieb von Energie. In diesem Bereich wird die Energie an Endkunden vermarktet, wobei Energieversorger vielfältige Aufgaben übernehmen: Sie beschaffen Energie an Großhandelsmärkten oder direkt von Erzeugern, gestalten Tarife, betreuen Kunden, übernehmen die Abrechnung und bieten zunehmend auch energienahe Dienstleistungen an – etwa Energieberatung oder Lösungen zur Eigenstromnutzung. Der Energiehandel selbst findet sowohl an Energiebörsen als auch im außerbörslichen Handel statt und ist ein dynamischer, wettbewerbsintensiver Markt. Diese Stufe schafft zusätzlichen Mehrwert, indem sie die Energieversorgung wirtschaftlich organisiert und auf die Bedürfnisse der Kunden zuschneidet.

### 3.2. Aufbau und Struktur kommunaler EVU

Kommunale Energieversorgungsunternehmen (EVU) in Deutschland – häufig als Stadtwerke bezeichnet – sind zentrale Akteure der lokalen Daseinsvorsorge und spielen eine bedeutende Rolle in der Umsetzung der Energiewende. Ihr Aufbau, ihre rechtliche Ausgestaltung und ihre Einbindung in den regulatorischen Rahmen sind dabei vielfältig und komplex.

In Bezug auf die Rechtsform dominieren kommunale GmbHs, da sie eine eigenständige juristische Person mit unternehmerischer Flexibilität darstellen, während die Kommune als Gesellschafterin Einfluss behält. Daneben existieren auch Eigenbetriebe, die direkt in die kommunale Verwaltung eingebunden sind, jedoch weniger wirtschaftliche Eigenständigkeit besitzen. Größere Stadtwerke treten

mitunter als Aktiengesellschaften (AG) auf, was ihnen die Möglichkeit eröffnet, Kapital über den Markt einzuwerben oder strategische Partnerschaften einzugehen.

Strukturell lassen sich kommunale EVU hinsichtlich ihrer Integration entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette unterscheiden. Vertikal integrierte Unternehmen decken mehrere Stufen dieser Kette ab – etwa Erzeugung, Netzbetrieb und Vertrieb. Horizontal integrierte Unternehmen hingegen konzentrieren sich auf einzelne Stufen, beispielsweise ausschließlich den Vertrieb, können aber über mehrere Regionen oder Produktbereiche hinweg tätig sein. Unabhängig von dieser Unterscheidung können kommunale EVU monospartig (z. B. nur Strom) oder multispartig (z. B. Strom, Gas, Wasser, Fernwärme) organisiert sein. Gerade Stadtwerke sind häufig sowohl vertikal integriert als auch multispartig aufgestellt, was ihnen erlaubt, umfassende Versorgungsleistungen aus einer Hand anzubieten.

Ein zentrales Element im organisatorischen Aufbau kommunaler EVU sind die gesetzlichen Entflechtungsregelungen. Diese sollen sicherstellen, dass Netzbetreiber unabhängig von wettbewerblichen Aktivitäten wie Energievertrieb oder -erzeugung agieren. Ab einer Versorgung von mehr als 100.000 Kunden ist eine rechtliche Entflechtung vorgeschrieben, d. h. der Netzbetrieb muss in eine eigenständige juristische Person ausgelagert werden. Darüber hinaus gelten Anforderungen an die buchhalterische und operationelle Trennung, etwa durch getrennte IT-Systeme, Personal und Entscheidungsstrukturen. Auch kleinere Stadtwerke müssen zumindest eine informatorische und buchhalterische Entflechtung sicherstellen, um Transparenz und diskriminierungsfreien Netzzugang zu gewährleisten. Diese Vorgaben beeinflussen maßgeblich die interne Struktur kommunaler Unternehmensgruppen und erfordern klare Governance- und Compliance-Maßnahmen.

### 3.3. Kooperationsmöglichkeiten auf gleicher Wertschöpfungsstufe

In der Energiewirtschaft bestehen auf jeder der drei zentralen Wertschöpfungsstufen – Erzeugung, Netze und Vertrieb – vielfältige Kooperationsmöglichkeiten zwischen Energieversorgungsunternehmen (EVU), die sich auf derselben Stufe befinden. Solche Kooperationen zielen darauf ab, Synergien zu nutzen, Kosten zu senken, Innovationen voranzutreiben und regulatorischen Anforderungen besser zu begegnen.

Auf der Erzeugungsstufe kooperieren EVU häufig durch gemeinsame Investitionen in Kraftwerksprojekte, etwa Wind- oder Solarparks. Auch Betriebsführungsgemeinschaften sind verbreitet, bei denen mehrere Unternehmen Personal und technische Ressourcen bündeln, um Erzeugungsanlagen effizienter zu betreiben. Ein wesentlicher Mehrwert solcher Kooperationen liegt in der Risikoteilung bei kapitalintensiven Projekten sowie in der besseren Auslastung technischer und personeller Ressourcen.

Im Bereich der Netzinfrastruktur ergeben sich Kooperationspotenziale insbesondere im gemeinsamen Netzbetrieb, etwa durch Gründung gemeinsamer Netzgesellschaften. Ebenso können Technikpools für Wartung und Instandhaltung gebildet werden, um Kosten zu senken und die Reaktionsfähigkeit bei Störungen zu erhöhen. Der Mehrwert liegt hier vor allem in der Skalierungseffizienz bei Betrieb und Instandhaltung sowie in der besseren Koordination beim Netzausbau, insbesondere im Kontext der Energiewende.

Auf der Vertriebsstufe arbeiten EVU häufig bei der Entwicklung gemeinsamer Produkte zusammen, etwa bei regionalen Ökostromangeboten. Auch die gemeinsame Nutzung von IT-Systemen, Kundenportalen oder Callcentern ist ein gängiges Kooperationsmodell. Der Mehrwert solcher Kooperationen zeigt sich in der Kosteneffizienz durch geteilte Infrastruktur sowie in der Stärkung der Marktposition durch gebündelte Angebote.

Trotz der zahlreichen Vorteile sind solche Kooperationsprojekte nicht frei von Herausforderungen. Eine zentrale Schwierigkeit liegt in der Abstimmung unterschiedlicher Unternehmensinteressen und -kulturen, was insbesondere bei strategischen Entscheidungen zu Konflikten führen kann. Zudem stellen regulatorische und wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen hohe Anforderungen an die Ausgestaltung von Kooperationen, insbesondere im Netzbereich, wo eine strikte Entflechtung zwischen Netz und Vertrieb vorgeschrieben ist. Auch Fragen der Governance, der Datenhoheit und der fairen Verteilung von Kosten und Nutzen müssen sorgfältig geregelt werden, um eine nachhaltige und erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, ist eine klare vertragliche und organisatorische Struktur essenziell. Dazu zählen transparente Governance-

Regelungen, eindeutige Zuständigkeiten sowie Mechanismen zur Konfliktlösung. Ebenso wichtig ist eine frühzeitige und offene Kommunikation zwischen den Partnern, um unterschiedliche Erwartungen und Unternehmenskulturen zu harmonisieren. Dabei sollte auch gezielt auf Bedenken innerhalb der Belegschaft eingegangen werden – etwa durch Beteiligungsformate, die Ängste vor Arbeitsplatzverlust oder Kontrollabgabe adressieren. Die Einbindung der Mitarbeitenden und Führungskräfte in die Kooperationsgestaltung kann helfen, Akzeptanz zu schaffen und Veränderungsprozesse konstruktiv zu begleiten. Auch auf Kundenseite ist es entscheidend, regionale Identität und Nähe zu wahren, um Vertrauen zu erhalten und die gesellschaftliche Akzeptanz für Kooperationsmodelle zu stärken. Schließlich sollten rechtliche und regulatorische Anforderungen frühzeitig durch juristische Expertise geprüft und in die Kooperationsgestaltung integriert werden, um spätere Risiken zu minimieren und die langfristige Tragfähigkeit der Zusammenarbeit zu sichern.

#### 3.4. Kooperationsmöglichkeiten zwischen Wertschöpfungsstufen

Nicht nur innerhalb einzelner Wertschöpfungsstufen, sondern auch zwischen den Stufen – also zwischen Erzeugung, Netz und Vertrieb – ergeben sich vielfältige Kooperationsmöglichkeiten. Darüber hinaus gewinnen partnerschaftliche Modelle mit externen Akteuren wie Technologieunternehmen, Kommunen oder Start-ups zunehmend an Bedeutung. Solche vertikalen und sektorübergreifenden Kooperationen zielen darauf ab, Schnittstellen effizienter zu gestalten, Innovationen zu beschleunigen und neue Geschäftsmodelle zu erschließen.

Zwischen Erzeugung und Netzbetrieb bestehen Kooperationspotenziale insbesondere im Bereich der Netzintegration erneuerbarer Energien. Erzeuger und Netzbetreiber können gemeinsam an der Optimierung von Einspeisemanagement, Netzstabilität und Flexibilitätsnutzung arbeiten. Auch bei der Planung und Umsetzung von Netzanschlüssen – etwa für Windparks oder große PV-Anlagen – ist eine enge Abstimmung essenziell. Der Mehrwert liegt hier in der Reduktion von Netzengpässen sowie in der schnelleren Realisierung von Projekten durch abgestimmte Prozesse.

Zwischen Netzbetreibern und Vertriebseinheiten bestehen – im Rahmen der regulatorischen Vorgaben – Kooperationspotenziale, etwa durch den gesetzlich

geregelten Informationsaustausch über Lastprofile. Smarte Tarife, Elektromobilitätsangebote oder Flexibilitätsmodelle profitieren davon, wenn beide Seiten ihre Strategien aufeinander abstimmen. Dabei bleibt die Einhaltung der Entflechtungsvorgaben zentrale Voraussetzung.

Zwischen Erzeugung und Vertrieb können Kooperationen entstehen, wenn EVU gemeinsam Direktvermarktungsmodelle oder grüne Stromprodukte entwickeln. Auch Power Purchase Agreements (PPAs) zwischen Erzeugern und Vertriebsunternehmen sind ein wachsendes Feld. Der Mehrwert liegt hier in der Stärkung der Versorgungssicherheit sowie in der Positionierung als nachhaltiger Anbieter gegenüber Endkunden.

Darüber hinaus gewinnen Kooperationen mit Dritten zunehmend an Bedeutung. Dazu zählen Partnerschaften mit Kommunen, etwa im Rahmen von Bürgerenergieprojekten oder Quartierslösungen, sowie mit Technologieunternehmen, die digitale Plattformen, Speicherlösungen oder KI-basierte Steuerungssysteme bereitstellen. Auch Start-ups bringen Innovationskraft in bestehende Strukturen, etwa durch neue Geschäftsmodelle im Bereich Energie-Sharing oder Blockchain-basierter Abrechnung. Der Mehrwert solcher Kooperationen liegt in der Erschließung neuer Märkte, der Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit und der Stärkung der regionalen Verankerung.

Wie bei Kooperationen auf derselben Wertschöpfungsstufe bestehen auch hier Herausforderungen. Unterschiedliche Zielsysteme, technische Schnittstellenprobleme und regulatorische Vorgaben können die Zusammenarbeit erschweren. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede zwischen etablierten EVU und neuen Partnern, etwa aus der Start-up-Welt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es klare Governance-Strukturen, vertrauensvolle Kommunikation und strategische Offenheit für neue Denk- und Arbeitsweisen. Frühzeitige Einbindung aller relevanten Akteure – von Mitarbeitenden über Kommunen bis hin zu Kundengruppen – kann helfen, Akzeptanz zu schaffen und die Kooperation langfristig erfolgreich zu gestalten.

### 3.5. Kooperationen im Überblick: Struktur, Verbreitung und Plattformen

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, welche Kooperationsformen entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette möglich und relevant sind. Doch wie stark sind diese Modelle heute tatsächlich verbreitet?

Ein Blick auf die Branchenstruktur macht deutlich: Kooperation ist längst gelebte Realität – nicht nur in Leuchtturmprojekten, sondern flächendeckend quer durch die kommunale Energiewirtschaft. Die folgenden Praxisbeispiele sind deshalb nicht Ausnahmen, sondern typische Ausprägungen eines kooperativ organisierten Energiesektors.

Die Vielfalt kommunaler Energieversorger in Deutschland wird häufig als Schwäche ausgelegt. In Wahrheit ist sie Ausdruck einer dezentralen Versorgungsstruktur, die Verantwortung lokal verankert – und deren **Funktionsfähigkeit maßgeblich durch Kooperationen gewährleistet wird.**

Aus Gesprächen mit Branchenakteuren, Auswertungen von Mitgliederlisten sowie aus öffentlich zugänglichen Zahlen ergibt sich ein klares Bild:

- Von den rund **900 kommunalen Energieversorgern in Deutschland** ist ein **Großteil aktiv in mindestens einer Kooperation eingebunden** – häufig sogar in mehreren.
- Schätzungsweise über **90 %** der Stadtwerke nutzen **gemeinsame Plattformen** für Energiehandel, Abrechnung, Projektentwicklung, IT oder ähnliche Dienste
- Es existieren heute **mehr als 10 überregionale Kooperationsnetzwerke**, an denen jeweils Dutzende bis etwa Hundert kommunale Unternehmen beteiligt sind (z. B. Trianel, Thüga, Syneco, items, EAB, Quantum, rhenag).
- Zusätzlich bestehen **regionale Cluster, bilaterale Kooperationen und Beteiligungsmodelle**, die in keiner Statistik vollständig erfasst sind – aber eine flächendeckende Kooperationstiefe offenbaren.

Das Bild ist eindeutig: **Kooperation ist kein Sonderfall, sondern Strukturprinzip.**

Die Formen dieser Zusammenarbeit reichen von:

- **strategischer Beteiligung** (z. B. an Erzeugungsprojekten, Netzgesellschaften),
- über **operative Bündelung** (z. B. gemeinsame IT, Kundenservice, Marktkommunikation),
- bis hin zu **gemeinsamer Projektentwicklung** (Wasserstoff, PV, Nahwärme).

Auch wenn es keine zentrale Kooperationsdatenbank gibt, sprechen alle Beobachtungen dafür:

**Kein kommunales Unternehmen agiert heute vollständig allein.** Kooperation ist nicht Reaktion auf Druck, sondern bewährte Praxis – getragen von wirtschaftlichem Pragmatismus und politischer Verantwortung.

#### 4. Kooperationen in der Praxis

Im folgenden Kapitel werden Kooperationsmodelle vorgestellt, die entlang der gesamten energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette in der Praxis Anwendung finden. Den Einstieg bildet eine Online-Umfrage, die an Mitglieder des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) gerichtet war. Im Rahmen dieser Erhebung wurden quantitative Daten von VKU-Mitgliedsunternehmen gesammelt und durch qualitative Experteninterviews mit Vertretern bestehender Kooperationen ergänzt. Ziel war es, zentrale Herausforderungen der Branche zu identifizieren und einen Überblick über bestehende Kooperationsansätze zu gewinnen, mit denen diesen Herausforderungen lösungsorientiert begegnet wird.

Die Ergebnisse der Umfrage bieten aufschlussreiche Einblicke in die Perspektiven und Erfahrungen der Unternehmen. Sie verdeutlichen sowohl das Potenzial von Kooperationen als auch die bestehenden Hemmnisse bei deren Umsetzung. Das Kapitel fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen und analysiert, inwiefern Kooperationen als strategische Instrumente zur Bewältigung der Herausforderungen der Energiewende fungieren können. Zudem wird aufgezeigt, wie kommunale

Energieversorger durch partnerschaftliche Ansätze ihre Position im Markt stärken und ihre Leistungsfähigkeit ausbauen können.

Im Anschluss erfolgt eine vertiefende Analyse konkreter Kooperationsmodelle aus der Praxis. Hierfür wurden zehn strukturierte Experteninterviews durchgeführt, um unterschiedliche Ansätze entlang der Wertschöpfungskette detailliert zu untersuchen. Der Fokus liegt auf der Identifikation zentraler Erfolgsfaktoren sowie auf der Darstellung verschiedener Herangehensweisen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Kooperationsstrategien verfolgen.

#### 4.1. VKU-Gremienumfrage

Die Umfrage beleuchtet zunächst zentrale Herausforderungen der Energiewirtschaft, mit Fokus auf die kommunale Wärmeplanung und die steigende Stromnachfrage. Anschließend rückt die Rolle von Kooperationen als Treiber der Energiewende in den Mittelpunkt – insbesondere die praktischen Erfahrungen der Teilnehmenden und deren Einschätzungen zur Wirksamkeit solcher Partnerschaften. Abschließend werden Ansätze zur Optimierung politischer Rahmenbedingungen untersucht, um die Umsetzung der Energiewende zu beschleunigen und zukünftige Kooperationen gezielt zu fördern.

##### 4.1.1. Zentrale Herausforderungen der kommunalen Energiewirtschaft

Im ersten Teil der Online-Umfrage wurden die Teilnehmenden gebeten, die aus ihrer Sicht drängendsten Herausforderungen in der Energiewirtschaft zu benennen. Dabei kristallisierten sich insbesondere drei Themenbereiche als besonders relevant heraus: politisch-rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierung sowie die technologische Transformation.

#### **Politische und rechtliche Unsicherheiten**

Die Befragten betonten, dass unklare gesetzliche Vorgaben, wechselhafte Förderbedingungen und politische Unwägbarkeiten langfristige Planungen erheblich erschweren. Diese Unsicherheiten wirken sich negativ auf Investitionsentscheidungen und die Umsetzung strategischer Projekte aus.

## **Finanzierungsbedarf und Investitionshürden**

Ein zentrales Problem stellt die Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen dar – insbesondere im Bereich des Netzausbaus sowie bei Projekten zu erneuerbaren Energien und Wasserstofftechnologien. Die Unternehmen sehen hier einen hohen Kapitalbedarf, der durch bestehende Fördermechanismen nicht ausreichend gedeckt wird. Auch die kontinuierliche Sicherstellung der Versorgungssicherheit und Grundlastfähigkeit erfordert erhebliche Investitionen in moderne Technologien und Netzinfrastruktur.

## **Technologischer Wandel und Digitalisierung**

Die Notwendigkeit, bestehende Infrastrukturen durch Digitalisierung und innovative Technologien zukunftsfähig zu gestalten, wurde ebenfalls als bedeutende Herausforderung identifiziert. Dies betrifft sowohl die Integration neuer Energiequellen als auch die Anpassung bestehender Systeme an veränderte Anforderungen.

Im weiteren Verlauf der Umfrage wurden zwei Themen vertieft betrachtet: die kommunale Wärmeplanung und die zunehmende Stromnachfrage.

### **Kommunale Wärmeplanung**

Hier nannten die Befragten insbesondere nicht abgestimmte gesetzliche Vorgaben und das Fehlen einheitlicher Standards als zentrale Hemmnisse. Hinzu kommen hohe Investitionskosten sowie Unsicherheiten bei der Preisgestaltung für Wärme. Auch technologische Aspekte – etwa die Integration erneuerbarer Wärmequellen und die Anpassung der Wärmenetze – stellen erhebliche Herausforderungen dar.

### **Steigende Stromnachfrage**

Mit Blick auf den wachsenden Strombedarf stehen vor allem die Versorgungssicherheit und Netzstabilität im Fokus. Der beschleunigte Netzausbau, insbesondere zur Integration erneuerbarer Energien und Ladeinfrastruktur, wird als dringend notwendig erachtet. Gleichzeitig fordern die Befragten eine Verbesserung des regulatorischen Rahmens sowie gezielte Investitionen in moderne Netztechnologien.

#### 4.1.2. Bedeutung von Kooperationen in der Energiewende

Im zweiten Teil der Online-Umfrage stand die Rolle von Kooperationen als treibende Kraft der Energiewende im Mittelpunkt. Die Ergebnisse zeigen deutlich: Die Mehrheit der Befragten betrachtet Kooperationen als einen entscheidenden Hebel, um Fortschritte in der Transformation des Energiesystems zu erzielen.

##### **Gründe für Kooperationen: Ressourcen bündeln, Großprojekte realisieren**

Als Hauptmotive für Kooperationen nannten die Teilnehmenden insbesondere die gemeinsame Umsetzung von Großprojekten sowie die Bündelung von Ressourcen, vor allem in den Bereichen Energiebeschaffung und Infrastrukturentwicklung. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, Synergien zu nutzen und komplexe Vorhaben effizienter zu realisieren.

##### **Bestehende Kooperationsformen: Strategisch, operativ und innovativ**

Die Umfrage zeigt, dass viele Unternehmen bereits Kooperationen in den Bereichen strategische Partnerschaften, Energiehandel und Betrieb etabliert haben. Diese Partnerschaften tragen dazu bei, die Marktposition zu stärken und technologische Innovationen voranzutreiben. Die überwiegende Mehrheit der Befragten berichtete von positiven Erfahrungen, was auf eine hohe Erfolgsquote solcher Kooperationen schließen lässt. Nur vereinzelt – insbesondere im Vertrieb und in der Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen – wurden wirtschaftliche Zielkonflikte als Herausforderung genannt.

##### **Zukunftsperspektiven**

Im weiteren Verlauf der Umfrage richtete sich der Blick auf zukünftige Kooperationsmodelle. Besonders im Bereich der Netzinfrastuktur sehen die Befragten großes Potenzial. Gemeinsame Investitionen in den Ausbau und die Digitalisierung der Netze versprechen laut Einschätzung der Teilnehmenden erhebliche Effizienzgewinne.

Auch im Bereich der erneuerbaren Energien – insbesondere bei Windkraft, Photovoltaik und Wasserstofftechnologien – werden vielfältige Chancen für

gemeinschaftliche Projekte gesehen. Kooperationen ermöglichen es, größere Vorhaben umzusetzen und dabei Risiken zu streuen.

Ein weiteres zentrales Thema ist die Entwicklung und Integration von Speichertechnologien zur Optimierung der Netzstabilität. Die Befragten sehen hierin ein vielversprechendes Feld für Kooperationen, um gemeinsam innovative Speicherlösungen zu entwickeln.

Darüber hinaus erkennen viele Unternehmen Potenzial in der Entwicklung neuer Tarifmodelle sowie Smart-Home-Angeboten, die durch Partnerschaften mit Technologieanbietern, Stadtwerken oder Start-ups weiter vorangetrieben werden können.

#### 4.1.3. Optimierung der politischen Rahmenbedingungen

Im abschließenden Teil der Online-Umfrage lag der Fokus auf möglichen Verbesserungen der politischen Rahmenbedingungen, um die Energiewende wirksamer zu gestalten. Die Teilnehmenden formulierten dabei klare Erwartungen an die Politik.

##### **Wunsch nach Bürokratieabbau und Planungssicherheit**

Die Befragten sprachen sich deutlich für einen Abbau bürokratischer Hürden, verbesserte Finanzierungsmodelle sowie eine verlässliche, langfristige Planungssicherheit aus. Diese Faktoren gelten als zentrale Voraussetzungen, um Investitionen zu erleichtern, Projekte effizient umzusetzen und die Energiewende insgesamt zu beschleunigen.

##### **Positive Haltung gegenüber gezielten Kooperationen**

Zum Abschluss der Umfrage wurde die Einstellung zu gezielten Kooperationsformen abgefragt. Die Ergebnisse zeigen ein überwiegend positives Stimmungsbild: Die Mehrheit der Teilnehmenden bewertet Kooperationen als wertvolles Instrument, um komplexe Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen und langfristige Projekte erfolgreich umzusetzen.

Die Unternehmen erkennen in der Zusammenarbeit mit Partnern nicht nur operative Vorteile, sondern auch strategische Chancen – etwa durch geteilte Risiken, gebündelte Expertise und eine stärkere Positionierung im Markt.

#### 4.1.4. Fazit

Die Ergebnisse der Online-Umfrage liefern wertvolle Einblicke in die aktuellen Herausforderungen, Chancen und prioritären Handlungsfelder der Energiewirtschaft. Deutlich wird, dass insbesondere die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, die Finanzierung sowie die technologische Transformation als zentrale Hürden für eine erfolgreiche Umsetzung der Energiewende wahrgenommen werden. Der hohe Kapitalbedarf für den Ausbau erneuerbarer Energien, die Modernisierung der Netzinfrastruktur sowie die Herausforderungen in der kommunalen Wärmeplanung und bei der steigenden Stromnachfrage verdeutlichen den Handlungsdruck.

Kooperationen werden von den Befragten als ein wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen. Die Mehrheit der Unternehmen hat bereits positive Erfahrungen mit partnerschaftlichen Ansätzen gemacht – sei es in der Energiebeschaffung, im Netzbetrieb oder bei der Entwicklung neuer Technologien. Die gemeinsame Umsetzung von Großprojekten und die Bündelung von Ressourcen gelten als zentrale Vorteile.

Mit Blick auf die Zukunft sehen die Teilnehmenden großes Potenzial in neuen Kooperationsmodellen, insbesondere im Bereich der Netzinfrastruktur, der erneuerbaren Energien sowie bei innovativen Speicherlösungen.

Abschließend formulieren die Befragten klare Erwartungen an die politischen Rahmenbedingungen: Ein Abbau bürokratischer Hürden, verlässliche Finanzierungsmodelle und langfristige Planungssicherheit werden als entscheidend für das Gelingen der Energiewende angesehen.

Insgesamt zeigt die Umfrage, dass gezielte Kooperationen nicht nur als pragmatisches Mittel zur Bewältigung komplexer Herausforderungen verstanden werden, sondern auch als strategisches Instrument zur Stärkung der Innovationskraft und zur nachhaltigen Transformation der Energiewirtschaft.

## 4.2. Experteninterviews

Im folgenden Abschnitt stehen die Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews im Mittelpunkt. Ziel war es, praxisnahe Einblicke in bewährte Kooperationsmodelle entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette zu gewinnen. Insgesamt wurden zehn Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Unternehmen befragt, um ein möglichst breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen abzubilden.

Den Auftakt bildet eine Vorstellung der beteiligten Unternehmen, die ihre Erfahrungen und Kooperationsansätze im Rahmen der Interviews geteilt haben:

- Die Kommunale Allianz für Geothermie NRW, gegründet 2022, ist eine projektbezogene Kooperation, die aus acht kommunalen Versorgungsunternehmen und dem Fraunhofer IEG als wissenschaftlichem Partner besteht. Sie finanziert sich durch eigene Beiträge der Partner. Die Zusammenarbeit basiert auf kommunikativen Austauschformaten und umfasst die Stadtwerke Aachen, Bochum, Duisburg, Düsseldorf, Mülheim, Münster, Oberhausen und Wuppertal. Ziel der Allianz ist es, die Geothermie zur nachhaltigen und klimaneutralen Wärmeerzeugung in NRW zu fördern, indem die in tiefen Gesteinsschichten vorhandenen Wärmevorkommen genutzt werden. Die Strategie umfasst seismische Untersuchungen, Machbarkeitsstudien, Bohrungen sowie diverse kommunikative Formate, um das Potenzial von Geothermie-Anlagen zu integrieren. Weiterhin umfasst die Strategie die Schaffung verlässlicher Rahmenbedingungen und schneller Verwaltungsprozesse.
- Die ASEW (Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung) wurde 1989 gegründet und ist ein Netzwerk von über 380 Stadtwerken. Alle Mitglieder arbeiten projektbezogen zusammen, um Wissen auszutauschen und die Stadtwerke in den Bereichen Energieeffizienz, Energiedienstleistungen, erneuerbare Energien und Klimaschutz zu unterstützen. Die Strategie der ASEW fokussiert sich auf kontinuierliche Weiterbildung, gemeinsame Initiativen zur aktiven Gestaltung der Energiewende sowie Übertragung von Best-Practice-Lösungen rund um

Geschäftsmodelle zwischen den Mitgliedsstadtwerken. Die ASEW finanziert sich durch Mitgliedsbeiträge und Einnahmen aus Projekten.

- Die Stadtwerke Union Nordhessen GmbH (SUN GmbH) ist ein Verbund aus sieben regionalen Stadtwerken in Nordhessen, der im Jahr 2011 gegründet wurde und sich als Konsortialgemeinschaft organisiert. Jedes Mitglied hat die Freiheit, individuell zu entscheiden, wie stark es sich an den Projekten beteiligt. Zu den Mitgliedern gehören Bad Sooden-Allendorf, Eschwege, Hann. Münden, Homberg (Efze), Kassel, Witzenhausen und Wolfhagen. Das Hauptziel dieser Zusammenarbeit ist die Förderung der Energiewende durch die Entwicklung umweltfreundlicher Energieprojekte, insbesondere im Bereich Windkraftanlagen und Elektromobilität. SUN setzt auf die gemeinsame Nutzung von Fachwissen, Ressourcen und Investitionen, was die Effizienz erheblich steigert. Ihr Geschäftsmodell fördert im Wesentlichen die dezentrale und kommunale Energieversorgung der Region. Die SUN GmbH wird durch Beiträge der Mitgliedsstadtwerke und staatliche Fördermittel finanziert.
- Die Energieallianz Bayern, gegründet 2009, besteht aus 46 überwiegend bayerischen Stadtwerken und Energieversorgern. Diese Kooperationsgesellschaft ermöglicht den Mitgliedern, Erfahrungen auszutauschen und Ressourcen zu bündeln, um eine nachhaltige und zukunftsweisende Energieversorgung zu gewährleisten. Die Energieallianz Bayern finanziert sich durch Beiträge der Mitglieder und Projekteinnahmen. Projekte wie Wind- und Solarparks sowie der Ausbau der Netzinfrastruktur stehen im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten.
- Die regio iT GmbH, der größte kommunale IT-Dienstleister in NRW und häufiger IT-Partner für öffentliche Auftraggeber: Kommunen und Schulen, Energieversorger, Entsorger sowie Non-Profit-Organisationen. Mit Sitz in Aachen und Niederlassungen in Gütersloh und Siegburg bietet sie strategische und projektbezogene IT-Beratung, Integration, IT-Infrastruktur und Full-Service in vier Geschäftsfeldern an: IT-Service und Betrieb, Verwaltung und Finanzen, Energie und Entsorgung, Bildung und Entwicklung.

- Die Rhein Netz GmbH ist ein regionaler Netzbetreiber, der für die sichere und effiziente Versorgung mit Strom und Gas in der Rhein-Region verantwortlich ist. Das Unternehmen arbeitet eng mit lokalen Stadtwerken zusammen und fokussiert sich auf den Betrieb und die Wartung von Netzen sowie die Integration erneuerbarer Energiequellen. Die Finanzierung erfolgt durch Netzgebühren und Einnahmen aus Verträgen mit Stadtwerken und Energiekunden.
- Die SmartOPTIMO GmbH & Co. KG, gegründet im Jahr 2009, ist ein Zusammenschluss von über 30 Gesellschaftern und weiteren Kunden: Stadtwerken und regionalen Energieversorgern. smartOPTIMO ist damit Dienstleister, Berater und Netzwerk zu Themen rund um das Messwesen. Die drei wesentlichen Geschäftsfelder von smartOPTIMO sind Beratung & Netzwerke, IT-Dienstleistungen sowie Operatives Messwesen. Das Unternehmen bietet Smart-Meter-Gateway-Administration und Rollout-Management an, um den Übergang zu einer digitalen und effizienten Energiewelt zu beschleunigen. Die Strategie umfasst die Entwicklung praxisnaher Lösungen und die enge Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks. SmartOPTIMO finanziert sich durch Einnahmen aus den Dienstleistungen der Mitglieder.
- Die Stadtwerke SH GmbH, gegründet im Jahr 2020, sind ein Zusammenschluss der Schleswiger Stadtwerke, der Stadtwerke Eckernförde und der Stadtwerke Rendsburg. Das Unternehmen ist in den traditionellen Geschäftsfeldern der Energie- und Wasserversorgung sowie Kommunikationsdiensten aktiv und erweitert darüber hinaus innovativ und wachstumsorientiert seine Angebote, Dienstleistungen und Kompetenzen. Die Stadtwerke SH bieten umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Strom, Erdgas, Wärme, Glasfaser und E-Mobilität an, um den Übergang zu einer nachhaltigen und effizienten Energiewelt zu unterstützen. Die Strategie umfasst die Entwicklung praxisnaher Lösungen und die enge Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks. Die Stadtwerke SH finanzieren sich durch Beiträge der Mitglieder und Einnahmen aus deren Dienstleistungen.
- Die Stadtwerke Westmünsterland Energiekooperation GmbH & Co. KG ist ein Verbund von sieben Stadtwerken im Westmünsterland, der 2012 gegründet

wurde. Dieser Verbund fördert gemeinsame Projekte und die Energiewende durch gebündelte Ressourcen und Fachkenntnisse, wobei die Mitglieder autonom entscheiden können. Stadtwerke Westmünsterland finanziert sich durch Beiträge der Mitglieder.

- Die Thüga-Gruppe ist der größte Verbund kommunaler Energie- und Wasserversorger in Deutschland. Sie steht für eine zuverlässige und nachhaltige Energieversorgung und stärkt die Wertschöpfung in den Kommunen und Regionen. Sie gestaltet die Energie- und Wärmewende vor Ort – sicher, nachhaltig und bezahlbar. Gemeinsam mit ihren Partnerunternehmen und Kommunen entwickeln sie die Energie- und Wasserversorgung weiter. Die Thüga Aktiengesellschaft, die bereits 1867 gegründet wurde, hält Minderheitsbeteiligungen an den über 100 Unternehmen der Thüga-Gruppe und bietet Beratung und Lösungen für eine wirtschaftlich und nachhaltig erfolgreiche Zukunft an. Sie fördert Kooperationen, bündelt Interessen und macht sich für die Anliegen ihrer Partnerunternehmen stark.
- Die Trianel GmbH, gegründet 1999, ist ein Zusammenschluss von über 50 Stadtwerken und kommunalen Energieversorgern. Durch gebündelte Ressourcen realisiert sie gemeinsame Projekte in den Bereichen Energiehandel, Kraftwerke und Infrastruktur. Die Finanzierung erfolgt je nach Projekt durch verschiedene Methoden. Zudem unterstützt die Trianel Betreiber von Solar- und Windkraftanlagen beim Markteintritt durch Power Purchase Agreements (PPA) und schafft direkte Beziehungen zwischen Produzenten und Abnehmern. Ein weiterer Finanzierungsweg ist der Verkauf von Energieprojekten, wie etwa Hybrid-Kraftwerken, der zur Kapitalgewinnung dient.

Die Kooperationen können sich in sehr unterschiedlichen Formen realisieren – von strategischen Allianzen über lose Dienstleistungsverhältnisse bis hin zu unternehmensrechtlichen Zusammenschlüssen im Rahmen von M&A-Prozessen. Für eine differenzierte Betrachtung ist es entscheidend, diese Modelle voneinander abzugrenzen und in ihrer Charakteristik klar zu beschreiben.

Ein Beispiel für eine klassische, strategisch angelegte Kooperation kommunaler Unternehmen ist die Stadtwerke Union Nordhessen. Hier handelt es sich um einen Zusammenschluss mehrerer Stadtwerke, die gemeinsam operative und strategische Aufgaben wahrnehmen – unter anderem im Bereich der Beschaffung, Marktkommunikation und Netzführung. Die Mitglieder behalten ihre unternehmerische Eigenständigkeit, profitieren jedoch von gemeinsamen Strukturen und abgestimmten Prozessen. Solche Modelle basieren in der Regel auf Gleichrangigkeit, gegenseitigem Vertrauen und klar definierten Governance-Strukturen.

Dem gegenüber stehen Modelle, bei denen Stadtwerke Dienstleistungen über spezialisierte Anbieter oder Plattformen beziehen – etwa im Fall von Smart Optimo oder Thüga. Hierbei handelt es sich weniger um gleichberechtigte Kooperationen als vielmehr um Dienstleistungsverhältnisse. Stadtwerke treten in diesen Konstellationen primär als Kunden auf, die standardisierte Lösungen – etwa für Messwesen, Abrechnung oder Digitalisierung – in Anspruch nehmen. Solche Initiativen werden oftmals durch die Bedürfnisse einzelner Stadtwerke initiiert, die auf externe Kompetenz und Skaleneffekte zugreifen möchten, ohne ihre unternehmerische Souveränität aufzugeben.

Eine gänzlich andere Qualität kooperativer Zusammenarbeit ergibt sich im Rahmen von M&A-Transaktionen. Hier geht es nicht um partnerschaftliche Zusammenarbeit im klassischen Sinne, sondern um die gesellschaftsrechtliche Integration – etwa durch den vollständigen oder teilweisen Erwerb von Stadtwerken oder deren Beteiligungen. Ziel solcher Übernahmen ist zumeist die strategische Expansion, Erschließung neuer Märkte oder Synergieeffekte durch Konsolidierung. Diese Form der Zusammenarbeit unterscheidet sich grundlegend von loseren Kooperationsmodellen, da sie auf Eigentumsübergang, Kontrollrechte und langfristige Kapitalbindung abzielt.

Im Rahmen dieser Untersuchung konzentrieren wir uns auf klassische und dienstleistungsbasierte Kooperationsformen zwischen kommunalen EVUs. Die Analyse umfasst insbesondere strategische Allianzen und lose Verbundmodelle, wie sie häufig auf regionaler oder thematischer Ebene entstehen. Der Übergang von Kooperationen zu dienstleistungsbasierten Geschäftsbeziehungen wird dabei ebenso betrachtet wie der Einfluss individueller Initiativen einzelner Stadtwerke.

Der Bereich gesellschaftsrechtlicher Zusammenschlüsse im Sinne von M&A, einschließlich der strategischen Zukäufe oder Beteiligungserwerbe an Stadtwerken oder deren Tochtergesellschaften, wird im Rahmen dieser Studie bewusst ausgeklammert. Zwar sind diese Prozesse im kommunalen Energiemarkt zunehmend relevant, erfordern jedoch eine eigenständige Analyse, die über die hier gewählte thematische Fokussierung hinausgeht. Die Einordnung und Abgrenzung erfolgten daher rein analytisch, nicht jedoch vertiefend oder bewertend.

Die dargestellten Einblicke in verschiedene Unternehmen und deren Kooperationsmodelle veranschaulichen die Bandbreite praxisorientierter Ansätze zur Bewältigung der Energiewende. Sie zeigen auf, wie Kooperationen konkret ausgestaltet und erfolgreich umgesetzt werden können.

### **Hinweis zur Systematik der Fallbeispiele**

Die nachfolgende Einteilung der Kooperationsbeispiele entlang der klassischen energiewirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen – Erzeugung, Netze und Vertrieb – dient der strukturierten Darstellung und erleichtert die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Modelle. Gleichwohl ist zu beachten, dass viele der dargestellten Kooperationen in der Praxis nicht strikt einer einzelnen Stufe zugeordnet werden können. Insbesondere digitale, sektorübergreifende oder strategisch angelegte Kooperationen wirken häufig stufenübergreifend oder adressieren Querschnittsthemen wie IT-Infrastruktur, Flexibilitätsmanagement oder Kundenintegration. Die gewählte Systematik bildet daher eine analytische Orientierungshilfe, ersetzt jedoch keine ganzheitliche Betrachtung.

#### **4.2.1. Fallbeispiele für Kooperationsmodelle – Erzeugung**

##### **SUN**

Die SUN GmbH & Co. KG setzt sich für eine nachhaltige regionale Energieversorgung ein. Ihr Ziel ist es, durch gemeinsame Investitionen in Windenergieanlagen und andere erneuerbare Energieprojekte die Energieversorgung in der Region zu sichern und auszubauen. Dabei steht die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern im

Fokus, um Synergien zu nutzen und den Ausbau erneuerbarer Energien effizient voranzutreiben.

Die Kooperation basiert auf einem Einstimmigkeitsprinzip, bei dem alle Partner gleichberechtigt sind. Auch größere Partner, wie beispielsweise Kassel, haben kein höheres Stimmrecht. Die SUN GmbH & Co. KG übernimmt die Akquise geeigneter Flächen für Projekte und beruft eine Gesellschafterrunde ein, um das Interesse der Partner an den Projekten zu besprechen. Die Anteile an den Projekten werden, durch das von der SUN verwendete Konsortialmodell unabhängig von den Unternehmensgrößen der interessierten Partner verhandelt. Wie Markus Jungmann, Head of Project Development, betont: „Dieses Modell verfolgt nicht das Motto ‚mitgehen und gefangen‘, sondern ‚alles kann, nichts muss‘.“

Für einige Partner stellt die Notwendigkeit kommunaler Gremienbeschlüsse eine Herausforderung dar. Dieses Problem wird jedoch abgemildert, da die SUN GmbH & Co. KG auch nach außen als Konsortium auftritt. Die Konsorten stellen SUN die notwendige Liquidität zur Verfügung, um Projekte in die nächste Phase zu bringen. Sobald ein Projekt baureif ist, wird eine eigene Projektgesellschaft gegründet, beispielsweise eine Windpark Co. KG, die das Vorhaben umsetzt. SUN erhält für ihre Leistungen eine Provision, die sich aus den Projektmitteln finanziert.

Die Kooperation erfolgt in zwei Phasen. In der ersten Phase, der Projektakquise, wird SUN mit Kapital ausgestattet, das anteilig von den Kooperationspartnern bereitgestellt wird. Zum Beispiel könnten sieben Mitgliedsunternehmen gemeinsam 40 Millionen Euro für die Errichtung eines Windparks mit vier Windenergieanlagen investieren. Jedes Unternehmen würde in diesem Fall zwei Millionen Euro für die Akquise beisteuern. Bevor die eigentliche Investition beginnt, erfolgt eine Due Diligence (DD) Prüfung, um sicherzustellen, dass der Business Case wirtschaftlich tragfähig sowie technisch und juristisch einwandfrei ist. Erst nach dieser Prüfung wird die endgültige Investitionsentscheidung getroffen. In der zweiten Phase, der Umsetzung, wird eine eigene Projektgesellschaft gegründet, die das Vorhaben realisiert. Die Stadtwerke bringen sowohl Eigenkapital als auch Fremdkapital in das Projekt ein, um die Finanzierung sicherzustellen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Kooperation ist das Risikosplitting in der ersten Phase. Jeder einzelne Schritt kann dazu führen, dass ein Projekt nicht realisiert wird

oder ein Wettbewerber den Zuschlag erhält. Dennoch führt der gemeinsame Marktauftritt zu höheren Erfolgen in der Akquise. Zudem wird das benötigte Kapital in der zweiten Phase nicht auf einmal, sondern in mehreren Schritten bereitgestellt. Dies ist besonders für kommunale Haushalte von Vorteil, da es eine flexiblere und nachhaltigere Finanzierung ermöglicht. Insgesamt trägt dieses Modell dazu bei, den Ausbau erneuerbarer Energien effizient, partnerschaftlich und wirtschaftlich tragfähig zu gestalten. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit zeigt sich unter anderem auch darin, dass Projekte, die nach dem SUN-Modell umgesetzt werden, eine achtfach höhere regionale Wertschöpfung erzielen als vergleichbare Projekte von externen Entwicklungsgesellschaften.

## **EAB**

Die Energieallianz Bayern (EAB) ist eine Kooperation verschiedener Akteure mit dem Ziel, durch den Bau und Betrieb von Wind- und Solarparks eine nachhaltige regionale Energieversorgung zu gewährleisten. Die Allianz verfolgt einen gemeinschaftlichen Ansatz zur Förderung erneuerbarer Energien und trägt damit zur Energiewende bei. Durch die Bündelung von Ressourcen und Fachwissen entstehen Synergien, die zur Senkung der Investitionskosten sowie zur Steigerung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Projekte beitragen.

Die EAB übernimmt sowohl die Planung als auch den Betrieb regenerativer Erzeugungsanlagen und nutzt dabei Skaleneffekte, um wirtschaftliche Vorteile für die beteiligten Akteure zu generieren. Die technische Betriebsführung erfolgt durch spezialisierte Fachkräfte, wodurch eine effiziente und wirtschaftlich optimierte Betriebsweise sichergestellt wird.

Ein wesentlicher Bestandteil der Kooperation ist die Risikodiversifizierung, die darauf abzielt, finanzielle Risiken zu minimieren. Investitionen erfolgen nicht in einzelne Projekte, sondern werden breit gestreut, um wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten. Dieses Modell folgt dem Prinzip, dass eine Beteiligung an mehreren Projekten mit kleineren Anteilen eine geringere finanzielle Volatilität mit sich bringt als eine vollständige Investition in ein einzelnes Vorhaben. Die Investitionsmittel werden vorab akquiriert und in verschiedene Projekte eingebracht, sodass auch bei partiellen Fehlschlägen einzelner Vorhaben die angestrebte Gesamtenergieerzeugung realisiert werden kann.

Die Kooperation zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus, da die Gesellschafter nicht verpflichtet sind, sich an allen Projekten zu beteiligen. Jedes Vorhaben wird einzeln ausgeschrieben, und interessierte Akteure können ihre Investitionsentscheidungen individuell treffen. Diese Struktur ermöglicht eine bedarfsgerechte Beteiligung und reduziert finanzielle Verpflichtungen für die einzelnen Mitglieder. Die Vertragsgestaltung orientiert sich an Transparenz, Fairness und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit, wodurch die Zusammenarbeit innerhalb der Allianz gefördert wird.

Die Entscheidungsfindung innerhalb der EAB erfolgt gemeinschaftlich. Der Aufsichtsrat bereitet Entscheidungsvorlagen für die Gesellschafterversammlung vor, wodurch verschiedene Perspektiven einbezogen und fundierte Entscheidungen getroffen werden können. Durch diese strukturierte Governance werden wirtschaftliche, technische und rechtliche Aspekte umfassend berücksichtigt.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der EAB ist die Risikodiversifizierung, die zur Reduzierung finanzieller Risiken sowie zur Optimierung der Kostenstruktur beiträgt. Die Streuung der Investitionen auf mehrere Projekte erhöht die wirtschaftliche Stabilität und minimiert die Auswirkungen einzelner Projektrisiken.

Ein weiterer relevanter Faktor ist die Skalierbarkeit der Projekte, die durch die Größe der Kooperation ermöglicht wird. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und die strategische Bündelung von Investitionen führen zu Kostenvorteilen und einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Projekte.

Die flexible Beteiligungsstruktur bietet den Gesellschaftern die Möglichkeit, sich selektiv an Projekten zu beteiligen, was eine adaptive Investitionsstrategie ermöglicht. Diese Flexibilität trägt dazu bei, finanzielle Belastungen zu steuern und wirtschaftliche Risiken zu minimieren.

Zudem wird durch eine transparente und faire Vertragsgestaltung das gegenseitige Vertrauen innerhalb der Kooperation gestärkt. Die gemeinsame Entscheidungsfindung, unterstützt durch den Aufsichtsrat, gewährleistet eine umfassende Abwägung wirtschaftlicher und technischer Parameter und fördert eine langfristig tragfähige Strategie für den Ausbau erneuerbarer Energien.

Die EAB verfolgt eine wirtschaftlich nachhaltige Strategie, die darauf abzielt, erneuerbare Energien als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge langfristig zu etablieren. Angesichts begrenzter finanzieller Ressourcen auf kommunaler Ebene bietet die Kooperation eine Möglichkeit, Investitionen in erneuerbare Energien effizient zu bündeln und volkswirtschaftlich tragfähige Lösungen zu entwickeln.

### **Allianz für Geothermie**

Die Kommunale Allianz für Geothermie NRW ist ein Zusammenschluss von kommunalen Versorgern und dem Fraunhofer Institut für Energieinfrastrukturen und Geotechnologien (Fraunhofer IEG). Ihr Hauptziel besteht darin, die tiefe Geothermie in die kommunale Energieversorgung zu integrieren.

Eine wesentliche Aufgabe der Kommunalen Allianz für Geothermie NRW ist die Abstimmung der Kommunikation sowie der Wissensaustausch in administrativen, technologischen, juristischen und wirtschaftlichen Fragen. Darüber hinaus wird ein Risikosplitting bei den kostenintensiven Bohrungen für Geothermie vorgenommen, wobei Kapitalbeteiligungen eine bedeutende Rolle spielen. Die Allianz erörtert die bestehenden Rahmenbedingungen für Geothermie und prüft gemeinsame Projekte, einschließlich etwaiger Probebohrungen für Tiefengeothermie.

Bei der Abstimmung von Prozessen spielt die räumliche Entfernung keine Rolle, es sei denn, Infrastrukturen oder Reservoirs werden gemeinsam genutzt. Verschiedene Stadtwerke haben das Fraunhofer Institut kontaktiert und Anfragen zur Kooperation gestellt. Das Institut vermittelt gerne und bringt Stadtwerke zusammen, die bereit sind, gemeinschaftlich zu investieren. So ist die Allianz gewachsen. Es ist wichtig zu erwähnen, dass die Allianz nicht mit Mitteln ausgestattet ist und keine Geschäftsstelle hat. In der frühen Phase der Umsetzung gibt es eine Plattform des Austauschs, die erst verbindlich wird, wenn konkrete Umsetzungsziele schriftlich vereinbart sind.

Die Erfolgsfaktoren der Allianz für Geothermie liegen in der gezielten Zusammenarbeit und dem Austausch von Fachwissen unter den Mitgliedern. Die enge Kooperation ermöglicht es, Synergien zu nutzen und Ressourcen effizient einzusetzen. Die aktive Einbeziehung des Fraunhofer Instituts fördert den Zugang zu innovativen Technologien und Expertenwissen, was die Projekterfolge

maßgeblich unterstützt. Schließlich sorgt die klare Kommunikationsstruktur innerhalb der Allianz dafür, dass alle Beteiligten gut informiert sind und sich aktiv an der Umsetzung der gemeinsamen Ziele beteiligen.

## **Trianel**

Die Trianel GmbH verfolgt das übergeordnete Ziel, kommunale Energieversorger durch gemeinschaftliche Projekte, Innovationsnetzwerke und ein breites Spektrum an Dienstleistungen in verschiedenen Bereichen der Energiewirtschaft zu stärken. Ursprünglich wurde das Unternehmen gegründet, um Stadtwerke im Rahmen der Liberalisierung des Energiemarktes beim Zugang zu den Handelsmärkten und der Energiebeschaffung zu unterstützen.

Im Laufe der Zeit hat sich der Fokus zunehmend auf die Projektentwicklung erneuerbarer Energien und deren Integration in den Markt, auf innovative Beschaffungs- und Asset-Optimierungskonzepte, sowie auf den Ausbau und das Management von Flexibilitätsoptionen verlagert.

Durch diese strategische Neuausrichtung trägt Trianel zur Umsetzung der Energiewende bei und unterstützt Stadtwerke und Versorger bei der Anpassung an veränderte Marktbedingungen.

Die besondere Relevanz dieser Kooperation ergibt sich aus den Herausforderungen, vor denen insbesondere kleine und mittlere Stadtwerke stehen: „Die Herausforderungen, die zunehmend volatile und dezentrale Erzeugungsseite mit dem sich ebenfalls stark verändernden Verhalten auf der Abnehmerseite zu synchronisieren sind vielfältig. Gerade kleineren bis mittleren Stadtwerken fehlt oft die notwendige Expertise oder es ist aus Kostenerwägungen nicht zielführend, die zunehmend immer komplexer werdenden Prozesse im eigenen Hause aufzubauen und 24/7 vorzuhalten“ (Frank Neubauer, Bereichsleiter Vertrieb & Marketing).

Neben den 52 Gesellschaftern vertrauen aktuell über 100 weitere Stadtwerke im Bereich der überwiegend handelsnahen Dienstleistungen dem Expertenteam der Trianel.

Nach der erfolgreichen Etablierung des Kerngeschäftsfeldes der Dienstleistungen für Stadtwerke in den Anfangsjahren der Trianel, hat sich das Unternehmen auch als Bündler kommunaler Interessen im Bereich der Projektentwicklung von großen Erzeugungsanlagen entwickelt. Zu Beginn ab 2006 noch im konventionellen Bereich mit der Entwicklung und des Baus eines gemeinschaftlichen Gaskraftwerkes in Hamm und später eines Kohlekraftwerks in Lünen.

Seit 2010 konzentriert sich die Trianel voll auf die Entwicklung von Projekten im Bereich der Erneuerbaren Energien. Das Unternehmen entwickelt und betreibt seitdem eine Vielzahl von Wind- und Solarparks in Deutschland und ist seit Beginn 2024 auch in Österreich in diesem Geschäftsfeld aktiv.

Diese Projekte ermöglichen den kommunalen Anteilseignern der Trianel sich aktiv an der Energiewende zu beteiligen und ihre Stromversorgung nachhaltiger und dezentraler zu gestalten. Ein Beispiel für ein erneuerbares Großprojekt ist u.a. der Trianel Windpark Borkum, der erste rein kommunale Windpark in der Nordsee, der in Kooperation von Stadtwerken realisiert wurde.

Ein weiterer Zukunftsmarkt für die Trianel und Schlüssel, um die Transformation des Energiesystems marktgetrieben voranzubringen, ist der Markt der Flexibilitäten. Die Volatilität der Erneuerbaren muss wirtschaftlich und auch technisch beherrschbar bleiben. Voraussetzung laut Trianel ist es, einen Markt für Flexibilität zu etablieren, der die System- und Versorgungssicherheit in einer erneuerbaren Welt auch volkswirtschaftlich sinnvoll gestaltet.

Über die eigene Handelseinheit auf dem Trading Floor in Aachen hat Trianel die Expertise aufgebaut, um volatile Erzeugung und Verbrauch wirtschaftlich zu synchronisieren. Auch im Bereich des Investments in Flexibilitätsoptionen tätigt Trianel erste Schritte und investiert, auch hier gemeinsam mit Partnern in Projekte wie das Wasserstoffzentrum Hamm und in Großspeicherlösungen wie in das geplante Batterie-Großspeicherprojekt in Waltrop. Auch in diesem Bereich bietet Trianel seinen Kunden, die selbst in regionale Speicher investieren wollen, eine Lösung zur optimalen Bewirtschaftung ihrer Speicher an den unterschiedlichen Märkten an.

Die erfolgreiche Umsetzung der verschiedenen Projekte der Trianel basiert dabei auf mehreren Faktoren.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Bündelung von Ressourcen und Fachkompetenzen, die es Stadtwerken ermöglicht, Projekte umzusetzen, die sie allein nicht realisieren könnten. Durch die gemeinsame Finanzierung und die Nutzung von Synergien werden Skaleneffekte erzielt, die die Effizienz der Projekte erhöhen.

Da bei Trianel unterschiedliche Experten aus verschiedenen Bereichen, u.a. Trading- und Direktvermarktungsspezialisten, Analysten, Meteorologen, Bilanzkreis-, Asset- und Portfoliomanager jeden Tag auf dem Trading Floor im engen Austausch stehen und zusammenarbeiten, wird das Know-how gebündelt und im Rahmen der unterschiedlichen Dienstleistungen auch an die Kunden weitergegeben. Im Austausch mit den Kunden entstehen in diesem Prozess auch Ideen für prozessuale Verbesserungen oder auch ganz neue Lösungsansätze.

Ein Beispiel für ein neues und innovatives Angebot ist eine Plattformlösung der Trianel, die es seit Anfang dieses Jahres ermöglicht, Anlagenbetreiber von Erneuerbaren und Versorger bzw. Endkunden direkt miteinander zu verbinden und damit die Integration der Erneuerbaren deutlich kundenorientierter zu gestalten.

Über die automatisierten Prozesse dieser Plattform können Strommengen aus Erneuerbaren Anlagen wahlweise innerhalb des EEG vermarktet oder individuell und flexibel (Teil-)Mengen aus Wind- oder Solarparks gebündelt und als strukturierte und planbare PPA-Mengen direkt in Kunden- oder die eigenen Vertriebsportfolien der Versorger integriert werden.

Dabei fließt auch das Know-how der Trianel aus der aktiven 24/7 Intraday-Bewirtschaftung der EE-Anlagen mit ein und ermöglicht somit eine Optimierung der Erträge aus den Anlagen.

Mit dieser neuen Lösung, die skalierbar für beliebig viele Versorger und Anlagenbetreiber von Wind- und Solaranlagen innerhalb des Virtuellen Kraftwerks der Trianel einsetzbar ist, bietet Trianel eine innovative Lösung, um die Mengen aus

EE-Anlagen in klar kalkulierbare Produktlösungen auf der Kundenseite übersetzen zu können.

Damit können auch die Versorger dem Bedürfnis ihrer Kunden nach nachhaltiger, grüner Energieversorgung auf deutlich einfacherem und flexiblerem Wege gerecht werden.

### **Stadtwerke SH**

Die Stadtwerke SH engagieren sich stark in der Erzeugung erneuerbarer Energien und haben hierzu verschiedene Kooperationen aufgebaut. Diese Kooperationen umfassen die gemeinsame Entwicklung und den Betrieb von Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerken.

Das Hauptziel der Kooperationen im Erzeugungsbereich ist es, die Erzeugungskapazitäten für erneuerbare Energien zu erhöhen und die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu reduzieren. Dies soll durch den Ausbau von Windparks, Solaranlagen und Biomassekraftwerken erreicht werden. Ein weiteres Ziel ist die Verbesserung der Versorgungssicherheit und die Schaffung einer nachhaltigen Energieinfrastruktur.

Um diese Ziele zu erreichen, nutzen die Stadtwerke SH verschiedene Mittel. Dazu gehören gemeinsame Investitionen zur Finanzierung der Projekte, der Technologietransfer durch den Austausch von Know-how und Technologien zwischen den Partnern, die Ressourcenteilung, bei der gemeinsame Ressourcen wie Personal, Infrastruktur und Logistik genutzt werden, sowie die Inanspruchnahme staatlicher Förderprogramme zur Unterstützung der Projekte.

Die konkrete Ausgestaltung der Kooperationen umfasst die Entwicklung und den Betrieb von Windparks in Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Energieversorgern und privaten Investoren. Diese Projekte beinhalten die Planung, Genehmigung, Errichtung und den Betrieb der Anlagen. Darüber hinaus bauen und betreiben die Stadtwerke SH Photovoltaikanlagen auf kommunalen Gebäuden und Freiflächen in enger Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen und Gemeinden. Zudem errichten und betreiben sie Biomassekraftwerke zur Nutzung von

organischen Abfällen und Reststoffen, wobei diese Projekte in Kooperation mit landwirtschaftlichen Betrieben und Entsorgungsunternehmen realisiert werden.

Die folgenden Erfolgsfaktoren haben sich als entscheidend für den Erfolg der Kooperationen erwiesen: Starke Partnerschaften, die auf langfristiger und vertrauensvoller Zusammenarbeit basieren, die klare Definition und Verfolgung gemeinsamer Ziele und Interessen, die optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen und Fördermittel, die Fähigkeit schnell, auf Veränderungen im Markt und bei gesetzlichen Rahmenbedingungen reagieren zu können, sowie eine offene und transparente Kommunikation zwischen den Partnern und mit der Öffentlichkeit.

### 3.2.2. Fallbeispiele für Kooperationsmodelle – Netze

#### **Thüga**

Das Ziel der gemeinsamen Beschaffung im Netzbereich innerhalb der Thüga-Gruppe und ihrer Partnerunternehmen besteht in der Schaffung von Synergien u.a. im Netzbereich. Durch Skaleneffekte sollen standardisierte Produkte und Dienstleistungen zu vorteilhaften Konditionen erworben werden. Dies umfasst insbesondere den gezielten Einkauf von Infrastrukturkomponenten wie Transformatoren, Kabeln, Schaltanlagen sowie Softwarelösungen. Neben der Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Netzbetriebe steht die Sicherstellung hoher Qualitätsstandards im Fokus der Kooperation. Darüber hinaus festigt die Thüga ihre Funktion als zentrale Plattform, die ihre Partnerunternehmen durch innovative und effiziente Beschaffungslösungen unterstützt.

Zur Umsetzung dieser Zielsetzung nutzt die Thüga einen zentralisierten Ansatz, der eine Bündelung der Bedarfe bei Partnerunternehmen ermöglicht und somit eine effiziente Koordination der Beschaffungsprozesse sicherstellt. Die Zusammenführung der Nachfrage mehrerer Unternehmen stärkt die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten, wodurch vorteilhafte Preis- und Konditionsstrukturen erzielt werden können. Ergänzend unterstützt die Thüga ihre Partnerunternehmen bei der Definition einheitlicher technischer Spezifikationen und Qualitätsstandards, wodurch eine Harmonisierung der Beschaffung erfolgt. Dies

trägt maßgeblich zur Sicherstellung der Performance der beschafften Produkte und Dienstleistungen bei.

Die zentrale Rolle der Thüga als regelgebender Koordinator innerhalb dieses Beschaffungsnetzwerks erstreckt sich über mehrere Aufgabenbereiche. In Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen analysiert die Thüga die jeweiligen Bedarfe und definiert spezifische Anforderungen sowie Mengen, die als Grundlage für Verhandlungen mit Lieferanten dienen. Während dieser Verhandlungsprozesse gewährleistet die Thüga die Einhaltung der vereinbarten Standards und Konditionen durch die ausgewählten Anbieter. Gleichzeitig bleibt die Kooperation flexibel, sodass regionale Besonderheiten sowie die individuellen Bedürfnisse der Partnerunternehmen berücksichtigt werden können. Darüber hinaus trägt die Standardisierung der Beschaffungsprozesse zur Optimierung administrativer Abläufe bei, wodurch der Verwaltungs- und Bearbeitungsaufwand für die Partnerunternehmen erheblich reduziert wird.

Der Erfolg der gemeinsamen Beschaffung innerhalb der Thüga-Gruppe beruht wesentlich auf der starken Netzwerkstruktur der beteiligten Unternehmen. Die Einbindung zahlreicher Partnerunternehmen schafft eine solide Basis zur vollständigen Ausschöpfung von technischem Know-how und Skaleneffekten, wodurch die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten erheblich gestärkt wird. Die Thüga übernimmt hierbei eine zentrale Steuerungsfunktion, indem sie die Interessen der Partnerunternehmen bündelt und eine professionelle Abwicklung gewährleistet. Eine transparente und kontinuierliche Kommunikation zwischen der Thüga und den Partnerunternehmen fördert das gegenseitige Vertrauen sowie die Effektivität der Zusammenarbeit. Zusätzlich trägt die Pflege langfristiger Beziehungen zu zuverlässigen Lieferanten zur Sicherung nachhaltiger Vorteile bei. Schließlich ermöglicht die Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten und individueller Anforderungen die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen, die eine hohe Zufriedenheit aller Beteiligten gewährleisten.

## **RegioIT**

Das Ziel des Kooperationsmodells von regio iT besteht in der Optimierung der Digitalisierung und IT-Infrastruktur für öffentliche Auftraggeber wie Kommunen, Schulen, Energieversorger, Entsorgungsunternehmen und Non-Profit-

Organisationen. Durch den gezielten Einsatz maßgeschneiderter IT-Lösungen sollen die Effizienz gesteigert und gleichzeitig die Kosten durch innovative Technologien nachhaltig gesenkt werden.

Im Rahmen des Forschungsprojekts AI-X Heat verfolgt regio iT gemeinsam mit der Stadt Aachen, der RWTH Aachen und heatbeat NRW das Ziel, die Umsetzung der kommunalen Wärmeplanung durch digitale Werkzeuge zu beschleunigen, zu verbessern und langfristig zu verstetigen. Der Fokus liegt insbesondere auf der Erhöhung der Energieeffizienz in der Wärmeversorgung sowie der Förderung erneuerbarer Energien.

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, setzt regio iT verschiedene Kooperationsmittel ein. Dazu gehört die Entwicklung und Implementierung digitaler Instrumente, die für die Analyse und Planung von Wärmeversorgungssystemen erforderlich sind. Neben der Bereitstellung dieser Technologien bietet regio iT auch strategische IT-Beratung an, um die spezifischen Anforderungen der Stadt Aachen optimal zu berücksichtigen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Integration neuer Systeme in bestehende Infrastrukturen sowie die Schulung der Mitarbeiter, um eine reibungslose Nutzung der digitalen Werkzeuge sicherzustellen.

Die konkrete Ausgestaltung des Projekts umfasst mehrere wesentliche Maßnahmen. In enger Zusammenarbeit werden Strategien entwickelt, um das Wärmenetz optimal auszubauen und die Effizienz der Wärmeversorgung zu steigern. Hierbei spielt die Analyse von Wärmebedarf und -angebot eine entscheidende Rolle. Ein bedeutender Aspekt des Projekts ist die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger. regio iT unterstützt Informationsveranstaltungen und Workshops durch IT-Tools, um die Öffentlichkeit über die Ziele und Fortschritte des Projekts zu informieren und deren aktive Mitwirkung zu fördern.

Ein zentraler Erfolgsfaktor des Forschungsprojekts AI-X Heat ist die enge Einbindung der Bürgerinnen und Bürger. Ergänzend dazu spielen die langjährige Erfahrung und Expertise von regio iT in der digitalen Wärmeplanung sowie das tiefgehende Verständnis kommunaler Strukturen eine entscheidende Rolle für die effektive Umsetzung des Projekts. Zudem wird durch die Innovationskraft, die in den neuen digitalen Werkzeugen und Technologien steckt, die Effizienz der kommunalen Planung gesteigert. Das Projekt verfolgt zudem das Ziel, die Energieversorgung

nachhaltiger zu gestalten und den Übergang zu erneuerbaren Energien aktiv zu unterstützen. Die enge Zusammenarbeit zwischen regio iT, der Stadt Aachen, der RWTH Aachen und heatbeat NRW ermöglicht es, Synergien zu nutzen und trägt zur erfolgreichen Umsetzung der Projektziele bei. Das Forschungsprojekt AI-X Heat veranschaulicht, wie regio iT durch interdisziplinäre Kooperationen und innovative Methoden die digitale kommunale Wärmeplanung in Aachen weiterentwickelt. Dabei leistet das Projekt einen Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung der zukünftigen Energieversorgung.

### **smartOPTIMO**

Das Hauptziel von smartOPTIMO ist zweifach ausgerichtet: Einerseits steht die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch gezielte Synergieeffekte in der Kooperation im Vordergrund, andererseits die konsequente Sicherung der Eigenständigkeit kommunaler Energieversorger.

Diese Ziele verwirklicht das Unternehmen in vier strategischen Handlungsfeldern: Im Bereich Beratung & Netzwerke fördert smartOPTIMO als Messwesen-Experte den intensiven Know-how-Transfer durch Schulungen, Seminare und kollaborative Entwicklungsprojekte wie den Stadtwerke Treffpunkt.

Bei den IT-Dienstleistungen übernimmt smartOPTIMO als zertifizierter Smart Meter Gateway-Administrator zentrale Aufgaben, die einzelne Stadtwerke allein nicht wirtschaftlich umsetzen könnten – wahlweise als Full-Service oder mit Eigenbetreuung durch die Stadtwerke.

Eine Besonderheit stellt das operative Messwesen in Münster, Osnabrück und dem Osnabrücker Umland dar, wo smartOPTIMO den kompletten operativen Messstellenbetrieb für den grundzuständigen Messstellenbetreiber übernimmt und dadurch zusätzliche Kooperationssynergien erschließt. Schließlich realisiert smartOPTIMO durch gemeinsamen Einkauf für ein Netzwerk von über 4 Millionen Zählpunkte im Strombereich signifikante Kostenvorteile, indem Standards geschaffen und Beschaffungsmengen gebündelt werden.

Ein Beispiel für die Kooperationen von smartOPTIMO ist der Stadtwerke Treffpunkt. Dieses Netzwerk umfasst nicht nur die 30 Gesellschafter von smartOPTIMO, sondern

auch andere Stadtwerke. Alle drei Monate treffen sich die Teilnehmer, um über Neuigkeiten des Jahres, Gesetzgebung und Regulatorik informiert zu werden. Hierbei steht Know-how-Transfer von Messwesen-Themen im Vordergrund, verschiedene Themen werden diskutiert und Informationen aus dem Netzwerk werden ausgetauscht. Dadurch erhalten die Teilnehmer wertvolle Informationen und können gemeinsame Projekte identifizieren. smartOPTIMO bietet strukturierte Kooperationsnetzwerke, die den Stadtwerken als Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch dienen. Diese Netzwerke nutzen standardisierte Vorlagen und Prozesse, um Skaleneffekte zu erzielen und eine effiziente Projektumsetzung zu ermöglichen. Ein Schwerpunkt liegt auf regelmäßigen Workshops und Schulungen, die den Kompetenzaufbau in den beteiligten Stadtwerken fördern. Zudem stellt smartOPTIMO gemeinsame IT-Entwicklungen bereit, um die Digitalisierung der Netze zu unterstützen. Nachhaltigkeitskriterien werden aktiv in die Beschaffungsprozesse integriert, um umweltfreundliche und sozial verantwortliche Lösungen zu gewährleisten. Sebastian Icks, Bereichsleiter Unternehmensentwicklung, betont: „Wir achten darauf, dass Nachhaltigkeitskriterien eingehalten werden, um sicherzustellen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

smartOPTIMO organisiert Kooperationsprojekte, die gezielt auf die Bedürfnisse der Stadtwerke zugeschnitten sind. Ein Fokus liegt auf der Einführung intelligenter Messsysteme, bei der technische Herausforderungen gemeistert und standardisierte Prozesse etabliert werden. Gleichzeitig unterstützt smartOPTIMO die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien, um Kunden beim Rollout intelligenter Messtechnik optimal einzubinden. Durch die gemeinsame Beschaffung werden Kosteneinsparungen realisiert und Ressourcen geschont. Die Einführung von Smart Metern ermöglicht eine präzisere Steuerung und Abrechnung durch die Bereitstellung von Echtzeitdaten, was sowohl die Netzstabilität als auch die Wirtschaftlichkeit verbessert.

In der Konzeptionsphase solcher Projekte, wie der Kooperation zur Kundenkommunikation, erklärt smartOPTIMO den Endkunden, wie erneuerbare Energien (EE) funktionieren und wie Smart Meter eingesetzt werden. Sie haben Flyer erstellt, die Inhalte vermitteln, und Videos produziert, die von allen Teilnehmern dieser Kooperation genutzt werden können. Diese Materialien helfen dabei, die

Kommunikation mit den Kunden zu verbessern und die Einführung intelligenter Messtechnik zu unterstützen.

Der Erfolg der Kooperationen von smartOPTIMO beruht auf mehreren zentralen Faktoren. Die Nutzung von Skaleneffekten durch standardisierte Vorlagen und gemeinsame Beschaffung trägt wesentlich zur Ressourcenschonung und Kostenreduktion bei. Regelmäßige Workshops und Schulungen fördern die Fachkompetenz der Mitarbeitenden und sichern die Qualität der Umsetzung. Die Fokussierung auf nachhaltige Beschaffungsprozesse unterstreicht das langfristige Engagement für Umwelt- und Sozialverträglichkeit. Die gezielte Integration von Akteuren in das Netzmanagement und die Bereitstellung von Echtzeitdaten tragen zur Stabilität und Effizienz der Netze bei. Schließlich ermöglicht der intensive Austausch von Know-how und die gemeinsame IT-Entwicklung, die Digitalisierung der Netze zügig voranzutreiben und qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu gewährleisten.

### **Stadtwerke SH**

Die Stadtwerke SH betreiben ihre Netze gemeinsam und haben hierzu verschiedene Kooperationen aufgebaut. Diese Kooperationen umfassen die gemeinsame Verwaltung und den Betrieb der Strom-, Gas- und Wassernetze. Durch die Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Energieversorgern und privaten Partnern können die Stadtwerke SH ihre Effizienz steigern und Synergien nutzen. Diese Kooperationen sind entscheidend, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten und die Netzinfrastruktur zu optimieren.

Das Hauptziel der Kooperationen im Netzbetrieb ist es, die Effizienz und Zuverlässigkeit der Netzinfrastruktur zu erhöhen. Dies soll durch die gemeinsame Verwaltung und den Betrieb der Netze erreicht werden. Ein weiteres Ziel ist die Verbesserung der Versorgungssicherheit und die Reduzierung von Betriebskosten.

Um diese Ziele zu erreichen, nutzen die Stadtwerke SH verschiedene Mittel. Dazu gehören gemeinsame Investitionen zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten, der Technologietransfer durch den Austausch von Know-how und Technologien zwischen den Partnern, die Ressourcenteilung, bei der gemeinsame Ressourcen wie

Personal, Infrastruktur und Logistik genutzt werden, sowie die Inanspruchnahme staatlicher Förderprogramme zur Unterstützung der Projekte.

Die konkrete Ausgestaltung der Kooperationen umfasst die gemeinsame Verwaltung und den Betrieb der Stromnetze in den Versorgungsgebieten der drei Stadtwerke. Dies beinhaltet die Planung, Instandhaltung und den Ausbau der Netzinfrastruktur. Darüber hinaus verwalten und betreiben die Stadtwerke SH gemeinsam die Gasnetze, einschließlich der Umstellung auf klimaneutrale Gase wie Biogas und Wasserstoff. Ebenso erfolgten die gemeinsame Verwaltung und der Betrieb der Wassernetze, wobei die Sicherstellung der Wasserqualität und die Instandhaltung der Infrastruktur im Fokus stehen.

Die Erfolgsfaktoren dieser Kooperationen sind eine starke Partnerschaft, die auf langfristiger und vertrauensvoller Zusammenarbeit basieren, die klare Definition und Verfolgung gemeinsamer Ziele und Interessen, die optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen und Fördermittel, die Fähigkeit, auf Veränderungen im Markt und bei den gesetzlichen Rahmenbedingungen schnell zu reagieren, sowie eine offene und transparente Kommunikation zwischen den Partnern und mit der Öffentlichkeit.

### **RheinNetz GmbH**

Die RheinNetz GmbH und die Stadtwerke München betreiben in ihren jeweiligen Versorgungsgebieten noch hunderte Trassenkilometer von Gasdruckkabeln. Diese Hochspannungskabel der Spannungsebene 110-kV wurden in Deutschland bereits in den 1930er Jahren entwickelt und zeichnen sich durch eine äußerst hohe Zuverlässigkeit sowie Langlebigkeit aus. Anders als andere Kabeltypen verwenden sie kein dünnflüssiges Öl als Isoliermedium, sondern eine zähflüssige Masse. Allerdings müssen sie in einem Stahlrohr verlegt werden, das mit einem Druck von etwa 15 bar Stickstoff beaufschlagt wird. Trotz ihrer technischen Vorteile werden Gasdruckkabel heute nicht mehr hergestellt, und am Markt gibt es kaum noch spezialisierte Anbieter für deren Wartung.

Angesichts dieser Herausforderung ist es für die Stadtwerke München und die RheinNetz von entscheidender Bedeutung, das vorhandene technische Know-how langfristig zu sichern. Der Betrieb dieser Kabelanlagen muss für die kommenden 30

bis 40 Jahre gewährleistet werden, sodass eine gezielte Wissensweitergabe und die Ausbildung neuer Fachkräfte notwendig sind. Um dies sicherzustellen, haben beide Unternehmen eine enge Kooperation ins Leben gerufen, die sich auf den Erhalt und die Weitergabe der spezifischen Fachkenntnisse konzentriert.

Ein zentraler Bestandteil dieser Zusammenarbeit ist die Organisation gemeinsamer Schulungen an den Standorten München und Köln. Hier werden sowohl neue als auch erfahrene Mitarbeiter in der Wartung und Instandhaltung der Gasdruckkabel geschult. Die Schulungen beinhalten neben theoretischen Grundlagen auch praxisnahe Einheiten, in denen die technischen Besonderheiten dieser Kabelsysteme vermittelt werden. Darüber hinaus erfolgt ein gezielter Austausch von Fachkräften zwischen den beiden Unternehmen, um Erfahrungen zu teilen und bewährte Verfahren weiterzuentwickeln.

Der Erfolg dieser Kooperation basiert auf mehreren wesentlichen Faktoren: Die enge Zusammenarbeit zwischen den Stadtwerken München und RheinNetz Köln ermöglicht eine effiziente Bündelung und Weitergabe des vorhandenen Wissens. Durch die praxisnahe Ausbildung wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um die Kabelanlagen fachgerecht zu warten. Zudem wird durch den regelmäßigen Austausch gewährleistet, dass neu gewonnene Erkenntnisse und technische Entwicklungen zeitnah in die Schulungskonzepte integriert werden.

Langfristig trägt diese Partnerschaft dazu bei, die Versorgungssicherheit in beiden Städten zu gewährleisten und die bestehende Infrastruktur nachhaltig zu betreiben. Durch die strukturierte Weitergabe von Fachwissen und die gezielte Ausbildung neuer Fachkräfte stellen die Stadtwerke München und RheinNetz Köln sicher, dass der Betrieb der Gasdruckkabel auch in den kommenden Jahrzehnten zuverlässig aufrechterhalten werden kann.

### 3.2.3 Fallbeispiele für Kooperationsmodelle – Vertrieb

#### **Thüga**

Die Thüga verfolgt beispielsweise mit der Gründung der 7C-Gesellschaft, auch bekannt als Regioladen+, das Ziel, die Ladeinfrastruktur für Elektromobilität in

Deutschland effizient auszubauen und die Betriebskosten durch die Bündelung von Ressourcen und Know-how zu senken. Diese Initiative soll dazu beitragen, die Elektromobilität im Land zu fördern und damit die Nutzung von elektrischen Fahrzeugen zu steigern.

Zur Erreichung dieses Ziels wurde eine gemeinsame Gesellschaft ins Leben gerufen, die sich ausschließlich auf den Betrieb von Ladesäulen konzentriert. An dieser Gesellschaft sind 15 Stadtwerke und Regionalversorger beteiligt, die zusammen etwa 900 Ladepunkte zur Verfügung stellen. Diese Kooperation ermöglicht eine zentralisierte Verwaltung der Ladesäulen und vereinfacht die Betriebsabläufe.

Die konkrete Ausgestaltung der Kooperation umfasst die zentrale Verwaltung der Ladesäulen, was zu einer Reduzierung der Anzahl der benötigten Backends und der damit verbundenen Verwaltungskosten führt. Darüber hinaus unterstützt die Gesellschaft die Partnerunternehmen dabei, die gesetzlichen Anforderungen des § 7c des Energiewirtschaftsgesetzes zu erfüllen, der vorschreibt, dass Betreiber von Elektrizitätsverteilernetzen keine Ladepunkte besitzen oder betreiben dürfen.

Die Synergieeffekte, die durch die Bündelung von Ressourcen und Know-how der Partnerunternehmen entstehen, stellen einen zentralen Erfolgsfaktor der Kooperation dar. Des Weiteren trägt die Kosteneffizienz, die durch den gemeinsamen Betrieb der Ladesäulen erreicht wird, zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen bei. Die Regioladen+ zeigt ein erhebliches Wachstumspotenzial, da sie weiteren Partnerunternehmen und Dritten offensteht und die Ladeinfrastruktur kontinuierlich ausgebaut werden kann. Die positiven Ergebnisse in der Anfangsphase der Gesellschaft unterstreichen bereits das Potenzial für zukünftiges Wachstum.

Zusätzlich engagiert sich die Thüga-Gruppe intensiv in der Digitalisierung ihrer Prozesse. Hierbei verfolgt die Thüga den kontinuierlichen Aufbau ihres digitalen Ecosystem aus standardisierten und hoch skalierbaren Plattformen und individuellen Spezialanwendungen. Hierbei liegt der Fokus auf einem durchgehenden Datenfluss und einer dezentralen Datenhaltung. Ein gutes Beispiel hierfür ist die übergreifende Thüga ERP-Plattform sowie die gerade im Aufbau befindliche Thüga-Abrechnungsplattform (TAP). Diese werden neben den Thüga-Partnerunternehmen auch externen Marktteilnehmern zur Verfügung gestellt.

Weitere Plattformen befinden sich gerade in der Thüga-Gruppe in der Konzeption, um einen möglichst hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen. Neben der reinen Prozessdigitalisierung wird auch die Automatisierung der Prozesse mit Hochdruck vorangetrieben. Dabei kommen Technologien wie Künstliche Intelligenz und Prozess Mining vermehrt zum Einsatz. Ergänzt werden die digitalen Plattformen durch umfassende Prozessdienstleistungen, die es den Stadtwerken ermöglicht, White-Lable-Modelle umzusetzen.

Insgesamt kann die Thüga-Gruppe durch diese gemeinsamen Anstrengungen nicht nur die Effizienz und Kosteneffizienz ihrer Prozesse steigern, sondern auch neue Geschäftsmodelle und innovative Produkte entwickeln, die den Anforderungen der Digitalisierung gerecht werden.

### **Stadtwerken Westmünsterland**

Die Stadtwerke Westmünsterland haben das Ziel, bestehende Vertriebsmodelle zu nutzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln, um zusätzliche Synergien zu erschließen. Ein zentraler Aspekt dieser Bestrebungen ist die Suche nach einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung sowie die Identifizierung von Geschäftsfeldern, in denen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit realisiert werden kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine eigene Gesellschaft gegründet, die mit einem Geschäftsführer ausgestattet ist. Dieser Geschäftsführer ist verantwortlich für den Aufbau von Kooperationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, mit besonderem Fokus auf den Vertrieb. Durch koordinierte Strategien und gezielte Markterschließung soll die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen gesteigert werden.

Die bereits bestehenden Kooperationsmodelle verdeutlichen die Vorteile der strategischen Zusammenarbeit. Ein Beispiel hierfür ist der gemeinsame Einkauf über Smart Optimo, an dem vier Stadtwerke teilnehmen, die strategische Ausschreibungen für Zähler gemeinsam organisieren. Diese flexible Beteiligung einzelner Partner ermöglicht eine dynamische Projektentwicklung, ohne dass Einstimmigkeit erforderlich ist, was den Zugang zu Kooperationen erleichtert und die operative Zusammenarbeit stärkt. Darüber hinaus wird ein gemeinsames BBA-

System und ein CLS-Kanal eingeführt, um eine engere operative Verzahnung und eine effizientere Prozessgestaltung zu ermöglichen.

Neben strukturellen Maßnahmen sind Wissenstransfer und regelmäßiger fachlicher Austausch essenzielle Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation. Der Dialog der Vertriebsleiter zu Paragraf 14a sowie Benchmarking-Prozesse zeigen, dass der kontinuierliche Austausch nicht nur zur Optimierung bestehender Prozesse beiträgt, sondern auch das gemeinsame Innovationspotenzial fördert.

Es ist jedoch festzustellen, dass bestehende Verhaltensmuster eine Herausforderung für innovative Entwicklungen darstellen. Um langfristigen Erfolg zu sichern, sind zukunftsgerichtete Strategien erforderlich. „Mein Ziel seit dem 11. März ist es daher, die Kooperationslandschaft auf ein neues Level zu heben und innovative Ansätze voranzutreiben, die langfristig den Erfolg aller Beteiligten sichern“ (Dr. Stefan Volkmer, Geschäftsführer).

Die Zentralisierung und Bündelung von Ressourcen bieten insbesondere im Vertrieb vielfältige Chancen. Shared Services ermöglichen es, spezialisierte Fachkräfte effizienter einzusetzen und deren Gehälter auf mehrere Unternehmen zu verteilen. Dies ist besonders relevant in ländlichen Regionen, in denen der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte aufgrund der Nähe zu urbanen Zentren herausfordernd ist. Das Westmünsterland steht, trotz wirtschaftlicher Stärke und hoher Lebensqualität, vor der Aufgabe, mit der Attraktivität urbaner Räume zu konkurrieren.

### **Stadtwerke SH**

Die Stadtwerke SH betreiben ihren Vertrieb gemeinsam und haben hierzu verschiedene Kooperationen aufgebaut. Diese Kooperationen umfassen die gemeinsame Vermarktung und den Vertrieb von Strom, Gas und Glasfaser. Durch die Zusammenarbeit mit anderen kommunalen Energieversorgern und privaten Partnern können die Stadtwerke SH ihre Marktpräsenz stärken und Synergien nutzen. Diese Kooperationen sind entscheidend, um die Kundenbindung zu erhöhen und die Vertriebsaktivitäten zu optimieren.

Das Hauptziel der Kooperationen im Vertrieb ist es, die Marktpräsenz zu erhöhen und die Kundenbindung zu stärken. Dies soll durch die gemeinsame Vermarktung und den Vertrieb von Strom und Gas erreicht werden. Ein weiteres Ziel ist die Optimierung der Vertriebsaktivitäten und die Reduzierung von Vertriebskosten.

Um diese Ziele zu erreichen, nutzen die Stadtwerke SH verschiedene Mittel. Dazu gehören gemeinsame Marketingkampagnen, die von allen beteiligten Partnern unterstützt werden, der Technologietransfer durch den Austausch von Know-how und Technologien zwischen den Partnern, die Ressourcenteilung, bei der gemeinsame Ressourcen wie Personal, Infrastruktur und Logistik genutzt werden, sowie die Inanspruchnahme staatlicher Förderprogramme zur Unterstützung der Vertriebsaktivitäten.

Die konkrete Ausgestaltung der Kooperationen umfasst die gemeinsame Vermarktung und den Vertrieb von Stromprodukten in den Versorgungsgebieten der drei Stadtwerke. Dies beinhaltet die Entwicklung von Tarifmodellen, Kundenberatung und Vertragsmanagement. Darüber hinaus vermarkten und vertreiben die Stadtwerke SH gemeinsam Gasprodukte, einschließlich der Umstellung auf klimaneutrale Gase wie Biogas und Wasserstoff.

Die Bereiche Vertrieb und Marketing sind auf die drei Standorte verteilt. Die harmonisierte Aufbauorganisation umfasst sieben Bereiche und untergeordnete Sachbereiche. Die Prozesse und Strukturveränderungen werden kontinuierlich angepasst, um die Effizienz zu steigern und die Aufgaben besser zu bewältigen.

### **ASEW**

Ein Beispiel hierfür ist die ASEW-Stadtwerke-Initiative Klimaschutz, die im Januar 2022 mit 44 Stadtwerken ins Leben gerufen wurde und seither kontinuierlich neue Mitglieder gewonnen hat. Das Hauptziel dieser Initiative ist es, eine treibhausgasneutrale Wirtschaft zu fördern und die Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Stadtwerken zu stärken. Die teilnehmenden Stadtwerke verpflichten sich, ihre Treibhausgasbilanzen gemäß anerkannten Standards zu erstellen und eine Strategie zur Dekarbonisierung festzulegen.

Ergänzend zur Klimaschutzinitiative wurde die Nachhaltigkeitsinitiative ins Leben gerufen, die einen zusätzlichen Bereich darstellt. In dieser Initiative arbeiten über 30 Stadtwerke in zwei Projektgruppen an der Erfüllung von Nachhaltigkeitsberichten. Im Rahmen dieser Initiative wird ein Branchenstandard entwickelt, ein Leitfaden erstellt und schrittweise veröffentlicht, sodass alle Mitglieder von den Ergebnissen profitieren können.

Die ASEW bietet ihren Mitgliedern umfassende Unterstützung durch ein starkes Netzwerk, das den Austausch bewährter Praktiken in verschiedenen Geschäftsbereichen wie Commodity, Energiedienstleistungen (EDL) und Erzeugung fördert. Im Rahmen von Arbeitskreisen, Fachveranstaltungen und Workshops erhalten Stadtwerke praxisnahe Einblicke und können innovative Ansätze direkt in ihre Geschäftsmodelle übertragen.

Neben dem Wissenstransfer profitieren die Mitglieder von erprobten White-Label-Lösungen, digitalen Tools und standardisierten Vertragsvorlagen, die eine effiziente Umsetzung neuer Geschäftsmodelle ermöglichen. Die ASEW unterstützt ihre Mitglieder auch in der Kommunikation, unter anderem durch die Bereitstellung von Logos, Initiative-Videos sowie die Einbindung in Pressemeldungen, Newsletter und Fachartikel.

## 5. Fazit

Die qualitative Analyse von zehn Praxisbeispielen kommunaler Energieversorger zeigt eindrucksvoll die Vielfalt, Tiefe und strategische Relevanz kooperativer Ansätze entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Die untersuchten Modelle reichen von strategischen Allianzen über dienstleistungsbasierte Netzwerke bis hin zu plattformgestützten Kooperationsformen. Dabei wird deutlich, dass Kooperationen ein zentrales Instrument zur Stärkung kommunaler Leistungsfähigkeit, zur Effizienzsteigerung und zur aktiven Mitgestaltung der Energiewende darstellen. Viele dieser Modelle dienen als übertragbare Blaupausen, die sich auf andere Stadtwerke-Verbünde adaptieren lassen.

Ein zentrales Ergebnis ist, dass Kooperationen in der Energieerzeugung, insbesondere im Bereich erneuerbarer Energien, häufig auf Risikodiversifizierung, Skaleneffekte und regionale Wertschöpfung abzielen. Modelle wie die SUN GmbH

oder die Energieallianz Bayern zeigen, wie durch flexible Beteiligungsstrukturen, gemeinschaftliche Investitionen und abgestimmte Governance wirtschaftlich tragfähige Projekte realisiert werden können. Die Möglichkeit, sich projektbezogen und bedarfsgerecht zu engagieren, erhöht die Akzeptanz und senkt die Eintrittshürden für kleinere Partner.

Im Bereich Netzbetrieb und Digitalisierung stehen Standardisierung, technologische Skalierung und Know-how-Transfer im Vordergrund. Beispiele wie smartOPTIMO, Thüga oder regio iT verdeutlichen, wie durch gemeinsame Beschaffung, IT-Dienstleistungen und digitale Plattformlösungen technologische Herausforderungen bewältigt und administrative Prozesse optimiert werden können. Dabei zeigt sich, dass insbesondere interdisziplinäre Kooperationen – etwa zwischen Energieversorgern, IT-Dienstleistern und Forschungseinrichtungen – einen hohen Innovationsgrad ermöglichen. Zukünftig wird die Digitalisierung eine noch zentralere Rolle spielen – etwa durch Smart Grids, datenbasierte Steuerung und automatisierte Prozesse.

Auch im Vertrieb und bei Energiedienstleistungen zeigt sich ein wachsendes Kooperationsinteresse. Die Stadtwerke SH und die Stadtwerke Westmünsterland nutzen gemeinsame Strukturen zur Markterschließung, Kundenbindung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Dabei spielen Shared Services, digitale Tools, regionale Partnerschaften und White-Label-Lösungen eine zentrale Rolle. Die gezielte Integration externer Partner – etwa aus dem Handwerk oder der Finanzwirtschaft – erweitert die Wertschöpfungskette und stärkt die regionale Verankerung. In Regionen mit hoher Stadtwerke-Dichte zeigt sich zudem eine zunehmende Bereitschaft zur Zusammenarbeit, auch dort, wo bislang keine formalen Kooperationen bestanden.

Ein wiederkehrender Erfolgsfaktor über alle Modelle hinweg ist die klare Governance, die Vertrauensbasis zwischen den Partnern sowie die transparente Kommunikation. Gleichzeitig zeigt sich, dass Flexibilität in der Beteiligung, bedarfsgerechte Projektstrukturen und zielgerichtete Ressourcennutzung entscheidend für die langfristige Tragfähigkeit der Kooperationen sind. Die Fähigkeit, auf regulatorische und marktseitige Veränderungen agil zu reagieren, wird zunehmend zu einem strategischen Vorteil. Auch die Einbindung der

Verbraucher gewinnt an Bedeutung – durch partizipative Ansätze und transparente Kommunikation kann die Akzeptanz in der Bevölkerung gestärkt werden.

Die Analyse macht zudem deutlich, dass Kooperationen nicht nur wirtschaftliche Vorteile bieten, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur kommunalen Daseinsvorsorge, zur gesellschaftlichen Akzeptanz der Energiewende und zur Stärkung regionaler Innovationsökosysteme leisten. Die enge Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren – etwa der Wohnungswirtschaft oder zivilgesellschaftlichen Organisationen – ermöglicht es, regionale Besonderheiten gezielt zu adressieren und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Sie ermöglichen es kommunalen Akteuren, ihre Rolle als aktive Gestalter der Energiezukunft zu behaupten – auch unter zunehmend komplexen Rahmenbedingungen.

### 5.1. Erfolgsfaktoren kommunaler Kooperationsmodelle

Die Analyse zeigt, dass erfolgreiche Kooperationen kommunaler Energieversorger auf einer Kombination aus strukturellen, prozessualen und kulturellen Faktoren beruhen:

#### **Klare Governance-Strukturen**

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich durch transparente Entscheidungsprozesse, klar definierte Rollen und abgestimmte Beteiligungsmodelle aus. Beispiele wie die SUN GmbH oder die Energieallianz Bayern setzen auf gleichberechtigte Mitbestimmung, flexible Beteiligung und projektbezogene Entscheidungsfreiheit. Dies schafft Vertrauen und ermöglicht eine bedarfsgerechte Beteiligung – auch für kleinere Partner.

#### **Risikodiversifizierung und Kapitalbündelung**

Modelle wie SUN oder EAB zeigen, dass eine frühzeitige Risikostreuung – etwa durch gestufte Investitionsphasen oder Beteiligung an mehreren Projekten – die wirtschaftliche Tragfähigkeit erhöht. Die gemeinsame Kapitalbereitstellung reduziert individuelle Belastungen und erleichtert die Umsetzung größerer Vorhaben.

#### **Skaleneffekte und Standardisierung**

Kooperationen wie smartOPTIMO oder Thüga nutzen gemeinsame Beschaffung, standardisierte Prozesse und zentrale IT-Plattformen, um Effizienzgewinne zu erzielen. Die Harmonisierung technischer Spezifikationen und die Bündelung von Bedarfen stärken die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und senken Kosten.

### **Wissens- und Technologietransfer**

Der Austausch von Know-how – etwa über Workshops, Schulungen oder gemeinsame Entwicklungsprojekte – ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Netzwerke wie ASEW oder smartOPTIMO fördern gezielt den Kompetenzaufbau und die Verbreitung bewährter Lösungen innerhalb der Mitgliedsunternehmen.

### **Flexibilität und Modularität**

Erfolgreiche Kooperationen bieten modulare Beteiligungsoptionen, die es den Partnern ermöglichen, sich selektiv und projektbezogen zu engagieren. Dies erhöht die Anschlussfähigkeit der Modelle und erleichtert die Integration neuer Partner.

### **Vertrauensvolle Zusammenarbeit und Kommunikation**

Langfristiger Erfolg basiert auf gegenseitigem Vertrauen, offener Kommunikation und gemeinsamer Zielorientierung. Die Interviews zeigen, dass insbesondere transparente Abstimmungsprozesse und regelmäßiger Austausch entscheidend für die Stabilität der Kooperationen sind.

## **5.2. Mehrwert kommunaler Kooperationen**

Die untersuchten Kooperationsmodelle leisten einen vielschichtigen Beitrag zur Transformation der Energiewirtschaft:

### **Stärkung der kommunalen Handlungsfähigkeit**

Kooperationen ermöglichen es insbesondere kleinen und mittleren Stadtwerken, Projekte umzusetzen, die sie allein nicht realisieren könnten – etwa im Bereich Windkraft, Digitalisierung oder Flexibilitätsmanagement.

## **Förderung der regionalen Wertschöpfung**

Durch lokale Investitionen, gemeinsame Projektentwicklung und Einbindung regionaler Akteure tragen Kooperationen zur wirtschaftlichen Entwicklung vor Ort bei. Das SUN-Modell etwa erzielt eine deutlich höhere regionale Wertschöpfung als vergleichbare externe Projektentwicklungen.

## **Effizienzsteigerung und Kostensenkung**

Gemeinsame Beschaffung, geteilte Infrastruktur und standardisierte Prozesse führen zu signifikanten Effizienzgewinnen. Dies gilt sowohl für technische Bereiche wie Netzbetrieb und Messwesen als auch für administrative Prozesse und IT-Dienstleistungen.

## **Innovationsförderung und Technologietransfer**

Kooperationen wie Trianel oder regio iT zeigen, wie durch interdisziplinäre Zusammenarbeit innovative Lösungen entstehen – etwa im Bereich Flexibilitätsmärkte, digitale Wärmeplanung oder Plattformmodelle zur Direktvermarktung erneuerbarer Energien.

## **Beitrag zur Energiewende und Versorgungssicherheit**

Durch den Ausbau erneuerbarer Erzeugungskapazitäten, die Integration neuer Technologien und die gemeinsame Entwicklung von Speicherlösungen leisten Kooperationen einen konkreten Beitrag zur Dekarbonisierung und zur Stabilität der Energieversorgung.

## **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Im zunehmend dynamischen Energiemarkt ermöglichen Kooperationen eine bessere Marktpositionierung, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Erschließung zusätzlicher Erlösquellen – etwa im Bereich Energiedienstleistungen oder Elektromobilität.

Abschließend zeigt sich: Kooperationen sind kein Ersatz für kommunale Vielfalt – sie sind ihr strategisches Rückgrat. In einer Zeit, in der politische Debatten

zunehmend auf Effizienz und Zentralisierung fokussieren, liefern die Ergebnisse dieser Studie ein starkes Argument für den Erhalt dezentraler Strukturen. Kommunale Energieversorger beweisen, dass sich Leistungsfähigkeit und Regionalität nicht ausschließen, sondern durch gezielte Zusammenarbeit gegenseitig stärken. Kooperationen ermöglichen es, Effizienzpotenziale zu heben, ohne die Identität, Nähe und Innovationskraft lokaler Akteure zu opfern. Sie sind damit ein zukunftsfähiger Gegenentwurf zu pauschalen Konsolidierungsforderungen – und ein zentraler Hebel, um die Energiewende gemeinsam, wirtschaftlich tragfähig und gesellschaftlich verankert zu gestalten.

Für politische Entscheidungsträger ergibt sich daraus ein klarer Auftrag: Statt auf strukturelle Vereinheitlichung zu setzen, sollten gezielte Kooperationsanreize geschaffen werden – etwa durch förderrechtliche Erleichterungen, regulatorische Flexibilität und gezielte Unterstützung von Innovationsnetzwerken.

Doch neben politischen Rahmenbedingungen auf Bundes- und Landesebene ist auch die Regulierungsrealität zu berücksichtigen – sie entscheidet maßgeblich darüber, ob Kooperationen in der Praxis möglich sind

### 5.3. Regulatorische Hindernisse gezielt abbauen

Kooperationen entstehen nicht nur durch guten Willen, sondern auch durch passende Rahmenbedingungen. In der Praxis scheitern viele vielversprechende Zusammenschlüsse kommunaler Unternehmen an regulatorischen Vorgaben – insbesondere im Bereich der Netzinfrastruktur. Dieses Kapitel benennt zentrale Hemmnisse und zeigt auf, wo gezielte Anpassungen notwendig sind, um Kooperationen zu erleichtern, ohne dabei die Prinzipien fairen Wettbewerbs zu gefährden.

Trotz vieler erfolgreicher Kooperationsbeispiele bleiben die regulatorischen Rahmenbedingungen für kommunale Zusammenschlüsse oftmals unklar, widersprüchlich oder faktisch hinderlich. Dies gilt insbesondere für den Netzbereich, wo die Bundesnetzagentur (BNetzA) mit ihrer Regulierungspraxis teils unbeabsichtigt, teils systematisch **Anreize gegen Kooperationen** setzt – und damit strukturelle Effizienzgewinne verhindert.

Zwei Mechanismen sind besonders kritisch:

### 1. Diskriminierung des Pachtmodells

Bei kooperativen Netzgesellschaften bevorzugen viele kommunale Unternehmen das Pachtmodell, um kommunales Eigentum zu sichern und Bewertungsrisiken zu vermeiden. Die BNetzA erkennt dieses Modell jedoch vielfach **nicht als investitionsförderlich an** – mit der Folge, dass sich Beteiligungen **negativ auf die Anreizregulierung** auswirken können. Kooperation wird so wirtschaftlich unattraktiv gemacht.

### 2. Zwang zu einheitlichen Netzentgelten (NNE)

Wenn mehrere Netzgebiete in einer Gesellschaft zusammengefasst werden, müssen laut geltender Regulierung **einheitliche Netzentgelte über das gesamte Netzgebiet** gelten. In der Praxis bedeutet das: In einem Teilgebiet steigen die Entgelte, im anderen sinken sie. Diese **ungleiche Lastenverteilung** sorgt regelmäßig für politischen Widerstand in den Kommunen – und ist ein häufiger Grund für das Scheitern oder Rückabwickeln bestehender Kooperationen (z. B. Offenbach, Hanau).

Die genannten Punkte sind keine Einzelfälle, sondern Ausdruck eines grundsätzlichen Problems: Kooperationen werden regulatorisch wie Fusionen behandelt – ohne deren strategische oder kapitalmäßige Voraussetzungen. Diese Gleichsetzung hemmt nicht nur sinnvolle Zusammenschlüsse, sondern **konterkariert auch politische Zielvorgaben**, etwa zur Stärkung regionaler Versorgungssicherheit und Effizienz.

Die Bundesnetzagentur könnte im Rahmen ihres regulatorischen Auftrags Spielräume kooperationsfreundlicher interpretieren – z. B.:

- durch **Flexibilisierung der Netzentgeltvorgaben** bei kooperativen Zusammenschlüssen,
- durch **Bonusregelungen bei der Effizienzbenchmark** für kooperierende Netzbetreiber,
- oder durch **Rehabilitation des Pachtmodells** in der Anreizregulierung.

Eine politisch gewollte Zusammenarbeit kommunaler Unternehmen darf regulatorisch nicht bestraft werden. Kooperationen müssen auch regulatorisch **als eigene Kategorie** gedacht und behandelt werden – zwischen Dienstleistung und Fusion, aber mit eigenem Ordnungsrahmen.

## 6. Kooperationsmodelle als strategische Zukunftschance

Die Analyse zeigt deutlich: Kooperationen sind nicht nur ein Erfolgsfaktor der Gegenwart, sondern ein strategisches Gestaltungsinstrument für die Zukunft der Energiewirtschaft. Angesichts wachsender Anforderungen durch Klimapolitik, Digitalisierung, volatile Märkte und steigende Investitionsbedarfe gewinnen sie weiter an Bedeutung – sowohl für große als auch für kleinere kommunale Energieversorger.

In der Energieerzeugung werden Kooperationen künftig eine noch zentralere Rolle spielen, um den Ausbau erneuerbarer Energien zu beschleunigen. Die Bündelung finanzieller Ressourcen, die Streuung von Investitionsrisiken und die Nutzung von Skaleneffekten ermöglichen es Stadtwerken, auch großvolumige Projekte wirtschaftlich tragfähig umzusetzen. Flexible Beteiligungsmodelle und faire Governance-Strukturen schaffen dabei die nötige Anschlussfähigkeit für unterschiedlich aufgestellte Partner.

Im Bereich der Netzinfrastruktur liegt die Zukunft in der intelligenten Aufgabenteilung, der gemeinsamen Nutzung digitaler Plattformen und der Standardisierung technischer Prozesse. Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten für vorausschauende Wartung, datenbasierte Netzsteuerung und die Integration dezentraler Erzeugung. Kooperationen ermöglichen hier nicht nur Effizienzgewinne, sondern auch eine höhere Resilienz und Versorgungssicherheit – insbesondere durch die gemeinsame Nutzung von Personal, IT-Infrastruktur und Material. Zudem gewinnen strategische Partnerschaften im Fördermanagement an Bedeutung, etwa mit Banken und Sparkassen, um Investitionen gezielt zu finanzieren und Fördermittel optimal zu nutzen.

Auch im Vertrieb und bei Energiedienstleistungen (EDL) bieten Kooperationsmodelle erhebliche Potenziale. Die gemeinsame Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte – etwa im Bereich Smart Grids, Speicherlösungen oder White-Label-EDL-

Angebote – stärkt die Innovationskraft und Marktposition kommunaler Anbieter. Gleichzeitig ermöglichen gemeinsame CRM-Systeme, digitale Serviceplattformen und strategische Beschaffungsk Kooperationen eine effizientere Kundenansprache und eine höhere Wirtschaftlichkeit. Durch gezielte Kundensegmentierung und den Einsatz digitaler Services wie Chatbots lassen sich zudem personalisierte Angebote entwickeln, die auf regionale Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Zukünftig wird es zudem entscheidend sein, regionale Wertschöpfungsketten zu stärken und lokale Akteure aktiv einzubinden – etwa durch Kooperationen mit Handwerksbetrieben, Wohnungswirtschaft oder Solarteuren. Diese sektorübergreifende Vernetzung fördert nicht nur die Akzeptanz in der Bevölkerung, sondern ermöglicht maßgeschneiderte Lösungen für die spezifischen Herausforderungen vor Ort.

Ein weiterer zentraler Zukunftsfaktor ist die Einbindung der Verbraucher. Partizipative Ansätze, transparente Kommunikation und digitale Schnittstellen werden entscheidend sein, um Vertrauen zu schaffen und die aktive Mitwirkung der Kundinnen und Kunden an der Energiewende zu fördern.

Nicht zuletzt zeigt sich, dass Kooperationen auch im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz zunehmend als Differenzierungsmerkmal genutzt werden. Gemeinsame Standards, abgestimmte Klimastrategien und der Austausch bewährter Praktiken stärken die Glaubwürdigkeit gegenüber Stakeholdern und schaffen langfristige Wettbewerbsvorteile.

Kooperationen sind damit weit mehr als ein Mittel zur Effizienzsteigerung – sie sind ein strategischer Hebel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit kommunaler Energieversorger. Wer sie gezielt weiterentwickelt, kann nicht nur wirtschaftlich bestehen, sondern aktiv zur erfolgreichen Umsetzung der Energiewende beitragen.

## Anhang

### Übersicht weiterer ausgewählter Kooperationsmodelle in der kommunalen Energiewirtschaft

---

#### **Civitas Connect e. V.**

**Kooperationsprofil:** Civitas Connect ist ein gemeinnütziger Verein zur Förderung digitaler Infrastruktur und smarterer Mobilität in Städten. Mitglieder sind Stadtwerke und kommunale Dienstleister.

**Ziele:** – Vernetzung kommunaler Unternehmen im Bereich Digitalisierung – Entwicklung gemeinsamer Plattformen und Anwendungen – Austausch über Use Cases, z. B. Verkehrssteuerung, LoRaWAN, Smart Parking

**Umsetzung & Struktur:** – Betrieb digitaler Marktplätze für Mobilitätsdaten – Initiierung von Pilotprojekten mit Mitgliedsstädten – Kooperation mit Hochschulen und Industriepartnern

**Besonderheiten:** – Netzwerkinfrastruktur für Innovationsprojekte – Praxisnahe Ausrichtung mit Fokus auf urbane Lebensqualität – Beitrag zur kommunalen Digitalstrategie in Deutschland

---

#### **DL-Krefeld Quantum GmbH**

**Kooperationsprofil:** Die DL-Krefeld Quantum ist eine Energiehandelsplattform und Tochter der Stadtwerke Krefeld in Kooperation mit weiteren Partnern.

**Ziele:** – Digitalisierung des Energiehandels für kommunale Unternehmen – Integration von Portfoliomanagement, Abrechnung und Reporting – Transparenz und Automatisierung energiewirtschaftlicher Prozesse

**Umsetzung & Struktur:** – Entwicklung einer modularen Handelsplattform für verschiedene Anwendungsfälle – Angebot als White-Label-Lösung für andere Stadtwerke – IT-Infrastruktur auf Basis cloudbasierter Systeme

**Besonderheiten:** – Pionierprojekt für digitalen Energiehandel im kommunalen Raum – Skalierbarkeit für kleine bis mittlere EVU – Beitrag zur Reaktionsfähigkeit im volatilen Energiemarkt

---

### **ehw GmbH – Energiehandelsgesellschaft West**

**Kooperationsprofil:** Die ehw GmbH mit Sitz in Münster wurde von mehreren Stadtwerken aus NRW und Niedersachsen gegründet, um Energiebeschaffung, Bilanzkreismanagement und Portfoliomanagement gemeinschaftlich zu organisieren. Derzeit sind neun Gesellschafter beteiligt.

**Ziele:** – Professionalisierung des kommunalen Energiehandels – Zugang zu Großhandelsmärkten für kleinere Stadtwerke – Bündelung von Prognose- und Logistikfunktionen

**Umsetzung & Struktur:** – Teilnahme an Börsen und OTC-Märkten – Bereitstellung standardisierter Handelsdienstleistungen und Risikomanagement – Enge operative Kooperation mit anderen Dienstleistern (z. B. Gelsenwasser)

**Besonderheiten:** – Flache, partnerorientierte Gesellschaftsstruktur – Langjährige Marktpräsenz mit stabiler Kundenbasis – Orientierung an praktischen Anforderungen mittlerer Stadtwerke

---

### **ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG MITTLERES RUHRGEBIET GMBH (EWMR)**

**Kooperationsprofil:** 1998 gegründet, ist die EWMR eine horizontale Kooperation der Stadtwerke Bochum, Herne und Witten. Sie bündelt Einkauf, Handel, Erzeugung und zentrale Services, während die einzelnen Stadtwerke eigenständig Vertrieb und Kundennähe weiterführen.

**Ziele:** – Erhöhung der Beschaffungspower durch Einkaufsgemeinschaft – Nutzung gemeinsamer Infrastruktur (z. B. Gebäudeleittechnik, E-Commerce) – Digitalisierung überregionaler Prozesse wie Abrechnung und ERP – Bewahrung kommunaler Identität trotz Effizienzgewinn

**Umsetzung & Struktur:** – ERP-Migration auf SAP S/4 Hana: Modernisierung zentraler IT-Infrastruktur – Einführung gemeinsamer Tarifprodukte und Kundenservices – Genehmigung der Kooperation durch das Bundeskartellamt

**Besonderheiten:** – Modell für gleichberechtigte Zusammenarbeit mehrerer Stadtwerke – Hoher Digitalisierungsgrad bei gleichzeitiger Kundennähe – Vorbild für Kooperationen in strukturell heterogenen Regionen

---

#### **items GmbH (IT & More Services)**

**Kooperationsprofil:** Die items GmbH ist ein kommunal geprägter IT-Dienstleister mit Sitz in Münster, der Stadtwerke, Netzbetreiber und kommunale Unternehmen in den Bereichen IT, SAP, SmartCity und Prozessdigitalisierung betreut. Über 100 Unternehmen aus der kommunalen Familie sind an das Netzwerk angebunden.

**Ziele:** – Digitalisierung und Automatisierung kommunaler Prozesse – Aufbau von Smart-City-Plattformen und IoT-Infrastrukturen – Betrieb sicherer und skalierbarer IT-Infrastrukturen für Versorger

**Umsetzung & Struktur:** – Bereitstellung von SaaS- und Plattformlösungen (z. B. für ERP, CRM, Netzbetrieb) – Aufbau von LoRaWAN-Netzen und Visualisierungsdiensten (z. B. iView) – Betrieb von Kundenportalen, Workforce-Management und Mobilitätsdaten

**Besonderheiten:** – Hohes Maß an Praxisbezug durch kommunale Gesellschafterstruktur – Brückenfunktion zwischen Stadtwerken, Netzen und kommunalen Verwaltungen – Erfolgreiche Projekte in den Bereichen Smart Waste, Smart Parking und digitale Daseinsvorsorge

---

## KES Südsachsen mbH

**Kooperationsprofil:** Die Kommunale Energie Sachsen (KES) ist ein Zusammenschluss mehrerer Stadtwerke in Südsachsen. Sie wurde gegründet, um Synergien in Beschaffung, IT, Netzbetrieb und Energiedienstleistungen zu heben.

**Ziele:** – Kostensenkung durch gemeinsame Beschaffung und Dienstleistungen – Digitalisierung betrieblicher Prozesse – Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit kommunaler EVU

**Umsetzung & Struktur:** – Gemeinsame Ausschreibungen und IT-Infrastrukturprojekte – Aufbau eines zentralen Dienstleistungsportfolios für Mitgliedswerke – Nutzung von Förderprogrammen für Investitionen in Innovation

**Besonderheiten:** – Zusammenschluss rein kommunaler Unternehmen – Flexibles Kooperationsmodell für variable Beteiligungstiefen – Plattform für strategische Weiterentwicklung kommunaler Energieversorgung

---

## KOS GmbH

**Kooperationsprofil:** Die Kommunalservice Sachsen GmbH (KOS) ist ein interkommunales Dienstleistungsunternehmen mit Fokus auf technische Betriebsführung und Supportleistungen.

**Ziele:** – Sicherstellung wirtschaftlicher Betriebsführung kommunaler Infrastrukturen – Effizienz durch Standardisierung von Leistungen – Know-how-Bündelung für kleinere Kommunen

**Umsetzung & Struktur:** – Technisches Management von Ver- und Entsorgungsanlagen – Schulung, Betriebsplanung, Qualitäts- und Energiemanagement – Unterstützung bei Genehmigungen und Anlagensicherheit

**Besonderheiten:** – Dienstleistungsorientiertes Kooperationsmodell – Modularer Ansatz für Kommunen mit begrenzten Ressourcen – Praxisnähe durch operative Einbindung kommunaler Erfahrung

---

## KOV Energie

**Kooperationsprofil:** KOV Energie ist eine Einkaufsgemeinschaft mehrerer ostbayerischer Stadtwerke. Ziel ist die Bündelung von Beschaffung, Fahrplanmanagement und Energiehandel.

**Ziele:** – Kostenoptimierung durch zentrale Energiehandelsaktivitäten – Nutzung von Synergien bei Bilanzkreismanagement und Portfoliooptimierung – Risikoreduktion für kleinere Partner durch Bündelung

**Umsetzung & Struktur:** – Betrieb eines gemeinsamen Portfolios mit externer Handelsplattform – Koordination der Lastprognosen und Netznutzungskosten – Regelmäßiger Austausch zu Marktentwicklungen und Regulatorik

**Besonderheiten:** – Kooperative Handelsstruktur bei Erhalt kommunaler Identität – Beitrag zur Professionalisierung kleiner Versorger – Vorbild für andere Regionen mit heterogenen Stadtwerken

---

## MARK-E AG

**Kooperationsprofil:** Die Mark-E AG ist Teil der ENERVIE-Gruppe. Sie entstand 2002 aus der Fusion der Stadtwerke Hagen und Elektromark und betreut heute rund 400 000 Energie- und Wasserkunden im Märkischen Kreis.

**Ziele:** – Bündelung regionaler Energie- & Wasserangebote unter einem Dach – Erschließung digitaler Services für Endkund:innen – Beteiligung an virtuellen Kraftwerkslösungen zur Marktteilnahme – Stärkung der Kundennähe durch Servicekampagnen

**Umsetzung & Struktur:** – Pachtmodell Plettenberg/Werdohl (seit 2023): Stadtwerke übergeben Netzbetrieb an Mark-E, Kundenbindung durch gemeinsame Kampagnen – Virtuelles Kraftwerk mit Siemens: Plattformlösung für dezentrale

Erzeugungseinheiten zur Marktintegration – Kooperation mit GreenTrax: digitale THG-Quotenplattform für automatisierten Handel mit Nachhaltigkeitszertifikaten

**Besonderheiten:** – Kombination aus regionaler Versorgung und digitalen Angeboten  
– Modell für partnerschaftliche Netzübernahme durch größere Akteure – Frühzeitige Integration virtueller Marktmechanismen

---

### **RHENAG Rheinische Energie AG**

**Kooperationsprofil:** Die rhenag agiert als regionaler Versorger und Dienstleister für über 270 EVU und Stadtwerke.

**Ziele:** – Ausbau des Dienstleistungsangebots für Stadtwerke – u. a. Portfolio-/Bilanzkreismanagement, Energiedatenprozesse – Digitalisierung der Abrechnungsplattform Lima® sowie smarterer Marktkommunikation – Stärkung kommunaler Partner durch operative und IT-Kompetenzbündelung

**Umsetzung & Struktur:** – rheNEO-Joint-Venture (seit Juli 2023): 50/50-Partnerschaft mit ONENEO für agile Softwarelösungen im Messwesen & Marktkommunikation – Teamaufbau (Okt 2024): Neue Serviceeinheit in Herzogenrath zur Betreuung kommunaler EVU – Dienstleistungsnetzwerk (2023): Verträge mit Warstein, Pforzheim u. a. zur Prozessoptimierung

**Besonderheiten:** – Horizontale Stadtwerke-Kooperation mit starker Eigenständigkeit der Partner – Integration von Digitalisierung und Energieprozessen – Skalierbares Modell für gerichtet bedarfsgerechte Unterstützung

---

### **SCHLEUPEN SE & VIVAVIS AG**

**Kooperationsprofil:** Seit September 2023 kooperieren Schleupen SE (Software für EVU) und VIVAVIS AG (Netz-/Meteringlösungen) zur CLS-Management-Integration in Energiemanagementsysteme.

**Ziele:** – Gemeinsame CLS-Steuerung über Smart-Meter-Gateways, zur Einbindung von Erzeugung/Verbrauch ins Netz – Erfüllung regulatorischer Vorgaben (z. B. § 14a EnWG, ab 01.01.2024 steuerbare Neuanlagen) – Erweiterung des Angebots im Steuerungs- und Abrechnungsbereich von EVU

**Umsetzung & Struktur:** – Integration des ID Specto.CLS-Operators in Schleupen.CS ERP-System – VIVAVIS liefert FNN-konforme Steuerbox & Smart-Grid-Plattform – Kombination aus Automatisierungssoftware und Plug-and-Play-Fähigkeit für Netzleitwarten

**Besonderheiten:** – Zusammenführung aller CLS-Management-Komponenten aus einem Guss – Nutzerfreundlicher Systemverbund für EVU, mit Fokus auf Skalierbarkeit – Stellung als Vorreiter zur Umsetzung intelligenter Messsysteme im Bereich netzdienlicher Steuerung

---

### **Stadtwerke Husum & BayWa r.e. Clean Energy Sourcing GmbH**

**Kooperationsprofil:** Seit 2022 kooperieren die Stadtwerke Husum mit BayWa r.e. zur Direktvermarktung von lokal erzeugtem Windstrom. Die Kooperation basiert auf einem PPA-Modell (Power Purchase Agreement) für Haushaltskunden.

**Ziele:** – Förderung regional erzeugter erneuerbarer Energie – Steigerung der Kundenbindung durch lokale Stromprodukte – Vorbildcharakter für andere Kommunen im Bereich Grünstromvermarktung

**Umsetzung & Struktur:** – Lieferung von Windstrom aus Anlagen in Nordfriesland an Husumer Haushalte – Vertrag über drei Jahre mit festen Konditionen für Endkund:innen – Gemeinsame Kommunikationskampagne zur Sichtbarkeit der Kooperation

**Besonderheiten:** – Kombination aus regionaler Energieerzeugung und Vertrieb – Vorbild für dezentrale Direktvermarktung im ländlichen Raum – Signal für bürgernahe Energiewende durch Versorger-Kooperationen

---

## SWK-NOVATEC GmbH

**Kooperationsprofil:** Die 2022 gegründete SWK-NOVATEC GmbH ist eine 100%-Tochter der Stadtwerke Karlsruhe und fungiert als Innovations- und Digitaltochter. Sie koordiniert die Zusammenarbeit zwischen mehreren Stadtwerken der Region, darunter Bretten, Bruchsal, Ettlingen, Rastatt und Karlsruhe.

**Ziele:** - Entwicklung digitaler Prozesse und Technologien für die kommunale Energiewirtschaft - Förderung von Automatisierung und Datenanalyse zur Effizienzsteigerung - Etablierung neuer Plattformen für Kundenservice und Betriebsoptimierung

**Umsetzung & Struktur:** - Entwicklung einer LoRaWAN-Infrastruktur zur Datenübertragung für kommunale Anwendungen - Einführung von RPA (Robotic Process Automation) und KI-Anwendungen - Zusammenarbeit mit Hochschulen und Innovationsnetzwerken zur Pilotierung neuer Geschäftsmodelle

**Besonderheiten:** - Regionale Kooperation mit Fokus auf Innovation - Vorreiterrolle bei der Digitalisierung kleiner und mittlerer Stadtwerke - Beispiel für agile Zusammenarbeit in kommunalen Netzwerken

---

## Syneco GmbH

**Kooperationsprofil:** Die Syneco GmbH mit Sitz in München ist eine Tochter der Thüga AG und fungiert als zentrale Dienstleisterin für Energiehandel, Marktkommunikation und Prozesslösungen. Sie betreut zahlreiche Stadtwerke aus dem Thüga-Netzwerk sowie weitere Partner.

**Ziele:** - Optimierung des Energiehandels für kommunale Versorger - Integration standardisierter und automatisierter Prozesse - Entwicklung neuer digitaler Plattformangebote

**Umsetzung & Struktur:** - Betrieb der Synection-Plattform für EDM, Bilanzkreismanagement und Fahrplanmanagement - Angebot digitaler Tools wie

Click&Trade, Preisradar oder SynFolio – Unterstützung bei der Umsetzung von PPA-Projekten (z. B. Solarpark-Projekte in Bayern)

**Besonderheiten:** – Hochautomatisierte Plattformstruktur für Handels- und Abwicklungsprozesse – Enge Verzahnung mit den weiteren Thüga-Plusgesellschaften – Flexibles Angebot für kleine und große Versorger

---

### **Walter hilft GmbH**

**Kooperationsprofil:** Die Walter hilft GmbH ist eine Tochtergesellschaft mehrerer kommunaler Wohnungs- und Energieunternehmen. Sie wurde gegründet, um Dienstleistungen rund um Wohnen, Versorgung und digitale Services zu bündeln.

**Ziele:** – Entwicklung neuer Kundenservices an der Schnittstelle Wohnen/Energie – Digitalisierung wohnungsnaher Dienstleistungen – Schaffung neuer Erlösquellen für kommunale Träger

**Umsetzung & Struktur:** – Einführung eines digitalen Kundenportals – Vermittlung von Handwerkerleistungen, Energieberatung, Mieterstrom – Synergienutzung zwischen Wohnungswirtschaft und Energieversorgern

**Besonderheiten:** – Hybridmodell aus Energie- und Wohnungswirtschaft – Nutzerzentrierte Ausrichtung mit Fokus auf Quartiersversorgung – Innovationsfeld für Sektorkopplung im kommunalen Kontext

---



VERBAND KOMMUNALER  
UNTERNEHMEN e.V.



**Shape the future  
with confidence**

**Verband kommunaler Unternehmen (VKU)**

Invalidenstraße 91  
10115 Berlin  
Fon +49 30 58580-0  
info@vku.de  
www.vku.de

**Ihr Ansprechpartner im VKU**

Martin Larsson  
Senior-Fachgebietsleiter Grundsatzfragen  
Energiewirtschaft  
Fon +49 30 58580-143  
larsson@vku.de

**EY Consulting GmbH**

Friedrichstr. 140  
10117 Berlin

Diese Studie wurde von der EY Consulting GmbH  
im Auftrag des VKU e.V. erstellt

**DIE KOMMUNALEN  
UNTERNEHMEN**