DIGITALE INFRASTRUKTUR
Dauerbaustelle der Energiewende

BATTERIE-BOOM
Wie viel Speicher brauchen wir?

ENERGIESOUVERÄNITÄT
Zwischen LNG, Gas und Wasserstoff

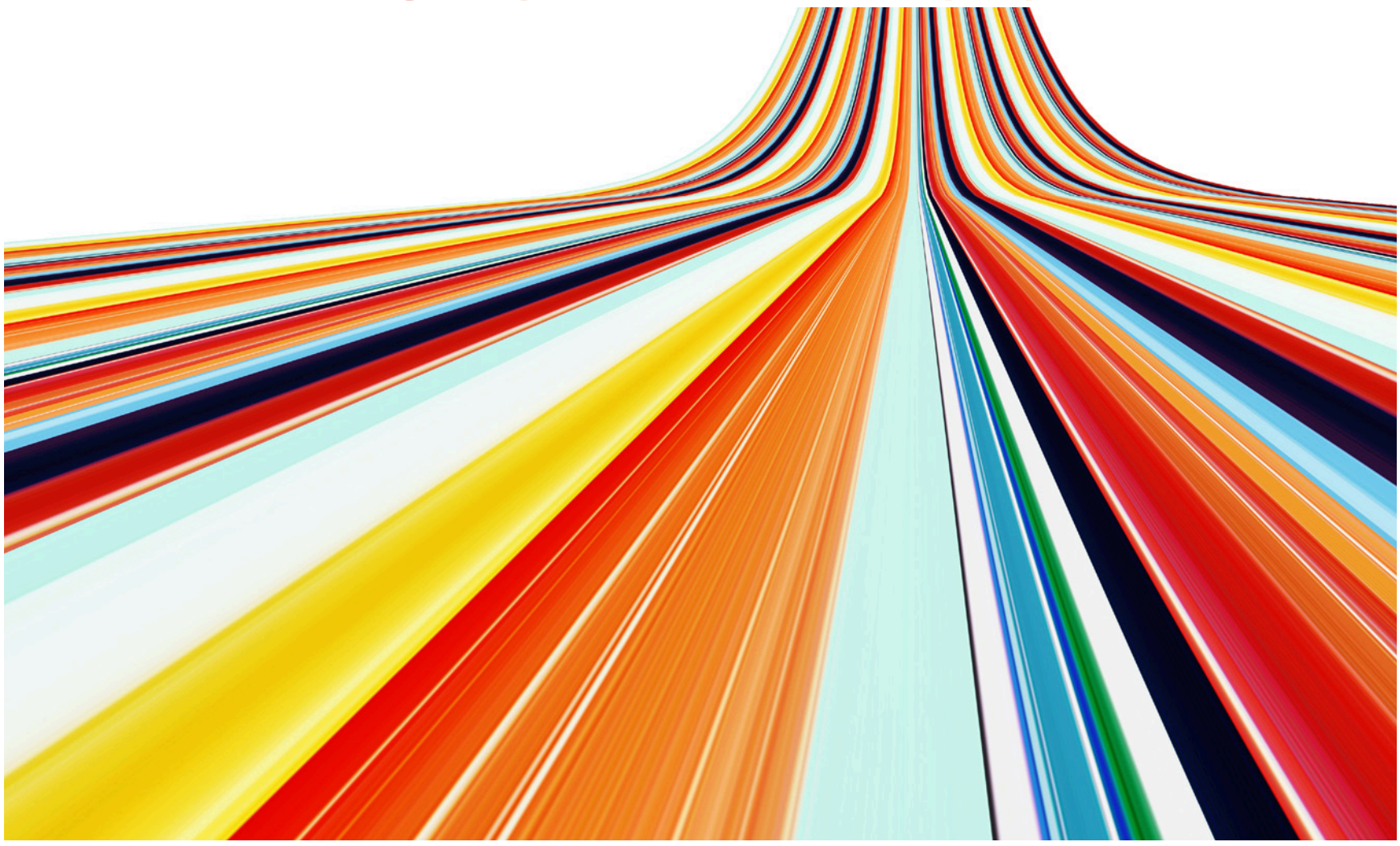
Handelsblatt Journal

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

SEPTEMBER 2026 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

ENERGIEWIRTSCHAFT

ENTSCHLOSSEN IN DIE ZUKUNFT



euroforum

Medienpartner
Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Zwischen Erwartungen und Realität

Welche Aufgaben Stadtwerke heute schultern

von Mustafa Sancar

Stadtwerke sind längst mehr als klassische Versorger. Sie liefern Strom, Gas, Wärme und Wasser – und werden zugleich zu Infrastruktur- und Transformationspartnern ihrer Kommune. Sie bauen Netze um, gestalten die Wärmewende, erschließen Flexibilitäten, digitalisieren Prozesse und begleiten Menschen und Unternehmen durch ein zunehmend komplexes Energiesystem.

Die Erwartungen sind hoch: Klimaneutralität soll gelingen, Versorgung sicher bleiben und Energie bezahlbar sein. Stadtwerke müssen gleichzeitig investieren, Risiken steuern und Akzeptanz schaffen – bei knappen Mitteln, Fachkräften und hoher regulatorischer Dynamik. Das kommunale Energiesystem wird nicht auf der grünen Wiese neu gebaut, sondern im laufenden Betrieb umgebaut. Wer im Winter eine Heizung ersetzen musste, weiß: Der perfekte Zeitpunkt für Veränderung kommt selten.

Bei aller Technik und Regulierung darf der Ausgangspunkt nicht verloren gehen: Stadtwerke arbeiten für die Menschen vor Ort. Für Familien, die auf verlässliche und bezahlbare Wärme angewiesen sind. Für Handwerk, Mittelstand und Industrie mit Bedarf an planbaren Energiekosten und leistungsfähigen Anschlüssen. Und für Kommunen, die lebenswert bleiben und Entwicklung ermöglichen wollen. Infrastruktur ist kein Selbstzweck. Sie schafft Sicherheit, Teilhabe und Handlungsspielräume.

Kundenzentrierung ist Transformationskompetenz

Kundenzentrierung ist mehr als freundlicher Service oder ein verständlicher Internetauftritt. Sie heißt, Entscheidungen aus Kundensicht zu denken: Was braucht ein Hauseigentümer vor einer Wärmeentscheidung? Welche Sorgen hat ein Gewerbekunde beim Netzan-



Die lokalen Partner für eine zukunftsfähige Stadt: Die Unternehmen der Stadtwerke Hildesheim dargestellt in einem Big Picture

© Stadtwerke Hildesheim.

> Die Transformation ist infrastrukturell und kapitalintensiv.“



Mustafa Sancar, Kaufmännischer Geschäftsführer und Sprecher der Geschäftsführung, Stadtwerke Hildesheim GmbH

schluss? Wann wird eine fachlich notwendige Maßnahme aus Kundensicht unverständlich?

Die Energiewende verlangt langfristige und kapitalintensive Entscheidungen: für eine neue Heizung, einen Wärmenetzanschluss, eine PV-Anlage, Wallbox oder flexible Verbrauchsmodelle. Akzeptanz lässt sich nicht verordnen. Sie entsteht durch klare Angebote, nachvollziehbare Preise, belastbare Zeitpläne und erreichbare Ansprechpartner.

Kundenorientierung darf nicht beim Vertrieb enden. Netzplanung, Produktentwicklung, Abrechnung, Kommunikation und Projektsteuerung prägen gemeinsam das Kundenerlebnis. Beim Wärmenetzausbau müssen Trassenführung, Bauablauf, Anschluss, Finanzierung und Kommunikation zusammenpassen. Der Kunde erlebt keine Organisationsbereiche. Er erlebt ein Stadtwerk.

Am Ende zählt, ob der Anschluss funktioniert

Photovoltaik, Windenergie, Wärmepumpen, Elektromobilität, Batteriespeicher und flexible Verbraucher verändern die Anforderungen an Verteilnetze erheblich. Sie werden zur Schnittstelle zwischen dezentraler Erzeugung, Verbrauch, Speichern und dem übergeordneten Energiesystem.

Historische Verbrauchsdaten reichen für die Ausbauplanung nicht mehr aus. Nötig sind Zielnetzentwicklungen, die kommunale Wärmeplanung, Elektromobilität, Gewerbeansiedlungen, Erzeugungspotenziale und Speicherprojekte verbinden. Entscheidend bleibt: Wo ist klassischer Netzausbau unvermeidbar? Und wo können Steuerung, Flexibilität und Speicher Investitionen zeitlich strecken oder effizienter machen?

Auch hier zählt der Kundenblick. Private Anschlussnehmer wollen wissen, ob Wärmepumpe, Wallbox oder PV-Anlage zeitnah und transparent angeschlossen werden können. Für Gewerbe und Industrie kann verfügbare Anschlussleistung über Wachstum, Investitionen und Standortentscheidungen bestimmen. Benötigt ein Betrieb heute mehr Leistung, treffen technischer Anspruch, Genehmigungen, Baukapazitäten und Kundenerwartungen unmittelbar aufeinander. Leistungsfähige Netze sind damit ein Serviceversprechen an die Region.

Wärmeplanung schafft Orientierung

Kommunale Wärmeplanung sollte nicht als isolierte Pflichtaufgabe verstanden werden. Sie verbindet Siedlungsentwicklung, Gebäudestruktur, Wärmequellen, Stromnetz, Flächen und Investitionen.

Wärmenetzstrategien brauchen wirtschaftlich tragfähige Gebiete, ausreichende Verdichtung und realistische Anschlussquoten. Auch die Dekarbonisierung bestehender Netze ist mitzudenken. Großwärmepumpen, Elektrodenkessel, Speicher und hybride Erzeugung verändern die Wärmebilanz – ebenso Netzanschlüsse, elektrische Spitzenlasten und Beschaffungsrisiken.

Für Kundinnen und Kunden schafft Wärmeplanung vor allem Orientierung: Ist ein Wärmenetz im Quartier realistisch? Wann könnte es verfügbar sein? Welche Kosten, Übergangsregelungen und Verpflichtungen entstehen? Was bedeutet dies für die bestehende Heizung? Die Antworten sind fachlich differenziert, müssen aber fundierte Entscheidungen ermöglichen.

Kapital und Umsetzungskraft entscheiden

Die Transformation ist infrastrukturell und kapitalintensiv. Netze, Wärmenetze, Erzeugungsanlagen, Speicher, digitale Systeme und Resilienzmaßnahmen konkurrieren um Eigenkapital, Finanzierungsspielraum und Managementkapazität. Es geht nicht nur um sinnvolle Projekte, sondern um die richtige Reihenfolge. Nicht alles kann gleichzeitig erfolgen. Stadtwerke müssen erklären, was zuerst kommt, was warten muss – und warum.

Ein portfoliobasiertes Investitionsmanagement schafft Transparenz und Entscheidungsfähigkeit. Investitionen sollten nach Versorgungssicherheit, regulatorischer Notwendigkeit, Klimawirkung, Wirtschaftlichkeit, Kundenrelevanz, Umsetzungsrisiko, Kapitalbindung und strategischem Nutzen bewertet werden. Das verhindert den Aufschub zwingender Maßnahmen und die Überforderung durch viele einzeln plausible Vorhaben.

Dazu braucht es eine Eigentümerstrategie, die für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung und Wachstumsambitionen steht. Eine langfristig stabile Ausschüttungsfähigkeit setzt ausreichendes Eigenkapital, Investitionskraft und Risikotragfähigkeit voraus. Wer resiliente und klimafreundliche Infrastruktur erwartet, kann ihre Finanzierung nicht allein aus dem laufenden Ergebnis ableiten. Ein Stadtwerk ist kein Geldautomat für den kommunalen Haushalt und weitere Anteilseigner – auch wenn diese Erwartung erstaunlich ausdauernd ist.

Digitalisierung und Kooperationen stärken die Umsetzungskraft. Smart-Meter-Infrastruktur, automatisierte Netzführung, bessere Prognosen und digitale Kundenprozesse erhöhen Effizienz und Steuerungsfähigkeit. Kooperationen bei IT, Beschaffung, Abrechnung oder Projektentwicklung schaffen Skaleneffekte. Die Leitlinie sollte sein: lokal verantwortlich bleiben, aber nicht jede Fähigkeit allein vorhalten müssen. Dafür braucht es Gestaltungswillen, Mut und Leidenschaft vor Ort.

Am Ende entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit von Stadtwerken nicht in Strategiepapieren, sondern im Alltag. Stadtwerke müssen Orientierung geben, verlässlich entscheiden und Verantwortung übernehmen. Denn Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo lokale Nähe, wirtschaftliche Disziplin und technischer Gestaltungswille zusammenkommen: beim Anschluss einer Wärmepumpe, beim Ausbau eines Wärmenetzes, bei der Sicherung von Gewerbeanschlüssen und im persönlichen Gespräch mit Kundinnen und Kunden. ■