

The background of the slide is an aerial photograph of a village at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm, golden glow over the landscape. The village is nestled in a valley, surrounded by rolling hills and fields. The houses are small and clustered together, with some larger buildings visible. The fields are a mix of green and brown, suggesting different crops or stages of growth. The overall scene is peaceful and scenic.

MARKTDRUCK TRIFFT INVESTITIONSBEDARF: STRATEGIEN FÜR STADTWERKE

Dr. Constantin H. Alsheimer
Vorsitzender des Vorstands der Thüga AG

Top Management Meeting DZ Bank, Montabaur am 1. Juli 2026

Agenda



- 01** Thüga – Wir machen Stadtwerke stark!
- 02** Energiemarkt im Wandel
- 03** Thüga – Co-Pilot der Energiewende
- 04** Milliarden bewegen, Versorgung sichern

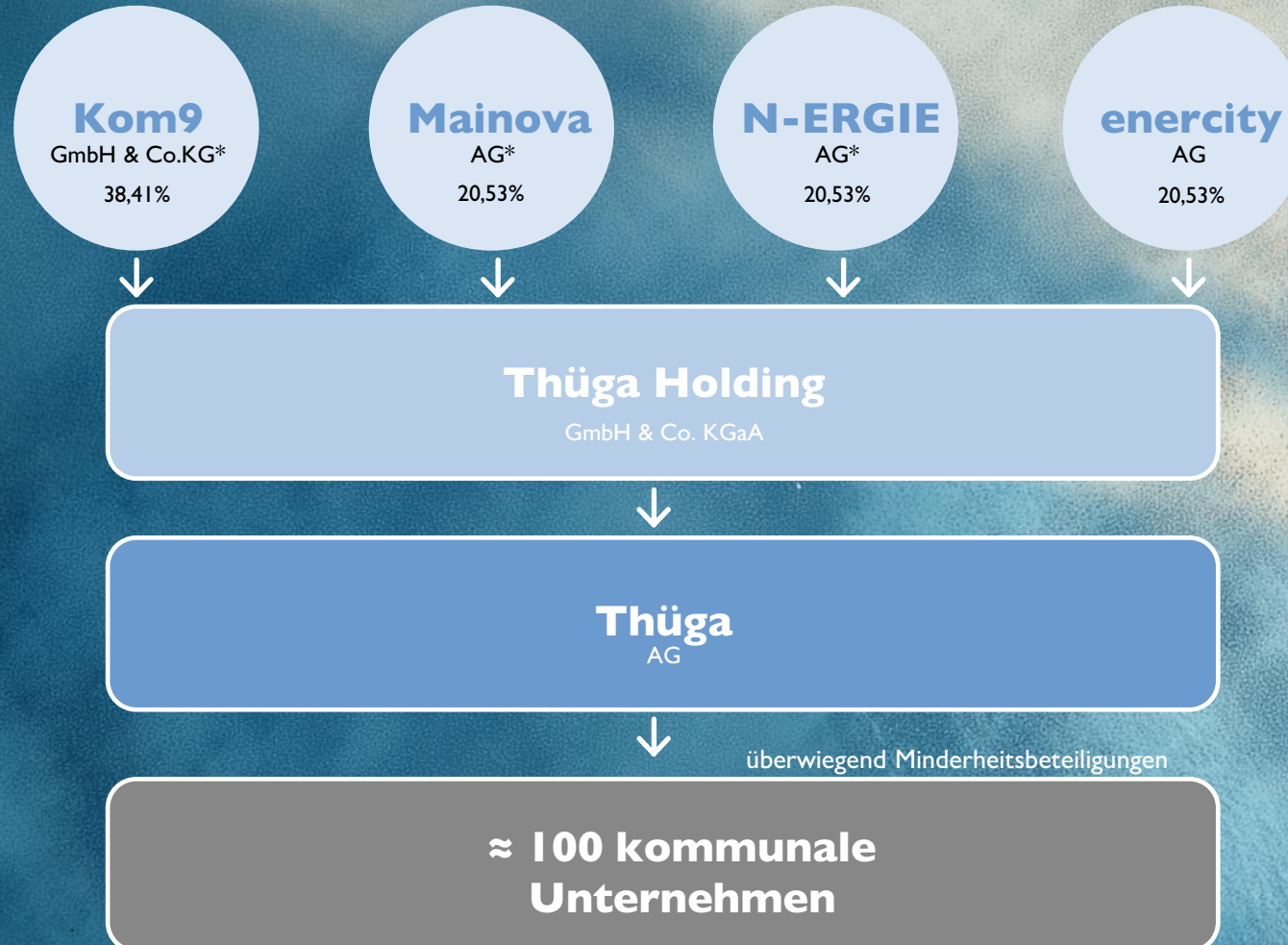


Thüga – Wir machen Stadtwerke stark!



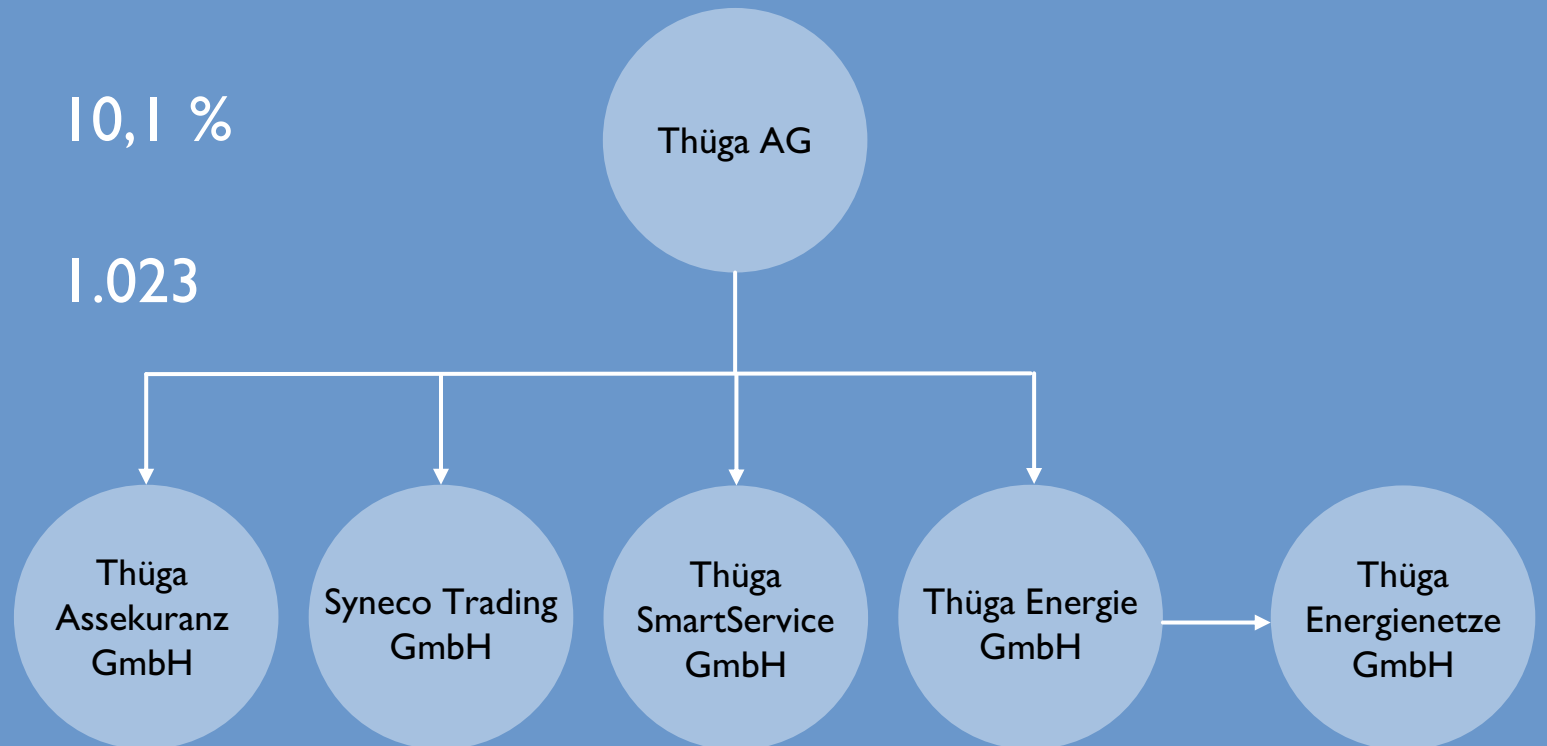
-





Der Thüga Holding-Konzern in Zahlen (2025)

- **Umsatzerlöse** (Mrd. EUR) **7,195**
- **adjusted EBIT** (Mio. EUR) **440,6**
- **ROCE** **10,1 %**
- **Mitarbeitende** (31.12.2025) **1.023**



UNSERE
MISSION

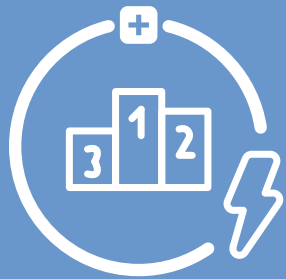
Wir bieten erstklassige Beratung, Best Practices und forcieren skalierbare Lösungen. Wir fördern Kooperationen, bündeln Interessen und machen uns für die Anliegen unserer Partnerunternehmen stark.



An aerial photograph of Frankfurt, Germany, taken during the golden hour. The skyline is dominated by several tall, modern skyscrapers, including the Commerzbank Tower, which is the tallest building in the city. The buildings are illuminated by the warm, low sun, creating a golden glow. In the foreground, the Main River (Main) flows through the city, with a bridge crossing it. To the right, a large, historic church with a tall, pointed spire is visible, surrounded by older residential buildings. The overall scene is a mix of modern architecture and historic landmarks.

DIE THÜGA-GRUPPE **IN ZAHLEN**

Wir sind auf Platz 3 der umsatzstärksten
Energieversorger Deutschlands.



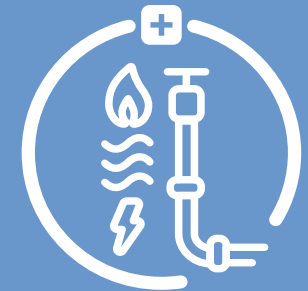
44,4
Mrd. €
Umsatz im Jahr 2025

Wir garantieren den Erhalt der
Wertschöpfung vor Ort.



3,9
Mrd. €
im Jahr 2025 investiert

Wir gehören zu den größten
Energiehändlern Deutschlands.



Wir sind die größte Einkaufsgemeinschaft
in der Energiebranche.



1 Mrd. €
jährlich verhandeltes
Ausschreibungsvolumen

Wir sind die drittgrößte Arbeitgeberin
in der deutschen Energiewirtschaft.



28.500
Mitarbeitende
im Jahr 2025

125 TWh
Strom

160 TWh
Gas

Wir gehören zu den
TOP 3
in der Wasserversorgung.



343
Mio. m³
sauberes Trinkwasser

Wir gehören zu den größten
Verteilnetzbetreibern
Deutschlands.



185.000
km Stromnetz
81.000
km Gasnetz
35.000
km Wasserleitungen

Wir sind auf
Platz 3 bei
Erneuerbaren Energien.



~ **5GW**
Ökostrom

Wir sind die größte Betreiberin
von Ladeinfrastrukturen
in der E-Mobilität.

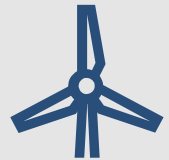


~ **13.000**
Ladepunkte

Energiemarkt im Wandel



Gleichzeitigkeit von Energie- und Wärmewende stellt hohe Anforderungen an Energieversorger



160 GW (70 GW)
Wind an Land

bis 2040



400 GW (120 GW)
PV

bis 2040



+100 Tsd. p.a.
(+ 25-35 Tsd. p.a.)
Wärmenetzanschlüsse

bis 2045



+ 4.800 km
(+ 352 km in 2025)
Trassenkilometer

bis 2045



1M (200 Tsd.)
Ladepunkte

bis 2030



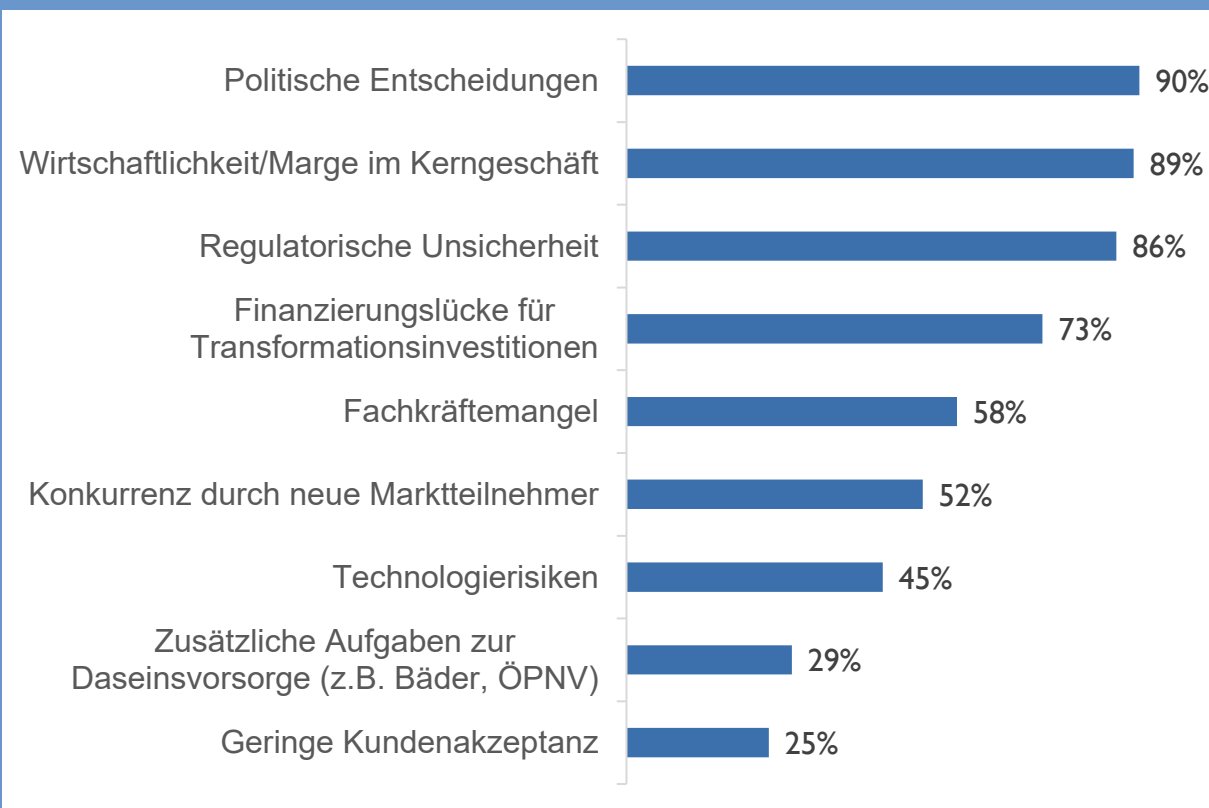
350 TWh (55 TWh)
H₂-Bedarf

bis 2045

Politische Unsicherheiten und marktseitige Herausforderungen verschärfen die Situation

„Welche der folgenden strategischen Risiken stellen aus Ihrer Sicht die größte Bedrohung für die Zukunft Ihres Unternehmens dar?“

(Stadtwerkestudie 2026 von EY und BDEW)



Vom Skalierer zum Digital Player: Der neue Wettbewerb im Energiemarkt

Skalierer

- **Zentralisierter Massenvertrieb:** Aufbau großer, markenübergreifender Plattformen (z. B. One-Billing) zur Bündelung von Vertrieb, Abrechnung und Kundenservice
- **Skaleneffekte als Kernvorteil:** Kostenvorteile durch Standardisierung, Digitalisierung und hohe Volumina bei Beschaffung, IT und Prozessen
- **Starke Ausgangsbasis:** Große Bestandskundenbasis und Konzernstrukturen ermöglichen schnelles Wachstum und aggressive Preissetzung



1998

Liberalisierung des Energiemarktes

Digitale Disruptoren

- **Kundenzentrierte Plattformmodelle:** Digitale, flexible Lösungen entlang der gesamten Customer Journey – Fokus auf Prosumer und Mehrwertservices
- **Technologiegetriebene Agilität:** Innovative Plattformen ermöglichen schnelle Produktentwicklung, hohe Anpassungsfähigkeit und Kosteneffizienz
- **Fokussiertes Geschäftsmodell:** Konzentration auf Kundenschnittstelle und Services – ohne Kapitalbindung in Erzeugung, Netzen oder Grundversorgung



2016

Inkrafttreten des Messstellenbetriebsgesetzes (MsbG)

Digitale Disruptoren fordern etablierte Versorger heraus



- **Schnell wachsender Plattformanbieter:** 2016 in UK gegründet, heute >10 Mio. Kunden weltweit; seit 2020 in Deutschland aktiv mit >1 Mio. Kunden und ambitioniertem Wachstum (Ziel: 3 Mio. bis 2028)
- **Aggressive Marktpositionierung:** Auftreten als „Energie-Robin-Hood“ mit Angriff auf Stadtwerke und Discounter (z. B. „Statt-Stadtwerke-Tarif“, Initiative „Faire Energie“)
- **Technologiebasierte Skalierung:** KI- und cloudbasierte Plattform „Kraken“ als zentrales Differenzierungsmerkmal für Effizienz, Geschwindigkeit und Kundenschnittstelle
- **Stark finanziert:** Getragen von einem globalen Netzwerk aus Energie-Konzernen, Pensionsfonds und Impact-Investoren – mit Kapital für aggressive Skalierung



- **Schnell wachsender Integrator:** 2021 in Hamburg gegründet; Aufbau eines europaweiten Geschäfts durch Übernahme regionaler Meisterbetriebe im Handwerk
- **Systemanbieter für das Eigenheim:** PV, Speicher, Wärmepumpe und Wallbox aus einer Hand – Kombination aus Verkauf, Installation und Betrieb
- **Software als Klammer:** Heartbeat-Plattform inkl. dynamischem Tarif („Dynamic Pulse“) steuert Energieflüsse und bindet Kunden langfristig
- **Plattform- & Flexibilitätsmodell:** Monetarisierung über Steuerung, Betrieb und Software – Haushalte werden zum skalierbaren virtuellen Kraftwerk

Thüga – Co-Pilot der Energiewende



Thüga – Co-Pilot der Energiewende



Die gute Nachricht für Stadtwerke im Thüga-„Club“



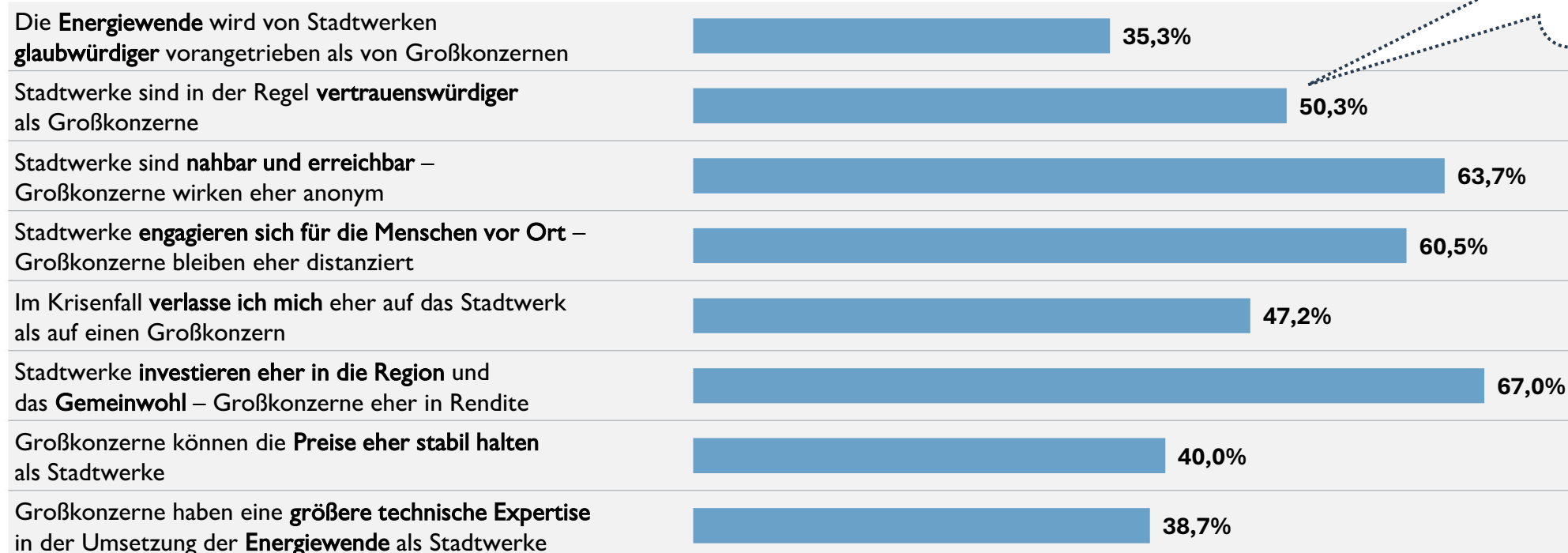
Wir haben Stärken, die andere nicht haben
UND: wir müssen diese noch stärker nutzen

Stadtwerke genießen hohen Vertrauensvorschuss

Inwieweit stimmen die folgenden Aussagen zu?

N = 320-369

Top2 Boxes, d.h. Skalenpunkte 1 & 2
(5er Zustimmungsskala)



Lesebeispiel
50,3% der Befragten geben an, dass Stadtwerke in der Regel vertrauenswürdiger als Großkonzerne seien.

Skala: 1 = Stimme voll und ganz zu bis 5 = Stimme ganz und gar nicht zu
Angaben in Prozent / Missings nicht enthalten

UNSER
KNOW-HOW



Expertinnen und Experten

100

Beraterinnen & Berater

mit energietechnischem und
-wirtschaftlichem Hintergrund



Unternehmens- und
projektspezifische
Beratung durch

**interdisziplinäre
Expertenteams**

150

**praxiserprobte und
standardisierte Leistungen**

über alle Wertschöpfungsstufen
der Energiebranche



Vermittlung von Erfahrungswerten und

**Best Practices aus
der Thüga-Gruppe**



100%

der Beratung

**Weiter-
empfehlung**

DIE THÜGA
**PLATT-
FORMEN**



thüga solutions+

Die etablierten Spezialisten der Energiewirtschaft bieten unter dem Dach der thüga solutions für jede Herausforderung die optimale Lösung entlang der gesamten Wertschöpfungskette an.

assekuranz

Versicherungen für
Energieunternehmen

erneuerbare energien

Projekte zur regenerativen
Energieerzeugung

providata

Prozess- und Daten-
management der
Energiewirtschaft

smartservice

Digitalisierung von
Stadtwerken

syneco

Energiehandelshaus und
Prozessdienstleister
für den Energiehandel



Energiezukunft gemeinsam schaffen.



EINKAUFS- PLATTFORM

Strategische und operative Beschaffung von Material & Dienstleistungen

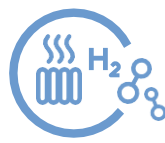
- Mandatseinkauf
- Standardleistungsverzeichnis
- Lead Buyer Einkauf
- Nachhaltiges Beschaffungsmanagement



INNOVATIONS- PLATTFORM

Gemeinsames Entwickeln von innovativen Geschäftsideen

- Smart City
- Smart Living
- Mobilität
- Smart Energy



WASSERSTOFF- PLATTFORM

Beratung und Unterstützung zur Dekarbonisierung der lokalen Wärmeversorgung

- Strategieworkshops und Zielbild Wissensdatenbank
- Austauschformate und Events
- Fördermittel
- Kooperationspartner



Regioladen+

Betrieb und Ausbau von Ladeinfrastruktur

- Bündelung der Ladeinfrastruktur
- Skaleneffekte im Einkauf nutzentät
- Smart Energy



Steuerungsgesellschaft powered by Thüga

Digitale Abrechnungs- plattform der Thüga

- Digitale Plattform für alle energiewirtschaftlichen Kernanforderungen auf Basis von SaaS

TAP. Eine Plattform. Eine Zukunft.



33 Kundenhäuser bilden eine TAP-Gemeinschaft

Gebündelte Kompetenzen	➤	Sicherheit
Größe und Relevanz	➤	Stärke
Gemeinsames Agieren	➤	Zukunftsfähigkeit

Zählpunkte TAP

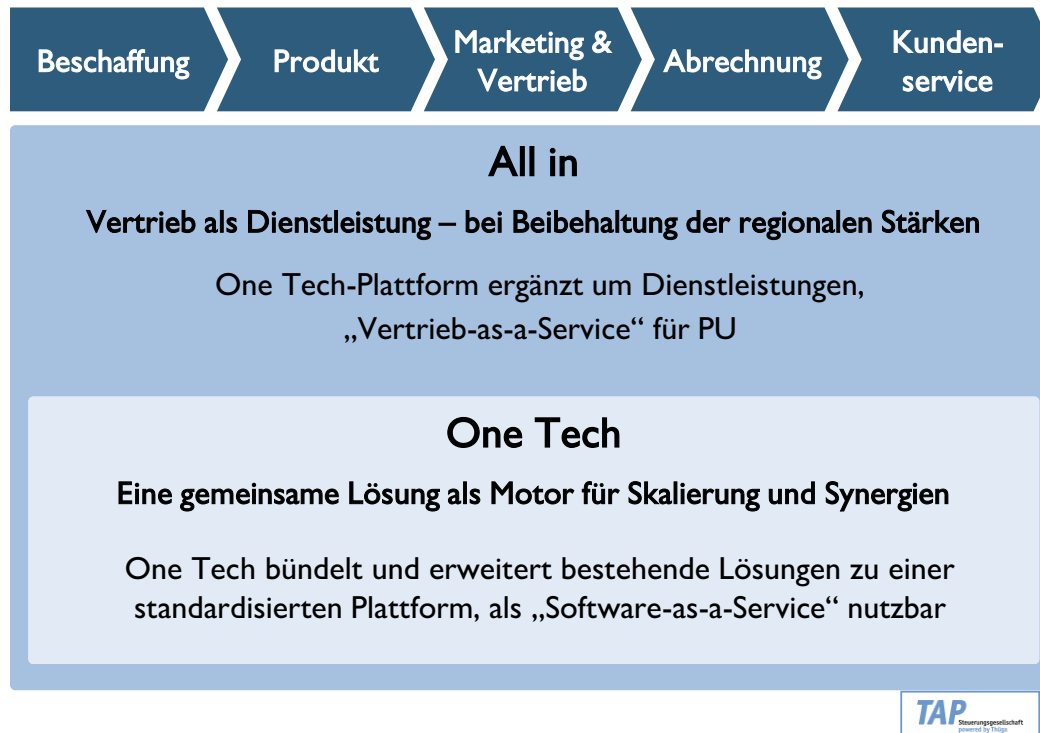
Lieferant	MSB	Netz	Insgesamt
4,9 Mio.	4,0 Mio.	4,4 Mio.	13,3 Mio.

Wettbewerber

E.ON (DE)	15 Mio.
EnBW	5-6 Mio.
Vattenfall	3,5 Mio.

PACE auf einen Blick: Gemeinsame Strukturen steigern Effizienz und Schlagkraft im Markt

Aufbau



Anwendungsfälle

Vollständige Auslagerung

PU geben operative Vertriebs- und Serviceprozesse in PACE und konzentrieren sich auf regionalen Marktauftritt und persönlichen Kundenkontakt

=> reduzierte Komplexität, stärkerer vertrieblicher Fokus

Ende-zu-Ende Plattformnutzung

PU nutzen die One Tech Plattform entlang der gesamten Wertschöpfungskette und erlangen dadurch standardisierte Prozesse

=> konsistente Systemlandschaft, Skaleneffekte in IT und Betrieb

Modulare Nutzung

PU nutzen ausgewählte One Tech Module von PACE und behalten definierte Kernkompetenzen intern

=> Effizienz- und Standardisierungsvorteile

PACE – Partnership for Customer Excellence

Kooperation im Vertrieb: PACE schafft Mehrwert für Partnerunternehmen, Endkunden und die Thüga

WIN FÜR PARTNERUNTERNEHMEN

- ✓ **Cost-to-Serve senken** (um circa 30 % pro Kunde), durch reduzierte vertriebsnahe Kosten und einheitliche Systemstandards
- ✓ **Wettbewerbsfähige Produkte und Services anbieten**, durch gemeinsame Produktentwicklung und gebündelte Umsetzung
- ✓ **Erhalt des Alleinstellungsmerkmal „lokale Nähe“** bei gleichzeitiger Sicherung der Margen im Vertrieb

WIN FÜR ENDKUNDEN

- ✓ **Betreuung sichern**, durch persönliche Ansprechpartner vor Ort und professionelle Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen
- ✓ **Kundenerlebnis verbessern**, durch u.a. klare Tarifstrukturen, nachvollziehbare Abrechnung und digitale Self-Services

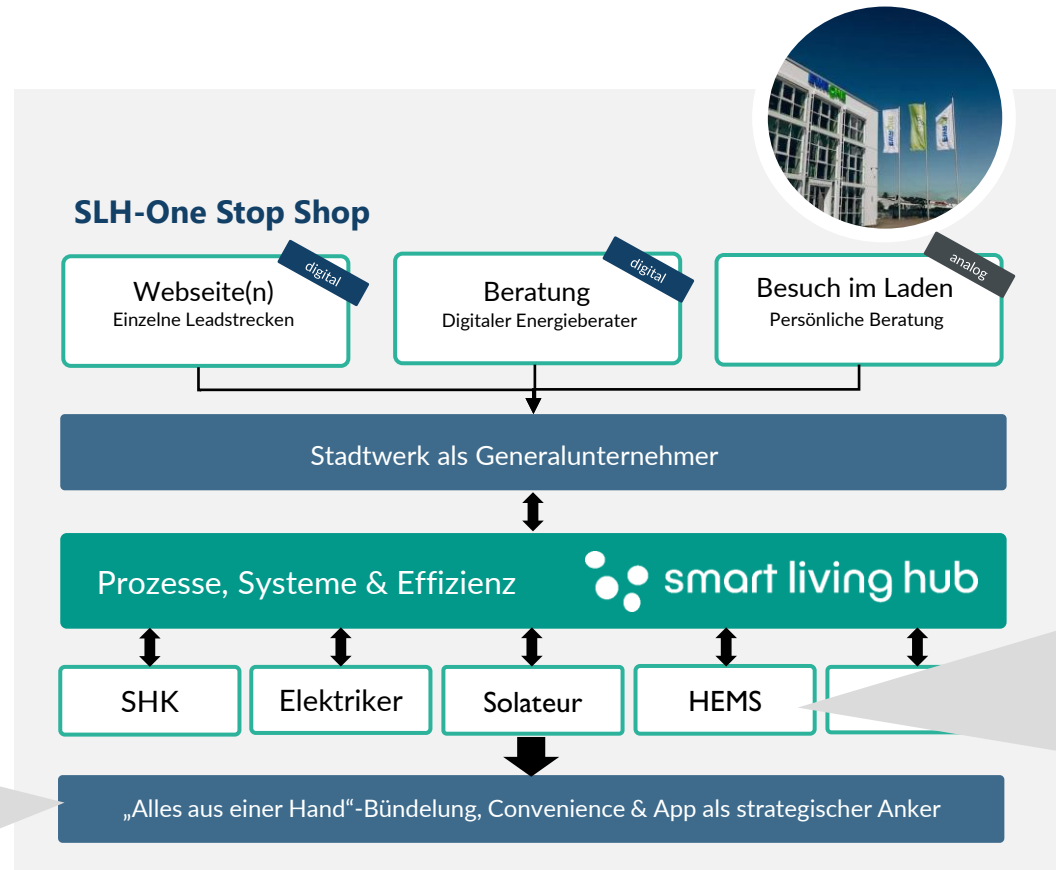
WIN FÜR THÜGA

- ✓ **Wirtschaftskraft im Vertrieb der Gruppe erhalten** und zusätzliches Upside durch gehobene Synergien generieren
- ✓ **Gruppenstärken bündeln und Partner-attraktivität erhöhen**, durch insgesamt 8 Mio. Endkunden und ein attraktives Leistungsangebot

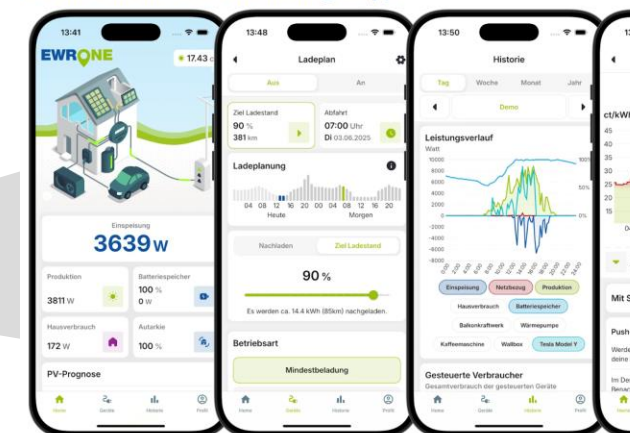
PACE – Kooperation im Vertrieb für mehr Effizienz und bessere Kundenerlebnisse

One-Stop-Shop am Beispiel des Thüga Partnerunternehmens EWR

- Besetzung der Kundenschnittstelle (HEMS)
- Ganzheitliches Angebot aus einer Hand
- Standardisierte, effiziente Prozesse
- Regionale Zusammenarbeit (EDL-Cluster mit Mainova u.a.)



Einblick in die EWR One Manager App



Unsere Einkaufsgemeinschaft: Die größte in Deutschland

> **1.500**

Dienstleister und Lieferanten

in Netz- & Infrastruktur, Tiefbau- und Montage sowie Indirektes Material und Dienstleistungen



> **1,0 Mrd. €**

Ausschreibungsvolumen im Jahr 2025

> **600**

Abgeschlossene Rahmenverträge

in diversen Warengruppen



Besser gemeinsam. Gemeinsam besser.

> **80 teilnehmende Partnerunternehmen**



Vorteile in unserem Netzwerk:

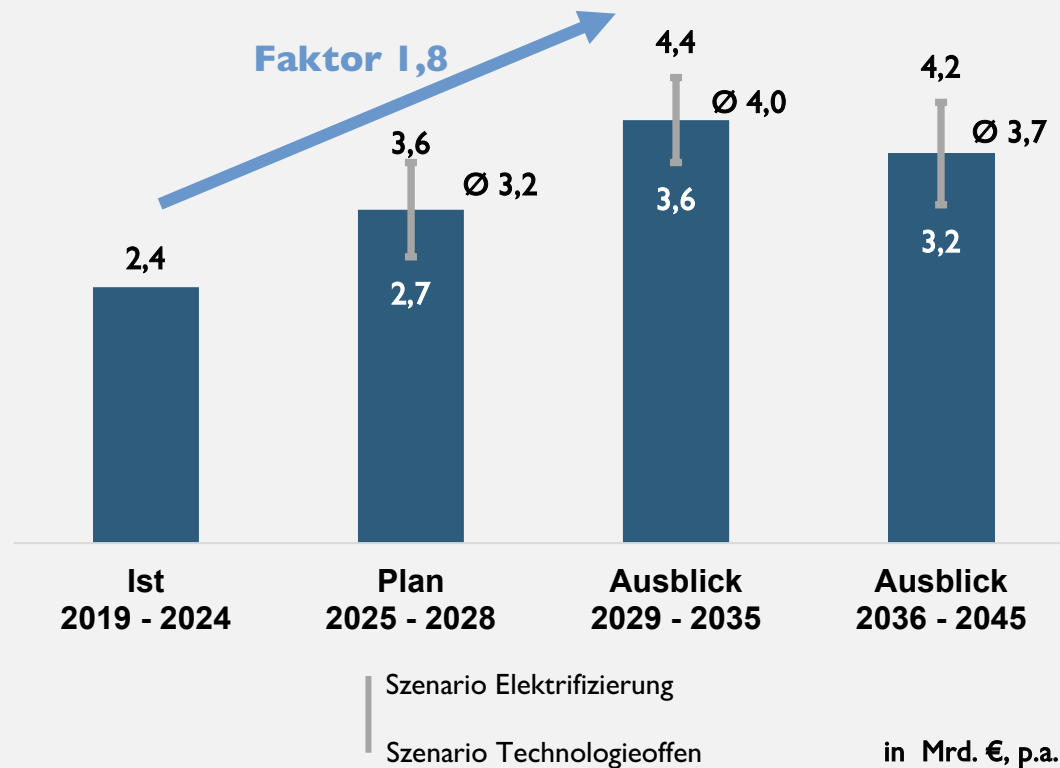
Skaleneffekte, Synergien & Kapazitäts-sicherung

Milliarden bewegen, Versorgung sichern



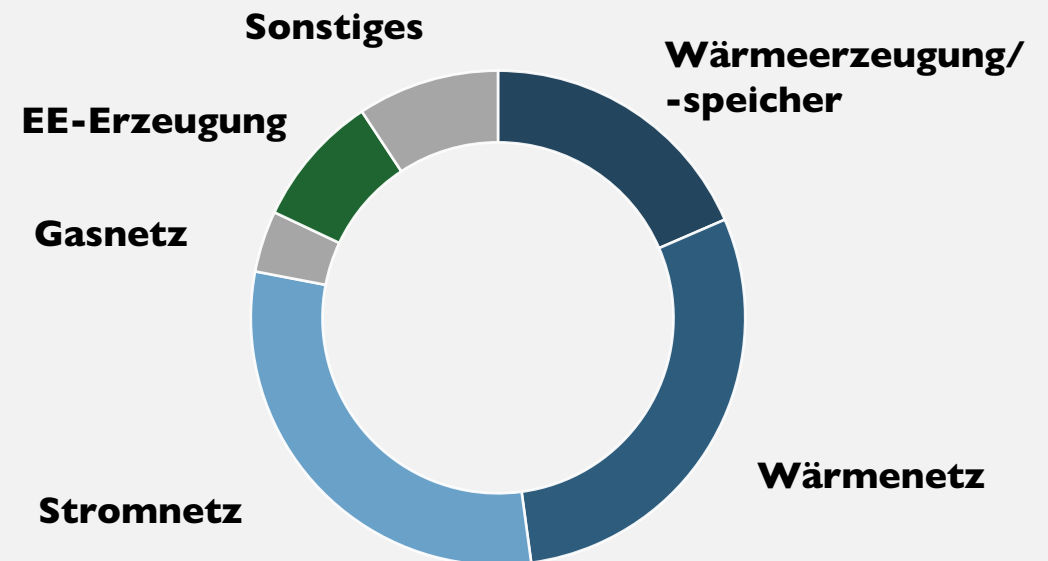
Was bedeutet die Energiewende für die Thüga-Gruppe?

Entwicklung der Investitionsbedarfe der Thüga Gruppe



Aufteilung der Investitionsbedarfe (2029-2035):

Ø 4,0 Mrd. € p. a.



Kommunale Energieversorger müssen neue Finanzierungswege nutzen

Anteilseigner, Unternehmen, Finanzierer, Investoren und Politik müssen gezielt an Lösungen arbeiten und passende Rahmenbedingungen schaffen.



Warum eine Credit Story heute unverzichtbar ist



Eine starke Credit Story ...

- schafft solide Grundlage für langfristige Finanzierungsbeziehungen
- ist entscheidend für den Kreditvergabeprozess
- verbessert die wahrgenommene Kreditwürdigkeit
- steigert die Attraktivität des Stadtwerks als Kreditnehmer
- öffnet Zugang zu neuen Finanzierungspartnern
- erhöht die Chance auf neue Finanzierungsmittel

Beziehung stärken



Kreditwürdigkeit erhöhen



Markt öffnen



Finanzierung ermöglichen



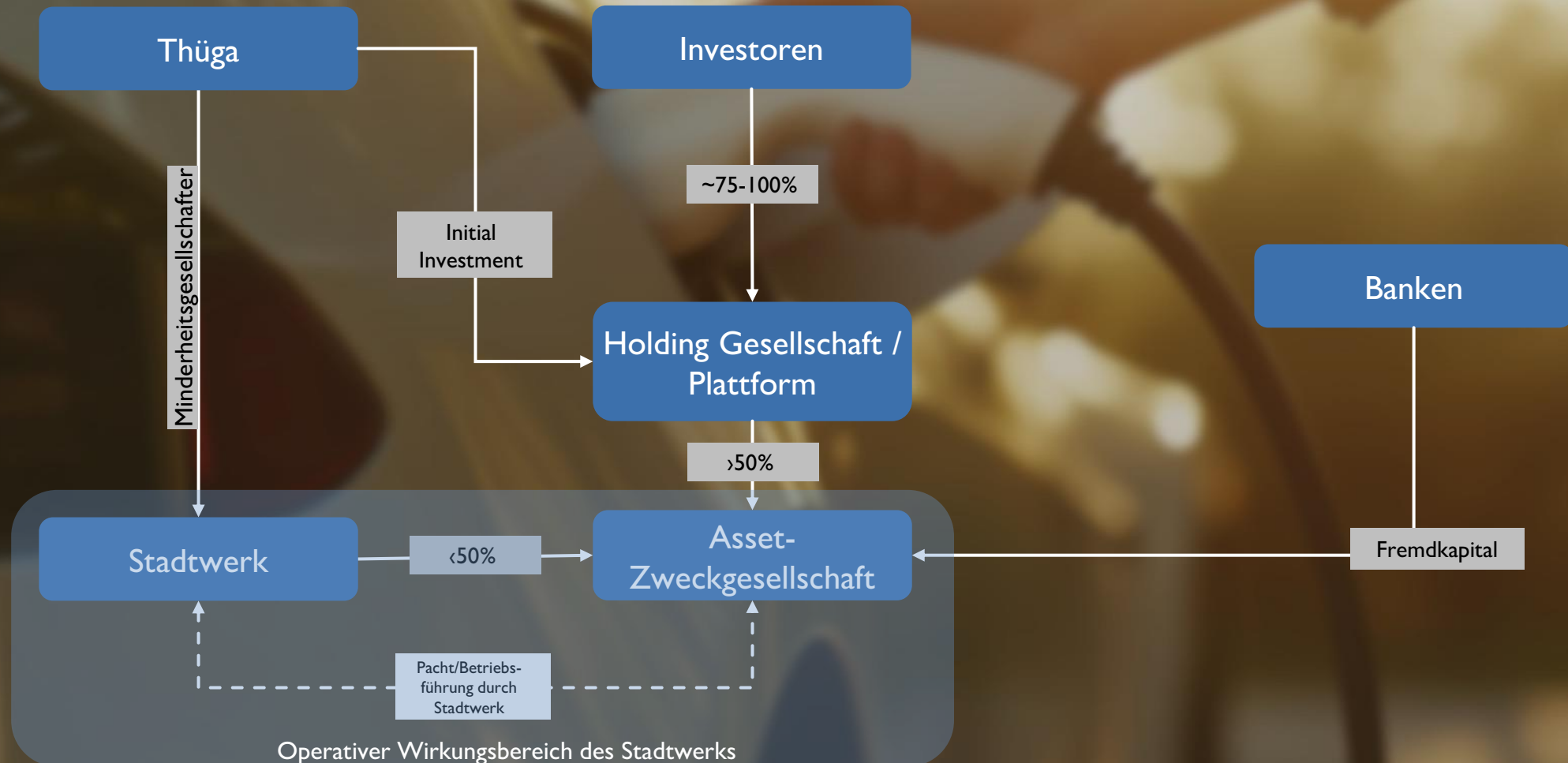
Narrativ:

„Das Stadtwerk ist
planbar,
steuerungsfähig und
zukunftsfähig.“



**Eine starke Credit Story ist Bestandteil einer Finanzierungsstrategie.
Sie schafft ein konsistentes Finanzierungs-Narrativ, stärkt die Position bei Banken und
adressiert zentrale Aspekte der Krediteinschätzung.**

Finanzierungsplattform als zentrales Bindeglied zwischen Stadtwerken und Investoren



Off-Balance Finanzierungsmodelle eignen sich, um privates Eigenkapital gezielt einzusetzen



Die Asset-Ebene ist optimal, um privates Eigenkapital einzubeziehen

... mittels Finanzierung über Asset-Zweckgesellschaften

Es besteht ein klar abgegrenzter Geschäftszweck, so dass sich Risiken und Verantwortlichkeiten gezielt allokalieren lassen

Steigerung der Investitionskapazität der Stadtwerke ...

... bei Optimierung der Fremdkapitalfinanzierung auf Asset-Ebene

Verbesserung der Bilanzkennzahlen durch Dekonsolidierung von Verschuldung und Einsatz von externem Eigenkapital

Asset verbleibt im operativen Kontrollbereich des Stadtwerks ...

... trotz Off-Balance Modell

Klare Abgrenzung von Mitspracherechten ist insbesondere auf Assets-Ebene realistisch



Dennoch erfordert die Einbindung von privatem Eigenkapital die Bereitschaft der kommunalen Versorger sich zu öffnen und gezielte Mitspracherechte zu akzeptieren, um die Investitionsfähigkeit sicherzustellen.

Jetzt ist die Zeit der Verbünde!

The background of the slide is a blurred image of the Power Rangers. The Pink Ranger is in the center, with the Red, Blue, and Yellow Rangers visible around them. They appear to be in a dynamic pose, possibly performing a power-up or a team move.

**Allein effizient ist gut.
Gemeinsam effizient ist unschlagbar.**

Wir sagen danke!

