Downloaded from Blogs on 04.11.2026 21:54

Öffentlicher Sektor - Zukunft gestalten Blog
By PwC Deutschland | 24 March 2026

Wer nicht in die Wärmewende investiert, riskiert den Geschäftserfolg.

Henry Otto, Partner und Leiter Energy Consulting bei PwC, über Herausforderungen kommunaler Energieversorger im Jahr 2026

Downloaded from Blogs on 04.11.2026 21:54

PwC: Herr Otto, welche sind die größten Herausforderungen, mit denen kommunale Energieversorger in Deutschland dieses Jahr zu kämpfen haben?

Henry Otto: Die größte bleibt die Energie- und Wärmewende. Damit hängt zusammen, dass das Bestandsgeschäft der Stadtwerke unter Druck gerät – besonders das jahrzehntelang ertragsstarke Gasgeschäft, also der Gasnetzbetrieb und der Gasvertrieb. Aber auch im Strommarkt herrscht Wettbewerbs- und Margendruck. Und drittens bleiben die Kosten für die Digitalisierung – zum Beispiel für den Smart-Meter-Roll-out und cloudbasierte IT-Lösungen – sowie die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen Riesenthemen.

Was genau bringt das Gasgeschäft der Stadtwerke so stark unter Druck?

Etliche haben im Jahr 2025 signifikant Kunden verloren, weil andere Wettbewerber mit attraktiveren Preisen locken. Da können viele Stadtwerke mit ihren Grundversorgungstarifen einfach nicht mithalten. Mit den abgewanderten Kunden gehen Marktanteile und Gewinne verloren.

Stadtwerke können Gasnetze mittlerweile regulatorisch bedingt schneller abschreiben, was zu positiven Ergebniseffekten führt. Hilft das?

Mitunter. Aber nicht nachhaltig. Im Grunde ziehen sie mit schnelleren Abschreibungen ja lediglich Zukunftseffekte vor. Ein Zukunftstrend ist die Wärmepumpe.

Spüren ihn die kommunalen Gasversorger schon relevant?

Und ob! Auch durch Wärmepumpen und – nicht zu vergessen – infolge des Umstiegs von Verbrauchern auf Nah- und Fernwärme fallen die Erträge der Stadtwerke im Gassegment.

Zu welchen Gegenstrategien raten Sie?

Stadtwerke sollten intensiv prüfen, wie sie ihre Geschäftsmodelle um energienahe Dienstleistungen erweitern können. Dienstleistungen beispielsweise rund um Wärmepumpen, Photovoltaikanlagen, Energiespeicher und Wallboxen haben hohes Potenzial. So können Contracting-Modelle, die die Installation, den Betrieb und die Stromlieferung kombinieren, Kundenbeziehungen und damit Erträge sichern.

Aber längst nicht alle haben damit bereits angefangen.

So ist es. Viele Stadtwerke müssen sich noch wirtschaftlich, organisatorisch und personell befähigen, in neue Geschäfte einzusteigen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Aber den Vorreitern lange zugucken und selbst nichts unternehmen ist keine Option, wenn man erfolgreich bleiben will.

Kommen wir zur Wärmeplanung. Wie weit sind die Kommunen hier?

Im vergangenen Jahr wurden viele Konzepte erstellt. Allerdings oft noch generisch und ohne ökonomische Bewertung; die meisten Kommunen müssen bald nachschärfen. Konkrete Fern- und Nahwärmekonzepte entstehen bislang vor allem in Regionen mit hohen Wärmedichten. Herausfordernd ist aber auch dort die

Downloaded from Blogs on 04.11.2026 21:54

klimaneutrale Wärmeerzeugung.

Weshalb?

Geeignete Netze zu bauen und anzuschließen, erfordert Zeit. Die klimaneutralen Wärmeerzeugungsquellen sind rar gesät und höchst unterschiedlich verteilt. Außerdem stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit und der Preisgestaltung – und damit der Gewinnung einer ausreichenden Kundenanzahl. Infolge hoher Gaspreise und sinkender Wärmepumpenkosten sowie der Förderungen erhält die Wärmepumpe derzeit sozusagen Rückenwind. Bei allen Herausforderungen gilt jedoch: Stadtwerke, die nicht in Wärmenetze und Wärmepumpen investieren, werden schrumpfen.

Sie sprachen anfangs auch das Stromsegment an. Wo ist der Investitionsdruck dort am höchsten?

Beim Ausbau bedarfsgerechter Stromnetze und der Digitalisierung. Stadtwerke müssen auch hier Zielnetzplanungen, Businesspläne und Finanzierungskonzepte erarbeiten sowie ihre Ressourcen aufstocken. Sehr ressourcenbindend sind auch die regulatorischen Anforderungen, beispielsweise die Umsetzung des Paragrafen 14a EnWG.

Worauf müssen Stadtwerke besonders achten, um nachhaltig nutzenbringend zu investieren?

Vor allem müssen sie die Investitions- und Finanzierungsbedarfe genau kennen und das richtige Geschäftsmodell auswählen. Das ist nicht banal, schließlich betreten die Stadtwerke viel Neuland – Kooperationen zum Beispiel.

Ohne Kooperationen werden die Stadtwerke die Zukunft nicht meistern können?

Je kleiner sie sind, desto mehr werden sie angesichts der hohen Anforderungen durch die Energiewende bei gleichzeitig knappen finanziellen und personellen Ressourcen kooperieren müssen. Aber allein schon, wenn Verwaltungs- und IT-Aufgaben von Stadtwerken in gemeinsamen Servicegesellschaften kosten- und ressourcensparend gebündelt werden sollen, ist das fachlich, rechtlich und politisch oft komplex. Allerdings gibt es Kooperationen, an denen sich andere Stadtwerke orientieren können.

Zum Beispiel?

Die Gas- und Wasserversorgung Höxter und die Stadtwerke Holzminden haben schon im Jahr 2019 eine Kooperationsgesellschaft gegründet, in die sie ihr gesamtes Personal überführt haben: die Weserstadtwerke-Service GmbH. Beide Stadtwerke sind je zur Hälfte beteiligt. Und die Stadtwerke Neu-Isenburg und Dreieich – bei Frankfurt am Main – haben 2023 eine Servicegesellschaft für den technischen Betrieb gegründet: die Stadtwerke-Netzdienste Dreieich und Neu-Isenburg GmbH. Die Vorteile für alle Partner sind immens; das sehen wir inzwischen deutlich.

Kommen wir kurz noch zur Regulierung, die Sie ebenfalls bereits angesprochen haben. Hemmt oder fördert die Regulierung die Investitionsbereitschaft?

Wie so oft hat Regulierung positive und negative Effekte. Effizienzvorgaben beispielsweise können Erlöse

Downloaded from Blogs on 04.11.2026 21:54

reduzieren – gleichzeitig steigen die Zinsen gegenüber dem heutigen Niveau, was die Erträge erhöht. Fraglich ist, ob das gesetzte Zinsniveau ausreicht, um die tatsächlichen Finanzierungskosten zu decken. Die Stadtwerke müssen sich in jedem Fall anpassen und Effizienzpotenziale heben. Kooperationen mit anderen Stadtwerken, aber auch mit Dienstleistern können viel dazu beitragen. Zudem ist zu prüfen, ob bestimmte Leistungen nicht effizienter selbst erbracht werden können, da der Markt für Fremdleistungen ebenfalls unter dem Fachkräftemangel leidet und die Kosten permanent steigen. Dafür spielt die Ausbildung eigener Fachkräfte eine große Rolle.

Ursprung der größten Herausforderungen für Energieversorger hierzulande ist das politische Ziel, dass Deutschland bis 2045 klimaneutral werden soll. Ist dieses Ziel noch realistisch?

Es ist sehr ambitioniert, aber meiner Ansicht nach weiterhin erreichbar. Der technologische Fortschritt – beispielsweise bei Batteriespeichern, Elektrolyseverfahren und Photovoltaik – und damit einhergehend sinkende Kosten werden den Wandel beschleunigen. Allerdings sollte es in der öffentlichen Diskussion weniger um den Termin „2045“ gehen.

Sondern?

Vielmehr darum, dass der Weg zur Klimaneutralität konsequent verfolgt wird, allerdings unter Berücksichtigung des Aspekts der Bezahlbarkeit.

Weitere Informationen zur **Wärmewende**.

Ansprechpartner:
Henry Otto

Zu weiteren PwC Blogs

Keywords

Digitalisierung, Energiewende, Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), Fernwärme, Gasnetz, Gasversorgungsunternehmen, IT-Systeme, Photovoltaik, Stadtwerke, Wettbewerb

Contact



Prof. Dr. Rainer Bernnat
Frankfurt am Main
rainer.bernnat@pwc.com