

STADTWERKE

Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister

Wissenschaftliche Untersuchung stellt den Stadtwerken München ein hervorragendes Testat bezüglich ihrer Energiestrategie aus

Pressegespräch mit Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München und Dr. Kurt Mühlhäuser, Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke München am 13. März 2009 um 11:00 Uhr im Senatssaal der Technischen Universität München

Im Rahmen einer europaweiten Studie untersuchten Professor Wildemann mit einem wissenschaftlichen Team von der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der TU München Erfolgsfaktoren von regionalen Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen. Besonderes Augenmerk galt dabei den energiestrategischen Herausforderungen der Zukunft und adäquaten strategischen Reaktionsmöglichkeiten. An der Identifikation und Bewertung der strategischen Stellhebel beteiligten sich insgesamt 130 Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen aus Europa, unter ihnen auch die Stadtwerke München. Die SWM unterstützten die Studie im Rahmen ihrer Standort- und Bildungsinitiativen.

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern eine Anpassung der Energiestrategie

Die Veränderung der politisch-rechtlichen, der wirtschaftlichen, der sozialen und sozioökonomischen sowie der ökologischen Rahmenbedingungen zwingt regionale Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen zu einer umfassenden Analyse und ggf. Neujustierung der Strategie. Besonders betroffen davon ist die Energiestrategie zur Sicherstellung der Versorgung der Bürger und Unternehmen mit Strom, Gas, Wärme und Wasser. Hierbei ist insbesondere der Sicherung bzw. Entwicklung eigener

Energieressourcen und zukunftsfähiger Erzeugungskapazitäten ein hoher Stellenwert beizumessen. Schwerpunktbereiche werden von den Branchenexperten im Bereich der erneuerbaren Energien und in der Kraft-Wärme-Kopplung gesehen, da diese Technologien sowohl ökonomisch und ökologisch sinnvolle als auch kundennahe Formen der Energiebereitstellung sind. Der eigene Zugang zu Energieressourcen und der Aufbau ökologisch verträglicher Erzeugungskapazitäten erhöht die Unabhängigkeit der Unternehmen, sichert die zukünftige Energiebereitstellung und kann helfen, die Endverbraucherpreise von einer Preisexplosion der Primärenergieträger (insbesondere bei Erdgas und Öl) zu entkoppeln. Nicht zuletzt handelt es sich bei erneuerbaren Energien und der Kraft-Wärme-Kopplung um gesellschaftlich sehr akzeptierte und transparente Formen der Energiebereitstellung.

Handeln im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Daseinsvorsorge

Die Studie hat gezeigt, dass sich regionale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister, deren Hauptanteilseigner häufig Gebietskörperschaften sind, hinsichtlich ihrer Zielausrichtung deutlich von börsennotierten Energieversorgern unterscheiden. Die strategische Ausrichtung der Unternehmen wird eher von einer Zielpluralität beeinflusst, bei der unterschiedliche Zieldimensionen annähernd gleichberechtigt nebeneinander stehen. Hauptziele der Unternehmen sind die Wirtschaftlichkeit des unternehmerischen Handelns, eine Nachhaltigkeitsorientierung, die Übernahme sozialer Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Bürgern sowie die Erfüllung des Infrastrukturauftrags zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit. Bei börsennotierten und Shareholder Value-getriebenen Energiekonzernen steht hingegen die Renditeorientierung und Gewinnmaximierung im Vordergrund des unternehmerischen Handelns. Von regionalen Infrastruktur- und Versorgungsdienstleistern steht aber auch die Zieldimension „Wirtschaftlichkeit“ an erster Stelle: Sie bildet das zwingend erforderliche Fundament, dessen Existenz dann aber dazu dienen soll, die anderen Zielgrößen ebenfalls zu erfüllen. Die für die Erreichung aller Ziele notwendige Wirtschaftsorientierung der Unternehmen stellt die kommunalen und regionalen Unternehmen hierbei auch vor Herausforderungen in der Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern.

Fünf zentrale Herausforderungen bestimmen den strategischen Korridor

Um auch in Zukunft zuverlässig die regionale Energieversorgung sicherstellen zu können, gilt es – so ein Ergebnis der Studie – fünf zentralen Herausforderungen Rechnung zu tragen. Dies sind erstens die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs als zwingendes Fundament einer regionalen Daseinsvorsorge, zweitens die Sicherung der

Nachhaltigkeit, drittens die Gewährleistung und der weitere Aufbau des Zugangs zu Energieressourcen, viertens die Schaffung von Erzeugungskapazitäten und fünftens die Entwicklung innovativer Lösungen für Privat- und Geschäftskunden. Die Diskussion mit Experten in ganz Europa hat gezeigt, dass die Problemintensität dieser Herausforderungen unternehmensindividuell ist und stark vom Unternehmensstandort, vom aktuellen Leistungsangebot und von der Wertschöpfungstiefe abhängt. Allerdings sehen die Branchenexperten auch Chancen für die Zukunft: Es wird davon ausgegangen, dass Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister zukünftig eine noch stärkere Leitfunktion für „ihre“ Regionen wahrnehmen werden: Die kundenseitig zu beobachtende Rückbesinnung auf stabile und vertrauenswürdige und v. a. nachhaltig orientierte Institutionen wird von der Verunsicherung der Bürger in Zeiten der Finanz- und Realwirtschaftskrise verstärkt. Insbesondere die neu erstarkte Popularität von Genossenschaftsinstituten und Sparkassen im Bankensektor zeigt, dass Bürger heute bei der Wahl ihrer Dienstleister verstärkt sicherheits- und nachhaltigkeitsorientierte Entscheidungskriterien zu Grunde legen.

Die Stadtwerke München übernehmen energiestrategisch die Pole-Position

Im Zuge der Studiererstellung wurden die Aktivitäten der Stadtwerke München (SWM) als Heimatversorger des Hochschulstandorts detailliert untersucht. Es konnte festgestellt werden, dass die SWM eine bemerkenswerte Sonderrolle innerhalb der Unternehmenslandschaft der betrachteten deutschen und europäischen Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister einnehmen: Das Unternehmen wies die umfassendste und tragfähigste Strategie zur Reaktion auf die zukünftigen energiestrategischen Herausforderungen auf. Einzigartig sind dabei die Aktivitäten im Bereich der erneuerbaren Energien (Beteiligung am Nordsee-Offshore-Windpark Global Tech I, Durchführung Geothermieprojekt Sauerlach) oder die Aktivitäten zur langfristigen Absicherung des Gasbezugs und des Gaspreises (Beteiligung Bayerngas Norge, Gründung SWM Norge) sowie die weitere Forcierung des Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung. „Das für die Zukunftsinvestitionen notwendige und bei den SWM vorhandene Investitionspotential ist das Ergebnis einer nachhaltigen Unternehmenspolitik und einer frühzeitigen Antizipation des Wandels klassischer Stadtwerke-Aufgaben“, so Professor Wildemann. „Die Gespräche mit den Experten haben gezeigt“, so Wildemann weiter, „dass zahlreiche andere Unternehmen dem ‚Münchener Weg‘ großen Respekt zollen, ihnen selbst aber aufgrund mangelnder Kapitalausstattung und mangelnder politischer Rückendeckung diese Optionen der Zukunftssicherung verwehrt bleiben.“ Lobend wurde erwähnt, dass

die Stadtwerke München bei ihren aktuellen Investitionsprojekten durch eine geographische und technologische Projektportfoliodiversifizierung dem Aspekt des Risikomanagements in vorbildlicher Weise Rechnung tragen. Handlungsbedarfe zur weiteren Verbesserung der Position der Stadtwerke München sieht der wissenschaftliche Leiter der Studie im Bereich interner Struktur- und Prozessoptimierungen zur Hebung von Synergiepotentialen und zur Effizienzsteigerung.

Die Studie:

Die Langfassung der Studie „Stadtwerke – Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister“ ist über den TCW-Verlag erhältlich. Nähere Informationen unter www.tcw.de.

Der Autor:

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München. In 40 Büchern und über 600 Aufsätzen, die in engem Kontakt mit der Praxis entstanden sind, hat er neue Wege für die wirtschaftliche Gestaltung von zukunftsfähigen Unternehmen aufgezeigt.

Herausgeber der Presseinformation:

Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann
Leopoldstraße 145 80804 München
Tel.: +49 (0)89 / 289 - 24000 (Sekretariat)
Fax: +49 (0)89 / 289 – 24011
Email: wisekretariate@wi.tum.de