

Erfolgsfaktoren für Stadtwerke

Professor Wildemann und seine Mitarbeiter von der Technischen Universität München haben in einer aktuellen Studie Stadtwerke in ganz Europa analysiert. Die Studie zeigt die Erfolgsfaktoren auf, wie Energieversorger kostengünstig und kundenorientiert arbeiten. ■■■



Herr Professor Wildemann, was hat die Technische Universität München in der Studie genau untersucht?

Unsere europaweite Studie hat die Erfolgsfaktoren von Stadtwerken analysiert. Sie bestimmen, wie Unternehmen in der Lage sind, ihren kommunalen Auftrag der Daseinsvorsorge zum bestmöglichen Wohl der Bürger und der ortsansässigen Unternehmen nachhaltig und zukunftssicher zu erfüllen. Wir konnten zei-

gen, welche Rahmenbedingungen heute und zukünftig Einfluss auf die optimale Unternehmensgestaltung nehmen und welche Maßnahmen Versorger ergreifen müssen, um sich zukunftssicher aufzustellen. Auch konnten wir die Chancen und Risiken der Wertschöpfungskette Energie sehr genau analysieren. Im Gegensatz zu den großen börsennotierten Energieversorgern mit ihrer klaren Shareholder-Value-Orientierung haben Stadtwerke ein viel komplexeres Erfolgsverständnis. Neben der reinen Wirtschaftlichkeit als Fundament kommt der sozialen Verantwortung gegenüber den Bürgern und Mitarbeitern ein hoher Stellenwert zu. Die Nachhaltigkeitsorientierung und die Erfüllung des Infrastrukturauftrags spielen eine ebenso große Rolle.

Was sind die wichtigsten Ergebnisse der Studie?

Kommunale Unternehmen in Deutschland haben eine hohe volkswirtschaftliche Rele-

vanz. Sie erzielen einen Umsatz von über 70 Milliarden Euro, tätigen Investitionen in Höhe von 7 Milliarden Euro, die zu 70 bis 80 % als Aufträge in die kommunale Wirtschaft fließen. Damit haben sie eine bemerkenswerte Befähigerfunktion für lokale und regionale Industrie- und Dienstleistungsunternehmen und das Handwerk. Die rechtlichen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen beeinflussen die strategischen Freiheitsgrade der Stadtwerke stark. Nehmen Sie beispielsweise den Atom-Ausstieg, kartellrechtliche Vorgaben, die Preisexplosion der Energieträger, die Ressourcenverknappung oder die Implikationen der globalen Klima- und Umweltschutzdiskussion. In den Expertengesprächen, die wir in ganz Europa geführt haben, wurde deutlich, dass sich die Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister in einem Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Daseinsvorsorge bewegen.

In der Studie wird den SWM energiestrategisch die Pole Position zugeschrieben. Was bedeutet das? Und vor allem,

Professor Dr. Horst Wildemann, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der TU München, im Gespräch mit M-Direkt.



was haben die Münchner Bürgerinnen und Bürger von dieser Pole Position?

Die SWM haben eine außerordentlich zukunftsstabile Energiestrategie. Nehmen Sie die Beteiligung an Erdgasfeldern



in Norwegen durch Bayerngas Norge und SWM Norge, die Beteiligung am Nordsee-Windpark „Global Tech I“, den Bau des Geothermie-Heizkraftwerks Sauerlach oder auch den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung. Ein so differenziertes Energiekonzept haben wir bei keinem der untersuchten Unternehmen vorgefunden. Bemerkenswert ist vor allem die starke Fokussierung auf regenerative Energien in Verbindung mit einer diversifizierten Technologiestrategie. Die Münchner Bürger profitieren langfristig vom hohen Unabhängigkeitsgrad von russischem Gas und Energiezukaufen, auch durch wettbewerbsfähige Preise.

Sie haben auch die Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Preise untersucht. Was können Sie unseren M-Direkt Lesern hierzu mitteilen?

Die meisten der von uns untersuchten Stadtwerke übernehmen sichtbar Verantwortung für Nachhaltigkeit und Klimaschutz in ihrer Region. Auch die SWM sind eines jener Unternehmen mit einer klar erkennbaren Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsorientierung.

Bei einer Weiterverfolgung der SWM Energiestrategie wird es München gelingen, die erste deutsche Großstadt zu sein, die ihre Haushalte vollständig mit Strom aus regenerativen Quellen versorgen könnte. Gut für die Münchner Bürger ist es, dass die ambitionierten Klimaschutzziele der Münchner Stadtwerke nicht zu Lasten der Strompreise gehen. Ein aktueller Vergleich der Grundversorger der zehn größten



deutschen Städte zeigt, dass München bei den Gesamtkosten für Strom, Erdgas und Trinkwasser weiterhin zu den günstigsten Städten zählt. München liegt momentan sogar auf dem ersten Platz.

Was werden zukünftig die wichtigsten Herausforderungen für die Energieversorger sein?

Von großer Bedeutung ist es zunächst, nachhaltig den wirtschaftlichen Erfolg als Unternehmen sicherzustellen. Erst dann können die kommunalen und regionalen Aufgaben wahrgenommen werden. Auch die Sicherstellung des Ressourcenzugangs sowie die Schaffung neuer und umweltfreundlicher Erzeugungskapazitäten stellt eine wesentliche Zukunftsherausforderung dar. Mehr denn je ist

es erforderlich, innovative Lösungen für Privat- und Geschäftskunden anzubieten. Hier wird die Telekommunikation noch an Bedeutung in den Produktportfolios der Stadtwerke gewinnen.

Wie sind die SWM hier aufgestellt?

Die Herausforderungen der Zukunft wurden erkannt, zweckmäßige strategische Antworten auf die Herausforderungen wurden entwickelt und befinden sich teilweise in der Umsetzung. Zahlreiche Experten zollen dem ‚Münchner Weg‘ großen Respekt. Vielen von ihnen sind jedoch aufgrund mangelnder Kapitalausstattung und politischer Rückendeckung diese Optionen der Zukunftssicherung verwehrt. Wichtig war uns auch zu sehen, dass die Stadtwerke München bei ihren aktuellen Investitionsprojekten durch eine geografische und technologische Projektportfolio-diversifizierung dem Aspekt des Risikomanagements Rechnung tragen.



Die Studie:

Die Studie „Stadtwerke – Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister“ (ISBN: 978-3-937236-90-2) ist über den TCW-Verlag zum Preis von 258,- Euro erhältlich. Informationen und Bestellmöglichkeiten unter www.tcw.de.

Der Autor:

Univ.-Prof. 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.