

## Fragen & Antworten

Ein Gespräch mit Ewald Woste, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft, über den Gesellschafterwechsel, Wachstum in der Thüga-Gruppe, Strategie, Rollenverteilung und Selbstverständnis sowie erneuerbare Energien und KKW-Laufzeitverlängerung.

### *Zum Gesellschafterwechsel und Wachstum der Thüga-Gruppe*

**Frage:** Der Thüga-Verkauf war 2009 eine der größten Finanzmarkttransaktionen im Energiebereich in Deutschland – wie ist die Resonanz?

**Woste:** Das Feedback, das wir bekommen, ist durchweg positiv, und zwar von allen Seiten: Die Politik betrachtet das Thüga-Geschäftsmodell als tragfähiges Erfolgsmodell für eine dezentrale, nachhaltige, wettbewerbsfähige Energiepolitik. Unsere Partnerunternehmen sehen darin eine Stärkung des Thüga-Netzwerks und damit ihrer eigenen Position. Außerhalb der Thüga-Gruppe haben eine Reihe von Kommunen und Stadtwerke Interesse an einer Kooperation mit uns signalisiert.

**Frage:** Und die erste Beteiligung haben Sie ja nun schon erworben....

**Woste:** Genau. Das bestätigt - trotz jahrelangem Stillstands - ist das Interesse Partner der Thüga-Gruppe zu werden, nach wie vor groß. Aus kartellrechtlichen Gründen war es uns ab 2003 verwehrt, neue Partner aufzunehmen. Die neue Gesellschafterstruktur ermöglicht uns wieder zu wachsen. Das haben wir nicht nur in Mecklenburg-Vorpommern bei der WEMAG gespürt, sondern auch in vielen anderen Städten weiß man, dass Thüga wieder im Markt ist. Die Stadt Kaiserslautern und Thüga haben beschlossen, die Technischen Werke und die Gasanstalt Kaiserslautern, an der Thüga mit 42,2 Prozent beteiligt ist, zusammen zu führen. Ein anderes Beispiel ist Chemnitz: Hier haben die Räte der Stadt und der Zweckverband der Erdgas Südsachsen aktuell eine Prüfung der Zusammenführung der Stadtwerke Chemnitz und der Erdgas Südsachsen beauftragt. Durch eine solche Vereinigung würde sich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen deutlich steigern lassen. Darüber hinaus gibt es auch Gespräche im Rhein Hessischen. All diese Gespräche werden durch den neuen Gesellschafterkreis der Thüga ermöglicht beziehungsweise erheblich erleichtert.

**Frage:** Ist das jetzt erst der Anfang?

**Woste:** Tatsache ist, dass eine Vielzahl von Oberbürgermeistern und Geschäftsführern von Stadtwerken eine Konsolidierungswelle auf die Stadtwerklandschaft zukommen sehen. Und sie erkennen in der Thüga einen strategischen Partner, um ihrem Stadtwerk eine nachhaltige Zukunftsperspektive zu geben. Verständlicherweise ist der neue Gesellschafterkreis der Thüga hier sehr interessiert aufgenommen worden. Dafür sprechen im Wesentlichen zwei Gründe: Zum einen bieten wir die erfolgreichste kommunale Zusammenarbeitsplattform in Deutschland und zum anderen ist Thüga jetzt auch in der deutschen Kommunalwirtschaft kapital- und gesellschaftsrechtlich verankert.

**Frage:** Stichwort Rekommunalisierung - bedeutet das Wachstum für die Thüga-Gruppe?

**Woste:** Rekommunalisierung alleine bringt uns keine neuen Partner. Es kommt darauf an, welche Strategien die Städte und Gemeinden damit verbinden. Wollen sie sich dem Wettbewerb stellen und den Markt aktiv bearbeiten? Suchen sie nach unternehmerischen Lösungen, die gleichzeitig kommunale Ziele beinhalten? Sind sie bereit in einem Netzwerk mit anderen Partnern zu kooperieren, wo das Sinn macht? Wenn die Kommunen das so verstehen, dann ist unser Geschäftsmodell das Richtige!

### ***Zur Strategie, Verantwortung gegenüber den Anteilseignern und Aufgabenverteilung***

**Frage:** Was hat sich durch den Gesellschafterwechsel geändert?

**Woste:** Zum einen ist Thüga in ihrer Rolle als Plattform der Zusammenarbeit noch attraktiver, weil wir nicht mehr in fremden Händen sind, sondern in kommunalen und damit sicher für die Partnerunternehmen. Zum anderen fließen Erträge die bei Thüga entstehen, nicht mehr an Dritte ab, sondern bleiben in der Thüga-Gruppe.

**Frage:** Und wie sieht die künftige Strategie der Thüga aus?

**Woste:** Es gibt noch kein fertiges Strategie-Konzept, aber klare Handlungsfelder. Erstens: Beteiligungsmanagement. Als Kapitalpartner haben wir das gleiche Interesse wie der Mehrheitseigner Stadt: Kommunales Vermögen sichern und weiterentwickeln. Dazu beraten wir unsere Gesellschaften und sorgen für Transparenz. Zweitens: Wachstum. Das Netzwerk soll durch gezielte Akquisition weiterer kommunaler Unternehmen ausgebaut werden.

Drittens: Stärkung des Netzwerks durch Kooperationen und engere Zusammenarbeit der Partner.

**Frage:** Können Sie uns einige Kooperationsfelder nennen?

**Woste:** Die derzeit laufenden Strategiegespräche mit den Gesellschaftern beschäftigen sich mit den Ertrags- und Kostenhebeln in der Thüga-Gruppe. Hier legen wir gemeinsam fest, an welchen Stellen wir in den nächsten Jahren Lösungen vorantreiben, beziehungsweise, wo wir bestehende Gruppenlösungen weiterentwickeln können. Ein zentrales Thema ist, wie wir uns im Bereich Beschaffung und Handel aufstellen werden. Hier wird die Syneco - unsere Energiehandelsgesellschaft - eine wichtige Rolle spielen. Aber auch der Ausbau regenerativer Erzeugung ist eines der wichtigen Themen. Im Netzbereich gibt es Überlegungen, dass Thüga Dienstleistungen im Bereich des strategischen Regulierungsmanagements übernimmt.

**Frage:** Aufgaben an Thüga abgeben - wie sehen Ihre Partnerunternehmen das?

**Woste:** Klar ist es nicht immer einfach Kompetenzen abzugeben. Zur Rolle der Thüga gehört jedoch, immer wieder zu prüfen, ob eine Zusammenführung von Aufgaben aus Sicht der Gesellschafter Vorteile bringt. Überall dort, wo Skaleneffekte genutzt werden können, sind die jeweiligen Stadtwerke gehalten, diese Effekte zu heben und so die wirtschaftliche und marktgerechte Umsetzung zu sichern. Dabei gilt es dezentrale Eigenständigkeit - aus Verantwortung gegenüber den Kapitalgebern - und Kooperationsfähigkeit - wenn Umsetzung in einer Kooperation wirtschaftlicher ist - mit einander auszutarieren. Dieser Abwägungsprozess ist in der Thüga-Gruppe systemimmanent und so gewollt. Denn diese ständige Optimierung sorgt für hohe Effizienz und Bewirtschaftung des eingesetzten Kapitals.

### ***Zum Selbstverständnis der Thüga und Corporate Governance***

**Frage:** Bedeutet das, dass Corporate Governance auch in kommunal geführten Unternehmen funktioniert.

**Woste:** Die Thüga-Gruppe ist das beste Beispiel dafür, dass es funktioniert. In den Aufsichtsratsgremien unserer Partnerunternehmen sitzen kommunale Vertreter und Fachexperten der Thüga. Dieser Kreis nimmt die Abwägung der Interessen der Stake- und Shareholder wahr. Die kommunalen Vertreter sind die Experten vor Ort. Sie wissen, was für die Verwurzelung und Akzeptanz des Unternehmens wichtig ist, beziehungsweise diese beeinflusst. Flankiert wird dieses Wissen durch das Fachwissen der Thüga-Experten. Wichtig ist, dass das gemeinsame Ziel stimmt: den langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg sichern, denn nur so haben die Kommunen und wir etwas von dem Unternehmen.

**Frage:** Apropos langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichern. Ihre Anteilseigner sind hohe Verpflichtungen eingegangen, um die Thüga zu kaufen. Rechnet sich das für sie auch?

**Woste:** Ich bin mir der Verantwortung durchaus bewusst. Und ich bin überzeugt, dass wir – und damit meine ich die gesamte Thüga-Gruppe – es schaffen werden, unseren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen, damit unsere Anteilseigner ihre Verbindlichkeiten erfüllen können. Bereits vom ersten Jahr an werden wir für positive Erträge sorgen, die über die Finanzierungskosten unserer Gesellschafter hinaus gehen.

### ***Zum Ausbau erneuerbarer Energien***

**Frage:** Sie erwähnten den Ausbau regenerativer Energien. Welche Rolle spielen diese künftig in der Thüga-Gruppe?

**Woste:** Ausbau der Erzeugung auf Basis erneuerbarer Energien und Kraft-Wärme-Kopplung ist richtig und wichtig. Die Unternehmen der Thüga-Gruppe haben die Anforderungen von Politik und Kunden an eine nachhaltige und ökologisch effiziente Energieversorgung in ihre Strategie integriert, um sowohl der gesellschaftlichen Verantwortung der Gruppe gerecht zu werden, als auch die wirtschaftlichen Chancen, die Investitionen in eine ökologische Energieerzeugung bieten, nutzen zu können. Insbesondere im Bereich überregionaler

Projekte – z. B. der On- und Offshore-Windkraft – sehen sich viele Thüga-Partner mit denselben Herausforderungen wie hohen Investitionssummen und –risiken, Erfahrungsdefiziten und mangelnder Markttransparenz konfrontiert. Hier möchte die Thüga ansetzen und den Partnern ein gemeinsames Vorgehen vorschlagen.

**Frage:** Sie haben von überregionalem Engagement gesprochen. Wie sieht es mit Investitionen in regionale Erzeugungsanlagen von erneuerbaren Energien aus?

**Woste:** Natürlich ist uns der Ausbau erneuerbarer Energien in den Regionen sehr wichtig. Bereits heute sind zahlreiche Stadtwerke mit kleineren, dezentralen Anlagen im Bereich der Energieerzeugung tätig. Neben der Förderung von regenerativen Energien sind die Nähe zum Kunden und die damit verbundenen, verlustarmen kurzen Übertragungswege entscheidende Vorteile von dezentralen Energiesystemen. Unser Ziel ist es deshalb, die Unternehmen, bei denen es sich anbietet vor Ort zu investieren - zum Beispiel in den Ausbau von Biogasanlagen - Unterstützung im Bereich der Planung und des Baus zu geben. Auch hier werden gegenwärtig Strategien geprüft und erarbeitet.

### ***Zu Laufzeitverlängerungen bei Kernkraftwerken***

**Frage:** Wie stehen Sie zu der politischen Diskussion um die Laufzeitverlängerung von Kernkraftwerken gerade vor dem Hintergrund Ihrer Investitionen in alternative Energien?

**Woste:** Politische Entscheidungen haben wir als Unternehmen zu akzeptieren. Wenn die politische Entscheidung für eine Verlängerung von Laufzeiten bei Kernkraftwerken ausfällt, dann ist für uns die Konditionierung entscheidend.

**Frage:** Wie muss die Konditionierung Ihrer Ansicht nach gestaltet sein?

**Woste:** Erstens: Investitionen in dezentrale umweltfreundliche Stromversorgung, die gerade kommunale Unternehmen im Vertrauen auf den Atomausstieg gemacht haben, dürfen durch eine Laufzeitverlängerung in ihrer Wirtschaftlichkeit nicht bedroht sein. Zweitens: Eine Verlängerung der Laufzeiten darf nicht dazu führen, dass die Bemühungen der Stadtwerke für mehr Wettbewerb im Erzeugungsmarkt konterkariert und damit das Erzeugungsoligopol der vier Großen Konzerne gestärkt wird. Drittens: Die Klimaschutzziele der deutschen Politik

dürfen mittel- und langfristig nicht gefährdet werden, indem bereits realisierte und geplante Investitionen in klimafreundliche KWK-Erzeugungskapazitäten oder in Erneuerbare Energien durch Strompreisbildung auf Basis von Grenzkosten weitgehend abgeschriebener Kernkraftwerke unwirtschaftlich gemacht werden.

**Frage:** Was fordern Sie konkret?

**Woste:** Sondergewinne im Rahmen der Restlaufzeitverlängerung müssen weitestgehend abgeschöpft und einem staatlichen Fonds zugeführt werden. Der so entstehende „Energie- und Klimafonds“ sollte für gezielte Maßnahmen zur Umsetzung der IEKP-Ziele der Bundesregierung zur Verfügung stehen. Ziel sollte es sein, z. B. durch zinsvergünstigte Darlehen und weitere Fördermaßnahmen nachhaltige Investitionsanreize zu setzen für den Ausbau der dezentralen Stromerzeugung auf Basis der erneuerbaren Energien und der Kraft-Wärme-Kopplung in Deutschland.

Stand Februar 2010