

Fragen & Antworten

Ewald Woste, Vorsitzender des Vorstandes der Thüga Aktiengesellschaft, äußert sich zu der Entwicklung der Thüga auch vor dem Hintergrund der Einigung zwischen dem E.ON Konzern und dem kommunalen Erwerberkonsortium Integra/KOM9 über die wirtschaftlichen Grundzüge des Thüga-Verkaufs.

Zur Einigung über die wirtschaftlichen Grundzüge des Thüga-Verkaufs

Frage: E.ON und das kommunale Erwerberkonsortium Integra/KOM9 haben sich über die wirtschaftlichen Grundzüge des Thüga-Verkaufs geeinigt. Herr Woste, welche Folgen hätte das für Ihr Unternehmen?

Woste: Vorstand und Betriebsrat der Thüga Aktiengesellschaft haben die getroffene Vereinbarung zum Verkauf der Thüga unterstützt und begrüßen diese.

Unser Unternehmen ist seit mehr als 140 Jahren Teil der deutschen Kommunalwirtschaft. Mit unserem Geschäftsmodell schaffen wir für eine Vielzahl von Kommunen und kommunalen Unternehmen Mehrwert. Das bleibt auch in Zukunft unsere Aufgabe. Die nun vereinbarte kapitalseitige Verankerung der Thüga in der deutschen Kommunalwirtschaft ist eine ideale Konstellation für das weitere Wachstum der Thüga.

Frage: Welche Wachstumsperspektiven eröffnen sich Ihnen in der vereinbarten Gesellschafterstruktur konkret?

Woste: Zum einen können wir uns an weiteren Stadtwerken beteiligen. Dies war uns als Teil des E.ON-Konzerns in den letzten Jahren kartellrechtlich verwehrt. In den letzten Monaten haben sich eine Vielzahl von Städten gemeldet, die sich für Thüga als

Kapitalpartner interessieren. Die Stadtwerke stehen vor einer weiteren Konsolidierungsphase und wir werden hier eine entscheidende Rolle spielen. Zum anderen wollen und müssen wir weitere Synergien in der bestehenden Gruppe heben, denn die Unternehmen stehen einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Dazu gehört auch, dass die Partnerunternehmen neue Wachstumsfelder erschließen müssen, denn die unternehmerische Zukunft im klassischen „Brot und Butter Geschäft“ ist wahrlich nicht rosig.

Zu den Herausforderungen des Energiemarktes

Frage: Welche Herausforderungen müssen die Stadtwerke - und damit auch die Thüga - meistern?

Woste: Erstens, die weiterhin sinkenden Erträge aus dem Vertriebsgeschäft ausgleichen. Zweitens, die langfristig sinkenden Erträge aus dem Netzgeschäft kompensieren. Drittens, die steigende Attraktivität in der Erzeugung, speziell von Erneuerbaren Energien, nutzen. Und viertens stehen die Unternehmen einer nahezu explodierenden Komplexität in den Geschäftsprozessen gegenüber. Diese Aufgaben müssen alle Unternehmen lösen, insofern sind es keine stadtwerksspezifischen. Das bedeutet, dass ungeachtet der sinkenden Erträge, alle Unternehmen in den Ausbau und die Erweiterung der Wertschöpfungsstufen und gleichzeitig in Systemlösungen investieren müssen, um die rasant zunehmende Komplexität des Marktes beherrschen zu können. Stadtwerksspezifisch ist lediglich, dass diesen Investitionen im einzelnen Unternehmen eine relativ kleine Kundenzahl gegenüber steht, die eine wirtschaftliche Umsetzung verhindert. Hier setzt das Thüga-Modell an: Wir realisieren Skaleneffekte durch eine zentrale Bündelung von Volumina, Prozessen und Wissen. Und wir initiieren und fördern regionale Kooperationen in der Gruppe.

Frage: Glauben Sie, dass Ihre Beteiligungen dem starken Wettbewerb, der vor allem seit der Liberalisierung des Strom- und Erdgasmarktes deutlich spürbar geworden ist, gewachsen sind?

Woste: Der Wettbewerb ist nur ein Teil der Herausforderungen. Und er bereitet uns nicht die größten Sorgen. Denn nach wie vor verfügen kommunale Anbieter über eine ausgezeichnete Kundenbindung. Unser eigentliches Problem ist nicht der Wettbewerb, sondern quasi eine Vertriebspreisregulierung. Diese verhindert eine Wettbewerbsdifferenzierung der Anbieter über das Preis-Leistungsverhältnis. Für den eigentlichen Wettbewerb um den Kunden sind die Unternehmen der Thüga-Gruppe hervorragend gerüstet. Dezentralität, die Nähe zum lokalen Markt, eine hohe Serviceorientierung und das Bekenntnis der Unternehmen zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise punkten beim Kunden. Das Handeln der Unternehmen im Interesse der Kunden wird nach wie vor den Stadtwerken zugeschrieben. Für die Unternehmen der Thüga-Gruppe kommen die positiven Effekte aus der Zusammenarbeit hinzu, zum Beispiel bei der Energiebeschaffung, dem Hauptkostenblock im Vertrieb. Die Syneco, das Energiehandelshaus, das die Unternehmen der Thüga-Gruppe bereits 1999 gegründet haben, gehört heute zu den fünf größten Energiehändlern in Deutschland. Es verschafft den Unternehmen der Thüga-Gruppe relevante Wettbewerbsvorteile.

Frage: Welchen Leistungsumfang bietet die Syneco?

Woste: Syneco bietet den Unternehmen einen risikooptimierten Zugang zum Handelsmarkt, um den Energiebezug der Unternehmen der Thüga-Gruppe zu verbessern. Die Syneco ist ein Joint Venture von Thüga und einer Vielzahl von Thüga-Beteiligungen und ist der größte kommunale Energiehändler in Deutschland. Derzeit sind knapp 70 Unternehmen in der Syneco engagiert. Syneco ergänzt seine Handelsaktivitäten durch eine Reihe handelsnaher Dienstleistungen, z.B. Marktinformationen, Portfolio- und Risiko-Management sowie Energielogistik.

Zur Thüga-Gruppe

Frage: Sie sprechen immer wieder von der Thüga-Gruppe. Was kann ich mir darunter vorstellen?

Woste: Zu allererst einmal eine Gruppe von 90 Unternehmen, die 3,5 Millionen Kunden mit Strom, knapp 3 Millionen mit Erdgas und rund 1 Million Kunden mit Trinkwasser versorgen. Dafür haben die Unternehmen rund 1,6 Milliarden Euro im Jahr 2008 investiert und 19.200 Mitarbeiter arbeiten an diesem Auftrag. Betrachtet man den Umsatz aller Stadtwerke in Deutschland, so liegt dieser über 70 Milliarden Euro, auf die Unternehmen der Thüga-Gruppe entfallen gut 16 Milliarden Euro.

Frage: In den Medien wird die Thüga-Gruppe immer wieder als mögliche fünfte Kraft dargestellt. Wie ordnen Sie die Thüga-Gruppe im Verhältnis zu den großen Unternehmen wie RWE, E.ON, EnBW und Vattenfall ein?

Woste: Im Endkundengeschäft nimmt die Thüga-Gruppe den ersten Platz im Erdgas-, den zweiten Platz im Fernwärme- und den vierten Platz im Strommarkt ein. Falls es sich so anhört, uns geht es nicht um Plätze. Uns geht es um das Potential, das in der Thüga-Gruppe liegt und das wir heben müssen. All die Größe nutzt nichts, wenn die Unternehmen keine Antwort auf die Herausforderungen des Marktes haben. Das ist unsere Aufgabe, die müssen wir im Verbund unserer Unternehmen lösen.

Frage: Von verschiedenen Seiten werden immer wieder Sonderregelungen für Stadtwerke gefordert, so zum Beispiel bei der Anreizregulierung. Dürfen Stadtwerke einen Biotop für sich beanspruchen?

Woste: Grundsätzlich müssen sich alle Unternehmen den Herausforderungen des Marktes stellen. Insofern müssen für alle Unternehmen auch die gleichen Rechte und Pflichten bestehen. Hier gibt es an der einen oder anderen Stelle noch Verwerfungen, so zum Beispiel bei der Frage, welchen unternehmerischen Spielraum die Gemeindeordnung den Stadtwerken lässt. Im Gegenzug dürfen Stadtwerke aber auch

keine Sonderrechte beanspruchen. Grundsätzlich müssen die Unternehmen, gleich ob in kommunaler oder privater Hand, eine unternehmerische Lösung für die Rahmenbedingungen des Marktes und der Politik bieten.

Thüga als Kapitalpartner

Frage: Thüga stellt sich als Fachgesellschaft dar. Worauf gründet sich Ihre Kompetenz?

Woste: Unser Unternehmen ist seit mehr als 100 Jahren an Stadtwerken beteiligt. Wir sind derzeit an 90 Energieversorgern beteiligt. Dadurch verfügen wir über einen großen Erfahrungsschatz, ein tiefes Marktwissen und viele Hintergrundinformationen über die Branche. Was viele aber nicht wissen: Thüga betreibt unter dem eigenen Namen und unter anderen Markennamen als Mehrheits- oder Alleingesellschafter Energieversorgungsunternehmen mit einem Jahresumsatz von über 1 Milliarde Euro. Sie können sich vorstellen, dass wir auch dadurch sehr tief in der Materie stehen.

Frage: In den Publikationen der Thüga wird der Begriff Nachhaltigkeit verwendet. Wofür steht das?

Woste: Nachhaltigkeit beschreibt drei unterschiedliche Dimensionen, die einander bedingen. Erstens wollen wir die ökologische Ausrichtung der Energieerzeugung und -verwendung vorwärts bringen. Zweitens wirtschaften wir als Unternehmen nur dann nachhaltig, wenn wir auch eine angemessene Verzinsung erreichen. Als dritte Dimension sehen wir die gesellschaftliche Ausrichtung der Unternehmen. Stadtwerke sind keine Anbieter von Luxusgütern, die nur eine bestimmte Klientel bedienen. Wir wollen unsere Produkte und Dienstleistungen so ausrichten, dass sie für möglichst viele Kundengruppen Werte schaffen.

Frage: Wenn sich ein Unternehmen für eine Beteiligung der Thüga AG entscheidet, behält es dann seine Eigenständigkeit?

Woste: Eigenständigkeit und Konsensbereitschaft sind zwei Kernpunkte unserer Strategie: Die Leistungsstärke der Einheiten vor Ort basiert auf der Flexibilität, mit der sich die Unternehmen an den regional oft sehr unterschiedlichen Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren. Um kurze Entscheidungswege zu gewährleisten, behalten sie daher in Form von unabhängigen Gesellschaften ihre Eigenständigkeit. Um die Kooperationsvorteile in der Thüga-Gruppe zu nutzen, verlangt dies vom einzelnen Partner aber Konsensfähigkeit. Schließlich werden wir nur in der Zusammenarbeit gewinnen, wenn es uns gelingt, Prozesse zu standardisieren und zu harmonisieren. Eigenständigkeit und Konsensbereitschaft müssen immer wieder austariert werden.

Frage: Zieht eine Beteiligung der Thüga eine Einschränkung des kommunalen Einflusses nach sich?

Woste: Das kommt ganz auf den Wunsch der Kommune an. In der Regel hat eine kommunalpolitische Willensbildung stattgefunden, mit dem Ergebnis, die Mehrheit zu behalten. Wir können damit sehr gut leben, denn bei nahezu allen Beteiligungen haben wir den Kommunen das mehrheitliche Mitbestimmungsrecht in den Aufsichtsgremien eingeräumt. Unabhängig von der Anteilsquote sprechen aus Sicht der Kommunen weitere Argumente für das Thüga-Modell: Gemeinsam mit den Partnern versuchen wir, die Arbeitsplätze vor Ort zu sichern und die Wertschöpfung zu erhalten.

Frage: Und was hat der Kunde für einen Nutzen, wenn sein Energieversorger Partner der Thüga-Gruppe ist?

Woste: Der Kunde hat alle Vorteile auf seiner Seite. Er bezieht von seinem ihm vertrauten Stadtwerk wettbewerbsfähige Produkte zu marktgerechten Preisen. Aufgrund des dezentralen Vertriebsansatzes mit mehr als 130 Kundencentern hat er seinen persönlichen Ansprechpartner in unmittelbarer Nähe. Kundenbezogene Entscheidungen

können aufgrund der lokalen Entscheidungskompetenz direkt und ohne
"Konzernverzögerung" getroffen werden.

Stand August 2009