Interview

Stadtwerk als starke Marke

[24.09.2015] Neue Firmierung, neues Logo, neue Website – um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, haben die Stadtwerke Bayreuth ihren Markenauftritt verändert. stadt+werk sprach mit Geschäftsführer Jürgen Bayer über die Ziele und die neuen Leitlinien des kommunalen Versorgers.

Herr Bayer, die Energiebranche steht – nicht zuletzt durch die Energiewende – vor Herausforderungen. Wie nehmen Sie das Thema wahr?

Die Politik hat sich mit der Energiewende hohe Ziele gesetzt. Allerdings hat sie zu wenig getan, um diese Ziele zu erreichen. Es gab Verzögerungen, Fehlallokationen und falsche Subventionen. So ist kostbare Zeit verstrichen. Mit den Beschlüssen der Koalition Anfang Juli habe ich den Eindruck, dass der rote Faden wieder aufgenommen wurde. Wer allerdings glaubt, die Energiewende sei in zwei Jahren geschafft, wird sich täuschen. Die Energiewende ist kein Sprint, sondern ein Marathon.

Wie hat sich diese Politik auf Ihr Geschäft ausgewirkt?

Wir haben das sowohl im wirtschaftlichen Umfeld als auch beim Verhalten der Kunden bemerkt. Wir setzen stark auf Kraft-Wärme-Kopplung und Änderungen der Förderbedingungen haben großen Einfluss auf unser Geschäft. Auch das Thema Eigenerzeugung mit Solaranlagen der Bürger verändert die Versorgungsstruktur in unserem Netzgebiet. Und es gab indirekte Wirkungen. In der Nähe von Bayreuth soll ja die Nord-Süd-Stromtrasse verlaufen und in einem Ort haben sich die Bürger sehr stark gegen das Projekt engagiert. Das hatte in der Tat Auswirkungen auf uns als Stadtwerke. Die Bürger haben hier nicht scharf getrennt zwischen Übertragungsnetzbetreiber und Energieversorger. Gott sei Dank ist nun die Erdverkabelung in der Diskussion.

Mit der Energiewende war die Erwartung verbunden, dass Stadtwerke durch die Dezentralisierung der Energieerzeugung profitieren können. Ist das der Fall?

Das kann man sicher nicht verallgemeinern. Stadtwerke, die an konventionellen Erzeugungsanlagen beteiligt sind, haben derzeit nichts zu lachen. Es gibt aber auch Stadtwerke, die finanziell sehr gut aufgestellt sind. Wir bauen Erzeugungskapazitäten erst jetzt auf und können nun auf kleinere, flexiblere Anlagen setzen. So wollen wir schrittweise eine wirtschaftliche Erzeugungsstruktur erreichen. Aber der Erfolg fällt einem nicht in den Schoß. Es sind Investitionen erforderlich und dafür brauchen die Stadtwerke die entsprechenden finanziellen Mittel. Diese aufzubringen ist für die typischen Unternehmen im Querverbund nicht einfach. Häufig fressen die Verlustbringer den Gewinn.

Sie haben nun den Auftritt des Unternehmens verändert. Welche Gründe sprachen dafür, die Stadtwerke Bayreuth stärker als Marke zu platzieren?

Um am Markt zu bestehen, muss ein Unternehmen heute mehr denn je eine starke Marke sein. Wir haben deshalb in den Jahren 2012 und 2014 die Kunden befragt. Die wichtigste Erkenntnis war: Vielen Bayreuther Bürgern ist nicht klar, dass die Bayreuther Energie- und Wasserversorgungs-GmbH (BEW) und die Bayreuther Verkehrs- und Bäder GmbH (BVB) zum selben Unternehmen gehören. Die Bürger sind sich auch der Vorteile des Querverbunds nicht bewusst. Denn auch wenn es uns viel Geld kostet, bieten wir

einen Stadtbusverkehr an, kümmern uns um vier Bäder in Bayreuth und um mehrere Tiefgaragen sowie ein Parkhaus. Und viele Bürger wissen noch nicht einmal, dass wir das ermöglichen. Das musste sich ändern.

„Mit der neuen Marke haben wir auch unser Leitbild geschärft.“
Welche Maßnahmen haben Sie umgesetzt und welche Ziele wollen Sie damit erreichen?

Wir haben zunächst die Firmierungen geändert und die Stadtwerke in den Vordergrund gerückt. Aus der BEW wurde die Stadtwerke Bayreuth Energie und Wasser GmbH, aus der BVB die Stadtwerke Bayreuth Verkehr und Bäder GmbH. Auch das Aussehen hat sich geändert. Es gibt ein neues Logo und eine neue, einheitliche Stadtwerke-Website. Mit der neuen Marke haben wir auch unser Leitbild geschärft. Drei Schlagworte haben wir gemeinsam mit den Mitarbeitern herausgearbeitet: agil, unkompliziert, ehrlich.

Wie soll das neue Leitbild umgesetzt werden?

Wir haben uns vorgenommen, in den kommenden drei Jahren jeweils ein Schlagwort zu bearbeiten. In diesem Jahr wollen wir unkomplizierter werden. Dazu entwickeln wir in Arbeitsgruppen entsprechende Maßnahmen. Das ist zwar durchaus anstrengend, aber die Mitarbeiter identifizieren sich stark damit, es sind ja ihre Vorschläge, die umgesetzt werden. Spannend wird das nächste Jahr: Da geht es um Agilität.

Sie setzen auch auf eine verstärkte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Energiewirtschaft wird ja immer komplizierter und wir wollen durch eine bessere Pressearbeit die Öffentlichkeit und die Kunden darüber informieren und zur Aufklärung komplizierter Sachverhalte beitragen. Zudem wollen wir eine Präsenz in sozialen Medien aufbauen. Über Facebook oder Twitter wollen wir einen Mehrwert bieten und sei es nur, dass der Kunde in Echtzeit informiert wird, wann der Bus kommt.

Der Umbruch in der Energiewirtschaft zwingt die Versorger, ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten und anzupassen. Was tun die Stadtwerke Bayreuth noch, um das Unternehmen zukunftsfest zu machen?

Ein neues Geschäftsfeld haben wir schon aufgemacht: Wir bieten Contracting-Lösungen für kleine und große Anlagen an. Als Kunden haben wir die Universität, Krankenhäuser sowie die Immobilienwirtschaft mit großen und kleinen Wohnanlagen gewonnen. Was weitere Energiedienstleistungen angeht, so ist es die große Kunst, jene zu identifizieren, die auf die größte Nachfrage stoßen, die zum Unternehmen passen und mit denen man Geld verdienen kann. Wir werden intelligente, pfiffige Lösungen anbieten, keinen großen Strauß an Services.

Stadtwerke schütten durchschnittlich 92 Prozent ihrer Gewinne an die Anteilseigner aus. Experten warnen: Kommunen sollten mehr Spielraum lassen. Wie ist Ihre Haltung dazu?

Ich kann das nur unterschreiben. Leider ist das Geschäft der Stadtwerke oft politisch eingefärbt. Wir investieren beispielsweise in ein Parkhaus. Das kostet uns acht Millionen Euro, für ein Projekt das keine Rendite abwirft, aber politisch gewünscht ist. Dieses Geld fehlt uns etwa für Investitionen in erneuerbare Energien. Ich bin aber überzeugt, dass die Politik einsehen wird, dass die Stadtwerke zwar viel tragen können, aber eben nicht alles. Es kann nicht sein, dass nur in Projekte investiert wird, die nichts abwerfen. Dann können keine Zukunftsinvestitionen mehr getätigt werden, die ja dafür sorgen sollen, dass Verluste ausgeglichen werden.

()

Dieses Interview ist in der September/Oktober-Ausgabe von stadt+werk erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Unternehmen, Jürgen Bayer, Stadtwerke Bayreuth