150 JAHRE-ZUKUNFT-GESTALTEN

PERSPEKTIVEN

2 — 2017

hüga

Das große Plus der Gemeinschaft

Inhalt dieser Ausgabe

Vorwort
150 Jahre Thüga
S. 3

Auf den Spuren der Thüga
Interview mit Dr. Karlsch
S. 6

1 Der Gründer
ZEIT DER PIONIERE
1867—1890
S. 8

2 Neue Konkurrenz
KAISER, KRIEG UND REPUBLIK
1890—1930
S. 18

3 Krisenzeiten
INTRIGEN UND AFFÄREN
1930—1933
S. 30

Willkür und Kriegswirtschaft
UNTERM HAKENKREUZ
4 1933—1945
S. 38

5 Neuanfang im Westen
DIE KÖLNER JAHRE
1945—1957
S. 48

6 Vorstoß in neue Dimensionen
AUFBRUCH INS ERDGASZEITALTER
1958—1990
S. 58

Die Deutsche Einheit als Chance
7 DIE WENDE
1989—2000
S. 68

8 In kommunaler Hand
DER WEG ZUR NEUEN THÜGA
2000—2010
S. 80

Fußnoten und Quellenangaben
Bildnachweise
S. 91—93

Gemeinsam
Zukunft gestalten
Big Picture
S. 94

IMPRESSUM
Herausgeber: Thüga Aktiengesellschaft, Nymphenburger Str. 39, 80335 München, Tel: 089 / 381 97 – 0 | **www.thuega.de** |
Redaktion: Christoph Kahlen (verantw.), Hans Carl Meister (trurnit), Chef vom Dienst: Gerhard Berger | **perspektiven@thuega.de** |
Gestaltung: Annett Both, trurnit Publishers | **Verlag:** trurnit GmbH, Putzbrunner Straße 38, 85521 Ottobrunn | **Druck:** hofmann infocom, Nürnberg | gedruckt auf Naturpapier | PEFC-zertifiziert

PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.
www.pefc.de

150 JAHRE THÜGA

Das runde Jubiläum ist unter anderem ein Grund zur Reflexion: Vor 150 Jahren wurde auch der Grundstein für das Thüga-Modell gelegt – 150 Jahre **gemeinsam Zukunft gestalten.**

Michael Riechel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga Aktiengesellschaft

Es dürfte nicht allzu viele Wirtschaftsunternehmen in Deutschland geben, die auf eine so lange Tradition zurückblicken können. Seit Theodor Weigel vor 150 Jahren die Thüringer Gasgesellschaft – die heutige Thüga – gegründet hat, hat das Unternehmen zahlreichen Widrigkeiten getrotzt und eine wechselvolle Geschichte durchlebt. Trotz wirtschaftlicher Durststrecken, gesellschaftlicher Umbrüche, Rückschläge durch Kriege: Die Thüga und ihre Partner haben in diesen 150 Jahren eines immer wieder geschafft: gemeinsam die Zukunft der kommunalen Energie- und Wasserversorgung erfolgreich zu gestalten. In verschiedensten Epochen. Dies bezeugt die Aufarbeitung der Thüga-Geschichte durch den Wirtschaftshistoriker Dr. Rainer Karlsch in dem vorliegenden perspektiven-Magazin.

Thüga und ihre Partner haben also bereits über anderthalb Jahrhunderte bewiesen, dass sie Herausforderungen aller Art meistern können. Diese Fähigkeit ist auch in Zukunft von entscheidender Bedeutung. Denn wir stehen vor großen Herausforderungen. In den Jahren 2014 und 2015 haben hochrangige Vertreter aus den Partnerunternehmen und der Thüga den Energiemarkt analysiert. Vier langfristige Transformationsprozesse werden die Branche und damit auch die kommunale Energieversorgung verändern: Energiewende und Dekarbonisierung, Liberalisierung und Fragmentierung, Digitalisierung und Vernetzung sowie Dezentralisierung und Individualisierung. Doch die Thüga wäre nicht die Thüga, wenn sie nicht gemeinsam mit ihren Partnern eine Strategie entwickelt hätte, um diese Herausforderungen anzugehen (siehe Seite 94). So, wie sie es über die zurückliegenden Jahre immer wieder gemacht hat.

Ihr Michael Riechel

Nutzen für alle durch Kooperation – diesen Grundsatz pflegt die Thüga bereits seit 150 Jahren. Vom Thüga-Modell profitieren alle Beteiligten.

ZUSAMMENARBEIT SCHAFFT MEHRWERT

Auf den Spuren der Thüga

—

Interview mit Dr. Rainer Karlsch:
Leidenschaftlich erforscht Dr. Karlsch die deutsche Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Auch die Geschichte der Thüga hat der renommierte Wirtschaftshistoriker und Publizist aufgearbeitet.

Herr Dr. Karlsch, was ist das Besondere an der Geschichte der Thüringer Gasgesellschaft (ThGG), der heutigen Thüga?
In der Geschichte der Thüga spiegeln sich sowohl deutsche Zeitgeschichte als ganz spezifische, nur für dieses Unternehmen zutreffende Entwicklungslinien. Die Gründung am 4. November 1867 fällt in eine Zeit stürmischer Industrialisierung. Das wirklich Besondere und Faszinierende ist aber, dass sich das „Thüga-Modell" wie ein roter Faden durch alle Epochen zieht.

Sie meinen die Verbindung von kommunalen und privatwirtschaftlichen Beteiligungen ...
... ja, dieses gesellschaftsrechtliche Konstrukt der Thüga mit ihren Minderheitsbeteiligungen an kommunalen Unternehmen ist ein Alleinstellungsmerkmal. Es wurde in den Grundzügen bereits vor dem Ersten Weltkrieg entwickelt. Diese Einzigartigkeit in der Geschichte der Energiewirtschaft war es auch, die mich gereizt hat, über 150 Jahre Thüga eine wissenschaftliche Studie anzufertigen.

Diese Studie wird uns hier präsentiert?
Natürlich nur in Auszügen. Ich habe acht Schwerpunkte aus der Unternehmensgeschichte ausgewählt. Die bilden die Grundlage für die folgenden Streiflichter. Mein Anspruch ist es, bei aller Wissenschaftlichkeit spannende Geschichten zu erzählen. Und davon gibt es bei der Thüringer Gasgesellschaft, aus der 1986 die Thüga hervorging, viele.

Die Entwicklung verlief sicher nicht immer geradlinig ...
Es gibt immer ein Auf und Ab. In der Weimarer Republik beispielsweise, der Phase der Elektrifizierung, wächst die ThGG rasant durch Beteiligung an Dutzenden von Stadtwerken und Kommunalverbänden. Vor dem Ersten Weltkrieg war das Unternehmen weitgehend darauf beschränkt, Betreiber von Gaswerken zu sein.

Ein sensibler Bereich der Unternehmensgeschichte ist die Zeit des Dritten Reichs ...?
Das Unternehmen kam 1933 massiv unter Druck. Lokalen NSDAP-Funktionären war die gesellschaftsrechtliche Konstruktion der Thüringer Gasgesellschaft suspekt, sie versuchten das Band zwischen Kommunen und Unternehmen zu zertrennen. Die Thüringer Gasgesellschaft überstand den Frontalangriff mithilfe des Reichswirtschaftsministers. Allerdings musste das Unternehmen Umbesetzungen des Vorstands und des Aufsichtsrats in Kauf nehmen, wodurch sich Regierung und NSDAP den bestimmenden Einfluss sicherten.

Wie hat die ThGG die Enteignungen in der Sowjetischen Besatzungszone nach `45 verkraftet?
In dieser Zeit stand tatsächlich die Existenz der ThGG auf dem Spiel, auch weil das Schicksal der beiden Hauptaktionäre Preussische Elektrizitäts-AG und Aktiengesellschaft Sächsische Werke ungeklärt war. In den Ländern gab es zudem Bestrebungen, sich Teile der ThGG unterzuordnen. Die ThGG überlebte nur mit knapper Not und führte bis Anfang der 70er als kleiner „Resteladen" ein Nischendasein.

Was brachte den Wiederaufstieg?
Mit der Umstellung auf Erdgas seit Anfang der 1970er-Jahre beginnt für das Unternehmen eine neue Wachstumsphase. Kräftige Wachstumsschübe bringen die Fusion mit der Aktiengesellschaft für Licht- und Kraftversorgung München (LUK) im Jahr 1979 und die Beteiligungen an großen Stadtwerken, wie in Freiburg, Nürnberg, Frankfurt und Hannover.

Dann folgt 2009 der Verkauf an die Kommunen, ein „Glücksfall" ...?
Das wird oft so gesagt. Ich sehe das aber genauso. Als E.ON-Konzerntochter war sie in ihren Wachstumsmöglichkeiten begrenzt. Jetzt kann die Thüga wieder wachsen. Und das in einer Zeit der Energiewende, wo dezentrale Strukturen an Bedeutung gewinnen. Dazu passt das „Thüga-Modell" wieder perfekt.

Das Bronzeportal, vor dem der Wirtschaftshistoriker Dr. Rainer Karlsch hier steht, bekam die Thüga im Jahr 1967 zum 100. Geburtstag von ihren Beteiligungsgesellschaften geschenkt. Es spiegelt 100 Jahre Thüga-Historie und deutsche Zeitgeschichte wider.

Dr. Rainer Karlsch

Jg. 1957, Studium der Wirtschaftsgeschichte an der Humboldt-Universität zu Berlin, 1986 Promotion, danach wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin, der Historischen Kommission Berlin und der Freien Universität Berlin. 1996 Erster Preis der Stinnes-Stiftung für Unternehmensgeschichte. Ab 2005 als freier Publizist unter anderem für Dow Chemical, RWE/DEA, die Carl-Zeiss-Stiftung und das BMWi tätig. Seit 2017 Mitarbeiter am Institut für Zeitgeschichte München-Berlin. Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte.

Als Theodor Weigel, Pionier der Gaswirtschaft und Gründungsvater der Thüringer Gasgesellschaft, am 9. November 1831 in Alt Landsberg bei Berlin geboren wird, ist Deutschland noch ein bunter Flickenteppich aus Königreichen, Herzog- und Fürstentümern, mit unterschiedlichen Währungen, Maßen und Gewichten.
Die meisten Menschen leben von der Landwirtschaft, so auch die Familie Weigel. Die Nachfolge seines Vaters will der junge Theodor nicht antreten. Für seine bäuerliche Herkunft ungewöhnlich, lässt er sich zum Kammerstenografen ausbilden. Damit ist eigentlich eine bescheidene, aber sichere Laufbahn im Staatsdienst vorgezeichnet.[1]

DER GRÜNDER

Kapitel
1

ZEIT DER PIONIERE

1867—1890

Theodor Weigel und seine bewegte Geschichte

Die Industrialisierung beginnt in Deutschland Anfang des 19. Jahrhunderts. Vor allem in Sachsen, Preußen und Baden entstehen die ersten modernen Textilfabriken. Die Revolution von 1848/49 markiert die Scheidelinie zwischen Frühindustrialisierung und industrieller Revolution. Im Zuge dessen steigen die Steinkohlenförderung sowie die Eisen- und Stahlherstellung rasant an. Im Bereich der Metallverarbeitung übernimmt der Maschinenbau eine Leitfunktion. Zum zentralen Wachstumsmotor entwickelt sich der Eisenbahnbau. Der Anstieg der Verkehrsleistungen lässt wiederum die Energienachfrage steigen. Die Städte wachsen rasch, was auch zur Ausweitung der Märkte für Licht und Wärme führt und der Gaswirtschaft eine langanhaltende Wachstumsphase beschert. Nach der Gründung des Deutschen Kaiserreichs 1871 weisen die „jungen" Industrien – Chemie und Elektrotechnik – die höchsten Wachstumsraten auf. Die Industrialisierung verändert innerhalb weniger Jahrzehnte unter großen Spannungen das soziale Gefüge der Gesellschaft.

Mutiger Schritt ins Gasgeschäft

Theodor Weigel entscheidet sich gegen eine Karriere als Kammerstenograf und tritt mit 25 Jahren in die Dienste der gerade gegründeten Deutsche Continental-Gasgesellschaft (DCGG) in Dessau. Es ist die erste private deutsche Gasgesellschaft überhaupt.[2] Sie entwickelt sich rasch zum Marktführer. Weigel bleibt sieben Jahre in Dessau – der deutschen Gashauptstadt mit eigenem Gasviertel – und lernt dort alles über das noch junge Gasgeschäft.

Theodor Weigel ist so sehr von den Wachstumschancen des Gasmarktes überzeugt, dass er im Jahr 1863 den Schritt in die Selbstständigkeit wagt. Für den Bau einer Gasanstalt in Arnstadt setzt er sein ganzes Erspartes ein. Es ist ein gewagtes Unterfangen. Vom Bau und Betrieb eines kleinen Gaswerkes lässt sich eher schlecht als recht leben – die thüringische Kleinstadt zählt zu dieser Zeit kaum mehr als 8.000 Einwohner. Andererseits ist es ein vergleichsweise sicheres und langfristiges Geschäft, das weniger stark den Schwankungen der Konjunktur unterworfen ist.

Gemeinsam mit dem Arnstädter Maurermeister Hönicke hatte Weigel bereits am 31. Dezember 1862 einen Beleuchtungsvertrag mit dem Stadtrat abgeschlossen. Ein knappes Jahr danach, am

Weigel ist nicht nur ein hochgebildeter und belesener Mann, der sich sehr gut auszudrücken weiß. Er ist auch technisch begabt und versucht sich als Erfinder im Eisenbahnwesen. Keine andere Branche ist in dieser Zeit für das Tempo und die Intensität der Industrialisierung in Deutschland wichtiger als der Eisenbahnbau. Weigel versucht seine Spezialkenntnisse für die Entwicklung von Apparaturen zur Beleuchtung von Eisenbahnwagen mittels Gas zu nutzen. Eine interessante Idee, die jedoch an technischen Problemen und Sicherheitsfragen scheitert. Größeren Erfolg hat Weigel als Projektant der Bahnstrecke Gotha – Ohrdruf. Gotha ist eine der beiden Residenzstädte des Herzogtums Sachsen-Coburg, und Gotha erhält dadurch eine gute Verkehrsanbindung. Herzog Ernst von Sachsen-Coburg und Gotha ist begeistert und verleiht ihm dafür 1873 den Titel „Kommerzienrat".

Die Wassertürme werden errichtet: Das erste Gaswerk von Theodor Weigel geht am 3. November 1863 im thüringischen Arnstadt in Betrieb

Kapitel
1

Die Gründungsurkunde der Thüringer Gasgesellschaft vom 4. November 1867, ausgefertigt zu Gotha. Kaum fünf Jahre später verlegt die Gesellschaft ihren Sitz nach Leipzig, also Sachsen. Der Ursprung in Thüringen bleibt fester Namensbestandteil

4. November 1867: Gründung der Thüringer Gasgesellschaft

—

Die meisten Aktien zeichnen befreundete Kreise. Theodor Weigel bringt seine zwei Gaswerke in Aschersleben (gemeinsam 1864 mit Rud Palm gebaut) und Bitterfeld (1867) in die Gesellschaft ein und erhält dafür größtenteils Aktien.

ZEIT DER PIONIERE

3. November 1863 geht das Gaswerk in Arnstadt in Betrieb. Bald schon muss Weigel alleine zurechtkommen, weil Maurermeister Hönicke aus dem Projekt zum Bau des Gaswerkes wieder aussteigt.

Der Weg zur Gründung

Der Titel eines „Kommerzienrat“ und sein Ansehen bei Hofe öffnen Weigel so manche Tür, sodass er seine wichtigste Unternehmung, den Aufbau der Thüringer Gasgesellschaft, noch besser verfolgen kann. Erfolgreich verhandelt er mit Vertretern zahlreicher Städte über Beleuchtungsverträge sowie den Bau oder die Pachtung von Gaswerken zum Zweck der Versorgung öffentlicher Plätze, Straßen, Privathaushalte und Gewerbebetriebe mit Gaslicht. Meist ist die Vertragslaufzeit auf 20 Jahre oder mehr festgelegt.[3] Allerdings rechnet Theodor Weigel nicht damit, dass von der Gründung der Thüringer Gasgesellschaft bis zur Herstellung ihrer vollen Geschäftsfähigkeit fast zehn Jahre vergehen.

Da er den Bau und Betrieb weiterer Gaswerke allein nicht bewältigen kann, gewinnt er kapitalkräftige Unterstützer aus dem Bürgertum und der höheren Beamtenschaft aus Thüringen, Sachsen, der preußischen Provinz Sachsen und Berlin. Gemeinsam bilden sie 1863 in Arnstadt ein Komitee zur Gründung einer Gasgesellschaft.[4] Das Herzogliche Staatsministerium zu Gotha von Herzog Ernst von Sachsen-Coburg und Gotha genehmigt am 2. Juni 1864 das von dem Gründungskomitee ausgearbeitete Statut der Thüringer Gasgesellschaft und veröffentlicht es in der Gesetzessammlung des Herzogtum Gotha unter der Nummer 766. Die Höhe des Aktienkapitals setzt das Komitee auf 1 Million Thaler fest, die Dauer der Gesellschaft ist auf 50 Jahre bemessen. Sitz der Gesellschaft wird Gotha.

Doch die Gründung steht unter keinem guten Stern. Am 1. Februar 1864 entflammt der Deutsch-Dänische Krieg zwischen Preußen und Österreich auf der einen und Dänemark auf der anderen Seite um den Besitz von Schleswig-Holstein. Die Kämpfe dauern zwar nur kurze Zeit und enden im Oktober 1864. Aber sie beeinflussen den Geldmarkt negativ, was die Kapitalbeschaffung erschwert. Auch wählt das Gründungskomitee für die Aktienemission offenbar das falsche Bankhaus. Die Verhandlungen mit den Bankern aus Frankfurt/M. verlaufen schleppend und letztendlich ergebnislos. Negative Pressekommentare folgen.

Erst im Frühjahr 1867 nimmt ein neues Gründungskomitee einen weiteren Anlauf. Dessen Mitglieder scheuen jedoch jegliches Risiko und setzen das Grundkapital auf nur 150.000 Taler fest. Am **4. November 1867** ist es dann so weit: Die Thüringer Gasgesellschaft wird in Gotha gegründet.

Höchste Solidität und größtmögliche Sparsamkeit sind für das Gründungskomitee oberste Prinzipen. Ein an sich richtiger Ansatz. Allerdings ist im Gesellschaftsstatut die Aufgabenverteilung zwischen Verwaltungsrat – er steht der Gesellschaft vor – und dem alleinigen Direktor Theodor Weigel nicht eindeutig geregelt. „Doppelwirtschaft“ und zahlreiche Reibereien sind die Folge. Die Hauptbücher führt der Verwaltungsrat in Altenburg, die Betriebsbücher hingegen Weigel in Arnstadt. Hinzu kommt: Während der Verwaltungsrat bedächtig agieren will, drängt Weigel auf einen zügigen Ausbau der Geschäfte. So kommt es bis 1871 noch nicht einmal zum legalen Eintrag der Gesellschaft. Die Thüringer Gasgesellschaft ist also streng genommen noch gar nicht rechtsfähig und kann daher auch keine Kauf- und sonstige Verträge abschließen.

Weigel findet sich damit nicht ab und schließt Verträge auf eigenen Namen und Rechnung. Er finanziert diese Käufe durch die Aufnahme von Hypothekenschulden auf die erworbenen Objekte, so im Sommer 1868 beim Kauf des Gaswerks in Schönebeck/Elbe und dem Bau des Gaswerks in Waltershausen. Im Folgejahr will Weigel sein Gaswerk in Pößneck an die Gesellschaft verkaufen, scheitert aber an der ungeklärten Rechtslage und am Verwaltungsrat, der keine ausreichenden Ertragschancen sieht.

Auf der Generalversammlung vom 19. Juni 1871 kommt es zum endgültigen Bruch zwischen Verwaltungsrat und Direktor.[6] Mit einem geschickten Schachzug sorgen Weigel und seine Unterstützer für eine Neubesetzung an der Spitze des Verwaltungsrates. Der unterstützt daraufhin Weigels ambitionierten Pläne.

Die von Weigel betriebene Änderung der Statuten der Thüringer Gasgesellschaft wird durch eine grundlegende Revision des Aktienrechts begünstigt. Mit der Aktiennovelle vom 11. Juni 1870 entfallen die staatliche Genehmigung und Aufsicht von Aktiengesellschaften, was zu massenhaften Gründung führt.[7] Mangelhafte Bilanzvorschriften heizen allerdings die Spekulation an und führen 1873 zu einem Börsencrash, in dessen Folge viele Aktiengesellschaften zusammenbrechen. Nicht so die Thüringer Gasgesellschaft.

Weigel und sein neuer Verwaltungsrat schlagen einen soliden Weg ein. Sie lassen die Thüringer Gasgesellschaft am 29. Juni 1871 beim Herzoglichen Amtsgericht Gotha handelsrechtlich eintragen und machen damit den Weg frei für die Neufassung des Gesellschaftsstatuts.[8] An die Stelle des Verwaltungsrates tritt jetzt ein Aufsichtsrat. Für die Geschäftsführung ist von nun an allein der Direktor verantwortlich. Auch dehnt das Statut den Zweck der Gesellschaft auf die Beteiligung an Gaswerken aus. Eine weitere Weichenstellung ist die Wahl von Konsul Edmund Becker von der Allgemeinen Deutschen Credit-Anstalt (ADCA) aus Leipzig in den Aufsichtsrat. Becker gehört zu den einflussreichsten Bankiers in Leipzig. Mit seiner Wahl in den Aufsichtsrat manifestiert sich das Bestreben Weigels, die Thüringer Gasgesellschaft künftig in der prosperierenden Messe- und Industriestadt zu verankern. Gute Beziehungen zu der größten sächsischen Privatbank können da nur hilfreich sein.

Auf nach Leipzig

Bereits vor der Reichsgründung mit „Blut und Eisen“ (Otto von Bismarck) beginnt ein zyklischer Aufschwung.[9] Er wird nur kurz durch den Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 unterbrochen, um sich anschließend umso kräftiger fortzusetzen. Die von Frankreich zu zahlenden Kriegsreparationen in Höhe von 5 Mrd. Francs befeuern den Wirtschaftsboom in Deutschland noch zusätzlich. Am 1. Januar 1871 treten die süddeutschen Staaten dem Norddeutschen Bund bei. Der Bundespräsident, der König von Preußen, nimmt den Titel Deutscher Kaiser an und der Norddeutsche Bund vergrößert sich zum Deutschen Reich. Die wirtschaftlichen Folgen sind enorm. Das Deutsche Reich steigt rasch zur größten Binnenvolkswirtschaft Europas auf. Die Gewerbe-, Handels- und Währungsgesetze werden vereinheitlicht. Jetzt gelten einheitliche Münzen, Maße und Gewichte.

Die Thüringer Gasgesellschaft nutzt die Jahre des Booms nach der Reichsgründung zur

„Man dachte aber eben allzu solid. Man begann das Geschäft in zu bescheidenem Umfange und mit zu kleinem Kapital.“[5]

Theodor Weigel zur Gründung des Unternehmens

Das praktische Gaslicht breitet sich in den Städten schnell aus. Besonders Betreiber von Gaststätten machen es populär

Mitte des 19. Jahrhunderts gehört Leipzig mit seinen 150.000 Einwohnern zu den Zentren des europäischen Geistes-, Kultur- und Wirtschaftslebens. Oben die 1853 gegründete Pianoforte-Fabrik Julius Blüthner

3. September 1873: „Thüringer Gasgesellschaft zu Leipzig“

—

Nach dem Eintrag ins Leipziger Handelsregister wird die gesamte Organisation der Gesellschaft in Leipzig zusammengeführt.

ZEIT DER PIONIERE

raschen Erweiterung ihrer Geschäftsbasis. Deren Aktionäre hätten sich kaum einen besseren Zeitpunkt für den Ausbau des Gasgeschäftes wünschen können. Noch 1871 gehen vier von Weigel gebaute Gaswerke (Arnstadt, Schneidemühl, Oederan und Pößneck) in ihren Besitz über – alles kleine Werke mit lokal eng begrenzten Versorgungsgebieten.

Der Durchbruch zur Nummer zwei unter den privaten deutschen Gasgesellschaften gelingt im Folgejahr mit dem Erwerb der beiden großen Werke in Leipzig-Lindenau und Leipzig-Sellershausen. Die Messe- und Industriestadt boomte, und mit ihr wächst auch die Zahl der potenziellen Kunden. Direktion und Aufsichtsrat ergreifen die Chance, die sich in Leipzig bietet, erhöhen das Aktienkapital, um die Expansion zu finanzieren, und veranlassen am 15. Mai 1872 eine außerordentliche Generalversammlung. Sie beschließt, den Sitz der Gesellschaft von Gotha nach Leipzig zu verlegen.

Im April 1873 wird die Gesellschaft aus dem Handelsregister in Gotha gelöscht und am 3. September 1873 als „Thüringer Gasgesellschaft zu Leipzig“ im Leipziger Handelsregister neu eingetragen.[10]

Die neue Gesellschaft bündelt die Verwaltung für sämtliche Gaswerke in Leipzig. Das erspart Aufwand und Kosten. Zudem erzielt ein zentral gesteuerter Materialeinkauf günstigere Preise. Die einzelnen Werke müssen wöchentlich Bericht erstatten. Jetzt stimmen die organisatorischen Strukturen. Auch in der technischen Abteilung gibt es, mit heutigen Worten, Synergieeffekte. Für die Ingenieure der Gaswirtschaft ist die Einführung des einheitlichen metrischen Systems ein Segen. Nunmehr kann die Normung von Rohren, Muffen und Armaturen in Angriff genommen werden.

Strenge Führung, harte Arbeit

Theodor Weigel führt die Thüringer Gasgesellschaft im Kaiserreich streng patriarchalisch. Gleiches gilt auch für die Direktoren der meisten Gaswerke. Leitende Angestellte tragen den Titel „Beamte“,

Der Gasriecher kontrolliert im Berlin der 20er-Jahre mit Bohrspieß und der Nase, ob aus undichten Leitungen Gas austritt

Immer der Nase nach

Von einigen Gaswerken ist auch bekannt, dass sie „Gasriecher“ einstellen. Sie haben die Aufgabe, schadhafte Stellen im Rohrnetz festzustellen und damit mögliche Gefahren abzuwenden und die Gasverluste zu begrenzen. Manch ein Gasriecher erwirbt sich einen legendären Ruf. Tagtäglich kontrollieren die „Gasriecher“ die Leitungen und kriechen dabei nicht selten auf allen vieren durch die Straßen. An verdächtigen Stellen treiben sie Bohrspieße in das Straßenpflaster, fast bis zur Tiefe der Gasrohre. Danach schnuppern sie, ob Gasgeruch wahrzunehmen ist. Der Spezialberuf des Gasriechers gerät allerdings alsbald unter Konkurrenzdruck.
Einige Gaswerke lassen Hunde zu Gasschnüfflern ausbilden. Deren Nasen waren noch weitaus sensibler als die ihrer menschlichen „Kollegen“. Noch bis weit ins 20. Jahrhundert bleiben Gasspürhunde im Einsatz.

Kapitel
1

„Herr Direktor, eben sind die Nachreiniger in die Luft geflogen … Herr Direktor, das Hauptrohr ist voll Naphtalin, wir kriegen kein Gas in die Stadt …“[16]

ZEIT DER PIONIERE

obwohl sie keine Staatsbediensteten sind. Sie haben aber de facto eine Lebensstellung und genießen ein recht hohes soziales Prestige. Die meisten halten dann auch in ihrem gesamten Berufsleben der Thüringer Gasgesellschaft die Treue. In den Geschäftsberichten finden sich regelmäßig Würdigungen besonders verdienstvoller „Beamter“.

Zur patriarchalischen Unternehmensführung passt es durchaus, dass die Thüringer Gasgesellschaft zeitiger als die meisten anderen Unternehmen, nämlich schon Ende 1881, damit beginnt, für ihre Angestellten eine Pensionskasse einzurichten.[12] Die Angestellten und die Firma zahlen anfangs zu jeweils gleichen Teilen 1.500,– Mark pro Jahr ein. Im Jahr 1896 gewährt die Thüringer Gasgesellschaft erstmalig zu Weihnachten auch „Ehrenabgaben“, gestaffelt nach Dienstjahren.[13] Nach fünfjähriger Dienstzeit gibt es 50 und nach zehnjähriger 100 Mark.

Diese soziale Fürsorge muss hart verdient werden. Denn die Arbeit in den frühen Gaswerken ist schwer, ungesund und gefährlich.[14] Die Krankheitsziffern liegen deutlich über dem Durchschnitt der Industrie. Gearbeitet wird in Wechselschichten zehn bis zwölf Stunden pro Tag, auch an Sonn- und Feiertagen. Urlaub gibt es nur selten und dann auch nur fünf Tage und dass auch erst nach jahrelanger Tätigkeit.

Am härtesten ist die Arbeit der Feuerhausarbeiter, auch Feuermänner genannt. Nur körperlich kräftige und gesunde Menschen eignen sich dafür. Die Gaswerke stellen deshalb bevorzugt ehemalige Soldaten nach Ablauf ihrer zwei- bis dreijährigen Dienstzeit ein.

Einer der Pioniere des Gasfaches, Johannes Körting, beschreibt die Arbeit in den ersten Gasanstalten wie folgt: „Maschinen gab es überhaupt nicht in den Gaswerken. Die Kohle wurde meist per Achse angefahren und mit Schiebkarren auf den Berg gekarrt. Die Retorten wurden mit Schaufeln beschickt, entweder durch zwei Mann, einer links und einer rechts von dem Flur aus, oder durch einen Mann mit einer eisernen Karre. Der Koks wurde in Karren gezogen und unmittelbar vor dem Haus ausgekippt. Dann kamen Leute mit Hämmern und schlugen ihn klein. Die Kokskäufer standen dazwischen herum und ließen sich die Ware einfüllen. Große technische Aufgaben traten an den Generaldirektor damals wenig heran …“[15]

Das Betriebsklima ist rau und der Alkoholkonsum hoch. Trotzdem finden sich in den Geschäftsberichten keine Hinweise auf schwerere Unfälle. Der größte Vorzug einer Tätigkeit in einem Gaswerk in der Kaiserzeit ist die vergleichsweise hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes. Bei langer Betriebszugehörigkeit winken zudem Vergünstigungen. Tarifverträge gibt es nicht, die Geschäftsleitung setzt die Löhne nach Marktlage fest. Mit den Dienstjahren steigen die Bezüge. Alles in allem ist die Arbeit bei der Thüringer Gasgesellschaft auskömmlich. Anders als in der Kohlenindustrie kommt es in den Gaswerken bis 1914 zu keinen Streiks.

Kohlehalde in einem Gaswerk Ende des 19. Jahrhunderts. Harte Arbeit, stets gut beaufsichtigt

Wachstum trotz Rezession

Nach einer längeren Wachstumsphase folgen zwischen 1873 und 1880 Jahre der „Großen Depression“. Die Wirtschaft wächst kaum noch und die Preise fallen. Davon kaum berührt zeigt sich die Gaswirtschaft. Selbst in diesen für die verarbeitende Industrie und das Finanzgewerbe kritischen Jahren wächst die Gaserzeugung der Thüringer Gasgesellschaft um rund 59 Prozent. Das Unternehmen erwirtschaftet Jahr für Jahr Gewinne und zahlt Dividende, was hauptsächlich dem allgemeinen Preisverfall für Rohstoffe geschuldet ist. Trotzdem ist Theodor Weigel Realist und weitsichtig genug, um einzusehen, dass Steinkohlengas für Beleuchtungszwecke auf absehbare Zeit ein Luxusartikel bleiben wird. Zumal ein neuer Konkurrent auf den Plan tritt.

In acht Ländern aktiv

Schon wenige Jahre nach ihrer Gründung erstrecken sich die Aktivitäten der Thüringer Gasgesellschaft auf acht deutsche Länder – Königreich Preußen, Königreich Sachsen, Königreich Bayern, Großherzogtum Sachsen-Weimar-Eisenach, Herzogtum Sachsen-Gotha, Herzogtum Sachsen-Meiningen, Herzogtum Sachsen-Altenburg und Fürstentum Schwarzenburg-Sondershausen sowie das Kaiserreich Österreich. Die wichtigsten Gaswerke stehen allerdings in Leipziger Vororten. Um Transportkosten zu sparen, ist es naheliegend, Kohle aus den Revieren von Zwickau und Oelsnitz zu beziehen. Daher erklärt sich der hohe Anteil sächsischer Steinkohle an den Gesamtbezügen. Auch alle weiteren großen deutschen Fördergebiete wie Westfalen und Böhmen gehören zu den Lieferanten von Steinkohlenkoks. Anfangs stellen die Gaswerke an den Rohstoff Steinkohle noch so gut wie keine Ansprüche. Entscheidend für den Einkauf ist alleine der Preis. Allerdings will man keine allzu feinkörnige Kohle verwenden, um in den Retorten einen schnellen Gasabgang zu erzeugen. Erst mit zunehmender Bedeutung des Gaskokses setzen die Gaswerke aufbereitete Kohle ein.

Kohle zu Licht

An Rohstoffen für den Betrieb eines Gaswerkes benötigt man im Wesentlichen nur Steinkohle, Koks, Gaskohle und Gasreiniger. Aus Steinkohle werden Gaskohlen gewonnen und aus diesen dann das Gas. Theodor Weigel gibt für das Jahr 1869 an, dass seine Gaswerke aus 6.973 t Steinkohle rund 9.884 t Gaskoks gewannen. Eine Tonne Gaskohle liefert im Durchschnitt 1.757 Kubikfuß Gas. Da die ersten Gaswerke in England, dem Mutterland der industriellen Revolution, gebaut worden waren, kamen von dort nicht nur Technologien, sondern auch die Maßeinheiten. Auch die Thüringer Gasgesellschaft bemisst die Gasabgabe in den ersten Jahren noch in „Kubikfuß“. Abnehmer des aus Steinkohle gewonnenen „Leuchtgases“ sind zunächst nur „öffentliche Laternen“ in Städten und „Privatflammen“.

Lukrative Nebenprodukte

Neben dem Leuchtgas verkaufen die Gaswerke auch Teer und Gaskohle.[11] Für einige Nebenprodukte der Kohleentgasung hat man anfangs allerdings noch keine Verwendung. So für das Ammoniak, das sich im Kondensat der Gaskühler sammelt. Es wird einfach in Flüsse oder Abwassersysteme abgeleitet. Das ändert sich, als die Bedeutung des Stickstoffs im Haushalt der Natur bekannt wird. Jetzt gehen die Gaswerke gezielt zur Gewinnung des Ammoniaks über. Mit der zunehmenden Motorisierung wird auch die Benzolgewinnung in den Gaswerken lukrativ. Es zeichnet sich ab, dass die Nebenprodukte größere Gewinnspannen bieten als das eigentliche Hauptgeschäft.

Auf dem Markt für Leuchtmittel sind inzwischen neue Konkurrenten aufgetaucht. Billiges Leuchtöl entwickelt sich zum „Licht des kleinen Mannes“ und wird in wachsenden Mengen aus den USA, später auch aus Russland, eingeführt.[1] Eine noch größere Konkurrenz erwächst der Gaswirtschaft ab 1880 durch die Erfindung der Kohlenfadenglühlampe und der damit einhergehenden Elektrifizierung.
Theodor Weigel erkennt die Gefahr für sein Unternehmen. Das Gaslicht droht vom elektrischen Licht verdrängt zu werden.

NEUE KONKURRENZ

Kapitel
2

KAISER, KRIEG UND REPUBLIK

1890—1930

Von der Konkurrenz mit der Stromwirtschaft in turbulenten Zeiten

Im Jahr 1881 lässt Theodor Weigel das Statut der Thüringer Gasgesellschaft auf die „Ausführung von Beleuchtungsanlagen aller Art“ erweitern.[2] Praktische Konsequenzen hat die Änderung der Statuten aber erst einmal nicht, da die Konjunktur in den 1880er-Jahren wieder anzieht und die Gesellschaft im Gasverkauf erneut sehr hohe Zuwachsraten erzielt. Im Stillen arbeitet Weigel jedoch weiter an einem Einstieg ins Geschäft mit elektrischen Beleuchtungsanlagen. Das soll aber erst seinen Nachfolgern im Jahr 1902 gelingen.

Die Börsianer interessieren sich kaum für die positiven Ergebnisse der Gaswirtschaft, sie wetten auf das elektrische Licht. Für ihre skeptische Bewertung der Zukunftschancen des Gaslichts ist weniger das Kostenargument ausschlaggebend, sondern die höhere Leuchtkraft der elektrischen Lampen im Vergleich zu den Gaslaternen. Die Folge: Der Kurs der Aktien der Thüringer Gasgesellschaft bricht ein. Weigel führt das auf unseriöse Presseartikel zurück und versucht seine Aktionäre zu beruhigen: „Die gute, treue und zuverlässige Gasflamme wird ihr Ansehen behalten“, die elektrische Beleuchtung sei „nicht Konkurrent, sondern Sozius.“[3]

Seine Prognose, das elektrische Licht sei nur Ergänzung zum Gaslicht, scheint sich zu bestätigen. In den Folgejahren entwickeln sich die Geschäfte außergewöhnlich gut, der Gasverkauf steigt jährlich um rund zehn Prozent. Auch kann das elektrische Licht kaum in Versorgungsgebiete der Thüringer Gasgesellschaft vordringen. Doch dann verlangsamt sich das Wachstum und zusätzlich drücken hohe Steuern den Gewinn. Die Beleuchtung von Fabriken mittels Gasflammen besitzt keine Zukunft mehr. Bei der Thüringer Gasgesellschaft tröstet man sich damit, dass elektrische Zentralbeleuchtungsanlagen auch bisher nur in großen Städten Gewinne abwerfen und selbst in der „Elektropolis“ Berlin der Gasverbrauch weiter steigt. Noch sieht Theodor Weigel in der Petroleumbeleuchtung die härtere Konkurrenz, „zumal die Verbesserungen an Brennern und Lampen für Petroleum denjenigen für Gas durchaus nicht nachstehen.“[4]

Erfindungen beflügeln das Gasgeschäft

In dieser kritischen Phase erhält die Gaswirtschaft einen nochmaligen Auftrieb, diesmal durch technische Innovationen. Der Chemie-Professor Robert Wilhelm Bunsen von der Universität Heidelberg findet einen Weg, die leuchtende Flamme des Steinkohlengases in eine Heizquelle von hoher Temperatur umzuwandeln, indem er dem Gas vor der Verbrennung Luft beimischt. Eine segensreiche Erfindung für die Gaswirtschaft, eröffnet sie ihr doch den Weg in ein neues Geschäftsfeld, das der Wärmeversorgung.

Eine weitere Erfindung verbessert schlagartig die Marktposition des Gaslichts. Der 1885 von Carl Auer von Welsbach erfundene Glühstrumpf lässt die Gasbeleuchtung wesentlich heller strahlen als die bisherigen Lampen mit Kohlenfaden.[5] Damit nähert sich die Leuchtkraft des Gaslichts der des elektrischen Lichts an. Anfangs steht Weigel dem „Auerlicht“ skeptisch gegenüber. Seiner Meinung nach zehren die Kosten für die Umstellung der Technik die Gasersparnis wieder auf. Die Praxis belehrt ihn eines Besseren. Bis 1894 werden über 500.000 „Auerlichter“ in Deutschland installiert. Im Vergleich dazu stellt die öffentliche elektrische Beleuchtung einen Luxus dar. Auch die Thüringer Gasgesellschaft beginnt immer stärker, vom Siegeszug des „Auerlichts“ zu profitieren.

Zahlreiche neue Gasanwendungen erobern nach und nach die Haushalte. Gas zum Kochen macht Holz und Kohle zunehmend Konkurrenz. Etwas langsamer entwickelt sich die Gasanwendung für Warmwasseraufbereitung und Raumheizung. Erst als Hugo Junkers 1897 einen Gasdurchlauferhitzer auf den Markt bringt, geht es schneller voran. Der in Dessau hergestellte „Volksbadeofen“ wird rege nachgefragt und hält sich Jahrzehnte im Angebot.[7]

Für viele Haushalte mit geringem Einkommen ist die monatliche oder quartalsweise Abrechnung der Gaslieferungen eine nicht unwesentliche Hemmschwelle, die neue Energie einzusetzen, zumal sie den Verbrauch nicht exakt kontrollieren können. Die Gaswerke lösen das Vertriebshindernis, indem sie für die Haushalte kostenlose Münzgaszähler aufstellen. Damit ist für jeden der Zusam-

Bild Vorseite: Generatorenanlage der Licht- und Kraftwerke Sonneberg GmbH. Die „Likra“ war eine der ersten Beteiligungen der Thüringer Gasgesellschaft

Die Anwendung von Gas im Haushalt wird immer vielfältiger. Hier eine Gasgeräteausstellung 1904 in Kitzingen

Kapitel 2

„Mit dem Geschäft mit dem Gasglühlichte ist nunmehr das wirksamste Mittel geboten, der Konkurrenz der elektrischen Beleuchtung, wo immer sie auch auftreten möge, erfolgreich zu begegnen.“[6]

Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft für das Jahr 1895

3. November 1902: Das erste Elektrizitätswerk der Thüringer Gasgesellschaft:
—
Es versorgt 2.366 Glühlampen, 24 Bogenlampen, vier Kleinmotoren und vier Heizkörper mit elektrischer Energie. Zumindest ist damit ein Anfang gemacht.

menhang zwischen Verbrauch und Kosten offensichtlich. Die Nutzung von Gasherden, später auch von Gasheizungen, erleichtert das Alltagsleben von Millionen Deutschen. Im Jahr 1912 gibt es bereits rund 3,3 Mio. private Gasverbraucher und 500.000 Münzgaszähler. Der Anteil von Koch- und Heizgas macht nun bereits rund 50 Prozent des gesamten Gasverbrauchs aus.[8]

Auf die starke steigende Nachfrage nach Gasgeräten und Montageleistungen reagiert die Thüringer Gasgesellschaft und gründet eine eigene Installations- und Servicegesellschaft, die Thügina GmbH. Diese übernimmt den Vertrieb von Gasverbrauchsapparaten aller Art.

Mit der Wandlung der Struktur des Gasabsatzes geht auch eine Veränderung der Gasanstalten einher. Sie wandeln sich mehr und mehr zu Wärmeenergie-Anbietern. Der Rückgang im Leuchtgasgeschäft wird durch die neuen Geschäftsfelder mehr als kompensiert.

Einstieg ins Stromgeschäft

An der Schwelle zum 20. Jahrhundert ist die Überlegenheit des elektrischen Lichts gegenüber der Gasflamme nicht mehr zu verkennen. Auf der Aufsichtsratssitzung der Thüringer Gasgesellschaft am 12. November 1897 werden daher warnende Stimmen laut: „In Aschersleben und Schönebeck spukt die Elektrizität ebenfalls.“[9] Weigel gibt die Losung aus: „Wir müssen an Absatzgebieten erhalten, was zu erhalten ist. In Verbindung damit steht, dass wir rechtzeitig darüber schlüssig sind, die Herstellung elektrischer Anlagen und den Verkauf elektrischen Lichts und elektrischer Energie selbst in die Hand zu nehmen und Anlagen solcher Art da zu errichten und zu betreiben, wo solches für unsere Etablissements notwendig und lohnend erscheint.“[10]

Eine erste Gelegenheit zum Einstieg ins Stromgeschäft bietet sich dafür 1897 in Stolberg. Dort hat die Thüringer Gasgesellschaft ein Gaswerk von der britischen Firma Imperial Continental Gas Association erworben. Als bekannt wird, dass die Stadt den Bau eines Elektrizitätswerks in Auftrag geben will, bewirbt sich die Thüringer Gasgesellschaft um die Konzession.[11] Doch die Stadtväter von Stolberg entscheiden sich für die Aachener Kleinbahngesellschaft aus der Nachbarstadt.

Im April 1902 ist es dann doch so weit. Der Thüringer Gasgesellschaft kommt der Konkurs des größten sächsischen Elektrokonzerns zugute. Anstelle des Bankrotteurs übernimmt sie die Verpflichtung, die Stadt Niedersedlitz sowie mehrere umliegende Gemeinden mit elektrischer Energie zu versorgen. Sie baut ihr erstes kleines Elektrizitätswerk, eröffnet es am 3. November 1902 und betreibt es mit zwei Gasmotoren von je 40 PS.

Viel Freude hat die Thüringer Gasgesellschaft an ihrem neuen Geschäftsfeld zunächst allerdings nicht. Mit dem Verkauf von Strom in der Kleinstadt lässt sich kaum Gewinn erzielen.[12] Noch enttäuschender verlaufen die Bemühungen der Thüringer Gasgesellschaft zum Bau eines Elektrizitätswerkes in Bad Kissingen.[13] Auch der geplante Kauf des Elektrizitätswerks „Elbtal“ in Cossebaude kommt nicht zustande. Im August 1906 kauft die Thüringer Gasgesellschaft ein Elektrizitätswerk in Friedrichsroda. Weitere Käufe unter anderem in Esch (Luxemburg), Schönebeck und Coswig (Anhalt) folgen. Auch beginnt sie damit, selbst Elektrizitätswerke zu bauen

und die Geschäfte mit Gas und Elektrizität zu verbinden. Elektrizität dient zunehmend der Beleuchtung und der Kleinkraftversorgung, Gas wird überwiegend als Wärmequelle genutzt.

Erste Ferngasleitungen

Von Beginn an strebt Weigel danach, den Aktionsradius der Gasanstalten auszuweiten. Die bisher verwendeten gusseisernen Rohre mit Stemm-Muffen-Verbindungen und getränkten Hanffasern als Dichtmaterialien lassen aber noch keinen Mittel- oder gar Hochdruckbetrieb zu.[14] Der ist aber notwendig, um Gas ohne allzu große Verluste über größere Entfernungen zu transportieren. Das ändert sich, als in den Jahren 1885 und 1890 die Brüder Reinhard und Max Mannesmann zwei neue Walzverfahren zur Herstellung nahtloser Stahlrohre erfinden und marktfähig machen. Das Mannesmann-Verfahren wird weltweit berühmt.[15]

Die neuen Rohre sind viel elastischer, erheblich leichter und länger, was Transport- und Verlegekosten spart. Jetzt lässt sich das Gas unter hohem Druck in die Leitungen einpressen. Trotzdem bleibt der Aufbau einer Ferngasversorgung wegen der langfristigen Investitionen ein hohes unternehmerisches Risiko. Nur in Ballungsräumen mit hohem Gasbedarf lohnt sich ein Ferngasnetz. Ziel ist eine sogenannte Gruppengasversorgung, also der Zusammenschluss mehrerer kleinerer Verteilungsnetze zu einem zusammenhängenden Versorgungsgebiet.

Die Thüringer Gasgesellschaft beweist Mut zum Risiko und beginnt bereits 1904 in Mügeln bei Dresden mit dem Aufbau eines Ferngasnetzes.[16]

Im Jahr 1920 gründet die Thüringer Gasgesellschaft gemeinsam mit dem Gemeindeverband Rochlitz, Colditz und Geringswalde die Ferngas Rochlitz GmbH und beginnt mit dem Bau eines Ferngaswerkes in Rochlitz.[17] Von weitaus größerer wirtschaftlicher Bedeutung ist die Gründung der Energie-Aktiengesellschaft (ENAG) Leipzig in Oetzsch-Markkleeberg im Mai 1923.[18] Die Thüringer Gasgesellschaft bringt ihre Ferngaswerke Böhlitz-Ehrenberg und Engelsdorf sowie drei Gaswerke in das neue Unternehmen ein. Der Gemeindeverband steuert das Elektrizitätswerk Leipzig-Land mit seinem rund 470 km umfassenden Leitungsnetz bei. Die ENAG versorgt den größten Teil von fünf Amtshauptmannschaften rund um Leipzig, insgesamt 523 Orte mit Strom und 63 Orte mit Gas. Gemeinsam mit dem staatlichen Unternehmen Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW) und der Stadtgemeinde Glauchau gründet die ENAG die Landesgasversorgung Sachsen AG in Leipzig.[19] So gelingt es der Thüringer Gasgesellschaft, die vollständige Verstaatlichung der Gasversorgung in Sachsen zu verhindern.

In den Vorstand der ENAG tritt Hans Weigel, der Sohn des Firmengründers ein. Er war bereits im Jahr 1900 in den Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft berufen worden und konzentrierte sich nunmehr auf seine neue Aufgabe bei der ENAG. Ungetrübt sollte das Verhältnis zwischen den Gesellschaftern der ENAG allerdings nicht lange bleiben.

Bis Ende der 1920er-Jahre kann die Thüringer Gasgesellschaft mit 40 Gaswerken Fernversorgungen aufbauen. Zu den wichtigsten gehörten die Gasversorgung Ostsachsen AG, Heidenau, das Ferngaswerk Franken-Thüringen in Neustadt bei Coburg und die Gas- und Elektrizitätswerke GmbH in Swinemünde.

1904 Beginn des Aufbaus eines Ferngasnetzes:
—
Doch der Bau eines Ferngasnetzes geht nur schleppend voran. Das liegt nicht nur an technischen Problemen. Einige Gemeinden bevorzugen Elektrizität und blockieren den Gasleitungsbau in ihren Gebieten. Trotz mancher Fehlschläge, die gesammelten Erfahrungen erweisen sich als wertvoll.

Ausstellungsraum und Lehrküche der Thügina in Leipzig, einer zum Verkauf von Gasgeräten gegründeten Tochtergesellschaft der Thüringer Gasgesellschaft

Gasleitungsbau mit Hindernissen: das Gaswerk Wilhelmshaven. Bant lässt 1911 einen Gasdücker durch den Ems-Jade-Kanal verlegen

1900 bis 1910: Geschäftsmodell in Gefahr:

Mit dem Auslaufen der Pachtverträge für die ertragsstärksten Gaswerke ist dem bisherigen Geschäftsmodell der Boden entzogen. Über die Frage der künftigen Geschäftsstrategie kommt es schon bald zu Auseinandersetzungen im Vorstand.

KAISER, KRIEG UND REPUBLIK

Erste Vorläufer des „Thüga-Modells“

Im Dezember 1898 legt Theodor Weigel aus Altersgründen seine Ämter als Direktor und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft nieder. Sein Sohn Hans Weigel und Ingenieur Georg Schaar leiten von nun an das Unternehmen. Sie sehen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Zahlreiche Städte und Gemeinden sind fest entschlossen, ihre Gaswerke künftig selbst zu bewirtschaften oder eigene zu bauen. Ihre Stadtkämmerer drängen auf Beteiligung oder Übernahme von Versorgungsbetrieben, weil sie darin eine neue Quelle für langfristig gesicherte Einnahmen entdeckt haben.[20] Die Pachtverträge der fünf größten und ertragsstärksten, von der Thüringer Gasgesellschaft gepachteten Werke in Leipzig-Lindenau, Leipzig-Sellershausen, Leipzig-Gohlis, Pilsen und Malstatt-Burbach laufen aus und gehen zwischen 1900 und 1910 in städtisches Eigentum über.

Als Georg Schaar verstirbt, wird mit Carl Westphal, Direktor der städtischen Gas- und Wasserwerke Essen, zum 1. Oktober 1910 erstmals ein Mann in den Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft geholt, der nicht aus der Region stammt. Westphal setzt stärker als Weigel auf den Einstieg der Thüringer Gasgesellschaft ins Stromgeschäft und bringt frischen Wind ins Unternehmen. Auch gilt es eine Strategie zu entwickeln, wie auf den immer spürbarer werdenden Trend zur Kommunalisierung städtischer Versorgungsbetriebe reagiert werden soll. Neue Ideen sind gefragt, um auch weiterhin erfolgreich mit Städten und Kommunen zusammenzuarbeiten. Die beiden Vorstände bemühen sich zwar nach Kräften um die Verlängerung von Konzessionen, sind dabei aber nicht sonderlich erfolgreich.

Neue Chancen für das Unternehmen zeichnen sich ab, als es erstmals zu einem Zusammenwirken von privatem und staatlichem Kapital kommt, zeitgenössisch „gemischtwirtschaftliche Unternehmen“ genannt. Entscheidende Impulse gehen 1911 von den Publikationen und einem Gutachten des preußischen Ministerialdirektors Dr. Friedrich Freund aus.[21] Die Thüringer Gasgesellschaft reagiert nur wenige Monate nach dem Erscheinen des Gutachtens. Direktor Carl Westphal entwickelt einen Plan für gemischtwirtschaftliche Projekte und unterbreitet ihn am 27. August 1912 dem Aufsichtsrat. Er kommt mit Vertretern der Stadt Stolberg (Rheinland) überein, eine gemeinsame Firma zu gründen. Die Thüringer Gasgesellschaft bringt ihr Gaswerk ein, die Stadt ihr Elektrizitätswerk. „Die Stadt und die Thüringer Gasgesellschaft wollen nun das Gaswerk und die elektrische Anlage zu einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung zusammenwerfen, deren Stammkapital (Mark 100.000,–) die Stadt und die Thüringer Gasgesellschaft je zur Hälfte besitzen werden; dadurch wird die Stadt am Gasgeschäft und die Thüringer Gasgesellschaft am Elektrizitätsgeschäft beteiligt.“[22]

Ende des Jahres 1912 unterzeichnen die Stadt Stolberg und die Thüringer Gasgesellschaft den Vertrag zur Gründung der Stolberger Licht- und Kraftwerke GmbH. Offizielles Gründungsdatum der neuen Firma ist der 1. April 1913. Die Thüringer Gasgesellschaft übernimmt die technische und kaufmännische Kontrolle beider Werke. Der Bürgermeister von Stolberg übernimmt den Vorsitz des Aufsichtsrats, Carl Westphal wird sein Stellvertreter.

Nur wenige Monate später kommt es zu einer weiteren Gründung eines gemischtwirtschaftlichen Unternehmens, diesmal mit der Stadt Sonneberg, vor allem bekannt als Standort von Spielwarenherstellern. An der Sonneberger Licht- und Kraftwerke GmbH sind wiederum beide Partner zu je der Hälfte beteiligt, erneut übernimmt die Thüringer Gasgesellschaft die Betriebsführung.

Die Thüringer Gasgesellschaft steht bis zum Sommer 1914 noch mit einer Reihe weiterer Städte in Verhandlungen über die Gründung von gemischtwirtschaftlichen Gesellschaften, die jedoch infolge der sich überstürzenden weltpolitischen Ereignisse nicht zum Abschluss kommen.

Kathedralen des neuen Energiezeitalters: hier das Gaswerk Engelsdorf der Energie AG (ENAG), Leipzig

Die Thüringer Gasgesellschaft im Ersten Weltkrieg

Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges unterbricht jäh die positive Geschäftsentwicklung der Thüringer Gasgesellschaft. Viele Angestellte und Arbeiter melden sich in patriotischem Eifer freiwillig zur Truppe.[23] Auch die beiden Direktoren Hans Weigel und Carl Westphal gehören zu den ersten Freiwilligen. Wie die meisten Deutschen, so rechnen auch sie nur mit einem kurzen, und selbstverständlich siegreichen Feldzug. Doch es kommt anders. Schon nach wenigen Wochen zeigt sich, dass keine der Kriegsparteien auf den neuartigen Massen- und Wirtschaftskrieg ausreichend vorbereitet ist. Nach Anfangserfolgen läuft sich die deutsche Offensive in Frankreich und Belgien fest, die Westfront erstarrt. Es folgt ein über vier Jahre währender Stellungskrieg mit immensen Verlusten auf allen Seiten.

Hans Weigel wird im März 1915 von der Front abgezogen und kann nach Leipzig zurückkehren. Der Aufsichtsrat hatte an das Stellvertretende Generalkommando geschrieben und seine Freistellung erwirkt.[24] Kein anderer Mitarbeiter der Thüringer Gasgesellschaft sollte in den Genuss eines solchen Privilegs kommen. Ab 1916 meldet sich kaum noch jemand aus der Belegschaft an die Front. Der

Herbst 1916: keine weiteren Kriegsanleihen.

—

Keine weiteren Kriegsanleihen zu zeichnen erweist sich als kluge Entscheidung, denn mit dem verlorenen Krieg sind die Anleihen nichts mehr wert. Angesichts ihrer angespannten Kassenlage reduziert die Thüringer Gasgesellschaft zudem ab 1915 die Zahlung von Kriegsunterstützungen an die Familien der zum Militär eingezogenen Mitarbeiter.

Deutschen Strom und deutsches Gas zu verwenden, wird im Ersten Weltkrieg als patriotische Tat gepriesen

KAISER, KRIEG UND REPUBLIK

nationale Begeisterungstaumel des Jahres 1914 ist längst verraucht. Eine Feier zum 50-jährigen Jubiläum des Unternehmens im November 1917 fällt angesichts des Krieges aus.[25] Die Mitarbeiter erhalten stattdessen Gratifikationen.

Viele deutsche Industrielle, wie der RWE-Gründer und Kohlebaron, Hugo Stinnes, und der Vorstandsvorsitzende der Bayer AG, Carl Duisberg, hoffen bis zuletzt auf einen „Siegfrieden“. Bei der Thüringer Gasgesellschaft schätzt man die Lage deutlich nüchterner ein. Das Unternehmen verzichtet bereits ab Herbst 1916 auf die weitere Zeichnung von Kriegsanleihen.

Je länger der Krieg dauert, desto mehr macht sich das Fehlen von Arbeitern und Rohstoffen bemerkbar. Einige Werke des Unternehmens setzen deshalb ab 1915 Kriegsgefangene und zwangsvermittelte Deutsche ein. Trotzdem kommt es während des Krieges zu keinen größeren Beeinträchtigungen der Gasversorgung, bis auf staatlich verordnete „Gassperrstunden“.

Die Manager der Kriegswirtschaft setzen auf die Nutzung einheimischer Ressourcen. Ein steigender Gasabsatz soll den drastischen Rückgang der Petroleumimporte kompensieren. So kann die Thüringer Gasgesellschaft selbst in den Kriegsjahren ihren Gasabsatz um insgesamt rund 38 Prozent steigern.[26]

Das Unternehmen zahlt einen hohen Blutzoll: Von den 598 zum Kriegsdienst eingezogenen Angestellten und Arbeitern finden 73 den Tod, viele werden verwundet, einige geraten in Gefangenschaft.[27] In den Listen der Gefallenen und Versehrten finden sich alle Berufsgattungen: Rohrleger, Buchhalter, Bürogehilfen, Schlosser, Installateure, Beamte, Feuermänner, Obermeister und Büroboten.

Nachkriegskrisen und Sozialisierungsdebatten

Nach dem Ende des Krieges folgt eine Zeit stürmischer politischer Auseinandersetzungen und wirtschaftlicher Unsicherheiten. Die Novemberrevolution von 1918 führt zum Sturz der Monarchie und zur Errichtung eines parlamentarischen Systems. Trotz des Übergangs von der Kriegs- zur Friedenswirtschaft gehen Produktion und Handel 1919 in nahezu allen Branchen weiter zurück. In Folge des Friedensvertrages von Versailles vom 28. Juni 1919 verliert Deutschland ein Siebtel seines Gebiets und ein Zehntel seiner Bevölkerung und soll Reparationen in ungeklärter Höhe zahlen. Die Empörung über das „Diktat“ der Sieger ist einhellig und wird sich verhängnisvoll auf die weitere politische Entwicklung auswirken.[28]

Die Gaswirtschaft leidet in der Nachkriegszeit unter Kohlenverknappung und Streiks bei der Eisenbahn. Einige Städte müssen wieder Gassperrstunden einführen. Zu einem Rückgang des Gas- und Stromabsatzes kommt es dennoch nicht.

Die Thüringer Gasgesellschaft hat während des Krieges kaum materielle Schäden erlitten und auch keine Vermögenswerte im Ausland verloren. Ihre Gaswerke in Böhmen hatte das Unternehmen bereits vor 1907 verkauft, da der vereinzelte Betrieb zu hohe Kosten verursachte. Lediglich die Luxemburger Beteiligungen mussten neu organisiert werden.

Trotz ihres gesunden Grundkapitals sind die Zukunftsaussichten für die Thüringer Gasgesellschaft alles andere als sicher. Stärker als je zuvor beeinflusst die Politik den Gang der Geschäfte. In der jungen Weimarer Republik ist viel von „Sozialisierung“ die

Rede. Während eine radikale Minderheit auf eine Verstaatlichung der Wirtschaft drängt, befürworten Teile der SPD die Sozialisierung der Schwerindustrie und der Energiewirtschaft. Nach den Wahlen zur Nationalversammlung im Januar 1919 bilden die Mehrheitssozialdemokraten zusammen mit dem katholischen Zentrum und der liberalen Deutschen Demokratischen Partei (DDP) die neue Regierung. Am 13. März 1919 beschließt die Nationalversammlung ein „Rahmengesetz zur Sozialisierung der Wirtschaft“.[29] Vorgesehen ist die Verstaatlichung der Kohlen-, Kali- und Energiewirtschaft. Nur wenige Monate später sind diese Pläne aber wieder vom Tisch. Es folgt bald eine Regierung der bürgerlichen Mitte und eine wirtschaftliche Stabilisierung setzt ein. Die Stimmung schlägt um: Man erkennt, dass die Verstaatlichung der Wirtschaft keine Lösung ist, sondern eher noch tiefer in die Krise führt.

Die Minderheits-Strategie

Obwohl es wieder in der Schublade verschwindet, hinterlässt das Sozialisierungsgesetz tiefe Spuren in der Versorgungswirtschaft: Kommunen und Länder wollen verstärkt ihre Position in der Elektrizitäts- und Gaswirtschaft ausbauen. So gründen Bayern, Baden, Sachsen und Thüringen eigene Landesunternehmen zur Energieversorgung. Preußen betreibt die flächendeckende Erschließung Mitteldeutschlands und vereinigt 1927 alle seine Kraftwerks- und Leitungsgesellschaften in der Preußischen Elektrizitäts-AG.[30] Die Thüringer Gasgesellschaft scheint gut auf die wirtschaftspolitischen Umwälzungen der Weimarer Republik vorbereitet zu sein.[31]

In Sachsen ist die Elektrizitätswirtschaft bereits weitgehend in der Hand des Staatskonzerns Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW). Nun soll auch die Gaswirtschaft unter staatliche Kontrolle kommen: Die ASW erwirbt eine Mehrheitsbeteiligung an der 1922 in Heidenau gegründeten Gasversorgung Ostsachsen AG (GOSAG), die der Thüringer Gasgesellschaft das moderne Ferngaswerk Heidenau abkauft. In der Folgezeit übernimmt die GOSAG auch die Ferngaslieferungen an mehrere städtische Gaswerke.[32]

Einige sächsische Politiker und Gasfachleute haben noch weiterreichende Pläne. Sie plädieren für eine Verstaatlichung der gesamten Gaswirtschaft und den Aufbau eines landesweiten Ferngassystems: Die Gründung der Landesgasversorgung Sachsen AG im April 1928 ist ein Schritt in diese Richtung. Beteiligt sind die Elektra AG, eine Tochtergesellschaft der ASW sowie die Energie AG Markkleeberg, eine Gründung des Gemeindeverbandes Leipzig-Land. Zwei Jahre später erwerben mehrere Kommunen und Zweckverbände die Mehrheit der Aktien der Landesgasversorgung Sachsen AG. Das staatliche Unternehmen steigt rasch zum wichtigsten Ferngasanbieter in Sachsen auf.[33]

Auch im Thüringer Landtag gibt es Stimmen, die eine Sozialisierung der Gaswirtschaft fordern. Doch eine Mehrheit der Abgeordneten bekennt sich zu einer privatwirtschaftlich organisierten Gasversorgung des Landes. Daher kann die Thüringer Gasgesellschaft sowohl bei der Gründung des Großgaswerkes Erfurt AG als auch der Gasfernversorgung Thüringen AG Mitte 1927 Minderheitsaktionär werden.[34] Auch an der Landes-Gasversorgung Thüringen mit Sitz in Weimar beteiligt sie sich zusammen mit acht Landkreisen, der Thüringer Gasversorgung Arnstadt und dem Gas- und Elektrizitätswerk Apolda. Ähnliche Projekte zum Zusammenschluss von städti-

Das Kraftwerk Nord an der Eutritzscher Straße in der schnell wachsenden Stadt Leipzig: 1910 ist die sächsische Metropole mit fast 590.000 Einwohnern die viertgrößte Stadt in Deutschland

„Da die Gesellschaft keine überwiegend finanzielle Beteiligung beansprucht und den öffentlichen Körperschaften maßgeblichen Einfluss überlässt, schafft sie von vornherein ein Verhältnis gegenseitigen Vertrauens, letzten Endes die Grundlage ihrer weiteren Erfolge.“[39]

Aus einem Sonderdruck der Thüringer Gasgesellschaft von 1928

schen Gaswerken zu Gruppengaswerken und zum Betrieb regionaler Ferngasnetze gibt es in dieser Zeit in nahezu allen Regionen des Deutschen Reiches.

Der Wandel zur Fachgesellschaft

Durch die vielfältigen Beteiligungen an kommunalen und Landesunternehmen hat sich das Geschäftsmodell der Thüringer Gasgesellschaft schon stark geändert. Sie tritt nicht mehr nur als Fabrikationsgesellschaft auf, sondern bietet ihre Mitarbeit als Fachgesellschaft an. Die Hauptleitung in Leipzig übernimmt die Prüfung aller Geschäftsgänge der einzelnen Werke und fasst deren laufenden Bedarf in einer Zentraleinkaufsabteilung zusammen. Mit der Bündelung der Nachfrage erreicht sie deutliche Preisvorteile beim Einkauf. Den örtlichen Werkleitungen steht die Hauptleitung als ständiger Berater zur Seite, ohne deren Handlungsfreiheit einzugrenzen. Diese Herangehensweise sichert der Fachgesellschaft einen Wissensvorsprung selbst gegenüber den am besten geleiteten Einzelbetrieben und wird mehr und mehr zum Grundprinzip.[35]

Im Jahr 1928 besitzt die Thüringer Gasgesellschaft bereits 42 Beteiligungen an Gas- und Elektrizitätswerken in Deutschland und vier in Luxemburg. Ihr gehören 13 eigene Gaswerke und vier eigene Stromversorgungen. Zudem haben sie vier Orte mit der Betriebsführung von Gas- und Elektrizitätswerken beauftragt.[36] In Leipzig und Swinemünde unterhält die Gesellschaft zwei Installationsabteilungen. Außerdem ist das Unternehmen noch an mehreren Firmen aus verschiedenen Branchen beteiligt. Das Engagement konzentriert sich auf Klein- und Mittelstädte sowie das flache Land.

Am schnellsten wächst der Stromabsatz. Während die Thüringer Gasgesellschaft ihren Gasabsatz zwischen 1919 und 1928 fast verdreifacht, steigt der Stromabsatz um mehr als das Achtfache. Diese rasante Unternehmensentwicklung spiegelt sich auch in folgenden Zahlen wider: Im Jahr 1919 versorgt das Unternehmen 246 Kommunen mit Gas und 372 mit Strom. Bis zum Jahr 1928 hat sich die Zahl der gasversorgten Kommunen mehr als verdoppelt, nämlich auf 519, die Zahl der mit Strom belieferten Kommunen auf 3.494 fast verzehnfacht.[37]

Anders als bei der Gründung der ersten gemischten Unternehmen strebte die Thüringer Gasgesellschaft in den 1920er-Jahren ausdrücklich keine paritätischen Beteiligungen mehr an. In der Regel begnügt sie sich mit Minderheitsbeteiligungen und will als Fachgesellschaft die kommunalen Partner in allen wirtschaftlichen Belangen unterstützen. Mit einer Richtlinie für die Überführung von kommunalen Gas- und Elektrizitätswerken in gemischtwirtschaftliche Unternehmen legt sie die neue Strategie fest.[38]

Die Ausarbeitung der Richtlinien ist überfällig. Einige Verträge zur Gründung von gemischten Unternehmen hatten sich als problematisch erwiesen. Umstritten waren vor allem die Bemessung der Entschädigung für die Betriebsführung durch die Fachgesellschaft, die Besetzung von Leitungspositionen und der Verteilungsschlüssel für den Reingewinn. Unklarheiten und Schwachstellen in den Verträgen zogen langjährige Rechtsstreitigkeiten nach sich.

Der dominierende Einfluss der Kommunen schlägt sich nun auch in der Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung nieder. Sie sind zum größeren Teil mit Vertretern der Kommune besetzt. Als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung fungiert in der Regel der Bürgermeister. Die Strom- und Gaspreise können nur in Einvernehmen der Gesellschafter geändert werden. Über die Verteilung des Reingewinns entscheidet die Gesellschafterversammlung.

Vorteilhafte Übernahmen

Im Jahr 1927 beteiligt sich die Thüringer Gasgesellschaft entsprechend ihrem Anteil an einer Kapitalerhöhung der ENAG Leipzig und verstärkt die Beziehungen zur Licht- und Kraftversorgung AG (LUK). Die Gesellschaft ist 1913 in Dresden gegründet worden und hat inzwischen ihren Sitz nach München verlegt.

Die Geschäftsstrategie der LUK passt gut zum Geschäftsmodell der Thüringer Gasgesellschaft: Die LUK erschließt Absatzgebiete in strukturschwachen Regionen von Sachsen und Bayern und weicht damit der Konkurrenz der Branchenführer aus. Damit erarbeitet sich das Unternehmen mit der Zeit einen guten Ruf beim Anschluss ans Stromnetz noch nicht versorgter Gebiete in Oberfranken und Südostbayern. In der Folge gewinnt die LUK Einfluss auf mehrere Überlandwerke in den Regionen um Schongau, Krumbach und Sulzbach.[40]

Am 27./28. Juni 1928 schließen die Thüringer Gasgesellschaft und die ENAG einen umfangreichen Tauschvertrag ab. Beteiligungen, Aktien und Geschäftsanteile wechseln den Besitzer mit dem Ziel, der ENAG möglichst alle sächsischen Werke und Beteiligungen der Thüringer Gasgesellschaft zu übertragen. Im Gegenzug erhält die Thüringer Gasgesellschaft die außersächsischen Beteiligungen der ENAG, unter denen die LUK München die wichtigste war. Durch den Aktienringtausch wird die Thüringer Gasgesellschaft Mehrheitsaktionär der LUK. Schließlich verfügt sie über rund 90 Prozent der Anteile. Bis 1933 hat Hans Weigel den Vorsitz im Aufsichtsrat der LUK.

Der Erwerb der LUK wird sich als wichtiger Meilenstein in der Geschichte der Thüringer Gasgesellschaft erweisen. Auf jeden Fall ist es ein sehr gutes Geschäft.

Ihr angegliedert sind mehrere Unternehmen: die Licht und Kraftwerke Helmbrechts GmbH, die Gasversorgung Selb und Umgebung GmbH, die Gasversorgung Mansfelder Land GmbH, die Überlandwerk Krumbach AG und die Fränkische Licht und Kraftversorgung AG, Bamberg.

Im selben Jahr erwirbt die Thüringer Gasgesellschaft eine weitere wichtige Beteiligung, und zwar an der Rheinischen Wasserwerks-Gesellschaft Köln.[41] Das 1872 gegründete Unternehmen versorgt die rechtsrheinischen Teile der Stadt Köln samt Umgebung mit Wasser. Zu den Aktiva des Unternehmens gehören mehrere Wasserwerke in den Kölner Vororten. Auch in die Gasversorgung hatte sich die Rheinische Wasserwerks-Gesellschaft schon um 1900 eingeschaltet, wenn auch nur in bescheidenem Umfang. Die Thüringer Gasgesellschaft sieht in der Rheinischen Wasserwerks-Gesellschaft einen wertvollen strategischen Stützpunkt für die Ausdehnung ihres Geschäfts in Westdeutschland. Sie überträgt ihr im Juli 1930 ihre im mittelrheinischen Raum erworbenen Gaswerke und firmiert sie zur „Rheinische Energie AG“ (Rhenag) um. Die Rhenag soll die Strom-, Gas- und Wasserversorgung in der Rheinprovinz und darüber hinaus zusammenfassen.

Natürlicher Konkurrent in der Rheinprovinz ist die Rheinische Elektrizitätswerke AG (RWE). Dieser Branchenriese lässt nichts unversucht, um die Aktivitäten der Rhenag einzugrenzen.

Neue Strategie

- **Zur Bewirtschaftung der Stadtwerke sollen die Thüringer Gasgesellschaft und die Kommune gemeinsam eine Betriebsgesellschaft in Form einer GmbH oder AG gründen.**
- **Die Betriebsgesellschaft bezweckt die Entlastung der Kommunalverwaltung von den mit der Führung der Stadtwerke verbundenen Arbeiten.**
- **Die Betriebsführung des Unternehmens erfolgt nach wirtschaftlichen Grundsätzen und verfolgt die Verbesserung der technischen Einrichtungen.**
- **Die Erfahrungen der Fachgesellschaft sollen allen Beteiligungen zugutekommen.**
- **Angestrebt wird die Hebung des Gas- und Stromabsatzes.**
- **Die Fachgesellschaft prüft sämtliche Geschäftsvorgänge und berät die Betriebsgesellschaft in Rechts-, Steuer- und Versicherungsangelegenheiten.**
- **Sie sorgt auch für die rechtzeitige Bildung werkseigener Erneuerungsrücklagen und führt systematische Werbemaßnahmen durch.**

Juni 1928: Erwerb der Licht- und Kraftversorgungs AG (LUK)

—

Damit kann sie ihre Geschäftstätigkeit in Bayern erheblich ausweiten. Die LUK ist überwiegend in der Stromversorgung aktiv. Nach 20-jähriger Tätigkeit in Bayern versorgt sie mehr als 2.500 Ortschaften mit Strom, zählt rund 700 Beschäftigte und hat sich zu einer festen Größe im bayerischen Energiemarkt entwickelt.

Am 25. Oktober 1929 kommt es zu einem Kurssturz an der New Yorker Börse. Hauptursache für den „Schwarzen Freitag“ ist eine lang anhaltende Überspekulation. Um liquide zu bleiben, beginnen amerikanische Banken das Geld, das sie in Europa – vor allem in Deutschland – angelegt haben, abzuziehen.
Auch die Thüringer Gasgesellschaft bekommt die Krise zu spüren. Ihre Substanz scheint nicht gefährdet zu sein – zumindest nicht wirtschaftlich. Es sind Affären und Intrigen im Vorstand, die den selbstständigen Fortbestand des Unternehmens bedrohen.

KRISENZEITEN

Kapitel
3

INTRIGEN UND AFFÄREN

1930—1933

Die Thüringer Gasgesellschaft verliert ihre Selbstständigkeit

Im Jahr 1930 ahnt noch niemand, wie dramatisch sich die wirtschaftliche und politische Lage noch entwickeln sollte. Deutschland trifft die Krise besonders hart, weil zusätzlich noch Schulden aus dem Ersten Weltkrieg zu begleichen sind. Die Zahl der Arbeitslosen steigt auf fünf Millionen, nur die Hälfte bekommt Unterstützung aus der Arbeitslosenversicherung. Die NSDAP gründet Betriebszellen in Großunternehmen, ihre Anhängerschaft nimmt zu, ihr politischer Einfluss steigt. Vermehrt gibt es Unruhen auf den Straßen, Reichspräsident Paul von Hindenburg schränkt per Notverordnung das Versammlungsrecht und die Pressefreiheit ein.

Die Nachfrage sinkt, Kunden bleiben säumig oder können gar nicht mehr zahlen. Trotzdem steht die Thüringer Gasgesellschaft im Herbst 1930 im Unterschied zu vielen anderen aus der verarbeitenden Industrie noch relativ gut da. Es sind schmutzige Affären und Intrigen im Vorstand, die den selbstständigen Fortbestand des Unternehmens bedrohen. Die Zerrüttung beginnt mit dem unrühmlichen Abgang von Direktor Hans Weigel.

Hans Weigels unrühmlicher Abgang

Hans Weigel, Sohn des Firmengründers Theodor Weigel und seit 1910 im Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft, soll zum 31. Dezember 1928 das Unternehmen verlassen. Zunächst scheint alles einvernehmlich geregelt. Weigel verzichtete auf einen Wechsel in den Aufsichtsrat, bleibt jedoch in den Aufsichtsräten mehrerer Tochtergesellschaften und Werke präsent. Außerdem will er sich ganz auf seine Tätigkeit als Vorstand der Energie AG Leipzig (ENAG) konzentrieren. Weigel schließt mit dem Aufsichtsrat einen Vertrag, der festschreibt, dass er die Belange der Thüringer Gasgesellschaft in der ENAG wahrnimmt. Ab 1929 steht ihm ein Ruhegehalt zu.

Sein Nachfolger im Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft wird Dr. Ernst Gieseking, den Carl Westphal, sehr zum Verdruss Weigels, ins Unternehmen holt. Weigel kann nun nicht mehr hoffen, auch ohne offizielle Position bis zu seiner Pensionierung noch eine führende Rolle in der Thüringer Gasgesellschaft spielen zu können.

Nur wenige Monate nach Weigels Ausscheiden bricht der Konflikt offen aus. Anlass ist die Auslegung einzelner Punkte des Aktientauschvertrages zwischen der Thüringer Gasgesellschaft und der ENAG vom Juni 1928. Im Zuge dieses Ringtausches gibt die Thüringer Gasgesellschaft auch die Aktien der Gas- und Elektrizitätswerke Hainichen GmbH an die ENAG ab, obwohl noch Darlehensforderungen offenstehen.[1] Das hätte sich noch regeln lassen. Der Streit eskaliert, als Weigel, entgegen den Erwartungen seiner Kollegen und seines Vertrages, bei der Gründung der Landesgasversorgung Sachsen AG gegen die Thüringer Gasgesellschaft arbeitet.[2] Ausgerechnet Weigel unterstützt dieses Staatsunternehmen dabei, in die Versorgungsgebiete der Privatwirtschaft einzudringen.

Als im Januar 1930 der Vertragsschluss zwischen ENAG und Landesgasversorgung Sachsen bekannt wird, platzt die Bombe. Vorstand und Aufsichtsrat der Thüringer Gasgesellschaft sehen sich von Weigel hintergangen und fordern ihn auf, alle noch im Auftrag der Thüringer Gasgesellschaft übernommenen Posten in Aufsichtsgremien niederzulegen. Auch lassen sie rechtliche Schritte gegen Weigel prüfen.[3]

Die Ära von Hans Weigel endet in einem Trauerspiel. Seine Tragik besteht darin, im Vorstand auf Persönlichkeiten zu stoßen, denen er auf Dauer nicht gewachsen ist. Daher sieht er sich am Ende seiner Karriere eher der ENAG verbunden als dem Unternehmen seines Vaters.

Bild Vorseite: Andrang bei der Wiedereröffnung der Berliner Sparkasse nach dem Bankencrash 1931

Die Affäre Gieseking

Auch nach dem Ausscheiden von Hans Weigel ist das Verhältnis zwischen den Vorständen Carl Westphal, Otto Weber und Dr. Ernst Gieseking zerrüttet. Westphal, der sich zur bestimmenden Persönlichkeit im Vorstand entwickelt hat, wird anlässlich einer Reihe gewagter Entscheidungen von Dr. Ernst Gieseking attackiert. Gieseking genießt das Vertrauen des Aufsichtsrates und will sich mit der Rolle des Kronprinzen nicht länger zufriedengeben. Westphal sinnt darauf, von den eigenen Angriffsflächen abzulenken. Mit einem Schreiben an den Generaldirektor der Gasfernversorgung Mittelrhein GmbH, Koblenz, Baurat Einsmann, vom 14. August 1931 bringt Westphal den Stein ins Rollen.

Er schreibt: „Es wurde mir mitgeteilt, dass Herr Dr. Gieseking seit längerer Zeit im intimen Verkehr mit Ihrer Sekretärin Fräulein M. stehen soll. Dieser Verkehr soll nicht ohne Folgen geblieben sein und Dr. G. soll die Abtreibung veranlasst und finanziert haben. [...] Da Herr Dr. Gieseking keine Gelegenheit unbenutzt lässt, um gegen mich zu intrigieren, und beim Aufsichtsrat mit allen möglichen Mätzchen arbeitet, um sich eine möglichst überragende Stellung zu verschaffen, so habe ich keine Veranlassung, dieses mir nicht unwichtig erscheinende Material ganz unter den Tisch fallen zu lassen.“[4]

Westphal legt Gieseking den Rückzug aus der Gesellschafterversammlung der Mittelrhein GmbH nahe, doch der Angegriffene kontert und bezichtigt Westphal im Zusammenhang mit verschiedenen Geschäftsabschlüssen strafbarer Handlungen. Kurzum: Der Streit ist nicht mehr zu kitten. Anfang Dezember 1931 lässt sich der Aufsichtsrat von beiden Kontrahenten über die Missetaten des jeweils anderen unterrichten.

Wie vergiftet die Atmosphäre zwischen den Widersachern ist, zeigt ein Schreiben von Westphal an den Aufsichtsratsvorsitzenden, Dr. Robert Frank, vom 11. Dezember 1931: „Herr Dr. Gieseking verdankt mir seine ganze Existenz bei der ThGG. Als Hilfsarbeiter war er ganz brauchbar, die eine oder andere Sache anzureißen, dagegen versagte er vollständig, als er ohne Aufsicht und Kontrolle arbeiten sollte.“[5]

Der Aufsichtsrat sieht sich angesichts solch schriller Töne gezwungen, eine Kommission einzusetzen, um die Differenzen zwischen den beiden Vorständen zu erörtern und die Vorwürfe gegen Gieseking zu klären.

Direktor Carl Westphal ist eine Schlüsselfigur im Intrigenspiel der Vorstände. Er fädelte im Oktober 1930 den Coup ein, der mit der Majorisierung der Thüringer Gasgesellschaft durch die Preußische Elekrizitäts-AG endet

Kapitel 3

INTRIGEN UND AFFÄREN

Der Schriftwechsel der Kommission über den Abtreibungsfall füllt etliche Aktenordner. Zweifelsfrei klären kann die Kommission den Fall aber nicht. Der Aufsichtsrat stuft Giesekings Verhalten als „bedauerliche Entgleisung“ ein.[6] Trotzdem kündigt er ihm zum 31. Dezember 1931. Nur Tage später revidiert der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Robert Frank die Entscheidung. Allerdings soll Gieseking bis auf Weiteres seine Dienstgeschäfte ruhen lassen.[7] Intern spricht Frank davon, dass Gieseking „fast ausschließlich überflüssige Spazierfahrten gemacht (habe), die lediglich Spesen verursachen und die Gesellschaft Geld kosten, aber nichts einbringen“.[8]

Um den Schaden zu begrenzen und das Image des Unternehmens nicht noch weiter zu beeinträchtigen, strebt der Aufsichtsrat einen Kompromiss an. Er bietet Gieseking einen Posten bei der Preußen-Elektra bzw. bei der Landesgasversorgung Sachsen AG an. Doch der lehnt ab. Im April 1932 scheidet Gieseking verbittert aus der Thüringer Gasgesellschaft aus. Noch mehrere Jahre prozessiert er erfolglos gegen die Gesellschaft. Es mag ihn getröstet haben, dass sein einstiger Förderer und späterer Intimfeind Westphal nur wenig später ebenfalls die Thüringer Gasgesellschaft verlassen muss.

Westphals Abgang wirbelte noch mehr Staub auf und war der negative Höhepunkt einer über Jahre verschleppten Führungskrise im Unternehmen. Auch stand diese Personalie im unmittelbaren Zusammenhang mit der Majorisierung der Thüringer Gasgesellschaft durch die Preußische Elektrizitäts-AG Berlin und die Aktiengesellschaft Sächsische Werke. Um dies besser zu verstehen, müssen wir nochmals zurückblenden.

Die Majorisierung der Thüringer Gasgesellschaft

Hinter dem Rücken seiner Vorstandskollegen bereitet Carl Westphal einen großen Coup vor. Er bietet dem Generaldirektor der Preußischen Elektrizitäts-AG Berlin, Dr. Robert Frank, und dem Generaldirektor der Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW), Richard Hille, seine Hilfe bei der Übernahme der Mehrheit an der Thüringer Gasgesellschaft an. Ob Westphal die Flucht nach vorn ergreift, weil er die Thüringer Gasgesellschaft durch die Weltwirtschaftskrise in akuter Gefahr sieht, oder ob es ihm vor allem um die Sicherung seines Auskommens und um die Unterminierung der Position seines Konkurrenten Gieseking geht, lässt sich nicht mit letzter Sicherheit sagen. Es ist wohl eine Mischung aus all diesen Motiven. Jedenfalls bietet er der Preußische Elektrizitäts-AG und der ASW den Kauf von Stammaktien der Thüringer Gasgesellschaft in Höhe von 6,0 Mio. RM an, die er und seine Helfer halten.[9]

Um den Aktiendeal einfädeln zu können, schreckt Westphal auch vor der Täuschung von Geschäftspartnern nicht zurück. So verlangt er vom Direktor der Rhenag, Dr. Burgbacher, die im Besitz der Rhenag befindlichen Aktien der Thüringer Gasgesellschaft auf seinen Namen zu übertragen und an das Bankhaus Delbrück von der Heydt & Co. in Köln zu übersenden. Diese und weitere Aktien der Thüringer Gasgesellschaft offeriert Westphal anschließend der Preußische Elektrizitäts-AG zum Kauf.[10] Westphal wird später behaupten, er habe die anderen Vorstandsmitglieder „gesprächsweise“ von der Aktienübertragung auf seinen Namen informiert, was die Genannten aber entschieden in Abrede stellen.[11]

Zudem knüpft Westphal den Aktienverkauf an die Bedingung, noch zwei Jahre im Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft bleiben zu können. Er legt den Verkaufskurs der Aktien auf 165 Prozent fest und beansprucht für sich und seine Vertrauten zehn Prozent Provision in Form von Aktien der Thüringer Gasgesellschaft zum Nominalbetrag.[12] Damit nicht genug. Westphal bahnt auch den Tausch von Aktien der Thüringer Gasgesellschaft in Höhe von 2,1 Mio. RM gegen Aktien der Nordwestdeutschen Kraftwerke AG in Höhe von rund 3 Mio. RM an. Deren Großaktionär ist die Preußische Elektrizitäts-AG. Der Aufsichtsratsvorsitzende Geheimrat Dr. Richard Schmidt kritisiert, dass es das erste Mal wäre, dass die Thüringer Gasgesellschaft mit der öffentlichen Hand zusammengehe, „die sie bisher stets als die größte Gefahr für sich angesehen habe“.[13] Dennoch sei der Plan wegen seiner günstigen finanziellen Auswirkungen bestechend. Nach längerer Diskussion billigt der Aufsichtsrat den Aktientausch, verlangt aber ausdrücklich den Einbau von „Sicherungen gegen eine mögliche Überfremdung“. [14]

Mit dem Westphalschen Aktienpaket sowie den bereits in ihrem Besitz befindlichen Aktien und dem Zukauf von Aktien in Höhe von 0,5 Mio. RM, die sich in amerikanischem Besitz befanden, können die beiden Staatsunternehmen die Thüringer Gasgesellschaft majorisieren. Am 11. Oktober 1930 fixiert Westphal die Vereinbarung mit der Preußische Elektrizitäts-AG schriftlich. „Die Preußische Elektrizitäts-AG wird mit befreundeten Gruppen 51 v.H. des Stammkapitals der Thüringer Gasgesellschaft erwerben. Für die Durchführung dieser Transaktion wird Herr Westphal die Preußische Elektrizitäts-AG in jeder Weise unterstützen ...“[15] Im Gegenzug verpflichtet sich die Preußische Elektrizitäts-AG, Carl Westphal für zwei Jahre als Generaldirektor einzusetzen und ihm eine Mindestvergütung als Stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der Thüringer Gasgesellschaft zu gewähren.

Als sich Aufsichtsrat und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft am 13. Oktober 1930 treffen, hat der Aktienaufkauf schon begonnen. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates zeigt sich besorgt und empfiehl den Tochtergesellschaften einen Verkaufsstopp ihrer Aktienanteile, die sie an der Thüringer Gasgesellschaft halten. Sie sollen stattdessen das Stimmrecht dieser Aktien der Verwaltung der Thüringer Gasgesellschaft zur Verfügung stellen. Der Aufsichtsrat stimmt zu, doch die Gegenmaßnahme kommt zu spät.[16]

Auf der Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 21. November 1930 gibt es dann Gewissheit: Der Vorsitzende verkündet, dass die Preußische Elektrizitäts-AG Berlin (Preußische Elektrizitäts-AG) und die Elektra AG, hinter der die Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW) steht, große Posten Aktien der Thüringer Gasgesellschaft aufgekauft haben.[17] Beide Staatsunternehmen verlangen Mitsprache und jeweils zwei Sitze im Aufsichtsrat.

Direktor Dr. Ernst Gieseking will wissen, welche Pläne die Preußische Elektrizitäts-AG und die Elektra verfolgen und ob sie „als Freunde der Th.G.G. zu betrachten wären“. Preußische Elektrizitäts-AG Generaldirektor Dr. Robert Frank habe signalisiert, dass sein Unternehmen einen Ausgleich in den Interessengebieten der beiden Gesellschaften anstrebe, heißt es. Carl Westphal begrüßt – etwas scheinheilig – die bevorstehende Übernahme und hebt die Fachkompetenz beider Staatskonzerne und die starke Stellung der Preußische Elektrizitäts-AG im Strommarkt hervor. Auch verfüge die Preußische Elektrizitäts-AG durch ihre Schweizer Holding über „unbegrenzte Mittel“.[18] Für den Ausbau der Thüringer Gasgesellschaft sei ein freundschaftliches Verhältnis zur Preußische Elektrizitäts-AG wünschenswert. Die Mehrheit der Anwesenden pflichtet dieser

Das hochherrschaftliche dreiflügelige Landhaus von Carl Westphal in Markkleeberg bei Leipzig ist heute noch bekannt als Westphalsches Haus. Doch kaum bekannt ist, welche Intrigen hinter diesen Mauern gesponnen wurden

15. Dezember 1930: Übernahme durch die Preußische Elektrizitäts-AG

Die Satzung des Gesellschaftsvertrages wird entsprechend geändert und am 15. Dezember 1930 auf einer außerordentlichen Generalversammlung die de facto Übernahme der Thüringer Gasgesellschaft durch Preußische Elektrizitäts-AG und Elektra verkündet.

Das Objekt der Begierde: Die Aktie der Thüringer Gasgesellschaft, herausgegeben 1924 aus Anlass der Reichsmarkumstellung nach der vorangegangenen Hyperinflation. Die Aktie trägt noch die Unterschrift von Hans Weigel

Sicht der Dinge bei. Nur ein einsamer Rufer trifft den Nagel auf den Kopf: Die Thüringer Gasgesellschaft sei überrumpelt worden und befände sich nun in einer Zwangslage. Er findet kein Gehör. Am Ende der Diskussion beschließt die Runde: Die Preußische Elektrizitäts-AG und die Elektra erhalten je zwei Aufsichtsratsposten, ein weiterer geht an das Bankhaus Leipziger ADCA.

Der Coup von Carl Westphal ist gelungen, doch die „Affäre Westphal“ geht weiter. Allmählich sickert durch, welche Rolle er spielt. Der Aufsichtsrat der Thüringer Gasgesellschaft zieht sich am 15. Dezember 1930 zu einer vertraulichen Besprechung zurück. Einziger Tagesordnungspunkt: Carl Westphal. Die alten Mitglieder des Aufsichtsrats drängen auf seine Abberufung aus dem Vorstand, denn sein Verbleiben „berge ein untragbares Risiko in sich“.[19] Die neu in den Aufsichtsrat gewählten Vertreter der Preußische Elektrizitäts-AG machen sich für Westphal stark.

Im Ergebnis der Sitzung wird der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Geheimrat Dr. Richard Schmidt, an Westphal schreiben, dass er seine Tätigkeit bei der Thüringer Gasgesellschaft fortsetzen kann, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden ist. Zusätzlich wird festgelegt, dass er sich den Anordnungen des Arbeitsausschusses, in dem die beiden neuen Großaktionäre das Sagen haben, „in jeder Weise fügen“ müsse.[20] Intern wird aber auf das schnellstmögliche Ausscheiden von Westphal hingearbeitet.

Vorerst jedoch behält Westphal seine Bezüge und wird zum Generaldirektor ernannt. Damit hat er den Scheitelpunkt seiner Karriere erreicht. Im Vorstand und Aufsichtsrat hat er jede Unterstützung verloren. Nur wenige Beteiligungsgesellschaften und der Betriebsrat der Hauptleitung der Thüringer Gasgesellschaft halten noch zu ihm und sprechen ihm ihr Vertrauen aus.[21] Sein Konkurrent Dr. Gieseking erstattet Strafanzeige und auch mehrere Kommunen prozessieren gegen ihn. Daraufhin sieht Westphal im Januar 1932 keine andere Chance mehr, als den Aufsichtsrat zu bitten, ihn von der Wahrnehmung seiner Vorstandsgeschäfte zu beurlauben. Doch für einen stillen Abgang ist es längst zu spät. Gegen Westphal hat sich so viel Kritik angestaut, dass es zu einer Entladung kommen muss.

Nach und nach kommt heraus, welch zweifelhafte Geschäftspraktiken Westphal gepflegt hat. Wiederum setzt der Aufsichtsrat eine Kommission ein, die Westphal in den Räumen der ADCA in Leipzig im Februar 1932 vernimmt.[22] Es geht dabei um folgende Vorwürfe: Bildung von „schwarzen Fonds“ mittels Bilanzfälschung und falsche Steuererklärungen; Übervorteilung von kommunalen Geschäftspartnern; Zahlung von zu hohen Tantiemen an Vorstände und Geschäftsführer sowie Manipulationen beim Verkauf von Aktien der Thüringer Gasgesellschaft. Eindeutig beweisen lassen sich die Vorwürfe gegen den einstigen Generaldirektor jedoch nicht. Zudem ist die Thüringer Gasgesellschaft darauf bedacht, die Affäre beizulegen, um ihre ohnehin geschwächte Position bei den Kommunen nicht noch weiter zu unterminieren.

Im Februar 1936 spricht sich der Aufsichtsrat für die Streichung der Pension an Westphal aus.[23] Ein weiteres dubioses Geschäft ist bekannt geworden: Er hatte Aktien der Thüringer Gasgesellschaft zum Kurs von 165 v.H. an die Preußische Elektrizitäts-AG verkauft, die er zuvor zu einem weit niedrigeren Kurs erworben hatte. Westphal prozessiert noch bis zu seinem Tod erfolglos gegen die Thüringer Gasgesellschaft.

Die neuen Muttergesellschaften

Was ist zur Historie der neuen Hauptaktionäre der Thüringer Gasgesellschaft Preußische Elektrizitäts-AG und Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW) zu sagen? Ende 1923 fasst Preußen seine Betriebe der Grundstoffindustrie in der Preußische Bergwerks- und Hütten AG (Preussag) zusammen und beginnt mit dem Bau mehrerer Großkraftwerke. Letztere werden im Oktober 1927 zur Preußischen Elektrizitäts-Aktiengesellschaft mit Sitz in Berlin verschmolzen.[24] In den nächsten Jahren baut Preußische Elektrizitäts-AG durch den Erwerb von Beteiligungen an kommunalen Versorgern, besonders im mitteldeutschen Raum, und die Gründung eigener Energieversorgungsunternehmen, eine Großversorgung auf und entwickelt sich zum zweitgrößten Energieversorgungsunternehmen Deutschlands. Ihr Versorgungsgebiet umfasst die Länder Sachsen, Thüringen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Hessen. Ziel der Preußische Elektrizitäts-AG ist es auch „im öffentlichen Interesse ausgleichend auf solche Stromversorgungsunternehmen einzuwirken, an deren Kapital private Wirtschaftskreise mitbeteiligt sind“.[25]

Im Frühjahr 1929 reorganisiert Preußen seine Staatsunternehmen. Sie kommen unter das Dach einer Holdingsgesellschaft, der Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-Aktiengesellschaft (VEBA AG).[26] Die Preußische Elektrizitäts-AG hatte lange gegen diesen Plan opponiert, kam die Gesellschaft doch damit in eine Holding mit den defizitären staatlichen Bergbaugesellschaften. Die VEBA AG beschränkt sich auf die Finanzierung der angeschlossenen Unternehmen. In Erfüllung ihres Gründungsauftrags nimmt die VEBA 1929/30 im In- und Ausland Kredite in Höhe von über 100 Mio. RM auf und finanzierte damit die Kapitalerhöhungen ihrer Tochtergesellschaften. Beim Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft entsteht deshalb der Eindruck, mit der Preußische Elektrizitäts-AG einen kapitalkräftigen Hauptaktionär zu bekommen.

Auch der Freistaat Sachsen erweitert seinen Einfluss in der Energiewirtschaft und gründet im November 1923 die Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW).[27] Aufgrund eines mit dem Freistaat abgeschlossenen Vertrages werden von ihr die bisher von diesem betriebenen Kohle- und Elektrizitätsunternehmen einschließlich eines umfangreichen Grundbesitzes übernommen. ASW forciert den Ausbau von Großkraftwerken und bringt bis 1929 65 Prozent der sächsischen Elektrizitätsversorgung in staatliche Hand, dazu einen wesentlichen Teil der Gasversorgung des Landes.

Die Preußische Elektrizitäts-AG und ASW setzen auf Großkraftwerke und Hochspannungsverbundnetze. Die Einbindung der Thüringer Gasgesellschaft in ihre modernen Energiesysteme kommt beiden Staatsunternehmen zupass. Sie schließen am 2. Juli 1932 einen Vertrag, der ihre Gebietsabgrenzungen und Zusammenarbeit in Thüringen regelt.[28] Im Zusammenhang damit legen sie auch ihre Anteile an der Thüringer Gasgesellschaft neu fest. Preußische Elektrizitäts-AG gibt einen Teil seiner ThGG-Aktien an ASW ab, sodass beide Unternehmen zu gleichen Teilen an den Stamm- und Vorzugsaktien der Thüringer Gasgesellschaft beteiligt sind. Im Aufsichtsrat sind sie fortan mit der gleichen Anzahl an Mandaten vertreten und stellen im turnusmäßigen Wechsel den Vorsitzenden.

Aktien der ThGG und ihre Stimmanteile im September 1930

Stammaktien:		
30 Mio. RM	**=**	**1,5 Mio. Stimmen**
Vorzugsaktien:		
20.000 RM	**=**	**0,7 Mio. Stimmen**
Gesamt	**=**	**2,2 Mio. Stimmen**

Aktien der ThGG und ihre Stimmanteile im November 1930

Darunter Stammaktien im Wert von:		
2,0 Mio. RM		**im Besitz von Preußische Elektrizitäts-AG**
1,5 Mio. RM		**im Besitz von ASW**
6,0 Mio. RM		**im Besitz der Gruppe Westphal (Bankhaus Delbrück von der Heydt) an Preußische Elektrizitäts-AG und ASW verkauft**
0,5 Mio. RM		**in amerikanischen Händen, von Preußische Elektrizitäts-AG erworben (darunter Vorzugsaktien)**
10,0 Mio. RM	**=**	**0,5 Mio. Stimmen + Vorzugsaktien 0,7 Mio. Stimmen**
	=	**1,2 Mio. Stimmen**

Carl Westphal hatte durch geschickte Transaktionen, zum Teil hinter dem Rücken seines Aufsichtsrates, ein Aktienpaket gebündelt, um es, auch zu seinem Vorteil, an die Preußische Elektrizitäts-AG und die ASW zu verkaufen

Als Reichspräsident Paul von Hindenburg am 30. Januar 1933 Adolf Hitler als Führer der stärksten Reichstagsfraktion zum Reichskanzler an der Spitze einer Koalitionsregierung ernennt, leitet er damit das Ende der Weimarer Republik, der parlamentarischen Demokratie in Deutschland ein. Politische Gegner werden verhaftet, alle Parteien, außer der NSDAP, und Gewerkschaften verboten.
Die „nationalsozialistische Revolution“ nutzen radikale Kräfte zu Angriffen gegen die Thüringer Gasgesellschaft. Deren kommunale Beteiligungen geraten in Gefahr.

WILLKÜR UND KRIEGSWIRTSCHAFT

Kapitel

4

UNTERM HAKENKREUZ

1933—1945

Anpassung an die neuen Machtverhältnisse als Überlebensstrategie

Die Auseinandersetzungen im Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft haben ihre Position gegenüber den Kommunen geschwächt. Die sind durch die tiefe Wirtschaftskrise zudem in Existenznot, was die Beziehungen zwischen den privaten und kommunalen Eignern stark belastet. Das versuchen radikale Kräfte zu nutzen, die auf das Ende der Demokratie hinarbeiten. Für sie ist die Thüringer Gasgesellschaft ein „Konzern", der eng mit liberalen Kräften und Sozialdemokraten in den Städten und Kommunen zusammenwirkt, also dem feindlichen Lager angehört. In der Tat pflegt die Thüringer Gasgesellschaft in der Weimarer Republik dank der Gründung zahlreicher gemischtwirtschaftlicher Gesellschaften enge Verbindungen zu Kommunalpolitikern aus allen politischen Lagern, mit Ausnahme von NSDAP und KPD.

Aufstand der Kommunen

Kaum ist die NSDAP an der Macht, hoffen einige Akteure in den Kommunen, die Thüringer Gasgesellschaft mit Unterstützung der neuen Machthaber unter Druck setzen zu können. Mehrere Städte wollen das Unternehmen ganz aus bestehenden Verträgen herausdrängen, andere fordern Nachbesserungen. Der linke antikapitalistische Flügel der NSDAP fordert mit Verweis auf das Parteiprogramm von 1920 eine „Verstaatlichung der Banken und Trusts". Örtliche Vertreter der NSDAP gebärden sich als Interessenvertreter des Mittelstandes und kommunaler Interessen, die angeblich durch das System der gemischtwirtschaftlichen Unternehmen in der Gasversorgung benachteiligt werden. Stadtverwaltungen benutzen die Strafjustiz, um sich Material für Zivilprozesse gegen die Thüringer Gasgesellschaft zu beschaffen und Schadensersatzansprüche durchzusetzen.[1] Mehrfach kommt es auch zu heftigen Auseinandersetzungen über die Neubesetzung von Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien. Tatsächliche oder vermeintliche Fälle von Korruption führen zu einer Reihe von Prozessen. So werden in Wittenberg der Oberbürgermeister und der Werkleiter der Licht- und Kraftwerke GmbH verhaftet und zu Freiheitsstrafen verurteilt.[2]

Der „Aufstand der Kommunen" gegen die Thüringer Gasgesellschaft kulminiert im Oktober 1933 in Thüringen. Die NSDAP-Ortsgruppe von Sonneberg und der Stadtrat führen einen Kampf gegen die Thüringer Gasgesellschaft, weil sie angeblich ihre Stellung als geschäftsführende Gesellschafterin in „unerhörter Weise benutzt, um nicht nur die kommunalen Gesellschafter zu benachteiligen, sondern auch durch Gewährung von Tantiemen, Schmier- und Bestechungsgeldern entgegen allen kaufmännischen Geschäftsgrundlagen handelt".[3] Der Kreisleiter der NSDAP von Sonneberg, Sauer, versteigt sich zu dem Vorwurf, die Thüringer Gasgesellschaft würde „den Besitz einer Stadt von zwanzigtausend Einwohnern an das Großkapital" verscherbeln und er freue sich schon auf einen „Riesenprozess".[4]

Die Thüringer Gasgesellschaft bleibt nicht untätig und informiert mittels Rundschreiben alle Werke und Beteiligungen über die fortgesetzten Angriffe. Als Bevollmächtigter des Unternehmens wird Rechtsanwalt Dr. Blunck nach Berlin geschickt, um einen Termin bei Reichswirtschaftsminister Dr. Kurt Schmitt zu arrangieren.[5] Am 1. November 1933 findet daraufhin ein Gespräch beim Reichswirtschaftsminister statt.[6] Reichswirtschaftsminister Schmitt billigt Zivilklagen der Gemeinden gegen die Thüringer Gasgesellschaft und bietet die Einschaltung einer Revisionsstelle an. Eingriffe in die Struktur der Energiewirtschaft zugunsten der Kommunen lehnt er jedoch strikt ab. Damit liegt er ganz auf der inzwischen von der Parteiführung der NSDAP vorgegebenen Linie.

Am 7. November 1933 informiert die Hauptleitung der Thüringer Gasgesellschaft in einem streng vertraulichen Rundschreiben alle Werke und Beteiligungen über den aus ihrer Sicht positiven Verlauf des Gesprächs.[7] Doch noch sind die Gefahren für die Thüringer Gasgesellschaft nicht abgewendet. Schmalix, inzwischen Aufsichtsratsmitglied des Großgaswerkes Erfurt und der Gasfernversorgung Erfurt, macht weiter Stimmung gegen das Unternehmen. Daher wird erneut Rechtsanwalt Dr. Blunck bemüht. Er schreibt im Frühjahr 1934 ans Reichswirtschaftsministerium: „Die Angelegenheit wird erst zur Ruhe kommen, wenn der „Brandherd" in Thüringen gelöscht ist."[8] Zwar wird Schmalix noch eine Zeit lang von der NSDAP gehalten, die Rückendeckung führender Parteikreise hat er aber verspielt. Auch muss er seinen Posten im Aufsichtsrat des Großgaswerkes Erfurt aufgeben.

Alles in allem übersteht die Thüringer Gasgesellschaft die Angriffe von Schmalix und anderer rechtsradikaler Kräfte relativ unbeschadet, nicht zuletzt dank ihres guten Drahtes zum Reichswirtschaftsministerium.

Politische Willkür

In dieser von Gewalt und zunehmender Willkür geprägten Zeit des Umbruchs kommt es der Thüringer Gasgesellschaft zugute, dass sie sich de facto in den Händen von Preußen und Sachsen befindet. Allerdings schränkt das auch die unternehmerische Entscheidungsfreiheit ein. So „empfiehlt" das Reichswirtschaftsministerium dem Unternehmen im Dezember 1933, den Vorstand zu ergänzen. Im Weigerungsfall stellt das Ministerium die Bestellung eines Reichskommissars in Aussicht.[9] Das ist eine kaum verhüllte Erpressung.

Seit die Direktoren Dr. Ing. Ernst Gieseking und Ing. Carl Westphal unter großem Krach im Frühjahr 1932 den Vorstand verlassen mussten, gibt es nur noch zwei Direktoren: Regierungs- und

Foto Vorseite: Der Reichswirtschaftsminister und Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht (ganz rechts) bei einem Aufmarsch in Berlin. Auch das Energiewirtschaftsgesetz von 1935 trägt seine Handschrift

Die Angriffe von Adolf Schmalix gegen die Thüringer Gasgesellschaft bleiben letztlich erfolglos

Die Schmalix-Presse

Seit Anfang der 1930er-Jahre mehren sich in der Presse die Angriffe gegen die Thüringer Gasgesellschaft. Treibende Kraft dabei ist Adolf Schmalix.[10] Dieser Mann ist vom linksradikalen Matrosen zum völkisch-rechtsradikalen Agitator mutiert und lebt seit 1924 in Erfurt. Schmalix sorgt mit wüster nationalistisch-antisemitischer Hetze in dem von ihm herausgegebenen Wochenblatt „Echo Germania" für Aufsehen. Seine „Großdeutsche Freiheitsbewegung" erringt bei den Kommunalwahlen in Erfurt im November 1929 zehn von 52 Mandaten – eine reichsweite Sensation, die zum Signal für den Aufstieg der NSDAP wird.

Echo Germania

Das verjudete Erfurt.

Nationalsozialistische Judenhetze: Das von Adolf Schmalix herausgegebene „Echo Germania“ stellt „jüdische“ Unternehmen an den Pranger

1936: Vorstand als Spitzel

V-Personen sind Geheimnisträger und für wehrwirtschaftliche Fragen zuständig. Dazu ernannt wird nur, wer als absolut zuverlässig eingestuft ist.[15] Die Mitgliedschaft in der NSDAP ist dafür nicht erforderlich. Jedoch muss die Geheime Staatspolizei (Gestapo) den Ernennungen zustimmen, die zuvor Erkundigungen über das politische und persönliche Umfeld der Betreffenden einzieht.

Landesbaurat a. D. Dr. Ing. Erich Allstädt sowie Otto Hermann Weber. Gegen Allstädt laufen mehrere Wirtschaftsprozesse. Das veranlasst ihn schließlich im März 1935, von sich aus auf seine Vorstandsposten zu verzichten.[11] Für weitere personelle Veränderungen sorgt vor allem der sächsische Finanzministers Rudolf Kamps (NSDAP). Er war 1934 zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats berufen worden. Nun drängt er auch auf die Entlassung von Otto Weber, da dieser als „ehemaliger demokratischer Stadtverordneter untragbar sei“.[12] Im März 1935 muss Weber den Vorstand verlassen – ein Akt politischer Willkür.

Kamps sichert in der Folge mit personellen Neubesetzungen Staat und NSDAP entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen. Er veranlasst, dass sein Parteigenosse Gerichtsassessor a. D. Erich Schuth im Oktober 1934 zum neuen Vorsitzenden des Vorstands berufen wird.[13] Für die betriebswirtschaftlichen Fragen beruft der politisch gesteuerte Aufsichtsrat drei weitere Vorstände: Dr. Hans Gillessen, Dipl.-Kaufmann Max Wilke und seit 1938 auch noch Dr. Ing. Friedrich Plenz. Keiner der drei ist Mitglied der NSDAP. Wilke war vor 1933 Mitglied der Deutschen Demokratischen Partei später Deutsche Staatspartei, einer linksliberalen Partei, die zu den Stützen der Weimarer Republik gehörte.

V-Personen im Vorstand

Gillessen und Plenz treten politisch nicht hervor, passen sich den neuen Machtverhältnissen aber umstandslos an. Davon zeugt die Tatsache, dass beide vom Reichswirtschaftsministerium und der Sächsischen Staatskanzlei als Vertrauenspersonen (V-Personen) bei der Thüringer Gasgesellschaft eingesetzt werden.[14]

Als der Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft im November 1936 einen vertraulichen Fragebogen über „arische oder nichtarische Strukturen“ im Unternehmen für das Reichsbezugsquellen-Archiv auszufüllen hat, vermerkt er unter dem Punkt Gleichschaltung: „Eine Gleichschaltung im rassepolitischen Sinne war nicht erforderlich, da weder dem Vorstand noch dem Aufsichtsrat Nichtarier angehörten.“[16]

Dies bedeutete allerdings nicht, dass es bei der Thüringer Gasgesellschaft keine Fälle von rassistischer Diskriminierung gibt. So denunziert ein in wirtschaftlicher Not befindlicher Geschäftspartner im Sommer 1935 den in der Rechtsabteilung tätigen Dr. Jaques beim Vorstand als „Nicht-Arier“. Obwohl Dr. Jaques laut Vorstandsprotokoll ein „sehr tüchtiger Jurist“ ist, betreiben Vorstand und Aufsichtsrat seine Kündigung.[17]

Auch politische Diskriminierungen bleiben nicht aus. Als die Leipziger Kreisleitung der NSDAP im März 1935 eine Liste mit Vorwürfen gegen eine ganze Reihe von Angestellten der Thüringer Gasgesellschaft schickt, lässt der Vorstand die Anschuldigungen prüfen und weist sie zurück.[18] Doch ganz lässt sich die Kreisleitung nicht beschwichtigen. Im Fall von Dr. Wilhelm von Stoltzenberg, der dem Reichsbanner angehörte – einem von Sozialdemokraten dominierten Bündnis von Kriegsveteranen zum Schutz der Republik – und der als Redner auftrat, pocht sie auf Entlassung. Dr. von Stoltzenberg bearbeitet sämtliche Steuerangelegenheiten des Unternehmens und gilt deshalb als „kaum ersetzbar“.[19] Der Vorstandsvorsitzende der Thüringer Gasgesellschaft, Finanzminister Rudolf Kamps, bemüht sich, Kreishauptmann Walter Dönicke, bis 1933 Kreisleiter der NSDAP, danach Landtagspräsident und später kurzzeitig Oberbürgermeister von Leipzig, zu bremsen.

Ein Gespräch bei Wirtschaftsminister Georg Lenk (NSDAP) wird für den 26. Juni 1935 anberaumt. In dessen Ergebnis verlangt Lenk die Ablösung von Dr. von Stoltzenberg.[20]

Das Energiewirtschaftsgesetz von 1935

Zwei Jahre nach der Errichtung der NS-Diktatur erlässt die Regierung des Dritten Reichs ein neues Energiewirtschaftsgesetz.[21] Es soll bis 1974 nahezu unverändert in Kraft bleiben. Das Gesetz sanktioniert de facto den bereits vor 1933 erreichten Status quo der Energiewirtschaft. Die Handschrift des Reichsbankpräsidenten und ehemaligen Reichswirtschaftsministers, Hjalmar Schacht, ist unverkennbar. Er ist zu dieser Zeit der einflussreichste Wirtschaftsexperte. Schacht gehört nicht der NSDAP an, hatte sich aber in der Endphase der Weimarer Republik als einer der wichtigsten Unterstützer Hitlers profiliert.

Die NSDAP besitzt in ihren Reihen kaum energiepolitischen Sachverstand. Die Parteigenossen achten allerdings darauf, dass ihre ideologischen Vorgaben in allen Wirtschaftsbereichen umgesetzt werden. Dazu gehört, das Prinzip des „Gemeinwohls“ zu streichen und das „Führerprinzip“ zu betonen. Ansonsten überlassen sie die Ausarbeitung des Gesetzes dem Reichswirtschaftsministerium.

Auf der anderen Seite gerät die Thüringer Gasgesellschaft zunehmend unter den Druck staatlicher Stellen. „Flurbereinigung“ ist das Schlagwort der Stunde. Mehrere Gauleitungen verfolgten damit die Idee, den ohnehin schon großen Einfluss des Staates in der Energiewirtschaft noch weiter auszudehnen. Die Gauleitung von Sachsen drängt die Thüringer Gasgesellschaft, ihre Beteiligung an der ENAG auf die Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW) zu übertragen. Auch der neue Vorsitzende des Aufsichtsrates der Thüringer Gasgesellschaft, der sächsische Wirtschaftsminister Georg Lenk, unterstützt diese Forderung.[22] Der Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft wehrt sich gegen diese Bestrebungen und spielt erst einmal auf Zeit. Allerdings muss er die Gasversorgung Ostsachsen AG an die ASW verkaufen, da ASW laut Vertrag vom Dezember 1920 ein Übernahmerecht besaß.[23]

Im Gau Weser-Ems streben Gauleiter Carl Röver und der von Hermann Göring zum Generalbevollmächtigten der deutschen Energiewirtschaft eingesetzte Just Dillgardt, seit 1937 kommissarischer Oberbürgermeister von Essen und Mitglied des Aufsichtsrats von RWE, die Trennung von Gas- und Stromversorgung an.[24] Für die Stromversorgung soll eine neue Aktiengesellschaft gegründet werden, ohne Beteiligung der Thüringer Gasgesellschaft. Außerdem verlangt die Gauleitung, dass jeder Partner einen kleineren Geschäftsanteil an seinen Gaswerken an die Gauleitung abzugeben habe. Dafür will sie sich mit Schiedsgerichtsverfahren ein eigenes Entscheidungsrecht unter Umgehung der ordentlichen Gerichte einführen.

Auch in diesem Fall unterstützt Lenk den Gauleiter und verlangt, dass der Vorstand ihm als Vorsitzendem des Aufsichtsrates die Führung der Gespräche überträgt. Darauf kann sich der Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft nicht einlassen, wenn er nicht jeden Einfluss im Norden verlieren will.

„Eine Gleichschaltung im rassepolitischen Sinne war nicht erforderlich, da weder dem Vorstand noch dem Aufsichtsrat Nichtarier angehörten.“

Antwort des Vorstands in einem Fragebogen zu „arischen und nichtarischen Strukturen“

Mit dem Energiewirtschaftsgesetz schafft sich der NS-Staat die Ermächtigungsgrundlage, die ihm jederzeit einen nahezu unbeschränkten Zugriff auf die gesamte Energiewirtschaft ermöglicht. Die mit dem Gesetz geförderte Verbundwirtschaft bekommt so von vornherein einen kriegswirtschaftlichen Anstrich. Unter diesen Prämissen erhalten die Bestrebungen zum Ausbau von Ferngasnetzen starken Auftrieb.

Die wichtigsten Beteiligungen der Thüringer Gasgesellschaft (Stand 1936)

Unternehmen	Anteil der ThGG in %	Kapital in Mio. RM
ENAG Leipzig	28 %	7,0
Hessen-Nassauische Gas AG, Frankfurt/M.	52 %	6,0
Rhenag, Köln	82 %	5,0
GOSAG, Dresden	30 %	5,5
Kraftwerk Sachsen-Thüringen AG, Auma	68 %	5,4
LUK, München	86 %	3,0
Altenburger Landkraftwerke AG	73 %	2,5
Gasanstalt Kaiserslautern AG	34 %	2,2
Großgaswerk Erfurt AG	30 %	1,6

Selbst in den Vorkriegsjahren schätzen Analysten die finanzielle Lage der Thüriger Gasgesellschaft dank ihrer Beteiligungen als gesund ein

Dividendenzahlungen der Thüringer Gasgesellschaft:

- **Kaiserzeit und Erster Weltkrieg:** > 15 bis 16 Prozent (1889 – 1919)
- **Inflation und Weltwirtschaftskrise:** > 8 bis 10 Prozent (1920 – 1930)
- **Drittes Reich:** > 5 bis 7 Prozent (1932 – 1940)

UNTERM HAKENKREUZ

Die „Verrentung der Aktien“

In der deutschen Energiewirtschaft nimmt das Unternehmen als Fachgesellschaft eine Sonderstellung ein. Ob technische Fragen, Steuerpraxis, Soziales, Einkauf oder Werbung, die Fachgesellschaft stellt ihre Organisation und ihr Personal den angeschlossenen Betrieben und Beteiligungsgesellschaften zur Verfügung. Das schlägt sich auch in der Ertragsentwicklung nieder. Ein Großteil ihrer Bruttoeinnahmen erwirtschaftet die Thüringer Gasgesellschaft durch „Gestionsgebühren“. Das sind die Zahlungen, die die Kommunen dem Unternehmen für Betriebsführung und Beratung zu entrichten haben. Diese auf viele Jahre gesicherten Einnahmen ermöglichen der Thüringer Gasgesellschaft ihre stetige Dividendenpolitik.

Hervorstechendes Merkmal der Bilanzen seit Mitte der 1930er-Jahre ist die erhebliche Reduzierung der Bankschulden durch Rückzahlung von Auslandskrediten. Analysten schätzen daher die finanzielle Lage der Thüringer Gasgesellschaft als gesund ein.

„Dem Gedanken einer Verrentung in der Energiewirtschaft“ könne man „eine gewisse Berechtigung nicht absprechen“, bemerkt ein Kommentator im „Deutschen Volkswirt“ am 22. September 1939 zur Dividendenpolitik der Thüringer Gasgesellschaft.

Mitwirkung an der Kriegswirtschaft

Nachdem die Thüringer Gasgesellschaft 1932 ihre restlichen Beteiligungen an den ertragreichen Luxemburger Werken an die Rhenag abgegeben hatte, bleibt ihre Geschäftstätigkeit für einige Jahre auf Deutschland beschränkt. Ambitionen, im Ausland tätig zu werden, hat sie aber nach wie vor. Im März 1939 ergibt sich die Gelegenheit. Das Reichswirtschaftsministerium fordert die Thüringer Gasgesellschaft zum Aufbau einer Ferngasversorgung im Sudetengau auf. Das Sudetengebiet musste die Tschechoslowakei unter dem Diktat des Münchener Abkommen vom Herbst 1938 an das Deutsche Reich abtreten. Dort gibt es reiche Braunkohlenvorkom-

Diesel aus Kohle

Auch die Thüringer Gasgesellschaft beteiligt sich im Rahmen des Vierjahresplans (1936 bis 1939) an branchenfremden Autarkieprojekten. Das Unternehmen errichtet 1936 auf dem Gelände des Gaswerkes Heidenau eine Versuchsanlage zur Verschwelung von Steinkohle. Aus dem Schwelteer wird Dieselkraftstoff gewonnen. Die Anlage dient zur Verbreiterung der heimischen Treibstoffbasis und geht Anfang 1937 in Betrieb. Die Aufwendungen für dieses Projekt sind überschaubar.

Autarkieprojekte: Im Zuge der Autarkiepolitik des Dritten Reiches beteiligen sich zahlreiche Unternehmen mehr oder weniger freiwillig an der Einführung von Verfahren zur Herstellung von Ersatzprodukten sowie an Technologien zur Nutzung einheimischer Rohstoffe. Es geht um den Ersatz von Importen. Die bekanntesten Beispiele: die Herstellung von synthetischem Benzin auf Basis von Braunkohle, die Produktion von synthetischem Kautschuk mit Acetylen als Ausgangsstoff, die Gewinnung und Verarbeitung von Eisenerzen minderer Qualität und die Produktion von Zellwolle auf Basis von Buchenholz.

Holzverzuckerung

Weitaus teurer sollte ein anderes, „dem eigenen Arbeitsgebiet doch ziemlich fernliegendes Engagement“[25] werden: die Beteiligung am Bau von Holzzuckerfabriken. Ein Verfahren dafür war von Friedrich Bergius, dem berühmten Erfinder der Benzinhydrierung, erarbeitet worden. Aus Holzabfällen wird Futterhefe oder Zuckerwürze hergestellt. Die Thüringer Gasgesellschaft ist prinzipiell bereit, nach Abschluss eines Wirtschaftlichkeits-Garantievertrages mit dem Reich im Dezember 1937 Holzverzuckerungsanlagen zu bauen.[26] Gedacht ist zunächst an eine Anlage mit einer Kapazität von 50.000 Raummetern Holz. Dafür wären Investitionen in Höhe von 4 bis 5 Mio. RM nötig. Die Gauleitung Sachsen der NSDAP verlangt nachdrücklich ein Engagement des Unternehmens für dieses Projekt. Als sich jedoch technische Probleme bei dem Verfahren abzeichnen und die Erträge daraus noch vollkommen unklar sind, versagt der Aufsichtsrat im August 1938 dem Projekt die Fortsetzung.[27]

Die „Jagd auf den Kohlenklau“ gab es sogar als Würfelspiel für die ganze Familie

Gas wurde knapp und wurde dringend für die Rüstungsindustrie benötigt – Verschwendung galt als Landesverrat

Kapitel
4

Ende 1939: Pläne für das besetzte Polen

Die Thüringer Gasgesellschaft kann auf alte Pläne zum Engagement in Polen zurückgreifen.[32] Bereits im Sommer 1929 hatte sie sich intensiv mit dem Gedanken befasst, sich in Polen an der Gasversorgung zu beteiligen.

Mit dem Überfall auf Polen entfesselt Hitler-Deutschland den Zweiten Weltkrieg: Wehrmachtssoldaten reißen am 1. September 1939 einen Grenz-Schlagbaum nieder

men, die als Grundlage für die Produktion von Ferngas dienen sollen. Von Bayreuth ausgehend, soll die Thüringer Gasgesellschaft eine Leitung über Karlsbad und Komotau bis nach Gablonz verlegen. Im November 1939 schließt sie mit der Gauselbstverwaltung Sudeten einen Vertrag zur Gründung der Ferngas Sudetengau AG.[28] Der Gau ist mit 70 Prozent und die Leipziger mit 30 Prozent beteiligt.[29] Inzwischen hat Hitler am 1. September 1939 mit dem Überfall auf Polen den Zweiten Weltkrieg entfesselt. Das Projekt kommt deshalb nicht so schnell voran wie ursprünglich geplant.

Im Frühjahr 1941 sieht sich die Thüringer Gasgesellschaft mit dem ultimativen „Wunsch“ der Reichswerke Hermann Göring AG, einer 1938 gegründeten mächtigen staatlichen Holding-Gesellschaft, konfrontiert, sich an der Ferngas Sudetengau AG zu beteiligen. Im Weigerungsfall droht die AG, den Abschluss eines Gaslieferungsvertrages zu verweigern. Derart unter Druck gesetzt, stimmen der Gau und die Thüringer Gasgesellschaft der Übertragung von 22 Prozent der Anteile an der Ferngas Sudetengau AG auf die Reichswerke zu.[30] Die Reichswerke erhalten außerdem einen Sitz im Aufsichtsrat.

Besatzungsregime und Warthegau AG

Nur eine Woche vor dem Überfall der Wehrmacht auf Polen lässt sich der Prokurist der Thüringer Gaswerke, Max Wilke, am 24. August 1939 eine Aufstellung über die wichtigsten polnischen Gaswerke vorlegen.[31] Zufall, Vorahnung oder geheime Informationen?

Zu dieser Zeit gab es in Polen 127 Gaswerke, die Städte mit insgesamt 3,9 Mio. Einwohnern versorgten. Daher entwarfen Experten der Thüringer Gasgesellschaft einen Plan zur Verbesserung der Gasversorgung im damals noch souveränen Nachbarland. Die Weltwirtschaftskrise ließ die Planungen rasch zu Makulatur werden. Rund zehn Jahre später, mit der Besetzung Polens, holt die Thüringer Gasgesellschaft die alten Pläne wieder aus der Schublade. Sie gehört damit zu den ersten Firmen, die im besetzten Polen ihre Fühler ausstrecken. Kaum sind die Kämpfe beendet, reist Ingenieur Rudi Neef nach Polen. Er ist zur Technischen Nothilfe eingezogen und in deren Führungsstab aufgenommen. Seine Aufgabe: den Zustand der Strom- und Gasversorgung im Regierungsbezirk Posen zu prüfen. Neef schreibt am 20. November 1939 an Wilke: „Hier liegen große Geschäfte auf der Straße.“[33]

Neefs Mission wird durch Schreiben an Regierungs- und Parteistellen flankiert. So bekundet die Thüringer Gasgesellschaft im November 1939 ihr Interesse am Aufbau der Energiewirtschaft in Westpreußen und Posen gegenüber dem Reichswirtschaftsministerium.[34] Zwar sei dort aus volkswirtschaftlichen Gründen noch kein Aufbau einer Ferngasversorgung möglich, wohl aber eine Bewirtschaftung nach einheitlichen technischen und organisatorischen Gesichtspunkten. Doch der Aufbau der Besatzungsverwaltung zieht sich hin. Deshalb versucht Max Wilke auf anderem Weg ins Spiel zu kommen und sucht den Kontakt zu Bürgermeistern.

In Obornik im Warthegau hat er Erfolg: Im Januar 1940 sprechen Max Wilke und mehrere Ingenieure der Thüringer Gasgesellschaft dort vor. Sie schätzten den Stand der dortigen Energiewirtschaft „wie in Thüringen vor 50 bis 60 Jahren“ ein.[35] Während die Ingenieure der Thüringer Gasgesellschaft mit den Planungen

beginnen, wissen die Führungskräfte der Preußische Elektrizitäts-AG bereits, welches Schicksal die Reichsregierung großen Teilen der polnischen Bevölkerung des Warthegaus zugedacht hat. Sie sollen ausgesiedelt werden, um Platz zu machen für Umsiedler aus dem Reichsgebiet. Dies wird in dienstlichen Schreiben ganz beiläufig erwähnt, so als ob es nicht um die Schicksale Hunderttausender Menschen geht. Der Ausbau der Energieversorgung soll also, ganz der Rassenideologie des NS-Regimes folgend, der neuen, dann überwiegend deutschen Bevölkerung zugutekommen.

Doch die Thüringer Gasgesellschaft kommt trotz aller Anstrengungen im Warthegau nicht zum Zuge. Im Sommer 1940 gründen die deutschen Besatzer die Wartheland AG als reine Gaugesellschaft.[36]

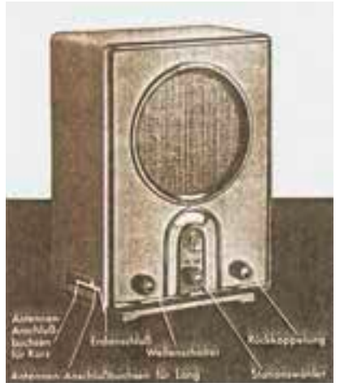
Zwangsarbeit für den „Totalen Krieg“

Den immer spürbarer werdenden Mangel an Personal infolge der Einberufungen zum Militär und der steigenden Anforderungen der Kriegswirtschaft versucht das NS-Regime durch den verstärkten Einsatz von Kriegsgefangenen, Zivilarbeitern und Häftlingen zu kompensieren.[37] Ausländische Zivilarbeiter werden vor allem in den ersten Kriegsjahren noch mit falschen Versprechen angeworben, später per Quotenregelung aus den besetzten Gebieten zur Zwangsarbeit abgeordnet. Hinzu kommen Kriegsgefangene und Häftlinge, die fern der Heimat unter unwürdigen Umständen zur Arbeit für den „Endsieg“ gezwungen werden.

Über den Einsatz ausländischer Arbeitskräfte bei der Thüringer Gasgesellschaft finden sich nur wenige verstreute Quellen, weshalb zu dieser bedrückenden Frage nur bruchstückhafte Aussagen möglich sind. Dennoch ist davon auszugehen, dass es auch in ihren Eigenwerken und Beteiligungsgesellschaften zur Beschäftigung von Zwangsarbeitern kommt. Sie werden systematisch für besonders schwere körperliche Arbeiten herangezogen. Das Ausmaß an Ausbeutung und Schikanen, das die ausländischen Zwangsarbeiter zu ertragen haben, hängt im Wesentlichen von der hierarchischen Kategorisierung der Arbeiter nach ethnischer Eingruppierung, Herkunftsland und Geschlecht ab. Außerdem vom Einsatzort und dem Maß, in dem sich ihre deutschen Vorgesetzten an das immer strenger werdende rassistische Regelwerk des Regimes halten.

Im Leipziger Gaswerk in der Eisenbahnstraße im Stadtteil Sellerhausen setzt die Thüringer Gasgesellschaft seit April 1941 französische Kriegsgefangene ein. Sie werden, wie es die Direktion der Gaswerke selbst einschätzt, „nicht gerade human behandelt“.[38] Mitte 1941 wird für sie die „Ausländerbaracke“ errichtet. Die große Entfernung vom Lager zum Gaswerk passt den Verantwortlichen jedoch nicht. Sie drängen darauf, dass ab Ende 1941 im benachbarten Vieh- und Schlachthof ein Kriegsgefangenenlager für die Stadtwerke eingerichtet wird. Dort sind überwiegend sowjetische Kriegsgefangene unter erbärmlichen Umständen untergebracht.

Noch viele Jahre nach Kriegsende wird das Thema Zwangsarbeit auch bei der Thüringer Gasgesellschaft beschwiegen. In einem 1965 veröffentlichten Aufsatz über den 1940 begonnenen Bau einer Hochdruck-Ferngasleitung im besetzten Nordböhmen wird verharmlosend von einer „bunt zusammengewürfelten Belegschaft“ gesprochen.[39]



Der Volksempfänger war eines der wichtigsten Instrumente der NS-Propaganda

Wenige Tage vor Kriegsende, am 3. Mai 1945 – Leipzig steht von Mitte April bis Ende Juni 1945 unter amerikanischer Besatzung – verlangen die 1935 aus politischen Gründen geschassten Otto Weber und Wilhelm von Stoltzenberg von Vorstand und Aufsichtsrat der Thüringer Gasgesellschaft ultimativ ihre Wiedereinstellung und Wiedergutmachung. Sie betonten: „Es muss draußen offen gezeigt werden können, dass die Naziherrschaft verschwunden ist. Nur der ehrliche Wille, Unrecht wiedergutzumachen, und rasches Handeln dienen der Gesellschaft.“[40] Vorstand und Aufsichtsrat gestehen ein, dass es sich bei den Abberufungen um einen Akt der politischen Willkür gehandelt habe. Während Wilhelm von Stoltzenberg im August 1945 einen neuen Vertrag erhält, verzichtet Otto Weber auf seine Wiedereinstellung und nimmt stattdessen einen Posten als Stadtrat in der neuen Leipziger Stadtverwaltung an.

Am 18. April 1945 besetzen amerikanische Truppen Leipzig. Damit endet in der Messestadt, in der die Thüringer Gasgesellschaft seit 1873 ihre Hauptverwaltung hat, die Zeit der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft. Allerdings hat das Unternehmen unter der sowjetischen Besatzungsmacht keine Zukunft. Am 1. Juli 1948 wird ihr gesamtes Vermögen in der Sowjetischen Besatzungszole (SBZ) enteignet. Die zwischenzeitlich aufgebaute „Hauptleitung West“ in Köln wird zum neuen Standort.
Das Unternehmen kann im westdeutschen Energiemarkt auch dank des wirtschaftlichen Aufschwungs Mitte der 50er-Jahre eine gute Position behaupten.

NEUANFANG IM WESTEN

Kapitel
5

DIE KÖLNER JAHRE

1945—1957

Schwieriger Start mit halbierten Vermögenswerten

Wie die meisten deutschen Großstädte, so hat auch Leipzig erhebliche Zerstörungen erlitten. Die amerikanische Armee beschlagnahmt Ende April 1945 die noch intakten Geschäftsräume der Hauptverwaltung am Dittrichsring 24. Nach dem Besatzungswechsel Anfang Juli 1945 muss die Thüringer Gasgesellschaft zusehen, wie sich darin Teile der sowjetischen Militäradministration einquartieren. Dem Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft gelingt es, ein Ausweichquartier in den Räumen der völlig demontierten Opta-Werke in der Melscherstraße zu finden. Allen Schwierigkeiten zum Trotz ist die Arbeitsfähigkeit des Unternehmens rasch wiederhergestellt.

Schwerwiegende Konsequenzen erwachsen aus der Teilung Deutschlands in vier Besatzungszonen. Ein Geschäftsverkehr zwischen den Zonen kommt nur mühsam zustande und bedarf jeweils der Zustimmung der Besatzungsmächte, die unterschiedliche politische und wirtschaftliche Konzeptionen verfolgen.

Aufbau der „Hauptleitung West“ in Köln

Auf die Zonenteilung reagiert der Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft noch vor dem Abzug der Amerikaner aus Leipzig mit der Einrichtung einer „Hauptleitung West“ im Hause der Rhenag in Köln-Marienburg. Deren Leitung wird Vorstand Dr. Hans Gillessen übertragen. Dies liegt nahe, denn Gillessen ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Rhenag. Er gibt den Aufsichtsratsvorsitz ab und wirkt ab Juni 1945 als Vorsitzender des Vorstands der Gesellschaft. Neuer Vorsitzender des Aufsichtsrats der Rhenag wird Ende 1945 Karl Wolter von der Preußische Elektrizitäts-AG. Er gehörte nicht der NSDAP an, ist auch deshalb ein guter Kandidat.

Die „Hauptleitung West“ muss sich zuerst einmal um die Wiederherstellung der Verbindungen zu den Werken und Beteiligungsgesellschaften in den Westzonen kümmern. Die britische Besatzungsmacht erlässt am 14. Juli 1945 das Gesetz Nr. 52 und verhängt damit eine Vermögenssperre über alle Gesellschaften, deren Hauptsitz sich in der sowjetischen Besatzungszone (SBZ) befindet.[3] Um dennoch geschäftsfähig bleiben zu können, müssen sogenannte Abwesenheitspfleger eingesetzt werden. Diese Aufgabe übernimmt Gillessen für den Vorstand und Wolter für den Aufsichtsrat. Für die Thüringer Gasgesellschaft ist es existenziell, über voll arbeitsfähige Gremien verfügen zu können. Allerdings gehen die Vorstellungen über die weitere Tätigkeit des Unternehmens weit auseinander. Einige Mitglieder des Aufsichtsrates, zuvorderst der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Friedrich Wöhrle, Generaldirektor der ASW, wollen unter allen Umständen an Leipzig als Hauptsitz des Unternehmens festhalten. Schon bald kommt es zu Spannungen zwischen der Hauptverwaltung in Leipzig und der „Hauptleitung West“.

Als Protagonisten einer weitgehenden Anpassung an die nationalsozialistische Energiepolitik geraten die beiden Vorstände Plenz und Gillessen unter Druck, obwohl sie nicht der NSDAP angehört hatten. Die Forderungen mehrerer von ihnen geschasster Mitarbeiter nach ihrem Rücktritt nehmen rasch an Schärfe zu. Der Aufsichtsrat beschließt daher in Absprache mit dem Betriebsrat im November 1945 die sofortige Abberufung von Direktor Dr. Friedrich Plenz.[4] Gillessen wird aus der Schusslinie genommen, um den Aufbau im Westen zu leiten. Vorstand und Aufsichtsrat in Leipzig sehen in der Zonenteilung nur ein Provisorium. Sie lehnen deshalb eine separate Buchführung in den Westzonen strikt ab.

Mit dem Wissen um den Fortgang der Geschichte ist man geneigt, den Leipzigern mangelnden Realitätssinn vorzuhalten. Doch 1945/46 war die weitere politische und wirtschaftliche Entwicklung alles andere als klar. Als sich dann aber die Enteignung aller großen Industrieunternehmen in der SBZ abzeichnet, gewinnen die Bestrebungen, in den Westzonen einen separaten Neuanfang zu machen, endgültig die Oberhand. Die Konflikte zwischen den Akteuren in Leipzig, München und Köln spitzen sich trotzdem weiter zu. Spannungen gibt es sowohl zwischen Gillessen und Wolter in Köln als auch zwischen Neef und Gabler in Leipzig. Gegebenenfalls, so Wolter, müsse der Aufsichtsrat den kompletten Vorstand fristlos entlassen. Wolter erkennt besser als der Aufsichtsratsvorsitzende Wöhrle die Zeichen der Zeit und setzt auf eine Stärkung der „Hauptleitung West“. Er rät dem Aufsichtsrat, keinen zu engen Rahmen für die Zusammenarbeit von Leipzig und Köln vorzugeben.[5]

Gillessen schafft Tatsachen

Gillessen setzt nur noch auf den Aufbau in den Westzonen. Rastlos eilt er von Werk zu Werk. Einige Gaswerke, darunter Kaiserslautern, Koblenz und Bad Kissingen, hatten schwere Kriegsschäden erlitten und lagen still, andere produzierten bereits wieder, doch es fehlte an Kohle und Ersatzteilen. Gillessen hilft, wo er kann, vermittelt Verbindungen zu Lieferanten, spricht mit den Besatzungsbehörden und erweckt bei den Beteiligungsgesellschaften den Eindruck, dass die Thüringer Gasgesellschaft zumindest in den Westzonen weiterhin Bestand haben wird.

Als die Besatzungsmächte in allen Zonen Befehle zur Entnazifizierung erlassen, ist die Aufregung in den Werken und Beteiligungsgesellschaften der Thüringer Gasgesellschaft groß.

Wo es ihm möglich ist, versucht Gillessen bewährtes Personal zu halten, unabhängig davon, ob die Betreffenden der NSDAP angehört hatten oder nicht. Politische Belastungen spielt er herunter. Umstritten ist vor allem die Neubesetzungen von Vorstand und Aufsichtsrat der Rhenag Köln und der LUK München, also der wichtigsten Beteiligungsgesellschaften, weil damit die Weichen für den künftigen Weg der Thüringer Gasgesellschaft gestellt werden. Gillessen

Gillessen nimmt am 19. Juli 1945 Kontakt mit dem Oberbürgermeister von Köln, Konrad Adenauer – später erster Kanzler der Bundesrepublik Deutschland – auf und versichert ihm, „alle außerhalb der russisch besetzten Zone liegenden Konzernwerke in Nord-, West-, Mittel- und Süddeutschland“ künftig von Köln aus zu leiten.[1] Auch sollen die Aktien aller Konzerngesellschaften in Depots nach Köln überführt werden. Adenauer erwidert daraufhin, dass die Thüringer Gasgesellschaft „in jeder Weise mit der Unterstützung der Stadt Köln rechnen könne“.[2]

Foto Vorseite: Kriegszerstörungen an einem Gaswerk

Zwischen 1945 und 1950 streben über zehn Millionen Deutsche aus den Ostgebieten des untergegangenen Deutschen Reichs nach Westdeutschland

Juli 1945: Entnazifizierung

—

Beispielsweise muss das Überlandwerk Franken auf Weisung der amerikanischen Besatzungsmacht 22 Mitarbeiter entlassen; im Werk Mülheim/Ruhr verlangen die britischen Besatzungsbehörden die sofortige Kündigung von acht Mitarbeitern, darunter der Direktor. Auch alle leitenden Mitarbeiter der LUK München – deren Verwaltung in einem teilweise zerstörten Hinterhaus der Nymphenburger Straße 41 untergebracht ist – müssen gehen.[6]

Bild oben: In der Nachkriegszeit ist Strom knapper als in den Kriegsjahren. 1951 droht den Kraftwerken die Kohle auszugehen. Bild unten: Der LUK-Direktor Dr. Ortmaier fädelt Ende 1947 die Beteiligung an der Fränkische Überlandwerk AG (FÜW), Nürnberg ein und stärkt damit entscheidend die Ertragskraft der LUK

versucht möglichst schnell in beiden Unternehmen ihm genehme Kandidaten durchzudrücken.

Machtkampf um die LUK

Zu den Konflikten tragen auch die Vorgänge um die LUK München bei. Im Zuge der von der amerikanischen Militärverwaltung angeordneten Entnazifizierung müssen der langjährige Generaldirektor Franz Pollmann sowie Direktor Ernst Grosse ihre Posten räumen. Stattdessen werden Friedrich Simon zusammen mit dem Geheimen Rat Adolf Wächter im November 1945 kommissarisch in den Aufsichtsrat berufen. Ende Januar 1946 setzt der Aufsichtsrat Simon auf Vorschlag von Wächter als alleinigen Vorstand ein.[7]

Bayerische Regierungsstellen lassen durchblicken, dass der Freistaat eine Beteiligung an der LUK wünscht, zumal das Schicksal des Hauptaktionärs, der Thüringer Gasgesellschaft Leipzig, die über die Rhenag die Mehrheit der LUK-Aktien hält, ganz ungewiss scheint. Die Gespräche mit der bayerischen Staatsregierung führt Simon. Zuvor hatten ihn Aufsichtsratsmitglieder der Thüringer Gasgesellschaft in Leipzig für die Pflegschaft des gesamten Westvermögens ins Gespräch gebracht. Doch dieser Vorschlag kommt nicht durch. Das veranlasst Simon dazu, beim Amtsgericht Köln ein Verfahren gegen die Bestellung von Gillessen als Rechtspfleger der Thüringer Gasgesellschaft in Köln anzustrengen. Zwischen beiden entbrennt ein unerbittlicher Machtkampf, bei dem es nur einen Sieger geben kann. Simon setzt auf eine „bayerische Lösung“.[8] Die LUK soll eine Kapitalerhöhung vornehmen und die jungen Aktien der Bayernwerk AG München überlassen. Man sitzt eh schon nebeneinander: Der Vorstand der LUK ist nämlich aus dem teilzerstörten Gebäude in der Nymphenburger Straße ausgezogen und hat ein Büro im Hauptgebäude der Bayernwerk AG erhalten. Der Aufsichtsrat der Thüringer Gasgesellschaft in Leipzig befürchtet nun allerdings bei einem Zusammengehen mit der Bayernwerk AG die Gefahr einer kompletten Herauslösung der LUK und bremst.

Simons Plan, den Freistaat als Großaktionär zu gewinnen, ist wirtschaftlich und politisch vernünftig. Er überreizt allerdings sein Blatt, indem er auch das künftige Personaltableau allein bestimmen will. Sowohl der Aufsichtsrat der Thüringer Gasgesellschaft in Leipzig als auch die „Hauptleitung West“ in Köln und die Preußische Elektrizitäts-AG als Hauptaktionär der Thüringer Gasgesellschaft wollen mitentscheiden, was bei der LUK zu geschehen habe.

Gillessen versucht die Pläne Simons zu durchkreuzen. Als Vertreter des Hauptaktionärs, der Thüringer Gasgesellschaft, die über 85 Prozent der LUK-Anteile hält, beruft er am 9. Juli 1946 eine kommissarische Aufsichtsratssitzung der LUK in München ein.[9] Mit Genugtuung kann er verkünden, dass sein Konkurrent verhaftet und zu einer Gefängnisstrafe von einem Jahr verurteilt wurde. Die zuvor noch von Simon eingesetzten Vertreter erkennt der kommissarische Aufsichtsrat nicht an. Doch zur Überraschung aller Beteiligten kommt Simon nach wenigen Wochen frei und nimmt seine Vorstandsgeschäfte wieder auf. In der Folgezeit versucht er die vom bayerischen Staatsministerium benannten kommissarischen Mitglieder des Aufsichtsrats auf seine Seite zu ziehen.[10] Der Aufsichtsrat lehnt die Delegierung von Bereuter zur LUK ab – ein Erfolg für Simon. Im Dezember 1946 billigt der Aufsichtsrat die Einleitung von gerichtliche Schritte gegen Dr. Gillessen.[11] Jetzt scheint sich die Waage zugunsten von Simon zu neigen.

Doch Gillessen schlägt zurück. Im Vorfeld der auf den 6. Februar 1947 angesetzten außerordentlichen Hauptversammlung trommelt er seine Unterstützer zusammen, um bei der Wahl zum Aufsichtsrat seine Kandidaten durchzubringen. Simon erfährt davon erst am Tage der Hauptversammlung. Er macht von seinem Hausrecht Gebrauch, ruft die Münchener Polizei und lässt das Sitzungszimmer räumen. Gillessen und Unterstützer weichen daraufhin in die Wohnung des Präsidenten des Landesarbeitsgerichts, Hugo Gift, aus. Sie wählen einen sechsköpfigen Aufsichtsrat und ernennen den Münchener Rechtanwalt Dr. Valentin Stolz zum neuen Vorsitzenden. Sodann beschließt der Aufsichtsrat, Direktor Simon fristlos abzuberufen.[12] Neuer Vorstand der Gesellschaft wird Bruno Bereuter. Kurz darauf rückt Dr. Franz Ortmaier in den Vorstand der LUK auf.

Auf einer Sitzung des Aufsichtsrats am 12. Dezember 1947 stellt Direktor Dr. Ortmaier zur Überraschung seiner Kollegen einen Plan zum Erwerb eines Aktienpaktes der Fränkischen Überlandwerk AG (FÜW), Nürnberg durch die LUK vor. Die Siemens & Halske AG ist zur Abgabe dieses Pakets bereit. Wolter hatte Dr. Ortmaier im Namen der Preußische Elektrizitäts-AG zu den geheimen Verhandlungen ermächtigt.[13] Die LUK München erwirbt eine bedeutende und ihre Ertragskraft fortan bestimmende Beteiligung an der Fränkische Überlandwerk AG, Nürnberg (FÜW).

Die Gesellschaft erhält einen neuen Vorstand und einen neuen Aufsichtsrat. Auch wenn dies nicht offen ausgesprochen wird, so hat sich doch der bayerische Staat mit diesem Schritt einen maßgeblichen Einfluss auf LUK gesichert. Dank des Bündnisses mit dem bayerischen Staat ist die Existenz der LUK gesichert, was angesichts der unübersichtlichen Verhältnisse beim Hauptaktionär keineswegs selbstverständlich war.

Komplette Verstaatlichung in der SBZ

Auf lange Sicht noch schwerwiegender als alle unmittelbaren Kriegsfolgen und Reparationsleistungen soll sich die Transformation der Wirtschaft in der SBZ in eine Planwirtschaft erweisen. Am 30. Oktober 1945 gibt die Sowjetische Militäradministration in Deutschland (SMAD) die Sequesterbefehle Nr. 124 und 126 bekannt. Damit wird das gesamte Eigentum des deutschen Staates, der NSDAP, der Wehrmacht und von NS-Aktivisten beschlagnahmt. Eine verbindliche Definition der zugrunde gelegten Begriffe „aktivistische Nazis“ und „Kriegsverbrecher“ gibt es nicht, was willkürliche Entscheidungen begünstigt.

Der Präsident der Provinz Sachsen übernimmt Anfang 1946 durch Einzelanordnungen die Verfügungsgewalt über die Energiewirtschaft. Deren Unternehmen, darunter alle dortigen Beteiligungsgesellschaften der Thüringer Gasgesellschaft, werden in einer landeseigenen Gesellschaft zusammengeschlossen. In Thüringen stellt die Landesregierung einige Beteiligungsgesellschaften der Thüringer Gasgesellschaft unter Sequester.

Im Sommer 1947 konstatiert der Aufsichtsratsvorsitzende Wöhrle, die vollständige Sozialisierung der Energiewirtschaft in der SBZ sei nicht mehr aufzuhalten. Inzwischen stehen alle Eigenbetriebe und Tochtergesellschaften unter staatlicher Kontrolle. Nur der finale Akt, die Überführung in Landes- oder Volkseigentum

Bruno Bereuter wird Ende 1947 in den Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft berufen

Dezember 1947: LUK erwirbt FÜW

Das zum Erwerb nötige Kapital verschafft sie sich im Zuge einer Kapitalerhöhung von 3,0 auf 8,2 Mio. DM durch die Aufnahme der Bayernwerk AG, München und der Bayerische Gemeindebank, München als weitere Großaktionäre mit je einem Drittel Anteil.

„Die Sequestierung der thüringischen Betriebe und ihre Überführung in die Hauptverwaltung landeseigener Betriebe Thüringen hat mit Konzerntätigkeit und Kriegsverbrechen nicht das Geringste zu tun. Diese Schlagworte werden nur als Vorwand benutzt, das Land in den Besitz der bisherigen Energieträger zu bringen und auf diesem kalten Wege die Flurbereinigung durchzuführen.“

So urteilt ein Mitarbeiter der Thüringer Gasgesellschaft recht treffend

fehlt noch. Bis zum Sommer 1948 hoffen Vorstand und Aufsichtsrat noch auf ein Fortbestehen des Unternehmens, da es anfangs nicht auf den Listen für den Befehl der SMAD Nr. 64 stand, mit dem die Enteignungen in der SBZ von der Besatzungsmacht rechtsverbindlich bestätigt wurden. Zum 1. Juli 1948 geht dann aber das gesamte in der SBZ gelegene Vermögen der Thüringer Gasgesellschaft in die Vereinigung volkseigener Betriebe über. Damit endete im Osten Deutschlands die Existenz des Unternehmens.

Die Flucht des kaufmännischen Direktors

Max Wilke arbeitet seit 1922 bei der Thüringer Gasgesellschaft und bringt es bis zum Leiter der kaufmännischen Abteilung. Nach Kriegsende wird er Direktor des städtischen Gaswerks in Leipzig. Sein Kollege Ing. Rudi Neef holt ihn Anfang 1946 zurück zur Thüringer Gasgesellschaft. Wilke und Neef, die vor 1933 der Deutschen Staatspartei – einer liberalen, die Weimarer Demokratie bejahenden Splitterpartei – angehörten, engagieren sich nach dem Krieg in der Liberaldemokratischen Partei (LDP), zu deren Mitbegründern in Leipzig auch Freiherr Wilhelm von Stoltzenburg gehört. Auch die neu gewählten Vorsitzenden des Betriebsrates der Thüringer Gasgesellschaft, Wilhelm Reif und Friedrich Krause, treten der LDP bei. Diese liberale Keimzelle in der Energiewirtschaft weckt schon bald den Argwohn der neuen Machthaber in Leipzig.[16] So lässt Oberbürgermeister Erich Zeigner (SED) heimlich Erkundigungen über Reif und Krause einholen, um beide gegebenenfalls aus ihren Funktionen drängen zu können, was jedoch misslingt.

Am härtesten trifft es die Familie von Max Wilke. Seine Frau hat panische Angst vor den Anfang Juli 1945 in Leipzig einmarschierenden Soldaten der Roten Armee und will sich und ihren Sohn umbringen. Der Selbstmordversuch scheitert knapp, bleibt aber ein Trauma für die Familie. Wilke versucht dennoch in Leipzig am Wiederaufbau mitzuwirken. Als die Deutsche Wirtschaftskommission (DWK), Vorläufer der DDR-Regierung, im Sommer 1948 damit beginnt, die größeren Unternehmen der Branche in der Vereinigung Volkseigener Betriebe (VVB) Energiewirtschaft zusammenzufassen, entwirft Wilke den Plan, die in Sachsen verbliebenen Fachkräfte der Thüringer Gasgesellschaft in einer „Betreuungseinrichtung“ für mittlere und kleinere Betriebe unterzubringen.[17] So hoffe er, wenigstens noch Reste des Unternehmens in der SBZ unter einem neuen Namen retten zu können. Doch die sächsischen Behörden beginnen ihm zu misstrauen, als er im August 1948 an einer Hauptversammlung der Thüringer Gasgesellschaft in Köln teilnimmt. Er wird entlassen. Um seine wirtschaftliche Existenz gebracht, löst Wilke am 20. November 1948 seine Wohnung in Leipzig auf und geht mit seiner Familie in den Westen. Für Männer wie Wilke, die liberale Ansichten vertreten, gibt es in der SBZ keinen Platz mehr.

Sitzverlegung nach Köln

Aufgrund der vollständigen Enteignung in der SBZ beschließt eine außerordentliche Hauptversammlung am 28. September 1948 die Sitzverlegung der Gesellschaft von Leipzig nach Köln. Die Stadt am Rhein wird für drei Jahrzehnte zum neuen Sitz der Gesellschaft.

Für die Thüringer Gasgesellschaft kennzeichnet das Jahr 1948 in gleich mehrfacher Hinsicht eine Zeitenwende. Es bedeutet den endgültigen Verlust von mehr als der Hälfte aller Vermögenswerte im Osten. Zugleich endet damit der Dualismus zwischen der alten Hauptverwaltung in Leipzig und der „Hauptleitung West“ in Köln.

Die deutsche Teilung erzwingt auch einen personellen Neuanfang im Westen, zumal die bis Mitte 1948 noch in Leipzig tätige Geschäftsführung und auch der dortige Aufsichtsrat aufgelöst werden. An die Stelle der Abwesenheitspfleger in Köln müssen möglichst bald ein neuer Vorstand und ein neuer Aufsichtsrat treten. Kaum ist die Situation bei der LUK in München geklärt, da spitzt sich im Frühjahr 1948 der schwelende Konflikt zwischen Wolter und Gillessen dramatisch zu. Gillessen wird letztendlich zur tragischen Figur. Er erleidet im Herbst 1947 einen völligen Nervenzusammenbruch. Wolter veranlasst daraufhin seine sofortige Absetzung als Vorstand der Rhenag und regt die Berufung von Bereuter als Stellvertretendes Vorstandsmitglied bei der Thüringer Gasgesellschaft in Köln an. Für seine Kollegen wohl unerwartet, erholt sich Gillessen von seinen gesundheitlichen Problemen und nimmt auch wieder an Aufsichtsratssitzungen teil. Nun greift Wolter zu einem drastischen Mittel. Er lässt Gillessen im April 1948 per Beschluss des Amtsgerichts Köln für geschäftsunfähig erklären.[18] Am 1. Juni 1948 scheidet Gillessen offiziell aus dem Vorstand aus. Wolter hat den Machtkampf für sich entschieden. Gemeinsam mit Bereuter, der im September 1948 ordentliches Vorstandsmitglied wird, bilden sie bis Ende 1956 eine „Doppelspitze“. Wolter wird die prägende Persönlichkeit beim Neuaufbau der Thüringer Gasgesellschaft im Westen.

Was wird aus den Hauptaktionären?

Mit Beschluss vom 25. Februar 1947 löst der Alliierte Kontrollrat den Staat Preußen offiziell auf. Damit ist auch offen, was aus dem Eigentum des Landes Preußen werden soll.

Begehrlichkeiten kommen bei den Länderregierungen auf, zumal es ja noch keine neue Zentralregierung gibt. Noch vor der Gründung der Bundesrepublik Deutschland gelingt es dem Vorstandsvorsitzenden der Veba, Hermann Schilling, alle Versuche eines Zugriffs der Länder auf die Aktien der Veba-Unternehmen abzuwehren.[19] Er argumentiert, dass die großen Tochtergesellschaften der Veba gar nicht dem Lande Preußen gehörten, sondern der Veba. Das ist sachlich fragwürdig, doch Schilling kommt damit durch. Er verlegt den Sitz der Veba nach Hamburg und unterstellt die Gesellschaft der Verwaltung des Oberpräsidenten der Stadt. So bleibt das Veba-Vermögen ungeteilt und mit der Preußische Elektrizitäts-AG einer der zwei Hauptaktionäre der Thüringer Gasgesellschaft existent.

Schlechter ergeht es dem zweiten Hauptaktionär, der Aktiengesellschaft Sächsische Werke (ASW). Die Betriebe der ASW gehen 1946/47 in sowjetischen Besitz über und werden bis Ende 1953 von sowjetischen Aktiengesellschaften (SAG) verwaltet. Anders als die Preußische Elektrizitäts-AG verfügt ASW nicht über Eigenbetriebe oder Beteiligungen im Westen. Es gibt für sie daher keine Möglichkeit, ihre wirtschaftliche Tätigkeit in den Westen zu verlagern. Dennoch besteht die Gesellschaft fort, da sie noch über Aktien und Obligationen verfügte. Die Gläubiger der früheren ASW wiederum, soweit sie sich auf dem Gebiet der Bundesrepublik befinden, erwirken die Bestellung eines Pflegers für das Westvermögen der ASW.

Geschichtsträchtiger Ort: Die „Runde Ecke“ im Dittrichring 24 in Leipzig, bis 1945 Unternehmenssitz der Thüringer Gasgesellschaft, danach Sitz der Stasi, heute unter anderem Gedenkstätte und Museum

Der Alte Markt in der Altstadt Kölns in den 50er-Jahren: Von hier aus startet die Thüringer Gasgesellschaft ihren Neuanfang in Westdeutschland

Der Firmensitz der LUK 1954 in der Mandelstraße 5 in München

Juni 1948: Vermögensverluste

—

Von den 195 Gas-, Elektrizitäts- und Wasserwerken, die vor dem Krieg zur Thüringer Gasgesellschaft gehören, verbleiben im Geschäftsbereich des Unternehmens in den Westzonen nur 66. Dieser herbe Verlust zwingt im November 1950 zu einer Kapitalherabsetzung von 40 auf 20 Mio. DM.[24]

Dazu muss man wissen, dass ASW 1938 eine 4,5%-Anleihe über 25 Mio. RM und 1940 eine weitere Anleihe über 50 Mio. RM aufgelegt hatte. Diese Anleihen werden seit Kriegsende nicht mehr bedient.[20] Zur Einlösung größerer Obligationsstücke kommt es jedoch nicht, da sich beim Pfleger nun auch die Anleihetreuhänderin für eine von der ASW ausgegebene Dollaranleihe meldet. Erst das „Zweite Abkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika über gewisse Angelegenheiten, die sich aus der Bereinigung deutscher Dollarbonds ergeben“ vom August 1960 eröffnet den Weg zu einem Kompromiss. Am 15. März 1962 wird Konkursverfahren über das in der Bundesrepublik befindliche Vermögen der ASW eröffnet. Der Konkursverwalter des Westvermögens der ASW verkauft die von ihm verwalteten Aktien der Thüringer Gasgesellschaft an die Preußische Elektrizitäts-AG.[21] Damit findet 18 Jahre nach Kriegsende das Tauziehen um die Verwertung des Westvermögens der ASW ein Ende.

Die Währungsreform 1948

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges ist klar, dass es zu einem Währungsschnitt kommen muss. Der während des Krieges eingetretenen ungeheuren Geldvermehrung steht kein entsprechendes Warenangebot gegenüber. Das aus der Kriegszeit übernommene Bewirtschaftungs- und Kontrollsystem verhindert zwar das Ausbrechen einer offenen Inflation, doch das Geld büßt damit seine Lenkungsfunktionen weitgehend ein. Sinkende Arbeitsmoral, wuchernde Schwarzmärkte und das Horten von Waren sind die Folgen. Nachdem alle Bemühungen um die Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Einheit Deutschlands gescheitert sind, entschließen sich die Westmächte, die unumgängliche Währungsreform in den Westzonen separat durchzuführen. Stichtag dafür ist der 20. Juni 1948. Für die meisten Menschen ist dies das entscheidende Datum für den Neubeginn in Staat und Wirtschaft.[23]

Rückwirkend zum 21. Juni 1948 werden DM-Eröffnungsbilanzen für alle in den Westzonen gelegenen Werke der Thüringer Gasgesellschaft erstellt. Das Währungsgesetz sieht die Umstellung von Reichsmark in die neue Deutsche Mark im Verhältnis von 1:1 vor. Doch gilt diese Relation nur für ein „Kopfgeld“ von 60 DM und für besondere Verbindlichkeiten. Reichsmarkverbindlichkeiten werden im Verhältnis von 10:1 umgetauscht. Unangetastet bleibt das Produktivvermögen. Die kurzfristigen Wirkungen der Währungsreform sind erstaunlich und begründen ihren Mythos. Die Regale füllen sich und das allgemeine Produktionsvolumen wächst rasch. Mit der Währungsreform in Westdeutschland, der wenige Tage später eine Währungsreform in der SBZ folgt, finden alle Hoffnungen auf eine Wiederherstellung der wirtschaftlichen Einheit Deutschlands ein Ende.

Der Buchwert der Verluste in der SBZ und den ehemaligen Ostgebieten beträgt rund 23,6 Mio. RM.

Die problematische Rhenag-Option

Bis Mitte der 1950er-Jahre gelingt es der Thüringer Gasgesellschaft vor dem Hintergrund einer außergewöhnlich guten Konjunktur, dem sogenannten „Koreakriegs-Boom“, ihre Kriegs- und Teilungsverluste weitgehend zu kompensieren und sich eine Position im westdeutschen Energiemarkt zu erarbeiten.

Zur Sicherung ihrer Expansionspläne schließt die Thüringer Gasgesellschaft mit der Ruhrgas AG im November 1953 einen Vertrag zur Zusammenarbeit, der die Ruhrgas AG berechtigt, 26 Prozent des Rhenag-Aktienkapitals durch eine Kapitalerhöhung zu erwerben. Die Ruhrgas AG verpflichtet sich im Gegenzug, der Rhenag bis Ende 1959 einen Investitionskredit in Höhe von rund 3,9 Mio. DM zur Verfügung zu stellen und Sonderrabatte auf den Ferngasbezug der Rhenag einzuräumen.[25] Die Thüringer Gasgesellschaft bedient den Kredit termingemäß, ohne dass die Option der Ruhrgas AG gelöscht wird. „Da muss jemand granatenmäßig geschlafen haben.“[26] So kommentiert Dr. Nagel rückschauend die Tatsache, dass versäumt wurde, die Option der Ruhrgas AG auf einen Aktienanteil der Rhenag zu löschen. Als dann 1972 die Ruhrgas AG die Option ausüben will, fällt der Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft aus allen Wolken. Es wird eine für das Unternehmen existenzbedrohende Situation. Wie dieses Problem entschärft wird, folgt später.

Aktienringtausch 1957

Mitte der 1950er-Jahre eröffnet sich eine Chance. In dieser Zeit verhandelt RWE und Ruhrgas über eine Generalbereinigung ihrer Interessen. Die Ruhrgas AG will die Bindungen aus einem Vertrag von 1928 loswerden, der ihr den Erwerb von Gaskonzessionen im RWE-Gebiet untersagt. In diesem Zusammenhang soll auch die Rhenag-Frage geklärt werden. Die Rhenag stört den Branchenprimus RWE schon lange und sollte „an die Kette gelegt“ werden.[27] RWE pocht auf einen Vertrag mit der Rhenag von 1939, der ihr ein Vorkaufsrecht auf Rhenag-Aktien einräumt. Dem steht aber der Vertrag zwischen der Thüringer Gasgesellschaft und der Ruhrgas AG von 1953 entgegen, welcher der Ruhrgas AG bis Ende 1959 ebenfalls ein Optionsrecht auf Rhenag-Aktien einräumt. Die Absicht von RWE, die Rhenag künftig zu beherrschen, sieht die Ruhrgas AG als Kampfansage und strebt eine Parität bei der Rhenag an. In dieser Situation droht die Thüringer Gasgesellschaft zwischen die Mühlsteine der beiden großen Energieversorger zu geraten. Sie versucht daher, einen Aktienringtausch über die Bühne zu bringen und die Rhenag-Frage aus den übrigen Konflikten zwischen Ruhrgas und RWE herauszuhalten.[28] Daraufhin kommt es am 1. Juli 1957 zum Ringtausch annähernd wertgleicher Aktienpakete. Daran beteiligt sind die Rheinisch-Westfälische Elektrizitäts-AG (RWE), Essen, die Aktiengesellschaft für Energiewirtschaft, Mannheim, und die Bayernwerk AG, München. Die Thüringer Gasgesellschaft übernimmt von der Bayernwerk AG deren Beteiligung von rund 32 Prozent an der LUK München und vereinigt damit rund 65 Prozent des Aktienkapitals der LUK München auf sich. Im Gegenzug tritt sie die Hälfte ihrer Rhenag-Aktien an RWE ab und behält nur noch 26 Prozent. Die Aktienoption der Ruhrgas AG zum Kauf von 26 Prozent des Grundkapitals der Rhenag bleibt, wie erwähnt, bestehen.

Mit dem Ergebnis des Aktienringtausches kann die Thüringer Gasgesellschaft leben. Sie ist einer möglichen Zerschlagung entgangen und kann künftig stärker an der Entwicklung der süddeutschen Energiemärkte mitwirken. Das Verhältnis zur LUK bleibt allerdings noch lange angespannt. Bereuter war nun zwar auch im Vorstand der LUK präsent, gestattet seinen Mitarbeitern aber nur die nötigsten Kontakte nach München. Bei der LUK wiederum sieht man den neuen Mehrheitseigner kritisch.[29]

„Die Hoffnung … bei den Leuten, die aus Sachsen kamen, … hat sich gehalten bis zur neuen Ostpolitik … Diese alten Dokumente, die alten Unterlagen, was uns eigentlich alles zustand, die wurden gepflegt und geputzt. Das war eine zentrale Beschäftigung bei der Thüga.“[22]

Reinhard Broich zur Hoffung auf Wiedervereinigung

Im Oktober 1959 nimmt die LUK die erste Erdgasversorgung der Bundesrepublik in Betrieb. Der Durchbruch zu einer flächendeckenden Erdgasversorgung wird aber erst in den 1970er-Jahren dank großer Lieferverträge mit holländischen, sowjetischen und norwegischen Anbietern möglich.
Erneut steht die Thüringer Gasgesellschaft am Scheideweg. Das Unternehmen nutzt den Strukturwandel in der Gaswirtschaft und beteiligt sich nach Jahrzehnten des Nischendaseins an großen Stadtwerken. Nach der Fusion mit der LUK 1979 und der Verlegung des Firmensitzes nach München stößt das nunmehr in Thüga umfirmierte Unternehmen in neue Dimensionen vor.

VORSTOSS IN NEUE DIMENSIONEN

Kapitel
6

AUFBRUCH INS ERDGASZEITALTER

1958—1990

Mit wichtigen Beteiligungen zu neuer Größe

Als im Zuge der Industrialisierung eine systematische Erkundung von Bodenschätzen beginnt, stoßen die Bohrunternehmen in einigen Ländern auch auf Erdgas. Es besitzt gegenüber den konkurrierenden Energieträgern Kohle und Heizöl eine Reihe von Vorteilen. Es verfügt über einen höheren Wirkungsgrad und lässt sich einfacher und kostengünstiger transportieren. Auch sind die Förderung sowie die Verarbeitung von Erdgas weniger umweltbelastend. Perspektivisch wichtige Erdgaslagerstätten werden Anfang der 1950er-Jahre in Niedersachsen und Schleswig-Holstein entdeckt. Auch das Alpenvorland gerät in den Fokus der Erdgasexploration.[1] So stößt 1954 die Deutsche Vacuum Oil Company im bayerischen Isen auf Erdgas. Die Thüringer Gasgesellschaft, genau genommen ihre Beteiligungsgesellschaft LUK, kann am 5. Oktober 1959 die erste Erdgasversorgung der Bundesrepublik in Betrieb nehmen. Vorangegangen ist die Erschließung mehrerer kleiner Erdgasfelder nahe Ampfing und der Bau einer Pipeline nach Waldkraiburg.

Trotz dieser ersten Erfolge bei der einheimischen Erdgasförderung basieren die meisten Gaswerke nach wie vor auf Steinkohlen- und Kokerei-Gas. Mit der 1958 beginnenden Kohlenkrise, die sich zu einer langwierigen Strukturkrise entwickelt, kündigte sich dann aber die Ablösung der Steinkohle als wichtigster Primärenergieträger an.[2] Während die westdeutsche Kohlenförderung stagniert, wachsen die Einfuhren von Rohöl und Mineralölprodukten von Jahr zu Jahr. Die Abhängigkeit der Gasversorgung vom Koksbedarf erweist sich nun mehr und mehr als ein Hemmschuh für die Gaswirtschaft. In dieser Zeit entwickelt sich die Ruhrgas AG zur treibenden Kraft beim Ausbau eines flächendeckenden Erdgas-Verbundnetzes.[3] Ursprünglich als Ferngasgesellschaft des Ruhrbergbaues gegründet, die ein großes Gebiet im Westen Deutschlands mit Kokereigas versorgt – daher der Name – strebt das Unternehmen nunmehr danach, Alleinimporteur von Erdgas zu werden. Allerdings muss sich das Unternehmen erst einmal auf die großen Ölkonzerne zubewegen, die über Tochtergesellschaften die Erdgasförderung in Deutschland und Holland kontrollieren. Die Wandlung der Ruhrgas AG zum Importeur und Betreiber des größten Ferngasnetzes für Erdgas in der Bundesrepublik hat weitreichende Konsequenzen für die gesamte Energiewirtschaft. Indirekt, und zwar über die Rhenag, ist auch die Thüringer Gasgesellschaft mit der Ruhrgas AG verbunden.

Foto Vorseite: Schwere LKW bringen 1986 Rohre auf eine Baustelle der Erdgastrasse von Sibirien nach Westeuropa

Umstellung auf Erdgas

Für die Gaswirtschaft in Europa von kaum zu überschätzender Bedeutung erweist sich 1959 die Entdeckung eines qualitativ hochwertigen Erdgasfeldes in der Provinz Groningen. Die Ergiebigkeit dieses mit Abstand größten westeuropäischen Gasfeldes übersteigt bei Weitem den Landesbedarf. Im November 1965 kommt es zum Abschluss eines ersten Liefervertrages über jährlich 3 Mrd. m^3 Erdgas zwischen der Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM), einer Tochtergesellschaft von Royal Dutch Shell und Esso, und der Ruhrgas AG.[4] Das Nachbarland bleibt bis 1983 der wichtigste Erdgaslieferant für die Bundesrepublik.

Auch die Erschließung einheimischer Erdgasvorkommen kommt weiter voran, sodass 1970 fast 44 Prozent des Gasbedarfs der Bundesrepublik aus einheimischer Förderung gedeckt werden. Damit ist ein Höhe- und zugleich Wendepunkt erreicht. Während sich die Erdgasförderung im Inland kaum noch steigern lässt, steigen die Erdgasimporte stark an.

Als weiterer großer Anbieter tritt die Sowjetunion auf den Plan. Sie verfügte über die weltweit größten Erdgasressourcen. Im Februar 1970 unterzeichnen in Essen die Ruhrgas AG, die Mannesmann AG, die Deutsche Bank einen ersten Vertrag mit der sowjetischen Staatshandelsfirma Sojuzneftexport. Dieser sieht die Lieferung von jährlich 3 Mrd. m^3 Erdgas von 1973 bis 1993 vor. Im Gegenzug erhält die Sowjetunion 1,2 Mio. t Mannesmann-Erdgasrohre und einen Kredit über 1,2 Mrd. DM.[5] Als neuer bedeutender Anbieter etabliert sich ab 1977 dann auch noch Norwegen.

Erdgas aus heimischer Quelle: Bohrturm in Ostfriesland

Gasaufkommen der öffentlichen Gaswirtschaft (in Mrd. kWh) 1970–1995[6]

Jahr	Kohlengas	inländisches Erdgas	Erdgasimport	sonstige Gase
1970	95,2	126,0	36,3	30,8
1980	66,1	181,5	421,0	18,0
1990	41,3	150,0	487,0	8,5
1995	0	188,8	820,0	0

Erdgas gilt vielen Energieexperten zunächst nur als eine Übergangslösung. Größere Marktchancen werden der Atomenergie zugemessen. Der Ölpreisschock von 1973/74 führt dann aber zu einem Umdenken. Die erste und bisher folgenreichste Ölkrise beginnt im Herbst 1973, als die Organisation der Erdölexportierenden Länder (OPEC) in Reaktion auf den Krieg zwischen Ägypten, Syrien und Israel bewusst die Fördermengen drosselt. Die Spitzen von Politik und Wirtschaft in der Bundesrepublik sind geschockt. Bundeskanzler Willy Brandt (SPD) spricht davon, dass das „Raumschiff Erde“ an seine Ressourcengrenzen stoße.[7] Die Bundesregierung plädiert für Sparmaßnahmen, die Diversifizierung der Energieträger und der Bezugsländer. Schon am 9. November 1973 verabschiedet der Bundestag das Gesetz zur „Sicherung der Energieversorgung bei Gefährdung oder Störung der Einfuhren von Mineralöl oder

In den frühen 90er-Jahren steigen die Erdgasimporte sprunghaft an, auch wegen der Umstellung der neuen Bundesländer auf Erdgas

Am 25. November 1973 galt erstmals in Deutschland ein bundesweites Fahrverbot. Der autofreie Sonntag, hier eine Kreuzung in Essen, war wegen der Ölkrise verordnet worden

AUFBRUCH INS ERDGASZEITALTER

Erdgas“ (Energiesicherungsgesetz). Das Gesetz stärkt den Handlungsspielraum der Exekutive und verordnet eine Reihe von verbrauchsbeschränkenden Maßnahmen.[8] Am nachhaltigsten davon bleiben die autofreien Sonntage in Erinnerung. Vereinfacht gesagt gilt das Motto „Weg vom Öl“.

Letztendlich beschleunigt der Ölpreisschock von 1973/74 die Erdgasumstellung. Auch an der Entwicklung des Energiemarktes in Bayern lässt sich dies ablesen. Innerhalb von nur 15 Jahren verzehnfacht sich der Gasabsatz.[9] Knapp ein Fünftel des Erdgases stammt bis Mitte der 1970er-Jahre noch aus bayerischen Quellen. Der zeitige Beginn der einheimischen Erdgasförderung ist der Auslöser dafür, dass die LUK schon in den 1960er-Jahren ihre Expansion auf den Erdgassektor forciert. Zu diesem Zweck beteiligt sie sich 1971 an der Fränkische Gaslieferungsgesellschaft mbH, Bayreuth, 1974 an der Erdgas Schwaben GmbH, Augsburg und 1976 an der Erdgas Südbayern GmbH.

Das Erdgas ersetzt nicht nur das Stadtgas, sondern führt zu einem grundlegenden Wandel in der europäischen Gaswirtschaft. Die Versorgung aus ausländischen Quellen verändert die Struktur der Gaswirtschaft in technischer wie wirtschaftlicher Hinsicht. Bisher sind die Ferngasnetze regional beschränkt. Nun entstehen auch außerhalb der Montanregionen Ferngasgesellschaften, die das Importgas an die Verbraucher weiterleiten. Für die Erdgasversorgung muss eine neue gaswirtschaftliche Infrastruktur aufgebaut werden. Dazu gehören der großräumige Ausbau des Ferngasnetzes, der Bau von Untertagegasspeichern sowie die Anbindung von Städten, Kommunen und Haushalten ans Netz. Die Umstellung ist teuer und bedarf eines intensiven Marketings. Vor allem die kommunalen Ferngasunternehmen sind dieser neuen Herausforderung nur bedingt gewachsen. Das eröffnet die Chance für die Beteiligung privater Unternehmen an der regionalen Erdgasversorgung.

Bereits Mitte der 1970er-Jahre ist die Erdgasumstellung bei der Thüringer Gasgesellschaft und ihren Beteiligungsgesellschaften nahezu abgeschlossen. Der Gasgeräteverkauf entwickelt sich entsprechend rückläufig. In welchem Maß die Thüringer Gasgesellschaft als Holding von der Erdgasumstellung profitieren kann, hängt jetzt in erster Linie von den Spielräumen ihrer Beteiligungsgesellschaften ab.

Die Fusionsidee lebt wieder auf

Die Erdgasumstellung stellt die Vorstände von Thüringer Gasgesellschaft und LUK vor die Frage, ob ihre Unternehmen für diese Aufgabe über die passenden Strukturen verfügen. Bereits seit Ende der 1950er-Jahre gab es Überlegungen zu einer Fusion. Diese kam auch deshalb nicht zustande, da wegen der stillen Reserven eine erhebliche Steuerlast entstanden wäre. Als 1969 ein neues Umwandlungssteuergesetz erlassen wird, lebt die Diskussionen über die Fusion wieder auf. In einem Strategiepapier vom August 1969 legt Dr. Günther Scherzer, Vorstand der LUK, seine Gedanken zur zukünftigen Entwicklung der LUK im Rahmen der Thüringer Gasgesellschaft dar.[10] Er plädiert für eine forcierte Arrondierung der Beteiligungen und einen größeren Kapitaleinsatz, um die Erdgasumstellung schneller bewältigen zu können. Eine Fusion von Thüringer Gasgesellschaft und LUK hält er für dringend geboten. Dem von Scherzer entwickelten Fusionsplan steht der Aufsichtsrat der Thüringer Gasgesellschaft nicht grundsätzlich ablehnend gegenüber, zumal es beim Hauptaktionär, Preußische Elektrizitäts-AG (1985 nach der Fusion mit der Nordwestdeutsche Kraftwerks AG umfirmiert in PreussenElektra), ohnehin Überlegungen zur Konzentration des Beteiligungsbesitzes gibt.[11] Über Planspiele kommt die Fusionsidee aber auch diesmal nicht hinaus.

Der Thüringer Gasgesellschaft droht ein Nischendasein. Neue, größere Beteiligungen hat das Unternehmen in den 1960er-Jahren nicht erwerben können. Es fällt der Thüringer Gasgesellschaft nicht leicht, für Bereuter einen geeigneten Nachfolger zu finden. So eröffnet sich unverhofft für den frisch promovieren Volkswirt Dieter Nagel die Chance, in den Vorstand berufen zu werden.[12] Unmittelbar nach seinem Eintritt in den Vorstand kommt es zu zwei weitreichenden, die nähere Zukunft der Thüringer Gasgesellschaft bestimmenden Entscheidungen. Zum einen geht es darum, die bereits erwähnte, nur noch bis 1971 laufende Rhenag-Option der Ruhrgas AG zu entschärfen. Zum anderen bietet sich für die Thüringer Gasgesellschaft überraschend die Chance zum Einstieg bei einem großen Stadtwerk.

Nur mit Mühe kann die Ruhrgas AG davon abgehalten werden, ihre Option zum Erwerb einer 26-prozentigen Beteiligung an der Rhenag auszuüben. Wäre dies geschehen, so schätzt es Thüga-Jurist Reinhard Broich rückblickend ein: „dann hätten wir den Laden nur noch liquidieren können“.[13] Die Option wird 1970 um zehn Jahre verlängert. Damit droht der Thüringer Gasgesellschaft zwar noch immer die vollständige Verdrängung aus der Rhenag, aber es ist wertvolle Zeit gewonnen worden.

1970 wird der frisch promovierte Volkswirt Dr. Dieter Nagel zum Vorstand berufen. Er soll über 30 Jahre den Weg der Thüringer Gasgesellschaft zur Thüga wesentlich prägen

Ende der 60er-Jahre: Nischendasein droht

—

Aus Sicht der Konzernmutter verliert die Thüringer Gasgesellschaft an Bedeutung. Dies zeigt sich auch bei der Neubesetzung des Vorstands. Bruno Bereuter bleibt noch bis Juni 1972 im Vorstand und leitet gemeinsam mit Otto Breton das Unternehmen.

„Es war für uns im Grunde genommen der entscheidende Punkt, dass die Thüga nicht total den Bach hinunterging.“

Dr. Dieter Nagel zur Signalwirkung der FEW-Beteiligung

AUFBRUCH INS ERDGASZEITALTER

Um endlich die von der Rhenag-Option ausgehende Gefahr für die Thüringer Gasgesellschaft abzuwenden, bietet Dr. Nagel dem Vorstandsvorsitzenden der Ruhrgas AG, Dr. Klaus Liesen, eine zehnprozentige Beteiligung an der Thüga an. Die Ruhrgas AG geht darauf ein. Im Januar 1980 veräußert die Preußische Elektrizitäts-AG zehn Prozent der Aktien der Thüringer Gasgesellschaft an die Ruhrgas AG. Diese verzichtet im Gegenzug auf die Rhenag-Option. Alles in allem ein „toller Deal“, mit dem eine schwere Hypothek von der Thüga genommen ist.[14] Doch wir haben an dieser Stelle der Geschichte ein wenig vorgegriffen und kehren nunmehr zur Chronologie zurück.

Einstieg bei FEW in Freiburg

Anfang 1972 erreicht die Thüringer Gasgesellschaft unverhofft eine Anfrage der Freiburger Energie- und Wasserversorgungs-AG (FEW), ob sie sich an deren Teilprivatisierung beteiligen wolle. Bereuter sitzt damals als Vertreter einer Tochtergesellschaft der Thüringer Gasgesellschaft im Aufsichtsrat von FEW. Er gibt die Anfrage an Dr. Nagel weiter. Dr. Nagel erkennt in der Beteiligung an FEW eine einmalige Chance für die Thüringer Gasgesellschaft. In den Jahren bis 1933 hatte die Thüringer Gasgesellschaft in mehreren größeren Städten über Beteiligungen Fuß fassen können. Danach gelang dem Unternehmen kein größerer Wurf mehr. Die Verhältnisse in der Energiewirtschaft schienen zementiert und die Thüringer Gasgesellschaft zu kapitalschwach, um für eine große Stadt ein attraktiver Partner zu sein.

Klar ist, um im Bieterwettbewerb zum Zuge zu kommen, muss die Thüringer Gasgesellschaft alle Register ziehen. Das Grundkapital von FEW liegt bei 48 Mio. DM.[15] Um eine Drittelbeteiligung zu erwerben, muss die Thüringer Gasgesellschaft 16 Mio. DM aufbringen. Eine Investition in dieser Höhe hat das Unternehmen noch nie zuvor getätigt. Wenn man bedenkt, dass das Grundkapital der Thüringer Gasgesellschaft gerade einmal bei 35 Mio. DM liegt, wird deutlich, welch ein Kraftakt mit einer Beteiligung an der FEW bevorsteht. Im Juni 1972 erhöht die Thüringer Gasgesellschaft das Grundkapital um 10 Mio. DM auf 45 Mio. DM, um die neue Beteiligung finanzieren zu können. Der Coup gelingt.

Unter allen direkten Beteiligungen der Thüringer Gasgesellschaft an Aktiengesellschaften rückt FEW, gemessen am Kapitalanteil, sofort auf den zweiten Platz

Wichtigste Beteiligungen der ThGG im Jahr 1972[16]

Beteiligung	ThGG-Anteil in Mio. DM
Aktiengesellschaft für Licht- und Kraftversorgung, LUK München	18,02
Freiburger Energie- und Wasserversorgungs-AG, FEW Freiburg	16,00
Rhenag Rheinische Energie AG, Köln	5,57
Hessen-Nassauische Gas-AG, Frankfurt	3,24
Badische Gas- und Elektrizitätsversorgung AG, Lörrach	2,22
Landesgasversorgung Niedersachsen AG, Sarstedt	2,04
Gasanstalt Kaiserslautern, Kaiserslautern	1,30
Gaswerksverband Rheingau AG, Wiesbaden-Biebrich	0,64

Die weitere Entwicklung bei FEW spielt dann der Thüringer Gasgesellschaft sehr in die Karten.

Genauso wichtig wie die Aufstockung des Beteiligungsvermögens ist die Abwendung von Beteiligungsverlusten durch die Änderung oder Aufhebung der Endschaftsbestimmungen. Dies gelingt in allen Fällen, mit Ausnahme des Eigenwerkes in Bad Kissingen, das zum 1. Januar 1976 an die Stadt übergeht.[18]

Fusion mit der LUK

Unverhofft wird Anfang 1978 der immer mal wieder diskutierte Plan einer Fusion von Thüringer Gasgesellschaft und LUK nochmals aus der Taufe gehoben. Den Anstoß dazu gibt der Vorstandsvorsitzende der VEBA, Rudolf von Bennigsen, Dr. Nagel nimmt den Impuls sofort auf: „Ich bin eine Woche später ohne irgendjemanden zu informieren zur Bayerischen Landesbank gefahren – das war ja der Zweitaktionär der LUK mit 33 Prozent – und habe dort mit dem Präsidenten ein Gespräch geführt. Natürlich auch Topsecret, ob er denn bereit wäre, diese Fusion mitzumachen.“[19]

Die Bayerische Landesbank stellt zwei Bedingungen für die Fusion: Umzug der Thüringer Gasgesellschaft von Köln nach München und 25,1 Prozent Beteiligung. Bei der PreussenElektra ist man nicht begeistert über diesen Plan, stimmt aber letztendlich zu. Am 18. Januar 1979 schließen die Thüringer Gasgesellschaft und LUK einen Verschmelzungsvertrag. Das Umtauschverhältnis der Aktien wird mit 1 zu 1 angesetzt. Von der Fusion versprechen sich die Vorstände Effizienzgewinne. Die Parallelität zweier sehr ähnlich strukturierter Unternehmen mit gleichen Aufgaben und ausgeprägtem Holding-Charakter soll beseitigt werden. Damit geht aber auch die eigeständige Firmengeschichte einer Gesellschaft zu Ende, die rund 65 Jahre lang als Fachgesellschaft auf dem Gebiet der Energieversorgung vornehmlich in Bayern tätig war.[20]

Am 18. Juni 1979 stimmt die Hauptversammlung der LUK und zwei Tage später die Hauptversammlung der Thüringer Gasgesellschaft dem Verschmelzungsvertrag zu. [21]

Die schon erwähnte Hauptversammlung der Thüringer Gasgesellschaft im Juni 1979 beschließt auch die Verlegung des Sitzes der Gesellschaft von Köln nach München sowie eine Namensänderung. Die Hauptversammlung stimmt dem neuen Firmennamen „Thüringer Gas Aktiengesellschaft“ zu. Im Geschäftsverkehr verwendet man als Abkürzung nur noch „Thüga“. Zum 1. Januar 1986 wird der Name dann auch in „Thüga Aktiengesellschaft“ geändert. Die Namensänderung stellt keinen generellen Bruch mit der Vergangenheit des Unternehmens dar, bringt aber zum Ausdruck, dass sich sowohl die regionalen Schwerpunkte als auch die Geschäftsfelder verändert haben. Thüringen ist schon seit 1872 nicht mehr die Heimstätte des Unternehmens und Gaserzeugung sowie der Gasverkauf seit einigen Jahrzehnten nicht mehr das wichtigste Geschäftsfeld.

Die Verschmelzung führt nochmals zu einer Ausweitung der Eigenversorgungsbasis. Die Thüga betreibt nunmehr eigene Stromversorgungen in Teilen von Oberbayern. Zu den bisherigen Eigenversorgungen in Westerland und Taunusstein kommen in Bayern insgesamt elf Eigenversorgungen hinzu.

Die Fusion von Thüringer Gasgesellschaft und LUK ist alles andere als einfach. In der Nachkriegszeit gab es, wie geschildert, erheb-

„Wir waren wieder im Ring. Es war vor allem auch ein Signal zur VEBA hin, die eigentlich nicht mehr allzu viel Hoffnung hatte, dass aus dieser ‚Restekiste‘ noch etwas wird.“[17]

Reinhard Broich zur Beteiligung an der FEW

Juni 1979: Verschmelzung mit der LUK

—

Um die Verschmelzung durchführen zu können, muss die Thüringer Gasgesellschaft ihr Grundkapital von 55 Mio. DM auf knapp 68 Mio. DM erhöhen. Die Aktionäre der LUK erhalten als Gegenleistung für die Übertragung des LUK-Vermögens neue Aktien im Verhältnis 1 zu 1.

„Die Kölner waren 50 Leute, eine reine Holding, ein ziemlicher Chaoten-Haufen, hatten keine Regularien, jeder machte seine Arbeit. In der LUK war alles fein strukturiert, mit Organisationsprogrammen, Organigrammen und allem … Das zusammenzukriegen, war eine wirklich wahnsinnig spannende und gute Aufgabe.“[23]

Dr. Dieter Nagel zur Fusion mit der LUK

liche Auseinandersetzungen um die Zukunft beider Unternehmen. Der Münchener LUK gelang es dabei letztendlich nicht, von der ungeliebten Muttergesellschaft in Köln loszukommen. Auch nach der Befriedung des Konflikts bleibt das Verhältnis zwischen dem Führungspersonal beider Unternehmen gespannt.[22] Als es dann 1979/80 zur Fusion kommt, spielen diese alten Konflikte keine große Rolle mehr. Aber die Strukturen und Arbeitsweisen beider Unternehmen waren recht unterschiedlich. Alles in allem funktionierte die Neustrukturierung gut.

Der „bayerische Gaskrieg“

Unmittelbar nach ihrem Umzug nach München wird die Thüringer Gasgesellschaft in den „bayerischen Gaskrieg“ hineingezogen. Im Kern geht es dabei um einen Konflikt zwischen der Bayerngas GmbH und den beiden Tochtergesellschaften der LUK: Erdgas Schwaben (EGS) sowie Erdgas Südbayern (ESB). Mit der Verschmelzung von Thüringer Gasgesellschaft und LUK „erbt“ die Thüga gewissermaßen die Auseinandersetzungen mit der Bayerngas GmbH. Da das Erdgasgeschäft boomt, will die Bayerngas ihre Aktivitäten nicht länger nur auf die Städte beschränken, sondern auch in der Endverteilung aktiv werden. Sie tritt damit in Konkurrenz mit EGS und ESB. Letztgenannte Unternehmen haben die regionalen Netze weitgehend unter ihrer Kontrolle.[24] Für die Bayerngas bleiben daher kaum noch adäquate Aufgaben übrig. Bayerngas reagiert mit Mengenverknappung und hohen Preisforderungen.[25] Außerdem beantragt Bayerngas den Bau neuer Ferngasleitungen, selbst dort, wo schon Leitungen vorhanden sind. Es kommt daraufhin zu einer Reihe juristischer Auseinandersetzungen. Ein Kompromiss scheint möglich, als die Thüga als neuer Akteur in München auf den Plan tritt. Der Vorstandsvorsitzende der Ruhrgas AG, Dr. Liesen, fordert die Thüga auf, eine Vermittlerrolle zu übernehmen.[26] Das erweist sich als schwierig. Im Dezember 1979 ergreift das bayerische Wirtschaftsministerium die Initiative, um den Konflikt zu befrieden. Viele Gespräche zwischen den Konfliktparteien, Gerichtsprozesse und auch einige volkwirtschaftlich eher fragwürdige Regelungen sind nötig, um den Streit im Frühjahr 1980 beizulegen. Eine Grundsatzvereinbarung grenzt die Interessen von EGS, ESB und Bayerngas gegeneinander ab. Die Aufgaben der Bayerngas werden auf die Gasbeschaffung, den überregionalen Transport und die Gasspeicherung beschränkt. Das Endkundengeschäft im regionalen Bereich verbleibt bei den Gasversorgungsunternehmen.[27]

Ein Wendepunkt: Beteiligungen an großen Stadtwerken

Die Thüga besitzt nunmehr die nötige Kapitalkraft, um weitere Beteiligungen zu akquirieren. Ihr spielt in die Karten, dass inzwischen eine Neubestimmung der Rolle des Staates in der Wirtschaft begonnen hat.[28] Die öffentliche Hand beginnt sich schrittweise aus einer Reihe von Branchen – darunter Bergbau, Verkehrswesen, Post, Telekommunikation, Gesundheitswesen – zurückzuziehen. Privatisierung scheint ein probates Mittel zur Produktivitätssteigerung und Haushaltssanierung zu sein. Einige Städte folgen dem Trend und trennen sich von Teilen ihres kommunalen Eigentums.

Nach dem Erwerb von Anteilen des FEW Freiburg bietet sich der Thüga Anfang der 1980er-Jahre in Frankfurt am Main die Chance für eine weitere große Beteiligung. Der Konzessionsvertrag der Thüga bei der Hessen-Nassauische Gas-AG läuft aus und stellt den Vorstand vor die Frage, ob sich die Thüga ganz aus der Region um Frankfurt zurückziehen soll. Thüga schafft es aber im Zuge der Fusion von Hessen-Nassauische Gas-AG und der Main-Gaswerke AG im Jahr 1982, ihre Beteiligung an der Hessen-Nassauische Gas-AG gegen eine zehnprozentige Beteiligung an der neuen Main-Gaswerke AG einzutauschen.[29] Diese ist für die Thüga ein strategisch sehr wichtiger Schritt. In der Liste der wichtigsten Beteiligungen der Thüga folgt 1982 nach FÜW, Nürnberg (Thüga-Anteil 40,3 Mio. DM), FEW, Freiburg (Thüga-Anteil 20,7 Mio. DM) und Rhenag, Köln (Thüga-Anteil 17,2 Mio. DM) nunmehr die Main-Gaswerke AG, Frankfurt (Thüga-Anteil 10,1 Mio. DM).

Im Jahr 1986 erhöht die Main-Gaswerke AG ihr Grundkapital. Da sich das Land Hessen nicht an der Kapitalerhöhung beteiligt, kann die Thüga ihre Beteiligung auf 25 Prozent aufstocken. Zwei Jahre später erwirbt sie auch noch Anteile des Landes Hessen und besitzt damit 36,2 Prozent an der Main-Gaswerke AG (Thüga-Anteil nunmehr 44,7 Mio. DM). Die Beteiligung an der Main-Gaswerke AG – ab 1990 Maingas AG – rückt damit an die erste Stelle im Thüga-Portfolio.

Während die Thüga ihre Positionen in Frankfurt schrittweise ausbaut, vollzieht sich ihr Einstieg bei der Hamburger Gaswerke GmbH (HGW) im Jahr 1988 nahezu schlagartig. Die Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH (HGV) signalisiert, dass sie ihre gesamte Beteiligung an der HEINGAS Hamburger Gaswerke GmbH (HGW) verkaufen will. Es gibt eine Reihe von Interessenten, darunter auch PreussenElektra.[30] Die Hamburger Bürgerschaft favorisiert aber den Verkauf an mittelgroße Energieversorger. Nach einem heftigen Bieterkampf werden zum 1. Januar 1989 89,9 Prozent der HGW-Anteile an die Hamburgische Electricitäts-Werke AG (HEW), die Thüga AG und BEB Erdgas und Erdöl GmbH (BEB) verkauft. Thüga erwirbt 24,9 Prozent der HGW-Anteile.[31] Bei der Konzernmutter PreussenElektra ist man über das Vorgehen der Thüga nicht begeistert, findet sich aber schließlich damit ab.

Aus der Beteiligung an der HGW resultiert der bisher höchste Kapitalbedarf seit Bestehen der Thüga. Ende 1999 kann die Thüga ihre Beteiligung an der HEINGAS auf 28,1 Prozent aufstocken. Bis zur Übernahme der Thüga durch die E.ON AG gehört die HEINGAS zu den profitabelsten Beteiligungen. Im Oktober 2002, unter dem Dach der E.ON AG, muss die Thüga ihre HGW-Anteile aufgrund konzerninterner Umstrukturierungen und der für 2003 avisierten Fusion von HGW und Schleswag AG komplett veräußern.[32]

Der Einstieg der Thüga bei der Stadtwerke Hannover AG im Januar 1994 geht glatt über die Bühne. Die Stadt will Anteile verkaufen und wird mit der Ruhrgas AG und der Thüga, die jeweils zwölf Prozent der Anteile erwerben, rasch handelseinig. Erst als in späteren Jahren der Verkauf weiterer Anteile zur Diskussion steht, kommt es in Hannover zu heftigen politischen Kontroversen.[33] Weitere Anteile des Stadtwerkes werden nicht verkauft.

Mit den Beteiligungen an den Stadtwerken in Frankfurt, Hamburg und Hannover stößt die Thüga in den 1980er/90er-Jahren in eine neue Dimension vor. Damit stellen sich völlig neue Anforderungen an das Unternehmen. Dies umso mehr, als dass sich ein grundlegender Umbruch in der gesamten Energiewirtschaft anbahnt.

Kleine und große Symbole wichtiger Beteiligungen der Thüga in den 80er- und späten 90er-Jahren: oben das Heizkraftwerk Gutleutstraße in Frankfurt am Main, unten eine Isetta der Main Gaswerke bei der Kontrolle einer Gaslaterne, ebenfalls in Frankfurt a. M.

Im Jahr 1989 bahnt sich in Osteuropa eine Zeitenwende an. An der Spitze der Sowjetunion steht seit März 1985 mit Michail Gorbatschow ein Mann, der zwar das sozialistische System bewahren will, aber das Selbstbestimmungsrecht der Völker zu achten gedenkt. In allen Ostblockländern entwickeln sich Bürgerbewegungen. In der DDR zwingt die Opposition die Mächtigen im Herbst 1989, gewaltlos die Grundlagen ihrer Herrschaft in kürzester Zeit selbst zu beseitigen. Auf den Mauerfall reagiert die Thüga rasch. Das Thüga-Modell soll sich erneut bewähren. Auch nach der E.ON-Fusion im September 2000 und dem Zusammenschluss von Thüga und Contigas bleibt das Thüga-Modell bestehen.

DIE DEUTSCHE EINHEIT ALS CHANCE

Kapitel

7

DIE WENDE

1989—2000

Aufbauhilfe Ost und schwierige Jahre als Konzern-Tochter

Die „friedliche Revolution“ und die anschließende Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten ist ein beispielloser Vorgang, nicht nur in der deutschen Geschichte. Am 9. November 1989 wird, eher zufällig, die Grenze geöffnet. Die Pressekonferenz, auf welcher der SED-Funktionär Günter Schabowski die Mauer „hinwegstammelte“, erlangt Berühmtheit. Nur zwei Monate später nutzt Bundeskanzler Helmut Kohl die historische Chance und verkündete einen Zehn-Punkte-Plan für den Weg zur deutschen Einheit.

Herausforderung deutsche Einheit

Die Kontakte der Thüga in die DDR, insbesondere nach Leipzig, sind in den Jahrzehnten der Teilung nie ganz abgerissen. Es gibt Paketaktionen zur Unterstützung ehemaliger Mitarbeiter und, soweit noch möglich, auch private Besuche.[1] Die von Leipzig ausgehende friedliche Revolution berührt daher bei der Thüga zumindest die älteren Mitarbeiter emotional viel stärker als in anderen westdeutschen Unternehmen.

Der Fall der Mauer kommt überraschend, doch gänzlich unvorbereitet sind die westdeutschen Energieversorger nicht. Bereits einige Monate zuvor sind Ost-West-Kooperationen sowohl auf Regierungs- als auch auf Firmenebene angebahnt worden.[2] Der Vorstand der Thüga reagiert auf die epochalen Ereignisse rasch. Erwartungen, das 1948 in der damaligen sowjetischen Besatzungszone enteignete Eigentum zurückzuerlangen, hegt man in München nicht. Eine Restitution, so schätzt es der Vorstand nüchtern ein, würde zukunftsorientiertes Handeln eher behindern als fördern. Zu diesem Thema erklärt Dr. Dieter Nagel auf der Hauptversammlung am 6. Juli 1990, dass die Thüga der Vergangenheit nicht nachlaufe, sondern sich den Herausforderungen der kurz bevorstehenden deutschen Einheit unternehmerisch stellen werde.[3]

Angesichts der eindeutigen Interessenlagen der Branchenriesen steht für die Thüga von vornherein nur eine Zusammenarbeit mit einzelnen regionalen Energiekombinaten zur Diskussion. Bereits im Januar 1990 knüpft die Thüga Kontakte zu den Energiekombinaten in Chemnitz (damals noch Karl-Marx-Stadt), Leipzig und Halle/Saale. Das sind genau die Regionen, in denen die Thüga schon im 19. Jahrhundert ihre Geschäftstätigkeit aufgenommen und systematisch ausgebaut hatte.

Foto Vorseite: 10. November 1989 – einen Tag nach dem Fall der Berliner Mauer bejubeln Westberliner am Checkpoint Charly einreisende Ostdeutsche

„Zunächst waren wir persönlich sehr stark angesprochen, auch emotional betroffen, man erlebte im Grunde Weltgeschichte. Der als Monolith wahrgenommene Ostblock, mit Mauer, mit allem zerbrach und öffnete sich. Es war für uns interessant, die Menschen, die hinter der Mauer waren, kennenzulernen.“

Bernd Rudolph zur deutschen Einheit

Dr. Nagel einigt sich mit dem Generaldirektor des Energiekombinats Karl-Marx-Stadt, Ingenieur Heinz Scholz, den Umbau der südsächsischen Gasversorgung so rasch wie möglich einzuleiten. Zu diesem Zweck unterzeichnen die Thüga und das Energiekombinat Karl-Marx-Stadt am 16. Februar 1990 eine Vereinbarung, die den Aufbau und den Betrieb einer flächendeckenden Erdgasversorgung vorsieht. In der geplanten Form ließ sich die Februar-Vereinbarung aber nicht umsetzen, da sich grundsätzliche Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen anbahnen.

Streit um die ostdeutsche Energieversorgung

Zu den wichtigsten Ereignissen, die den Transformationsprozess in Ostdeutschland entscheidend prägen, gehört die Gründung der Treuhandanstalt. Die Idee dazu kommt, das wird oft vergessen, von der Bewegung „Demokratie Jetzt“.[4] Die Bürgerrechtler haben die Vorstellung, dass es DDR-Vermögen zu bewahren gilt. Die ersten und letzten freien Wahlen zur Volkskammer am 18. März 1990 gewinnt die „Allianz für Deutschland“, ein Wahlbündnis unter Führung der CDU. Der neue und zugleich letzte Ministerpräsident der DDR, Lothar de Maizière (CDU), lässt ein neues Treuhandgesetz ausarbeiten, das die Volkskammer am 17. Juni 1990 verabschiedet. Es zielt auf eine schnelle und umfassende Privatisierung der ostdeutschen Wirtschaft.[5] Die Treuhandanstalt übernimmt im Sommer 1990 alle noch nicht umgewandelten volkseigenen Unternehmen – insgesamt 8.500 Gesellschaften mit etwa vier Millionen Beschäftigten in rund 45.000 Betriebsstätten. Die anfängliche Vorstellung, aus der Privatisierung kostendeckende Erlöse zu erzielen, erweist sich als Trugschluss.

Anfang Juni 1990 übergibt der Vorstandsvorsitzende der VEBA, Klaus Piltz, dem Minister für Umwelt, Naturschutz, Energie und Reaktor-

Die frühe Einigung mit dem VEB-Kombinat Karl-Marxstadt im heutigen Chemnitz über die Umstellung der Gasversorgung in Südsachsen hatte zunächst wegen der politischen Unsicherheiten keinen Bestand

Neue und alte Zeit treffen aufeinander: Ein IFA-Sattelschlepper W50, vermutlich Baujahr 1968, liefert die PE-Rohre für das neue Erdgasleitungsnetz an

„Wir haben es als große Chance betrachtet, die Thüga mit einem ganz großen Schritt weiterzuentwickeln.“

Dr. Herbert Rüben zur deutschen Einheit

DIE WENDE

sicherheit (MUNER) Karl-Hermann Steinberg (CDU) einen Vorschlag, der die Übernahme der gesamten DDR-Stromwirtschaft durch die „großen Drei“ – Bayernwerk AG, RWE und PreussenElektra – vorsieht. Dieses Konzept wird auf einer vom MUNER einberufenen Klausurtagung am 18. Juni 1990 beraten, noch bevor die Treuhandanstalt ihre volle Arbeitsfähigkeit erlangt hat.[6] Es kommt zu heftigen Kontroversen. In den Folgewochen kritisieren das Bundeskartellamt, andere westdeutsche Energieversorger sowie Politiker und Parlamentarier die geplante Übernahme der ostdeutschen Energiewirtschaft durch die „Großen Drei“, da sie Konsequenzen für den Wettbewerb im bald vereinten Deutschland fürchten. Sie plädierten dafür, die Struktur der DDR-Stromwirtschaft beizubehalten, also Erzeugung, Netz und Verteilung getrennt voneinander zu betreiben. Das gelingt nicht. Die öffentliche Erregung über den Entwurf des Stromvertrages ist groß, hält aber nicht lange an.

Am 22. August 1990 unterzeichnen die Regierung der DDR, die Treuhandanstalt und die genannten Unternehmen die Stromverträge – ein Verbundvertrag sowie elf Regionalverträge.[7] Die DDR-Regierung und die Treuhandanstalt übertragen den „Großen Drei“ die Geschäftsbesorgung für rund 75 Prozent der ostdeutschen Energiewirtschaft. Bayernwerk AG, RWE und PreussenElektra sichern sich das Recht, das Leitungsnetz und die Großkraftwerke komplett und die regionalen Energiekombinate zu 51 Prozent kaufen zu können. Der von den „Großen Drei“ zugesicherte Kapitaleinsatz in Höhe von insgesamt 2,6 Mrd. DM ist im Vergleich zu den enormen Aufgaben in Ostdeutschland gering.

Die Privatisierung der ostdeutschen Gaswirtschaft verläuft anders als die des Strommarktes. Den modernsten Teil der Gaswirtschaft repräsentiert der VEB Verbundnetz Gas. Als Betreiber des gesamten Ferngassystems hat Verbundnetz Gas ein bedeutendes regionales Monopol. Schon allein wegen der anderen Technik können Lieferer aus der Bundesrepublik den DDR-Markt nicht sofort besetzen. Die Ruhrgas AG und die Gewerkschaft Brigitta und Elwerath mbH unterstützen den Aufbau einer eigenständigen Ferngasgesellschaft in Ostdeutschland. Bis zum Herbst 1991 werden die Anteile an der nunmehrigen Verbundnetz Gas AG an acht Gasunternehmen und ein kommunales Konsortium für insgesamt 1,55 Mrd. DM verkauft.[8] Damit ist das „Filetstück“ der ostdeutschen Energiewirtschaft vergeben.

Ein entscheidender Faktor bei der Transformation der ostdeutschen Energieversorgung ist die Wiederetablierung der kommunalen Selbstverwaltung. Die Regierung de Maizière arbeitet ein Kommunalverfassungsgesetz aus, das die frei gewählte Volkskammer am 17. Mai 1990 verabschiedet.[9] Der westdeutsche Verband kommunaler Unternehmen und der Deutsche Städtetag unterstützen die ostdeutschen Kommunen. Sie empfehlen die Gründung von Stadtwerken. Ein am 6. Juli 1990 verabschiedetes Kommunalvermögensgesetz soll den Übergang der örtlichen Energieversorgungsanlagen aus der Hand der Energieversorgungskombinate in das Eigentum der Städte und Gemeinden regeln. Doch das ist nicht mehr möglich, da die Treuhandanstalt bereits zum 1. Juli 1990 alle Energieversorgungskombinate in Aktiengesellschaften umgewandelt hat. Dieses juristische Paradoxon löst der ebenfalls zum 1. Juli 1990 in Kraft getretene Einigungsvertrag, der festschreibt, dass die versorgten Städte und Gemeinden mit bis zu 49 Prozent an den regionalen Energieversorgungsunternehmen zu beteiligen sind.[10] Jeweils 51 Prozent der Anteile an den regionalen Gasversorgern sollen an westdeutsche und internationale Gasunternehmen verkauft werden. Gegen diese Regelung klagen 75 Städte und Kommunen und verlangen von der Treuhandanstalt die vollständige Herausgabe des Betriebsvermögens für die Stadtwerke. Die Treuhandanstalt muss dem Druck der Kommunen nachgeben und im Februar 1991 einer Grundsatzverständigung über die künftige Rolle der Stadtwerke zustimmen.[11] Demnach sind verschiedene Modelle möglich, von der Pacht bis zum Kauf.

Für die Thüga bedeuten die juristischen Auseinandersetzungen bei der Transformation der ostdeutschen Energiewirtschaft ein zusätzliches Risiko. Wenn die Thüga und die betroffenen Kommunen bis zur höchstrichterlichen Klärung gewartet hätten, wären große Teile des Wärmemarktes für die kommunalen Gasanbieter verloren gegangen. Schnelles unternehmerisches Handeln ist das Gebot der Stunde.

Das Thüga-Modell für Südsachsen

Wichtigste Aufgabe der Gaswirtschaft in Ostdeutschland ist die komplette Umstellung auf Erdgas. Auch muss eine Umorientierung der Gasversorgung auf den Wärmemarkt erfolgen, um die umweltbelastende Braunkohle abzulösen. Im Jahr 1990 verfügen weniger als zehn Prozent aller Wohnungen in der DDR über eine Gasheizung.

Die Jahre der Mangelwirtschaft haben ihre Spuren hinterlassen. Es fehlt an modernem Gerät, Werkzeugen und Fahrzeugen. Thüga und ihre Beteiligungsgesellschaften helfen kurzfristig und stellen Ausrüstungen, Kommunikationstechnik, aber auch Fachliteratur zur Verfügung. Die wichtigste Hilfe kommt jedoch von den Thüga-Mitar-

Gründung von Stadtwerken

Bei der Bildung kommunaler Energieversorger müssen eine Reihe komplizierter Probleme gelöst werden. Keinesfalls trivial ist die Vermögenszuordnung, zumal in einer Reihe von Fällen Anlagen sowohl für die örtliche als auch überregionale Versorgung genutzt wurden. Die maßgeblichen Entscheidungen hierfür hatte die Treuhandanstalt getroffen. Dies führt zu Problemen bei der Bestimmung des Kaufpreises. Strittig sind auch Fragen der Altlastensanierung und der Zuordnung von Altkrediten. Die Hoheit über die Altlastenfreistellung liegt bei den Ländern. Da aber die Treuhandanstalt für die Privatisierung der Industriebetriebe die Verantwortung trägt, führt dies zu der für Investoren unbefriedigenden Situation, dass sie zwar vom Land die Freistellung erhalten, wegen möglicher Sanierungskosten aber wieder auf die Treuhandanstalt verwiesen werden.[13] Nach intensiven Diskussionen stimmt die Treuhandanstalt schließlich einer weitgehenden Altlastenfreistellung zu.

„Da war unser Minderheitsmodell auch etwas, was total anders war, als das, was alle anderen machten … Es hieß, die können das alles nicht, daher muss die Mehrheit aus dem Westen kommen, und die Belegschaften müssen alle aus dem Westen kommen und wir müssen denen das vormachen.“

Dr. Dieter Nagel zum Engagement der Thüga in den neuen Bundesländern

beitern, die sich vor Ort engagieren und ihren ostdeutschen Kollegen beim Weg in die Marktwirtschaft helfen.

Die ostdeutschen Kommunen beginnen in dieser Zeit gerade erst damit, neue demokratische Strukturen aufzubauen. Trotzdem legt die Thüga großen Wert darauf, die Rolle der Kommunen in Ostdeutschland nicht anders zu beurteilen als in Westdeutschland.[12]

Die Thüga arbeitet ab Sommer 1990 ein Modell zur Kommunalisierung der südsächsischen Gasversorgung aus. Kernpunkt ist die Überlegung, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit am ehesten zustande kommt, wenn die Mehrheit an den gemeinsam zu gründenden Unternehmen bei der kommunalen Seite verbleibt.

Das „Südsachsenmodell“ wird intensiv mit den Städten und Kommunen diskutiert und am 11. April 1991 vom Sächsischen Städte- und Gemeindetag angenommen. Unumstritten ist das Modell nicht. Kritiker verweisen darauf, dass eine Zersplitterung der Energieversorgung betriebswirtschaftlich nicht optimal sei. Die meisten Städte und Kommunen halten dennoch am „Südsachsenmodell“ fest.

Die von der Thüga in Sachsen übernommene Gasversorgung wird in vier Unternehmen aufgeteilt: Erdgas Zwickau GmbH, Erdgas Plauen GmbH, Freiberger Erdgas GmbH und Erdgas Südsachsen GmbH. Den jeweils beteiligten Gemeinden steht das Recht einer Beteiligung von 49 Prozent zu. Entsprechend ihrer Geschäftsphilosophie bietet die Thüga den genannten Städten und der Erdgas Südsachsen GmbH weitere zwei Prozent der Anteile an, um ihnen die Mehrheit zu überlassen. Thüga macht der Stadt Chemnitz ebenfalls ein Angebot, diese lehnt aber ab und gründet ein eigenes Stadtwerk.

Greifen wir der Geschichte in Bezug auf die Gasversorgung von Chemnitz an dieser Stelle ein wenig vor. Im Jahr 2000 erwirbt die Thüga eine Beteiligung an der Stadtwerke Chemnitz GmbH in Höhe von 15 Prozent und stockt diese im Jahr 2004 auf 30 Prozent auf. Im Sommer 2010 fusionieren die Erdgas Südsachsen GmbH und die Stadtwerke Chemnitz zur eins energie in sachsen GmbH & Co. KG rückwirkend zum 1. Januar 2010. Der Zweckverband Gasversorgung in Südsachsen hält seitdem 51 Prozent und die Thüga 49 Prozent der Gesellschaftsanteile.[14]

Die Erdgas Südsachsen GmbH übernimmt die Gasverteilung in den Gebieten, die nicht durch Stadtwerke versorgt werden können. Unter den Beteiligungen der Thüga an den Regionalversorgern in den ostdeutschen Bundesländern ragt dieses Unternehmen mit rund 243.000 Kunden heraus.

Mit dem kommunalen Unternehmen arbeitet die Thüga in der Folgezeit eng zusammen.[15] Hineinregieren will die Thüga in die neuen Gesellschaften nicht. Unterstützung wird ihnen vor allem für den Aufbau der kaufmännischen Abteilungen angeboten. Ein Mentalitätswandel hin zum kundenorientierten Vertrieb beginnt. Neue Rechenzentren werden aufgebaut und von der Thüga entwickelte Anwendungsprogramme eingeführt. Das Wichtigste sind jedoch Schulungen der Mitarbeiter, die sowohl in Chemnitz als auch München stattfinden.

Die Erdgasumstellung

Um rasch mit der Erdgasumstellung in den ostdeutschen Bundesländern beginnen zu können, muss erst einmal zusätzliches Erdgas beschafft werden. Bis dahin hatte die DDR ausschließlich aus der Sowjetunion Erdgas bezogen und im Raum Salzwedel einheimisches Erdgas mit niedrigem Brennwert gefördert. Diese Mengen reichen nicht aus. Bereits im Februar 1990 erklärt sich die Ferngas Nordbayern GmbH bereit, von Hof aus eine Leitung bis nach Posseck im sächsischen Vogtland zu verlegen. Die 25 km lange Leitung geht am 16. Januar 1991 in Betrieb.[16] Zeitnah wird mit der Verbundnetz Gas AG (VNG) und der neu gegründeten Erdgasversorgungsgesellschaft GmbH (EVG) über Erdgasbezüge verhandelt. Im März 1991 und November 1992 kommt es zu Vertragsabschlüssen.

Gelbe Rohre und aufgerissene Straßen prägen in der Zeit der Erdgasumstellung das Bild vieler ostdeutscher Städte

Schon einige Monate zuvor beginnt in Südsachsen die flächendeckende Erdgasumstellung von über 300.000 Kundenanlagen. Als Endtermin wird der Oktober 1993 avisiert. Das ist eine außergewöhnliche Herausforderung für alle Beteiligten. Die Umstellung der Stadtgasnetze auf die Erdgasnutzung erfolgt schrittweise, abhängig von der jeweiligen Dringlichkeit und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Sünden der Vergangenheit, wie fehlerhafte Rohrnetzpläne, Zählerdateien und Hausanschlussdateien werden dabei korrigiert. Dichteprüfungen, die Modernisierung der Anlagen, der Gerätetausch und anderes mehr tragen zur Erhöhung des Sicherheitsniveaus in der Gasversorgung bei. Die Umstellung bereiten die Gasversorgungsunternehmen, Kommunalverwaltungen, Wohnungsgesellschaften, Installationsfirmen, Schornsteinfegerinnungen und die Gasgeräteindustrie gemeinsam vor. Für den in der Aufbauphase befindlichen Mittelstand in Ostdeutschland wirkt die Erdgasumstellung wie ein Konjunkturprogramm.

Am 1. Oktober 1993 kann in Meerane die Erdgasumstellung in Südwestsachsen festlich beendet werden. Ganz Ostdeutschland ist bis zum Juni 1995 auf Erdgas umgestellt. Das ist eine enorme Leistung der gesamten deutschen Gaswirtschaft, die in einem Zeitraum von nur viereinhalb Jahren rund zehn Mrd. DM in das zukunftsträchtige Projekt investiert.[17] Das Thüga-Modell bewährt sich dabei auch für das südliche Versorgungsgebiet des neu gebildeten Bundeslandes Sachsen-Anhalt.[18]

Die Liberalisierung des Energiemarktes

Bereits Mitte der 1980er-Jahre einigen sich die Mitgliedsländer der Europäischen Union (EU) darauf, bis 1992 einen einheitlichen europäischen Markt ohne Binnengrenzen zu schaffen. Die Marktöffnung im Energiesektor erfolgt dabei deutlich später als in anderen Wirtschaftsbranchen. Im Januar 1992 legt die EU-Kommission einen Vorschlag für den Erdgas-Binnenmarkt vor.[19] Bei einer Mehrheit der europäischen Energiepolitiker hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass Erzeugung und Verkauf nicht notwendig mit dem Netzbetrieb verbunden sein müssen. Man hält deren wirtschaftli-

DIE WENDE

che Trennung vom Netzbetrieb nicht nur für praktisch durchführbar, sondern auch für volkswirtschaftlich sinnvoll. Die Kommission stellt den Gebietsschutz infrage, fordert ein Durchleitungsrecht für Dritte, die Abschaffung der Demarkations- und Konzessionsverträge sowie die Liberalisierung des Leitungsbaus.

Im Jahr 1996 wird die EU-Binnenmarktrichtlinie für Elektrizität und 1998 die EU-Binnenmarktrichtlinie für Gas verabschiedet. Die Richtlinie für Elektrizität tritt am 17. Februar 1997 und die für Gas am 22. Juni 1998 in Kraft. Ziel ist es, die nationalen Märkte der EU-Mitgliedsländer für den internationalen Wettbewerb zu öffnen. Beide Richtlinien geben keine konkreten Organisationsstrukturen vor, sondern formulierten lediglich Vorschriften mit dem Ziel der stufenweisen Marktöffnung. Vorgeschrieben wird aber das sogenannte „unbundling", also die Trennung von Netz, Produktion und Verkauf. Die Mitgliedsstaaten behalten die Wahlfreiheit zwischen einem Ordnungsrahmen mit verhandelbarem oder reguliertem Netzzugang; Erdgas sowie Nicht-Gas-Aktivitäten müssen fortan buchhalterisch getrennt werden; eine Marktöffnung soll schrittweise erfolgen und das Prinzip der Reziprozität wird verbindlich.[20]

Um den ordnungsrechtlichen Rahmen für den liberalisierten Elektrizitäts- und Gasmarkt zu gewährleisten, verabschiedet der Bundestag ein neues Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), das im April 1998 in Kraft tritt. Mit dem EnWG wird eine sofortige und vollständige Marktöffnung vorgenommen, was über die Forderungen der EU-Kommission zu einer schrittweisen Öffnung der Märkte deutlich hinausgeht. Auf beiden Energiemärkten – Strom und Gas – wählt Deutschland als einziges Land der EU den Weg des „verhandelten Netzzugangs": Die beteiligten Wirtschaftsverbände sollen selber die nötigen Kriterien festlegen, damit ein diskriminierungsfreier Netzzugang möglich wird, sodass auch jeder Energielieferant seinen Netzzugang wechseln kann.[22]

Die großen Stromkonzerne reagieren auf die neuen Herausforderungen mit Fusionsstrategien – VEBA und VIAG wollen sich ebenso zusammenschließen wie RWE und VEW. Das Bundeskartellamt stimmt den Anträgen unter Auflagen zu. Auch eine Reihe von Stadtwerken setzen nun auf Fusions- und Beteiligungsstrategien. So schließen sich große und kleine Stadtwerke in ganz Deutschland, insbesondere in Rheinland-Pfalz, Hessen, Baden-Württemberg und Niedersachsen der Thüga-Gruppe an.

Mit dem Einbringen ihrer Anteile an der FÜW in die neu gegründete N-Ergie, Nürnberg, verfügt die Thüga über ein lupenreines Minderheitsmodell

Wichtigste Beteiligungen der Thüga in den Jahren 2000/2001

Beteiligung	Anteil am Kapital in Prozent	Eigenkapital in Mio. Euro	Anteil der Thüga am Eigenkapital in Mio. Euro
Mainova AG, Frankfurt/Main	24,3	389,5	94,6
Rhenag, Köln	41,3	228,7	94,5
N-Ergie AG, Nürnberg	39,8	232,2	92,4
Erdgas Südsachen, Chemnitz	49,0	122,7	60,1
HEIN GAS Hamburg	28,1	160,3	45,0
Stadtwerke Chemnitz AG	15,0	237,0	35,6
Stadtwerke Hannover AG	12,0	280,3	33,6

Überall sichtbares Zeichen des gerade geöffneten Energiemartes: Im August 1999 bekommt Strom plötzlich eine Farbe, die Großen der Branche liefern sich eine heftige Werbeschlacht

Im März 2000 gründen die Städtische Werke Nürnberg GmbH und Thüga die N-Ergie AG, Nürnberg. Sie bringen in dieses Unternehmen ihre jeweiligen Mehrheitsanteile an der Fränkisches Überlandwerk AG (FÜW), Nürnberg – FÜW gehört 1997 mit rund 190 Mio. DM bei 61,2 Prozent zu den größten Beteiligungen der Thüga – und der Energie- und Wasserversorgung AG (EWAG), Nürnberg ein. Thüga beteiligt sich so mit 39,8 Prozent an der N-Ergie AG. Mit diesem Unternehmen kommt das Thüga-Modell nun auch in Mittelfranken zum Tragen.[23] Ein Nebeneffekt: Mit dem Einbringen der FÜW-Anteile in die N-Ergie „verschwindet" die letzte Mehrheitsbeteiligung der Thüga. Sie verfügt nunmehr über ein lupenreines Minderheitsmodell.

E.ON-Fusion und Übertragung von Contigas auf Thüga

In Reaktion auf die Liberalisierung der Energiemärkte fusionieren im September 2000 die Mischkonzerne Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-Aktiengesellschaft (VEBA) und Vereinigte Industrie-Unternehmungen Aktiengesellschaft (VIAG) zur E.ON AG, Düsseldorf. Es handelt sich um eine der größten Fusionen in der deutschen Wirtschaftsgeschichte.[24]

VEBA bringt in die E.ON AG ihre hundertprozentigen Tochtergesellschaften aus den Bereichen Strom (PreussenElektra), Chemie (Degussa-Hüls) und Öl (Veba Oel) ein. Verkauft werden die Tochtergesellschaften der Bereiche Distribution/Logistik, Elektronik, Immobilienmanagement und Telekommunikation. Die VIAG bringt ihre Energiesparte und einen Teil ihrer Industriebeteiligungen ein. Das Jahr 2000 ist damit auch für die Energietöchter von VEBA und VIAG – die PreussenElektra AG und Bayernwerk AG – ein Jahr der Fusion und großer struktureller Veränderungen. PreussenElektra und die Bayernwerk AG fusionieren zur E.ON Energie AG. Im Vorfeld dieser Fusion ist auch zu entscheiden, was mit ihren Beteili-

Contigas-Geschichte

Die Übertragung der Contigas auf die Thüga hat durchaus eine historische Dimension. Deshalb soll an dieser Stelle stichpunktartig auf die Geschichte der Contigas und ihr wechselvolles Verhältnis zur Thüga zurückgeblickt werden. Die Deutsche-Continental-Gas-Gesellschaft (Conti) wird am 7. Mai 1855 in Dessau, der Landeshauptstadt des kleinen Herzogtums Anhalt-Dessau, gegründet.[28] Es ist die erste deutsche Gasgesellschaft, die auf dem gesamten europäischen Kontinent agierte. Bald schon geht die Conti dazu über, auch Gasgeräte, wie Gasuhren, Lampen, Herde und Motoren, herzustellen. Im Jahr 1888 tritt der junge Diplom-Ingenieur Hugo Junkers in das Unternehmen ein.

Erst der von Junkers entwickelte Gasbadeofen macht die Verwendung von Gas zur Warmwasseraufbereitung populär. Größter privatwirtschaftlicher Konkurrent der Conti ist die Thüringer Gasgesellschaft. Beide Unternehmen entwickeln sich von reinen Leuchtgasherstellern sukzessive zu Versorgungsunternehmen, die Elektroenergie, Gas und Wasser vertreiben. Dem weiteren Vordringen der Städte und Kommunen in die Versorgungswirtschaft begegnen beide Unternehmen durch Beteiligungen an gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, was dazu führt, dass sie sich selbst mehr und mehr zu technischen und kaufmännischen Beratungs- und Betriebsführungsgesellschaften wandeln. Als nach Kriegsende der in der sowjetischen Besatzungszone und ebenso der weiter östlich gelegene Besitz der Conti sowie ihre Zentrale in Dessau enteignet werden, verlegte sie 1947 ihren Sitz zunächst nach Hagen und 1949 nach Düsseldorf, um ihre in den Westzonen gelegenen Werke und Beteiligungen weiter zu bewirtschaften. Im Jahr 1979 firmiert das Unternehmen in Contigas Deutsche Energie AG um und verlegt 1988 seinen Sitz nach München. Inzwischen hält die Bayernwerk AG 98,5 Prozent der Anteile an der Contigas.

Eine Ministererlaubnis macht den Weg frei: Im März 2003 übernimmt E.ON Ruhrgas

DIE WENDE

gungen werden soll. PreussenElektra hält mit 56,5 Prozent die Mehrheit der Thüga-Aktien; dem Bayernwerk gehören 98,5 Prozent der Anteile an der Contigas.

Nach der Fusion von VEBA und VIAG zur E.ON AG mache es keinen Sinn mehr, zwei Gesellschaften mit nahezu identischen Geschäftsmodellen in Konkurrenz gegeneinander zu führen.[25] Einige Jahrzehnte zuvor war die Contigas noch wesentlich größer als die Thüga. Doch die Contigas hat weniger Glück bei ihren Akquisitionen und betreibt auch keine konsequente Politik zur Minderheitsbeteiligung. Seit den 1970er-Jahren wächst die Thüga rascher und weist mit ihren Beteiligungen im Jahr 2000 einen etwa dreimal größeren Umsatz aus als die Contigas. Der Geschäftsbetrieb der Contigas wird mit wirtschaftlicher Wirkung zum 1. Januar 2001 – mit Ausnahme ihrer Beteiligungen an der EVO Energieversorgung Oberfranken AG und an der OBAG Aktiengesellschaft – auf die Thüga übertragen. Die Conti-Gruppe erwirtschaftet 2000 einen Umsatz von 2,3 Mrd. Euro. Zu ihr gehören auch die Contigas Deutsche Energie AG, die an rund 50 Stadtwerken in ganz Deutschland und Oberitalien Beteiligungen hält. Die Thüga-Gruppe ist zu dieser Zeit im gesamten Bundesgebiet an rund 60 Unternehmen direkt, und an weit mehr als 100 Unternehmen indirekt beteiligt und erzielte einen Umsatz von rund 7,4 Mrd. Euro.[26]

Trotz ihrer unterschiedlichen Unternehmenskulturen, die kleinere Contigas war hierarchischer strukturiert, verläuft der Fusionsprozess weitgehend reibungslos. Der Vorstand der Thüga folgt der Maxime, dass man bei einer Fusion den Kleineren etwas bevorzugen müsse. Wer von der Thüga kommt und wer von der Contigas, das ist schon nach wenigen Jahren kaum noch zu unterscheiden und spielte im Arbeitsalltag keine Rolle mehr.[27]

Die Kartellbehörden in Brüssel und Bonn knüpfen die E.ON-Fusion an eine Reihe von Bedingungen. So bekommt E.ON die Auflage, ihre gemeinsam mit RWE gehaltene Beteiligung an der rhenag Rheinische Energie AG (rhenag), Köln zu entflechten. RWE hält 54,1 Prozent der rhenag Anteile, Thüga 41,3 Prozent. Beide entscheiden sich zur Entflechtung im Wege der „Aufspaltung zur Neugründung“. Die rhenag AG (alt) wird in zwei neue Gesellschaften gespalten – die namensgleiche rhenag Rheinische Energie AG und die Thüga Beteiligungen AG (ThüBet.AG). Nach dem Aktientausch ist neben den freien Aktionären ausschließlich RWE Gas an der rhenag Rheinische Energie AG (neu) beteiligt. Im Gegenzug werden der ThüBet.AG 18 Beteiligungen der rhenag in Hessen, Rheinland-Pfalz und Sachsen zugeordnet. Die genannten Beteiligungen passen geografisch gut zu den Aktivitäten der Thüga in diesen Bundesländern.

Bei ihrer Gründung ist die E.ON AG bereits durch ihre vielen Beteiligungen, darunter Avacon, Schleswag, EWE, Stadtwerke Bremen, GASAG, FNG, Frankengas (+ Thüga Anteil), Bayerngas, ESB (+ Thüga Anteil), EMG, Gasversorgung Thüringen sowie insbesondere die Thüga-Gruppe einer der führenden Ortsgasverteiler in Deutschland mit einem Gasabsatz von insgesamt 72,4 Mrd. kWh. Das entspricht rund vier Prozent des gesamten deutschen Erdgasabsatzes. Beim Import und auf der Ferngasstufe sieht das Management hingegen erheblichen Nachholbedarf. Diese Lücke soll durch die Übernahme der Ruhrgas AG, damals größte europäische Ferngasgesellschaft mit einem Erdgasabsatz von rund 582 Mrd. kWh, geschlossen werden. Der Aufkauf der Ruhrgas-Mehrheitsanteile von verschiedenen, bisweilen heftig zerstrittenen Großaktionären, gilt lange als undurchführbar. Nichtsdestotrotz versucht sich E.ON Chef Ulrich Hartmann an dieser Aufgabe. Der Präsident des Bundeskartellamts moniert die geplante Fusion, da er eine Verstärkung marktbeherrschender Stellungen bei Strom und Gas befürchtet.[29] Beamte des Bundeswirtschaftsministeriums teilen die Bedenken des Bundeskartellamts, aber nicht Bundeskanzler Gerhard Schröder (SPD) und Wirtschaftsminister Werner Müller (parteilos). Der Minister setzt darauf, dass die rohstoffarme Bundesrepublik keinesfalls auf starke deutsche Energieunternehmen verzichten kann, um nicht irgendwann völlig von ausländischen Firmen abhängig zu sein. Bei einem Spitzentreffen im Kanzleramt holt sich E.ON Chef Hartmann am 18. Oktober 2001 die Zustimmung des Bundeskanzlers für die Übernahme der Ruhrgas. Anfang Juli 2002 gestattet das Bundeswirtschaftsministerium schließlich die Fusion unter Auflagen.

Auch für die Thüga beginnt damit ein neues Kapitel ihrer Geschichte. Im November 2003 überträgt die E.ON Energie AG ihre Thüga-Aktien (rund 68 Prozent) auf die Ruhrgas Thüga Holding GmbH. Bis zum Jahr 2009 gehörte die Thüga damit zur E.ON-Ruhrgas AG. Mit dem Verkauf der Thüga-Anteile an ein kommunales Erwerberkonsortium nimmt die Firmengeschichte im November 2009 eine neue Wendung.

„Dadurch ist in dieser Zeit die Thüga unheimlich gewachsen, also das Finanzanlagevermögen der Thüga hat sich Anfang der 2000er-Jahre beinahe verdoppelt.“

Armin Geiß zur Fusion Thüga – Contigas

Auf dem liberalisierten Energiemarkt Europas entbrennt unter den großen Energieversorgern ein Wettstreit um die lukrativsten Beteiligungen. Investitionen in konventionelle Stromerzeugung versprechen hohe Erträge. Zugleich schwebt das Damoklesschwert des Atomausstiegs und der Energiewende über der Branche. Die Thüga wird zum Fremdkörper im E.ON-Konzern, ihre Investitionen erreichen einen Tiefpunkt.
Der Verkauf an drei Integra-Partner und die KOM9 mitten in der Finanzkrise erweist sich Ende 2009 als Glücksfall für das Unternehmen. Das Thüga-Modell bekommt neue Chancen.

IN KOMMUNALER HAND

Kapitel
8

DER WEG ZUR NEUEN THÜGA

2000—2010

Von der Konzerntochter zum kommunalen Unternehmen

Nach der Fusion von VEBA und VIAG zur E.ON AG gehörte die Thüga zum E.ON-Konzern. Dementsprechend stellen nunmehr die E.ON Energie AG bzw. die Ruhrgas AG die Vorsitzenden des Aufsichtsrates der Thüga.

Mit Wirkung zum 1. August 2002 erwirbt die E.ON Energie AG die 25,1-prozentige Beteiligung der Bayerische Landesbank AG an der Thüga AG. Da sie mit 61,2 Prozent schon bisher Mehrheitsaktionär des Unternehmens ist, erhöht sich ihre Beteiligungsquote auf 86,2 Prozent. Damit endet die seit 1947 bestehende Verbindung zwischen der Bayerische Landesbank AG, die damals Bayerische Gemeindebank/Girozentral hieß, und der Thüga, die damals noch unter Thüringer Gasgesellschaft AG firmierte.

Diesem Meilenstein in der Geschichte der Thüga folgt im Jahr darauf ein weiterer Einschnitt. Der langjährige Vorsitzende des Vorstands, Dr. Dieter Nagel, beendet mit Ablauf der Hauptversammlung am 27. Juni 2003 auf eigenen Wunsch seine Tätigkeit.[1] Unter seiner Führung hat sich die Thüga seit den 1970er-Jahren von einer kleinen Fachgesellschaft zu einem renditestarken Unternehmen und einer festen Größe in der deutschen Energiewirtschaft entwickelt. Zum neuen Vorsitzenden des Vorstands der Thüga wird ab 1. Juli 2003 Armin Geiß gewählt. Der gelernte Jurist war von 1983 bis 1987 als Regierungsdirektor im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr und danach für die Bayernwerk AG tätig. Im Jahr 2001 wechselt er in den Vorstand der Thüga. Bereits auf der Bilanz-Pressekonferenz der Thüga im Mai 2003 erklärt Armin Geiß, dass das Thüga-Modell nicht infrage stehe.[2] Die Thüga liefert hohe Gewinne an die Muttergesellschaft und damit die besten Argumente gegen ihre Zerschlagung.

Im Verlauf des Jahres 2003 werden die Weichen für die Neuordnung des Aktionärskreises der Thüga Aktiengesellschaft gestellt. Ein kleiner Teil der Thüga-Aktien, rund drei Prozent, befindet sich noch in Streubesitz. Erklärtes Ziel des E.ON-Konzerns ist es, auch diese Aktien zu erwerben, um volle Handlungsfreiheit zu gewinnen. Dafür nutzt E.ON den seit 2001 gesetzlich möglichen gesellschaftsrechtlichen Squeeze-Out. Gemäß deutschem Aktiengesetz kann der Hauptaktionär, der mindestens 95 Prozent des Grundkapitals mittelbar oder unmittelbar hält, von den Minderheitsaktionären die Übertragung ihrer Aktien an ihn gegen eine angemessene Barabfindung verlangen. Am 28. November 2003 tagt eine außerordentliche Hauptversammlung der Thüga und beschließt, die Minderheitsaktionäre gegen die Zahlung einer angemessenen Barabfindung – 63,36 Euro je Aktie – auszuschließen. Der Jahresschlusskurs der Thüga-Aktie war von 34,00 Euro im Jahr 1998 auf 58,45 Euro im Jahr 2002 gestiegen und hat damit innerhalb von nur fünf Jahren um knapp 72 Prozent zugelegt.[3] Analysten erwarten eine weitere Wertsteigerung der Thüga-Aktie, die ja nur in kleinen Stückzahlen gehandelt wird. In der Tat übersteigt ihr Kurs Ende 2003 bereits die 70,00-Euro-Marke. Einige Kleinaktionäre halten daher die angebotene Barabfindung für zu niedrig und reichen eine Anfechtungsklage ein. Von ihnen bemühte Gutachter behaupten, dass spekulative Einflüsse, insbesondere der Verkauf von Thüga-Aktien zu Preisen unterhalb der geplanten Barabfindung durch den E.ON-Konzern, den Kurs der Aktie „signifikant beeinflusst" hätten.[4] Um den komplizierten Bewertungsstreit nicht noch weiter eskalieren zu lassen, schließt die E.ON AG im Frühjahr 2004 einen Vergleich mit den außenstehenden Aktionären und bessert den Kaufpreis nach.

Foto Vorseite: Von links: Helmut Müller (OB Wiesbaden), Michael G. Feist (VV enercity), Ulrich Maly (OB Nürnberg), Dr. Constantin H. Alsheimer (VV Mainova), Herbert Dombrowsky (VV N-ERGIE), Dr. Petra Roth (OB Frankfurt), Dieter Salomon (OB Freiburg), Stephan Weil (OB Hannover), Dr. Thorsten Radensleben (VV badenova und Sprecher KOM9). Integra wird vertreten durch die Vorstandsvorsitzenden von enercity, N-ERGIE und Mainova und die kommunalen Vertreter der Städte, KOM9, ihren Sprecher und den Oberbürgermeistern von Freiburg und Wiesbaden

Unter dem Dach von E.ON-Ruhrgas

Ende 2004 ist schließlich die E.ON Ruhrgas Thüga Holding GmbH nach konzerninternen Übertragungen mit 81,1 Prozent und die CONTI-GAS Deutsche Energie-Aktiengesellschaft mit 18,9 Prozent am Grundkapital der Thüga beteiligt. Die hundertprozentige Übertragung der Thüga-Aktien auf den E.ON-Konzern und die Einstellung der Börsennotierung der Thüga-Aktie stellen einen tiefen Einschnitt in der Geschichte der Thüga dar. Langjährige, teilweise durch persönliche Kontakte geprägte Bindungen zwischen der Thüga und ihren Aktionären werden damit beendet. Die Veränderungen in der Aktionärsstruktur hat aber keine Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Thüga. Es wird auch von der Ruhrgas AG akzeptiert. An der Unabhängigkeit der Beratungsleistungen der Thüga und ihrer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Kommunen ändert sich nichts.

Zu den größten neuen Beteiligungen, die die Thüga unter dem Dach von E.ON/Ruhrgas erwirbt, gehören Anteile an der Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft (GASAG). Der Berliner Senat hat sich Mitte 1993 angesichts der dramatischen Finanzlage der Hauptstadt zum Verkauf der GASAG entschlossen.[5] Die Privatisierung erfolgt in mehreren Schritten. Die Thüga übernimmt sukzessive die Ruhrgas-Anteile an dem Berliner Unternehmen und verfügt Mitte 2004 schließlich über 36,85 Prozent der Anteile an der GASAG. Dies ist vorerst die letzte große Akquisition der Thüga.

Unter dem Dach des E.ON-Konzern hat die Thüga kaum noch Möglichkeiten, weitere größere Beteiligungen zu erwerben. Ende des Jahres 2001 verkündet der Präsident des Bundeskartellamtes, Ulf Böge, dass künftig die Beteiligung großer Stromkonzerne an Stadtwerken auf 20 Prozent limitiert werden sollen.[6] In Einzelfällen erlaubt das Kartellamt dann aber doch wieder neue Beteiligungen bis zu 25 Prozent oder die weitere Aufstockung von bereits bestehenden umfangreichen Beteiligungen. Dennoch wirkt die Politik immer stärker auf ein „wettbewerbsunschädliches Niveau" der Stadtwerke-Beteiligungen der großen Energieversorger hin.

Als nunmehrige hundertprozentige Konzerntochter beginnt die Thüga mit der Neuordnung ihres Beteiligungsvermögens.

Bild oben: Ende einer erfolgreichen Ära – E.ON-Chef Johannes Teyssen verabschiedet im Juni 2003 Dr. Dieter Nagel in den Ruhestand
Bild unten: Am 28. November 2003 beschließt die außerordentliche Hauptversammlung der Thüga, die Minderheitsaktionäre abzufinden – Thüga gehört damit zu 100 Prozent zum E.ON-Konzern

Unternehmensdaten der Thüga AG 2000–2010 (in Mio. Euro)[8]

Jahr	Anlagevermögen	Jahresüberschuss/ Investitionen	Gewinnabführung
2000	1.157	412	80
2001	1.928	1.352*	146
2002	2.093	422	645
2003	2.098	184	-
2004	2.713	1.016**	318
2005	2.900	240	311
2006	2.839	156	308
2007	2.825	58	445
2008	2.583	12	335
2009	2.023	50	398
2010	2.219	232	418

* einschließlich Verschmelzungsvorgänge mit Contigas in Höhe von 603 Mio. Euro
** einschließlich Verschmelzungsvorgänge in Höhe von 297 Mio. Euro

Nach den großen Investitionen in neue Beteiligungen in den Jahren 2000 bis 2004 entwickeln sich die Investitionen der Thüga ab 2005 stark rückläufig und erreichen im Jahr 2008 mit nur noch zwölf Mio. Euro einen Tiefpunkt. Das ist gerade einmal noch rund ein Prozent der Summe, die Thüga im Jahr 2004 investiert hat.

DER WEG ZUR NEUEN THÜGA

Allein im Jahr 2004 verändern sich in mehr als 60 Fällen die Finanzanlagen der Thüga, hauptsächlich infolge konzerninterner Umstrukturierungen.[7] Dies betrifft insbesondere die Änderungen der Beteiligungsverhältnisse zwischen der Thüga und ihren Schwestergesellschaften E.ON Bayern AG, Regensburg und TEAG Thüringer Energie AG, Erfurt.

Auch im Verhältnis zur E.ON Ruhrgas International AG (ERI) kommt es zu Veränderungen. Die einstige Ruhrgas AG hatte mit ihrer 1994 gegründeten hundertprozentigen Tochter, Ruhrgas Energie Beteiligungs-AG (RGE), ein ähnliches Beteiligungskonzept verfolgt wie die Thüga. Da nun aber die Thüga auf die Beteiligungen an kommunalen Stadtwerken und regionalen Versorgern spezialisiert ist, werden ihr Mitte 2004 die von RGE bzw. ERI gehaltenen Beteiligungen an kommunalen Versorgungsunternehmen übertragen. Neu geordnet werden Ende 2006 auch die Beteiligungsverhältnisse zwischen Thüga und der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) in Sachsen und Baden-Württemberg.

Die Auslandsaktivitäten der Thüga 1999–2009

Im April 1999 beginnt die Thüga mit einer 49-prozentigen Beteiligung an der CO.GASS.p.A. in San Giuseppe, Provinz Emilia-Romagna (Italien), erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg wieder ein Auslandsengagement. Dieser Schritt nach Italien liegt nahe und soll neue Wachstumschancen eröffnen. Der italienische Gasmarkt ist damals durch eine Vielzahl privater Versorger und kommunaler Stadtwerke geprägt. Diese suchen Beteiligungspartner, um in einem größeren Verbund besser für die Liberalisierung des Energiemarktes gerüstet zu sein.

Weiteren Auftrieb erhält das Auslandsgeschäft nach der Fusion von Thüga und Contigas, da die Contigas bereits über Beteiligungen in Italien verfügt. Diese werden im Dezember 2001 in der Thüga Italia GmbH, Neumarkt (Südtirol) zusammengefasst, das Kapital wird aufgestockt. Damit verfügt die Thüga über insgesamt 14 direkte und indirekte Beteiligungen an italienischen Gasanbietern. Die Thüga Italia GmbH, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Thüga, baut in den Folgejahren ihre Beteiligungen weiter aus, versorgt im Jahr 2007 rund 900.000 Gaskunden und erzielt einen Umsatz von rund 700 Mio. Euro. Das entspricht immerhin rund 4,5 Prozent des Gesamtumsatzes Thüga-Gruppe im Jahr 2007.[9]

Die Thüga prüft auch, ihr Modell auf Schweiz und Österreich auszudehnen. Die Verhandlungen scheitern aber letztendlich an den zu weit auseinanderliegenden Vorstellungen über die Höhe der Preise möglicher Beteiligungen an Stadtwerken.[10] Erfolgreicher verhandelt die Thüga seit 2001 mit polnischen und kroatischen Firmen. In Warschau gründet sie die Thüga Polska GmbH und in Zagreb nimmt sie eine 33-prozentige Beteiligung an der Croplin d.o.o. auf. Die Geschäfte laufen nur mühsam an.

Als der E.ON-Konzern seine Auslandsaktivitäten neu zu ordnen beginnt, verkauft die Thüga im November 2005 ihre Beteiligung in Kroatien an die Konzernschwester E.ON Hungária Energetikai Rt. und im Dezember 2006 auch ihre Anteile an der Thüga Polska Sp. z o.o. und TOP GAZ Sp. z o.o. an die Konzerngesellschaft E.DIS energia Sp. z o.o.

In Italien entwickelt sich das energiewirtschaftliche Umfeld schwierig. Eine Reihe von neuen staatlichen Verordnungen schränkt die Weitergabe gestiegener Bezugskosten ein. Im Januar 2008 verkauft die Thüga ihre hundertprozentige Beteiligung an der Thüga Italia GmbH an die E.ON Italia Holding S.r.l. Damit endet nach rund neun Jahren der Versuch der Thüga, im Ausland Fuß zu fassen. Das ist – anders als nach dem Ersten Weltkrieg – kein Scheitern, sondern Folge einer veränderten Auslandsstrategie der Konzernmutter E.ON.

Die Umstrukturierung der Thüga unter dem Dach des E.ON-Konzerns ist Mitte der 2000er-Jahre weitgehend abgeschlossen. Armin Geiß wechselt vom Vorstand der Thüga in den Vorstand der E.ON-Ruhrgas AG und übernimmt dort den Posten des Arbeitsdirektors. Zum neuen Vorstandsvorsitzenden der Thüga wählt der Aufsichtsrat im Juli 2006 Ewald Woste. Der gelernte Diplom-Kaufmann arbeitet seit 1992 in der Energiewirtschaft. Im Jahr 2004 wird er Vorsitzender des Vorstands der Mainova AG. In seiner Zeit an der Spitze der Thüga von 2007 bis 2014 kommt es zu einer grundlegenden Änderung in der Gesellschafterstruktur.

Thüga steht zur Disposition

Seit Mitte der 2000er-Jahre arbeitet der Vorstand der E.ON AG an einem Strategiewechsel für den gesamten Konzern. E.ON will sich stärker auf die damals lukrative Stromerzeugung konzentrieren und in ganz Europa Beteiligungen erwerben. Dafür braucht der Konzern frisches Kapital. Seit Anfang 2006 liefert sich E.ON bei der spanischen Endesa einen Übernahmekampf mit italienischen und spanischen Energieversorgern. Die Konkurrenten Enel und Accinoa sitzen am längeren Hebel und erreichen die Kontrolle über Endesa. E.ON erwirbt daraufhin ein umfangreiches Beteiligungspaket mit Aktivitäten in Spanien, Italien, Frankreich, Polen und in der Türkei.[11]

Außerdem plant E.ON große Investitionen in eine neue Kraftwerksinfrastruktur, in das Geschäft mit verflüssigtem Gas (LNG), in

Der Aufsichtrat der Thüga wählt im Juli 2006 Ewald Woste zum Vorstandsvorsitzenden

„Uns war damals auch als Mitarbeiter klar, im E.ON-Konzern kann die Thüga nicht wachsen. Es hätte dann mehr oder weniger bedeutet, dass wir uns selber verwalten. Wir hätten keine zusätzlichen Partnerunternehmen dazubekommen können. Da war immer auch das Kartellamt das Hemmnis.“

Dr. Kerstin Grass zur E.ON-Zeit der Thüga

Thüga steht zum Verkauf

Wegweisend ist eine Entscheidung des Bundesgerichtshofes (BGH) vom 11. November 2008.[15] Bereits im Jahr 2003 untersagte das Bundeskartellamt der E.ON-Tochter EAM den Erwerb einer 30-prozentigen Beteiligung an den Stadtwerken Eschwege. Wie die Vorinstanz begründet der BGH seine Entscheidung damit, dass die marktbeherrschende Stellung von E.ON verstärkt würde, wenn sich E.ON – wie geplant – an den Stadtwerken Eschwege beteiligt. Damit sind nach über fünfjährigen juristischen Auseinandersetzungen die Würfel gefallen. Nur einen Tag nach dem Eschwege-Urteil bestätigt der Vorstandsvorsitzende der E.ON AG, Wulf Bernotat, Berichte, wonach es konkrete Überlegungen gebe, die Thüga zu verkaufen.

GUD-Kraftwerk Irsching: Geplant und gebaut zu Zeiten hoher Strompreise an der Energiebörse, wird das Gemeinschaftskraftwerk von E.ON, Mainova, N-Ergie und HSE,Darmstadt, zur Belastung

erneuerbare Energien sowie in die Beteiligung am Bau einer Pipeline von Russland durch die Ostsee bis nach Mecklenburg-Vorpommern. Die Weltwirtschafts- und Finanzkrise 2007/08 erschwert allerdings diese für 2007 bis 2010 auf bis zu 60 Mrd. Euro geschätzten Investitionen.[12] Die Wirtschaftsleistung der Bundesrepublik bricht im Jahr 2008 ein. Einen Rückgang von mehr als fünf Prozent des Bruttoinlandsprodukts gab es seit Ende des Zweiten Weltkriegs nicht mehr. Dies hat natürlich auch Konsequenzen für den E.ON-Konzern. Hinzu kommt noch ein weiteres Problem: Bereits seit der Zeit der Gründung der E.ON AG steht der Konzern in der Kritik der Wettbewerbskommission der EU. Sie bemängelt die oligopolistische Struktur des deutschen Energiemarktes und befürchtet Wettbewerbsverstöße.[13] EU-Kommission und Bundeskartellamt beäugen zudem das Agieren der hundertprozentigen E.ON-Tochter Thüga kritisch. Um nicht Gefahr zu laufen, von der EU-Kommission sanktioniert zu werden, muss die E.ON AG den Konzernumbau vorantreiben. In dessen Zuge steht schließlich auch die Thüga zur Disposition.

Für ihren Verkauf der Thüga sprechen aus Sicht der E.ON AG mehrere Argumente: Die Wachstumsmöglichkeiten für eine hundertprozentige Konzerntochter sind aus kartellrechtlichen Gründen unter dem Dach des E.ON-Konzerns begrenzt. Auch kann die Thüga ihr Modell der Minderheitenbeteiligung gegenüber den Kommunen als Konzerntochter schlechter kommunizieren als zuvor.

Mit ihrem Modell der Minderheitsbeteiligung war die Thüga gewissermaßen ein Fremdkörper bei der E.ON AG.[14] Die Wirtschaftspresse diskutiert darüber, dass sich die Ertragskraft der kommunalen Versorger verschlechtert habe. Seit Beginn der Netzregulierung im Jahr 2007 sprudeln bei den Verteilnetzbetreibern die Gewinne nicht mehr wie früher. Es mehren sich die Stimmen, die von einer bevorstehenden Krise der Stadtwerke warnen. Wirklich nachvollziehen lassen sich diese Argumentationen im Fall der Thüga nicht. Die

Konzerntochter erzielt in den Jahren 2007 bis 2009 noch deutlich höhere Gewinne als zuvor.

Verkauf an die Kommunen

Gespräche über den Verkauf der Thüga laufen bereits seit Anfang 2008. Die E.ON AG verhandelt mit einem Konsortium von Stadtwerken unter der Führung der MVV Energie AG, Mannheim und der RheinEnergie AG, Köln.[16] Die beiden Kommunalversorger bestätigen am 26. Februar 2008 auf einer gemeinsamen Pressekonferenz ihr Interesse am Erwerb der Thüga unter Einbeziehung weiterer Unternehmen aus der Arbeitsgruppe „8KU“. Diese Gruppe hat sich schon Anfang 2007 konstituiert. Zu ihr gehören die acht größten Stadtwerke Deutschlands, darunter auch die Thüga-Partner Hannover, Frankfurt und Nürnberg.[17] Für die Übernahme der Thüga sind nach ersten Schätzungen von Fachleuten mindestens 2,7 Mrd. Euro erforderlich. Eine solche Summe können MVV und RheinEnergie nicht aufbringen. Daher wird auch über eine Beteiligung institutioneller Anleger und ausländischer Energieunternehmen am Thüga-Kauf spekuliert. Die Arbeitsgruppe „8KU“ entwickelt verschiedene Modelle für die Thüga-Übernahme, löst sich nach einigen Monaten aber wieder auf. Letztendlich sind die strategischen Interessen der Stadtwerke, an denen die Thüga beteiligt ist, und der übrigen Stadtwerke nicht unter einen Hut zu bringen.[18] Die RheinEnergie zählt zum kommunalen Einflussbereich von RWE, und die frühere Thüga-Beteiligung an der MVV gehört aufgrund einer Absprache im Zusammenhang mit der Einverleibung der Ruhrgas durch E.ON seit 2005 der Energie Baden-Württemberg (EnBW). Ende Juni 2009 ziehen sich MVV und RheinEnergie aus den Verkaufsverhandlungen zurück.

Eine neue Konstellation von Akteuren formiert sich. Die drei großen Thüga-Partner N-Ergie, Mainova und Stadtwerke Hannover bilden die Integra-Gruppe. Sie hat ein gemeinsames Interesse an der Kommunalisierung der Thüga unter Ausschluss externer Käufer. Um den Kauf der Thüga finanzieren zu können, suchen sie nach weiteren Partnern. Prädestiniert dafür sind eine Reihe kleiner Stadtwerke, die seit vielen Jahren zu den Partnern der Thüga gehören. Dr. Herbert Rüben, als Vorstandsmitglied der Thüga verantwortlich für die Kontakte zu den Kommunen und kommunalen Beteiligungen und Stellvertretender Vorsitzender des Badenova-Aufsichtsrates, setzt den Vorstandsvorsitzenden der Badenova, Dr. Thorsten Radensleben, von der Absicht der drei Stadtwerke in Kenntnis.[19]

Die Badenova geht im Januar 2001 aus der Fusion der sogenannten sechs „Lohengrin-Kooperationspartner“ – dazu gehören die Stadtwerke Freiburg, Lörrach, Breisach, Emmendingen, Offenburg und Lahr – hervor. An diesen Stadtwerken ist die Thüga teilweise schon seit Anfang der 1920er-Jahre beteiligt. Vor dem Hintergrund der beginnenden Liberalisierung der Energiemärkte unterstützt die Thüga die Idee einer Fusion der südbadischen Stadtwerke. Damit wirkt die Thüga auch Überlegungen entgegen, die auf eine vollständige Privatisierung einzelner Stadtwerke hinauslaufen. Für die Fusion sprechen aus Sicht der Städte nicht zuletzt auch finanzielle Aspekte, da die Thüga einen wesentlichen Teil der Investitionen bei der Gründung der Badenova übernimmt.[20] An der neu entstandenen Gesellschaft hält die Thüga etwa 47 Prozent der Anteile.

Vorstand und Aufsichtsrat der Badenova sind von der Idee überzeugt, dass sich neben den drei großen Stadtwerken eine Reihe weite-

Dr. Thorsten Radensleben, Vorstandsvorsitzender der badenova AG & Co. KG, Freiburg, nimmt als Sprecher des Stadtwerke-Zusammenschlusses KOM9 an den Verkaufsverhandlungen teil

„Das gemeinsame Ziel, die jeweils wechselseitige Abhängigkeit von den Ausschüttungen – von den Eigentümern nach Oben und von der Thüga zu den Eigentümern – das schweißt mehr zusammen als tausend Verträge.“

Dr. Ulrich Maly zu den Verhandlungen über die Kommunalisierung

12. August 2009: Übernahme der Thüga

Die drei Integra-Partner und der KOM9 übernehmen die Thüga zum Bar-Kaufpreis von rund 2,9 Milliarden Euro. Erwerber ist die eigens dafür gegründete Thüga Holding GmbH & Co. KGaA.

„Uns ist etwas ganz Großes gelungen, das wird die bundesdeutsche Energieszene verändern.“ … ein „Meilenstein für die Kommunalwirtschaft und für die ökologische Energiewende“.[22]

Dr. Radensleben zum Kauf der Thüga

DER WEG ZUR NEUEN THÜGA

rer, kleinerer Stadtwerke am Kauf der Thüga beteiligen sollen. Sie konsultieren die Kollegen aus der Thüga-Gruppe. Nach ersten Gesprächen erklären neun Stadtwerke ihre Bereitschaft, sich am Kauf der Thüga zu beteiligen. Gemeinsam gründen sie unter der Führung der Badenova ein kommunales Erwerberkonsortium: die KOM9 GmbH & Co. KG.

Bis zum Sommer 2009 schließen sich insgesamt 46 Stadtwerke der KOM9 GmbH & Co. KG an. Sie wählen Dr. Radensleben zum Sprecher. Es folgt ein intensiver Abstimmungsprozess über gesellschaftsrechtliche und andere Fragen. Nachdem die drei Integra-Konsorten und KOM9 darüber Einigkeit erzielt haben, nehmen sie Verhandlungen mit der E.ON AG auf.

Am 12. August gibt die E.ON AG die geplante Übernahme der Thüga durch das Konsortium aus Integra und KOM9 bekannt.[21]

Die Thüga Holding GmbH & Co. KGaA gehört zu jeweils 20,53 Prozent den Stadtwerken N-Ergie (Nürnberg), Mainova (Frankfurt) und Enercity (Hannover), die zusammen das Konsortium Integra bilden. Untereinander sind sie durch einen Konsortialvertrag verbunden. Zum Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses der „Intergra“ wird Michael G. Feist, Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Hannover, gewählt.

Die übrigen Thüga-Anteile von 38,41 Prozent halten mittlere und kleine Stadtwerke. An diesen Stadtwerken der KOM9-Gruppe besitzt die Thüga, mit Ausnahme der baden-württembergischen Stadtwerke Singen, Tuttlingen und Trossingen, Minderheitenbeteiligungen. Das Integra-Konsortium und die KOM9 sind durch einen Aktionärsvertrag miteinander verbunden.

Komplett verkauft wird die Thüga allerdings nicht. Ausgenommen bleiben die Beteiligungen an der Gasag Berliner Gaswerke AG (37 Prozent), an der Heag Südhessische Energie AG (40 Prozent), an den Stadtwerken Duisburg (20 Prozent) sowie an den Stadtwerken Karlsruhe (10 Prozent). Diese Beteiligungen werden an die E.ON Ruhrgas übertragen und separat veräußert.

Die neue Struktur der Anteilseigner fügt den Vorteilen des Thüga-Netzwerkes auch noch eine gegenseitige gesellschaftsrechtliche Verknüpfung hinzu. Im nunmehr hundertprozentigen Eigentum kommunaler Energieversorgungsunternehmen kann die Thüga künftig den Interessen und Bedürfnissen der kommunalen Energiewirtschaft noch besser Gehör verschaffen. Gleichzeitig profitierten die einzelnen kommunalen Versorger in ihrer jeweiligen Region von ihrer Nähe zur Stammkundschaft.

Am 1. Dezember 2009 genehmigt das Bundeskartellamt den Verkauf der Thüga. Die Behörde teilt mit, dass der Zusammenschluss auf keinem der betroffenen Gas- und Strommärkte zur Entstehung oder Verstärkung von marktbeherrschenden Stellungen führt. Vielmehr bewirke er eine Reduzierung der vertikalen Integration des E.ON-Konzerns, der bisher die Thüga über die E.ON Ruhrgas kontrollierte.

In der konstituierenden Sitzung am 2. Dezember 2009 wählt der Aufsichtsrat die Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth – Vorsitzende des Aufsichtsrats der Mainova – zur Vorsitzenden der Thüga-Holding. Die Geschäftsführung der Holding besorgt der Vorstandsvorsitzende der Thüga AG, Ewald Woste.

Die neue Thüga Erneuerbare Energien GmbH & Co. KG (ThEE) forciert schwerpunktmäßig den Ausbau der Windkraft

Die neue Thüga

Als die neue Thüga Ende 2009 entsteht, befindet sich die deutsche Energiewirtschaft in einem tiefgreifenden Prozess des Umbaus. Die Politik der „Energiewende“ – ein gesetzlich geregelter Atomausstieg, die Einführung einer Ökosteuer auf Energieverbräuche, die bessere Förderung der erneuerbaren Energien, ein 100.000-Dächer-Programm und anderes – hat bereits zu einer erheblichen Veränderung des Strom-Mix geführt. Nächster Wendepunkt ist die Reaktorkatastrophe von Fukushima im März 2011. Kurz darauf beschließt der Bundestag die Beendigung der Nutzung der Kernenergie bis zum Jahr 2022. Inzwischen herrsche unter allen im Bundestag vertretenen Parteien Einigkeit über die Notwendigkeit der Energiewende, wobei die Art und Weise der Umsetzung sowie die Geschwindigkeit des Prozesses umstritten bleiben. Angesichts des Klimawandels erklärt die Politik die Beendigung der Nutzung von fossilen Energieträgern zum strategischen Ziel. Die großen Energieversorger, die sehr lange vor allem auf Kernenergie, Kohle und Erdgas gesetzt haben, bekommen die Folgen der Energiewende zunehmend zu spüren.

Unter diesen Umständen erweist sich das Ausscheiden der Thüga aus dem E.ON-Konzern als ein Glücksfall für das Unternehmen. Die neue Thüga kann das Thüga-Modell – bei E.ON ein Fremdkörper – nunmehr neu justieren. Ganz überwiegend positiv schätzen daher maßgebliche Akteure die Zukunftschancen des Unternehmens ein.

Nachdem die Kommunen die Thüga erworben haben, verbessern sich für das Unternehmen wieder die Chancen zum Erwerb neuer Beteiligungen. Das beweist sich unter anderem beim Kauf von 25,1 Prozent der Anteile an dem in Schwerin ansässigen Regionalversorger Westmecklenburgische Energieversorgung AG (WEMAG AG), einem Konzernunternehmen der Vattenfall AG.[24] Der schwedische Konzern entscheidet sich im Jahr 2009 zum Verkauf seiner 80-Prozent-Mehrheit der WEMAG an einen kommunalen Anteilseigner-Verband und an die Thüga. Bei den Kommunen ist der Kauf umstritten, zumal die WEMAG damals ein reiner Verteiler ohne eigene Ener-

Die neue Thüga in Zahlen

Insgesamt arbeiten Ende 2009 19.200 Mitarbeiter in der Thüga-Gruppe. Diese versorgen über 3,5 Millionen Kunden mit Strom, knapp drei Millionen mit Erdgas und rund eine Million Kunden mit Trinkwasser.

Treibende Kraft und erste Aufsichtsratsvorsitzende: Petra Roth, zu der Zeit Oberbürgermeisterin der Stadt Frankfurt a. M. und Präsidentin des Deutschen Städtetags

Der Sitz der neuen Thüga mit Fahne im neuen Erscheinungsbild

DER WEG ZUR NEUEN THÜGA

gieerzeugung ist, der nur das flache Land bedient. Bei der Verbandsversammlung am 22. Oktober 2009 in Schwerin stimmen von den dort anwesenden Mitgliedern 180 für den Kauf der WEMAG, 18 dagegen und drei enthalten sich.[25] Ein gewichtiges Argument für die Kommunalisierung ist die Beteiligung der neuen Thüga an der WEMAG. Ohne die Thüga hätten die Kommunen den Kaufpreis von rund 170 Mio. Euro kaum finanzieren können.

Als neuer kaufmännischer Leiter tritt Caspar Baumgart in den Vorstand der WEMAG ein. Er war zuvor Hauptabteilungsleiter Recht bei der Thüga in München. Von Anfang an entwickelt sich zwischen den kommunalen Gesellschaftern und der Thüga eine sehr gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Der „neuen" WEMAG bieten sich neue Chancen. Als Teil des Vattenfall-Konzerns musste sich das Unternehmen auf die Rolle eines Energieverteilers beschränken.[26] Nunmehr schlägt die WEMAG einen Kurs in Richtung erneuerbare Energien ein und setzt dabei auch auf Bürgerbeteiligungen.

Auch die anderen Unternehmen der Thüga-Gruppe stellen sich den Herausforderungen der Energiewende. Ende 2010 gründet die Thüga zusammen mit 16 weiteren Unternehmen der Thüga-Gruppe die Thüga Erneuerbare Energien GmbH & Co. KG. Das Unternehmen widmet sich hauptsächlich der Realisierung von Windparkprojekten.

Zeitiger als andere Energieversorgungsunternehmen beginnt die Badenova mit Investitionen in erneuerbare Energien.[27] Das Unternehmen investiert seit seiner Gründung pro Jahr drei Prozent des Unternehmensgewinns in innovative ökologische Projekte. Thüga unterstützt diese Regelung, verzichtet auf Gewinn und beweist auch in diesem konkreten Fall viel Fingerspitzengefühl beim Umgang mit den Kommunen.

„Die Stärken des Modells sind ganz klar, dass wir ein sehr klar orientiertes kommunales Unternehmen sind, in der Thüga-Gruppe. Das wird in der öffentlichen Wahrnehmung positiv betrachtet, auch im politischen Umfeld. Wir sind kein klassischer Konzern, so wie Sie das kennen. Ich denke, die Chancen, die wir haben, dass wir mit unserem Modell, auch mit unserem Leistungsportfolio, nach wie vor sehr interessante Partner sind, bei unseren bestehenden Partnerunternehmen und natürlich auch bei künftigen Akquisitionsmöglichkeiten."

Michael Riechel
zur Zukunft des Thüga-Modells

Fußnoten und Quellenangaben

Kapitel 1

1 Zur Biografie von Theodor Weigel: Gedenkschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen der Thüringer Gasgesellschaft zu Leipzig. 1867–1892, Leipzig 1892 sowie Thüringer Gasgesellschaft 1867–1967, Köln 1967.
2 Vgl. Deutsche Continental Gas Gesellschaft. 1855 bis 1955, Düsseldorf 1955.
3 Vgl. Übersicht Beleuchtungsverträge, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 12.11.1897, Staatsarchiv Leipzig (StAL), Bestand Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 35.
4 Gedenkschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen der Thüringer Gasgesellschaft zu Leipzig. 1867–1892, S. 9f.
5 Ebd. S. 11.
6 Vgl. Ebd., S. 20.
7 Vgl. Hans-Ulrich Wehler: Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3, München 1995, S. 81f.
8 Vgl. Gedenkschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen der Thüringer Gasgesellschaft zu Leipzig. 1867–1892, S. 12ff.
9 Vgl. Michael North (Hrsg.): Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Ein Jahrtausend im Überblick, München 2005.
10 Vgl. Gedenkschrift zum fünfundzwanzigjährigen Bestehen der Thüringer Gasgesellschaft zu Leipzig. 1867–1892, S. 22.
11 Vgl. Johannes Körting: Geschichte der deutschen Gasindustrie, Essen 1963, S. 230–250.
12 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft in Leipzig. Geschäftsjahr 1881.
13 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft in Leipzig. Geschäftsjahr 1896.
14 Vgl. Josef Orlopp: Gaswerksarbeiter, in: Willi Vollbrecht; Richard Sternberg-Raasch (Hrsg.): Das Gas in der deutschen Wirtschaft, Berlin 1929, S. 339ff.
15 Johannes Körting: Geschichte der deutschen Gasindustrie, S. 641.17.
16 Ebd, S. 642.

Kapitel 2

1 Vgl. Rainer Karlsch/Raymond G. Stokes: Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859–1974, München 2003, S. 15–48.
2 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1880, Mit einer Beilage: Entwurf eines revidierten Statuts.
3 Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1882.
4 Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1887.
5 Vgl. Johannes Körting: Geschichte der deutschen Gasindustrie, S. 182–184.
6 Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1895.
7 Vgl. Michael Dorrmann: Die Revolution von 1848, die Entwicklung Dessaus zur Industriestadt und die Unternehmen von Prof. Hugo Junkers, in: „Schauplatz vernünftiger Menschen". Kultur und Geschichte in Anhalt/Dessau, Dessau 2005, S. 253–255.
8 Vgl. Herbert Klein: Die geschichtliche Entwicklung und wirtschaftliche Organisation der deutschen Gasindustrie, Inaugural-Dissertation, Universität Köln 1921, S. 43.
9 Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 12.11.1897, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 35.
10 Ebd.
11 Vgl. Ebd.
12 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung von 16.10.1911, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 39.
13 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18.2.1904, Ebd.
14 Vgl. Johannes Körting: Geschichte der deutschen Gasindustrie, S. 488–499.
15 Vgl. Horst A. Wessel: Kontinuität im Wandel. Mannesmann 1890–1990, Düsseldorf 1990.
16 Vgl. Thüringer Gasgesellschaft 1867–1967, S. 36.
17 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1920.
18 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1923 sowie Thüringer Gasgesellschaft 1867–1967, S. 38.
19 Vgl. Friedrich Wöhrle: Die Entstehung der öffentlichen Energieversorgung in Sachsen, Manuskript 1947, Bundesarchiv, Berlin-Lichterfelde, DE-1, Nr. 28286
20 Vgl. Gerold Ambrosius: Der Staat als Unternehmer. Öffentliche Wirtschaft und Kapitalismus seit dem 19. Jahrhundert, Göttingen 1984, S. 42f.
21 Vgl. Richard Passow: Die gemischt privaten und öffentlichen Unternehmungen auf dem Gebiet der Elektrizitäts- und Gasversorgung und des Straßenwesens, Jena 1923, S. 11.
22 Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 23.1.1914, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 40.
23 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 14.8.1914, Ebd.
24 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzungen vom 12.1. und 22.3.1915, Ebd.
25 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1917.
26 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft, Geschäftsjahr 1918.
27 Vgl. Ebd.
28 Vgl. Heinrich August Winkler: Weimar 1918–1933. Die Geschichte der ersten deutschen Demokratie, München 1998.
29 Vgl. Ebd., S. 85.
30 Vgl. Preußische Elektrizitäts-Aktiengesellschaft. Denkschrift anlässlich ihres 25jährigen Bestehens (1927 – 1952), Hannover 1952, S. 25.
31 Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft 1918, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 1.
32 Vgl. Josef Orlopp: Gaswerksarbeiter, in: Willi Vollbrecht; Richard Sternberg-Raasch (Hrsg.): Das Gas in der deutschen Wirtschaft, S. 347.
33 Vgl. Friedrich Wöhrle: Die Entstehung der öffentlichen Energieversorgung in Sachsen, Manuskript 1947, Bundesarchiv, Berlin-Lichterfelde, DE-1, Nr. 28286.
34 Vgl. Geschäftsbericht der Thüringer Gasgesellschaft 1927.
35 Vgl. Gemischtwirtschaftliche Unternehmungen, wie sie von der Thüringer Gasgesellschaft betrieben werden, Leipzig 1929, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 5252.
36 Vgl. Sonderdruck 1928, S. 12f., StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 31.
37 Vgl. Ebd., S. 16.
38 Gemischtwirtschaftliche Unternehmungen, wie sie von der Thüringer Gasgesellschaft betrieben werden, Leipzig 1929, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 5252.
39 Sonderdruck 1928, S. 9, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 31.
40 Vgl. Fusion ThGG/LUK. Rückblick auf die LUK-Firmengeschichte, in: LUK-Mitteilungen, Nr. 49; Thüringer Gasgesellschaft 1867–1967, S. 40–42.
41 Vgl. Thüringer Gasgesellschaft 1867–1967, S. 45–48.

Kapitel 3

1 Vgl. Darstellung des Streitfalls zwischen der Thüringer Gasgesellschaft, Leipzig, und der Energie Aktiengesellschaft Leipzig, Markkleeberg wegen der Beteiligung an der Gas- und Elektrizitätswerke Hainichen GmbH, Ebd., Nr. 34/3.
2 Vgl. Dr. Weber: Akten-Vermerk: betr.: Tätigkeit des Herrn Generaldirektor Weigel, 26.2.1930, Ebd., Nr. 1385/2.
3 Vgl. Rechtsanwalt Fritz Hoffmann: Gutachten betr.: Direktor Weigel (1930), Ebd.
4 Carl Westphal an Baurat Einsmann, Generaldirektor der Gasfernversorgung Mittelrhein Koblenz, 14.8.1931, Ebd., Nr. 511/2.
5 Carl Westphal an Generaldirektor Dr. Robert Frank, persönlich und vertraulich, 11.12.1931, Ebd., Nr. 669.
6 Vgl. Niederschriften über die Besprechung des Arbeitsausschusses des Aufsichtsrats der Thüringer Gasgesellschaft am 15.1.192 und 3.2.1932, Ebd., Nr. 511/2.
7 Vgl. Dr. Robert Frank an Dr. Ernst Gieseking, 22.3.1932, Ebd., Nr. 511/1.
8 Robert Frank an Generaldirektor Hille, Aktiengesellschaft Sächsische Werke, 18.3.1932, Ebd., Nr. 586.
9 Vgl. Robert Frank an Richard Hille, persönlich und vertraulich, 13.9.1930; Ebd., Nr. 587.
10 Vgl. Preußische Elektrizitäts-AG an Bankhaus Delbrück 17.9.1930, Ebd., Nr. 587.
11 Aktennotiz, betr.: Dr. Westphal/Rheinische Licht- und Kraftwerke GmbH Brand bei Aachen, 13.2.1936, Ebd., Nr. 34/1.
12 Vgl. Carl Westphal an Dr. Robert Frank, 30.9.1930, Ebd., Nr. 587.
13 Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft am 21.11.1930, Ebd., Nr. 41.
14 Ebd.
15 Vereinbarung zwischen der Preußischen Elektrizitäts-Aktiengesellschaft, Berlin und Herrn Carl Westphal, Leipzig vom 11. Oktober 1930, Ebd., Nr. 587.
16 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft am 13.10.1930, Ebd., Nr. 41.
17 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft am 21.11.1930, Ebd.
18 Ebd.
19 Vgl. Protokoll einer vertraulichen Besprechung des Aufsichtsrates der Thüringer Gasgesellschaft, 15.12.1930, Ebd.
20 Ebd.
21 Schreiben des Betriebsrates der Hauptleitung der Thüringer Gasgesellschaft an Generaldirektor Westphal, 6.1.1932, Ebd., Nr. 511/2.
22 Vgl. Niederschrift über eine Vernehmung Westphals durch eine Kommission des Aufsichtsrates der ThGG im Sitzungsaal der ADCA, 11.2.1932, Ebd., Nr. 585.
23 Vgl. Sitzung des Aufsichtsrats vom 20.2.1936, Ebd., Nr. 42.
24 Vgl. Preußische Elektrizitäts-Aktiengesellschaft. Denkschrift anlässlich ihres 25jährigen Bestehens (1927 – 1952), Hannover 1952.
25 Hans Staudinger: Der Staat als Unternehmer, Berlin 1932, S. 50.
26 Vgl. Heiner Radzio: Unternehmen Energie – Aus der Geschichte der Veba, Düsseldorf 1979; Bernhard Stier, Johannes Laufer: Von der Preussag zur TUI, Essen 2005.
27 Vgl. Erhard Weber: Der staatseigene Industriekonzern in Sachsen, Leipzig 1928.
28 Vgl. Vertrag zwischen der Preußische Elektrizitäts-Aktiengesellschaft, Berlin und der Aktiengesellschaft Sächsische Werke, Dresden, 8.6.1932, Archiv der Thüga München, ASW-Dokumente, Nr. 0389.

Kapitel 4

1 Vgl. Thüringer Gasgesellschaft an Rechtsanwalt Dr. Max Blunck, 26.10.1933, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 4/1.
2 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft am 6.7.1934, Ebd. Nr. 43.
3 Stadtvorstand Sonneberg an Bürgermeister Boos, Lörrach, 2.10.1933, Ebd., Nr. 4/1.
4 Hauptleitung der ThGG, Rundschreiben Nr. 75/1933: An alle Werke und Beteiligungen der ThGG, 16.9.1933, Ebd. Nr. 4/2.
5 Vgl. Vorstand der ThGG an Reichswirtschaftsminister Dr. Schmitt, 23.10.1933, Ebd., Nr. 4/2.

6 Vgl. Niederschrift über einen Empfang bei Reichswirtschaftsminister Schmitt, 1.11.1933, Nr. 4/1.
7 Vgl. Hauptleitung der ThGG, Rundschreiben Nr. 93/1933, 7.11.1933, Ebd. Nr. 4/2.
8 Rechtsanwälte Dr. Blunck, Dr. Prölss an Ministerialrat Josten (RWM), 27.3.1934, Ebd.
9 Vgl. Rechtsanwalt Dr. Max Blunck an Vorstand der ThGG, 14.12.1933, Ebd., Nr. 4/1.
10 Vgl. Steffen Raßloff: Erfurt begeht moralischen Selbstmord. Adolf Schmalix und die Großdeutsche Freiheitsbewegung. In: Stadt und Geschichte. Zeitschrift für Erfurt. 13 (2001), S. 28 f.
11 Vgl. Rundschreiben an alle Werkleiter, 25.2.1935, Ebd. Nr. 716.
12 Vgl. Weber und Stoltzenberg an den Vorstand der ThGG, 16.5.1945, Ebd., Nr. 619.
13 Vgl. Aufsichtsratssitzung vom 5.11.1934, Ebd. Nr. 41.
14 Vgl. Gestapo, Staatspolizeistelle Leipzig an Reichsstatthalter in Sachsen, 27.3.1940, Vertraulich, Betr.: Direktor Dr. pol. Hans Paul Gillessen, Sächsisches Hauptstaatsarchiv (HStA) Dresden, ZA VI 3222, ZA VI 3222, A. 01/12.
15 Vgl. Reichs- und preußisches Wirtschaftsministerium, Außenstelle Dresden an Regierungsgrat Soergel, Stettin, 4.8.1938 (Geheim), Ebd.
16 Reichsbezugsquellen-Archiv, Berlin, Europahaus: vertraulicher Fragebogen, November 1936, StAL, Thüringer Gasgesellschaft, Nr. 14.
17 Vgl. Besprechung zwischen dem Präsidium des Aufsichtsrats und dem Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft, 25.7.1935, Ebd., Nr. 43.
18 Vgl. Dönicke an Direktor Ganssauge, 24.5.1935, Ebd. Nr. 1321.
19 Besprechung zwischen dem Präsidium des Aufsichtsrats und dem Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft, 13.5.1935, Ebd.
20 Vgl. Ganssauge an Dr. Knud Nielsen, 28.6.1935, Ebd., Nr. 1321.
21 Vgl. Jan Kehrberg: Die Entwicklung des Elektrizitätsrechts in Deutschland – Der Weg zum Energiewirtschaftsgesetz von 1935, Frankfurt/Main 1996.
22 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 2.11.1938, StAL, Thüringer Gasgesellschaft, Nr. 42.
23 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 19.12.1940, Ebd. Nr. 63/2.
24 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 3.10.1939, Ebd. Nr. 42.
25 Der deutsche Volkswirt, 1.10.1937.
26 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 16.12.1937, Ebd., Nr. 42.
27 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 16.8.1938, Ebd.
28 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 5.3.1940, Ebd., Nr. 42.
29 Vgl. Walter Attig: Ein fast vergessenes Kapitel Ferngas-Geschichte, Gas aus Kohle und aus Erdöl, 106. Jg. (1965), Heft 49, Dezember 1965, S. 1369–1377.
30 Vgl. Sitzung von Aufsichtsrat und Vorstand am 29.4.1941, StAL, Thüringer Gasgesellschaft, Nr. 63/2.
31 Vgl. Polnische Gaswerk, Aufstellung für Herrn Wilke, 24.8.1939, Ebd., Nr. 93/1.
32 Vgl. Aktenvermerk, 7.11.1940, Ebd., 93/2.
33 Neef an Wilke, 20.11.39, Ebd., Nr. 93/1.
34 Vgl. ThGG an Reichswirtschaftsministerium 20.11.1939, Ebd., Nr. 93/1.
35 Assessor Dr. Franz Schulte an GD a.D. zur Nieden, Berlin, 6.5.1940, Nr. 93/1.
36 Vgl. Neef an Dir. Plenz, 24.6.1940, Ebd., Nr. 93/1.
37 Vgl. Ulrich Herbert: Fremdarbeiter. Politik und Praxis des „Ausländer-Einsatzes in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches, Berlin 1985; Mark Spoerer: Zwangsarbeit unterm Hakenkreuz. Ausländische Zwangsarbeiter, Kriegsgefangene und Häftlinge im Deutschen Reich und im besetzten Europa 1939–1945, München 2001.
38 Vgl. Steffen Held/Thomas Fickenwirth: Fremd- und Zwangsarbeiter im Raum Leipzig 1939–1945, Leipzig 2001, S. 168f.
39 Walter Attig: Ein fast vergessenes Kapitel Ferngas-Geschichte.
40 Vgl. Abschrift von der Besprechung mit Aufsichtsrat und Vorstand der Thüringer Gasgesellschaft am 3.5.1945, StAL, Thüringer Gasgesellschaft, Nr. 619.

Kapitel 5

1 Vgl. Bernhard Hilgermann: Kölsches Mosaik, S. 99.
2 Konrad Adenauer an Dr. Gillessen, 25.7.1945, in: Adenauer. Briefe 1945–1947, Berlin 1983, S. 62.
3 Vgl. Thüringer Gasgesellschaft 1867–1967, S. 66.
4 Vgl. Besprechung des Aufsichtsrats am 16.9.1945, StAL Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 619.
5 Vgl. Wolter an Wöhrle 29.1.46, Ebd., Nr. 62.
6 Vgl. Gillessen: Aktenvermerk über den Besuch der LUK München am13.14.9.1945, 26.9.1945, Thüga-Archiv München, Ordner 0847.
7 Vgl. Aufsichtsratssitzung, 29.1.1946 in Nymphenburger Str. 41/I, Niederschriften über Aufsichtsratssitzungen der LUK 1946–1955, Ebd., Nr. 0860.
8 Vgl. Ausführlicher Bericht von Dr. Simon, Vorstand LUK München, über Lage in Bayern, 17.1.1947, StAL, Thüringer Gasgesellschaft 20682, Nr. 62.
9 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung, 9.7.1946., Ebd.
10 Vgl. Protokoll über die Besprechung in Leipzig am 25./26.10.1946, Ebd.
11 Vgl. Aufsichtsratssitzung, 18.12.1946, Niederschriften über Aufsichtsratssitzungen der LUK 1946–1955, Thüga-Archiv München, Nr. 0860.
12 Vgl. Aufsichtsratssitzung, 6.2.1947, Ebd.
13 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 12.12.1947, Ebd.
14 Aktenvermerk vom 16.8.1948 über ein Gespräch bei der Zentralverwaltung für Brennstoffindustrie in Berlin, StAL Thüringer Gasgesellschaft, Nr. 24/2.
15 Vgl. Niederschrift über Besprechung mit Generaldirektor Wöhrle, 10.7.1947, Ebd., Nr. 63/1.
16 Vgl. Volkspolizeipräsidium Leipzig, 28.12.1948: Ermittlungsbericht, HStA Dresden, ZA VI 3222, ZA VI 3222, A. 01/12.
17 Vgl. Direktor Wilke, 10.8.1948, StAL, Thüringer Gasgesellschaft, Nr. 17.
18 Vgl. Beschluss des Amtsgerichts Köln, 26.4.1948, Ebd., Nr. 13/1.
19 Vgl. Heiner Radzio: Unternehmen mit Energie. VEBA, Düsseldorf 1990, S. 155ff.
20 Vgl. Schreiben der Treuhandgesellschaft des Deutschen Wertpapierbesitzes GmbH an ThGG, Köln, 5.7.1962, Thüga-Archiv München, ASW-Dokumente, Nr. 0389.
21 Vgl. Kaufvertrag zwischen PREAG und Konkursverwalter Rechtsanwalt Alfred Schneider vom 6.6.1963, Ebd.
22 Vgl. Interview mit Reinhard Broich, seit 1959 Jurist bei der Thüga, 1986–1993 Mitglied des Vorstands, am 22. April in München.
23 Vgl. Werner Abelshauser: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945–1980, S. 46ff.
24 Vgl. Daten aus der Entwicklung der Thüringer Gasgesellschaft, 27.3.1954, Thüga-Archiv München, Nr. 0846.
25 Vgl. Aktennotiz, 20.10.1956, Ebd.
26 Vgl. Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorstandsvorsitzender der Thüga von 1979 bis 2003, 18. April 2016, in München.
27 Aktennotiz, 3.10.1956, Thüga-Archiv München, Nr. 0846.
28 BMF an VEBA, 13.10.1956, Ebd.
29 Vgl. Interview mit Reinhard Broich, seit 1959 Jurist bei der Thüga, 1986–1993 Mitglied des Vorstands, am 22. April in München.

Kapitel 6

1 Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Referat Bergwesen, 5/2002.
2 Vgl. Werner Abelshauser: Der Ruhrkohlenbergbau seit 1945. Wiederaufbau, Krise, Anpassung, München 1984, S. 87ff.
3 Vgl. Ruhrgas AG (Hrsg.): Schlaglichter. Die ersten 75 Jahre, Essen 2001.
4 Vgl. Ruhrgas AG (Hrsg.). Schlaglichter. Die ersten 75 Jahre, Essen 2001, S. 63.
5 Vgl. Ebd., S. 73.
6 Zahlen zusammengestellt nach: Statistik des Bundesverbandes der deutschen Gas- und Wasserwirtschaft.
7 Zitiert nach: Rüdiger Graf: Öl und Souveränität. Petroknowledge und Energiepolitik in den USA und Westeuropa in den 1970er Jahren, Berlin 2014, S. 206f.
8 Vgl. Ebd., S. 213.
9 Vgl. Angela Schlenkrich: 100 Jahre Gasversorgung, S. 201.
10 Vgl. Dr. Scherzer: Gedanken zur zukünftigen Entwicklung der LUK im Rahmen der ThGG, 20.8.1969, Thüga Archiv München, Ordner Fusion Thüga-LUK.
11 Vgl. Schreiben von Dr. Hartmut Hoffmann, Vorstand Preußische Elektrizitäts-AG an Dir. Bruno Bereuter, 23.9.1971, Ebd.
12 Vgl. Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga von 1979 bis 2003, am 18. April 2016 in München.
13 Vgl. Interview mit Reinhard Broich, seit 1959 Jurist bei der Thüga, 1986–1993 Mitglied des Vorstands, am 22. April 2016 in München.
14 Vgl. Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga von 1979 bis 2003, am 18. April 2016 in München.
15 Vgl. Thüringer Gasgesellschaft: Geschäftsbericht 1972, S. 10f.
16 Errechnet nach Ebd., S. 10–12.
17 Interview mit Reinhard Broich, seit 1959 Jurist bei der Thüga, 1986–1993 Mitglied des Vorstands, am 22. April in München.
18 Vgl. Thüringer Gasgesellschaft: Geschäftsbericht 1975, S. 10.
19 Vgl. Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorstandsvorsitzender der Thüga von 1979 bis 2003, am 18. April 2016 in München.
20 Vgl. Fusion ThGG/LUK. Rückblick auf die LUK-Firmengeschichte, in: LUK-Mitteilungen, Heft 49, Juni 1979.
21 Vgl. Thüga-Geschäftsbericht 1979.
22 Vgl. Interview mit Reinhard Broich, seit 1959 Jurist bei der Thüga, 1986–1993 Mitglied des Vorstands, am 22. April 2016 in München.
23 Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga von 1979 bis 2003, am 18. April 2016 in München.
24 Vgl. Thüga Aufsichtsratssitzung 13.12.1979, Thüga-Archiv München, Nr. 1909.
25 Vgl. Interview mit Reinhard Broich, seit 1959 Jurist bei der Thüga, 1986–1993 Mitglied des Vorstands, am 22. April 2016 in München.
26 Vgl. Erinnerungsnotiz: Gespräch Liesen-Nagel, 22.8.1979, Thüga-Archiv München, Nr. 1216.
27 Vgl. Interview mit Armin Geiß, 2003 bis 2006 Vorsitzender des Vorstands der Thüga, am 21. April 2016 in München.
28 Vgl. Werner Abelshauser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 451.
29 Vgl. Thüga Geschäftsbericht 1982.
30 Vgl. Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga von 1979 bis 2003, 18. April 2016, in München.
31 Vgl. Kurt Grobecker, Wilhelm Hartung: Anderthalb Jahrhunderte HeinGaS. Hamburg 1994.
32 Vgl. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft, Drucksache 17/2811: Geplante Fusion HEIN GAS Hamburger Gaswerke GmbH/SCHLESWAG AG. Änderung unternehmenspolitischer Auflagen, 25.3.2003.
33 Vgl. Interview mit Michael Feist, Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Hannover AG (Enercity) am 29. Februar 2016 bei der Thüga in München.

Kapitel 7

1 Vgl. Interview mit Dr. Dieter Nagel, Vorsitzender des Vorstands der Thüga von 1979 bis 2003, 18. April 2016, in München.
2 Vgl. Felix Matthes: Stromwirtschaft und deutsche Einheit. Eine Fallstudie zur Transformation der Elektrizitätswirtschaft in Ost-Deutschland, Berlin 2000, S. 253ff.
3 Vgl. Dieter Nagel: Thüga und Sachsen, in: Thüga (Hrsg.): Erdgas für Südsachsen, München 1992.
4 Vgl. Wolfram Fischer, Harm Schröter: Die Entstehung der Treuhandanstalt, in: Wolfram Fischer, Herbert Hax, Hans Karl Schneider (Hrsg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen, Berlin 1993.
5 Vgl. Wolfgang Seibel: Das zentralistische Erbe, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 43–44/94 vom 28.10.1994.
6 Vgl. Jörg Roesler, Dagmar Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft. Ostdeutsche Energiewirtschaft im Umbruch in den 1980er und 1990er Jahren, Berlin 2005, S. 175ff.
7 Vgl. Felix Matthes: Stromwirtschaft und deutsche Einheit, S. 362.
8 Vgl. Handelsblatt vom 25.9.1991.
9 Vgl. Hans-Peter Müller: Die Stromverträge von 1990 und der „Stadtwerkestreit", in: Karl Eckart, Jörg Roesler (Hrsg.): Die Wirtschaft im geteilten und vereinten Deutschland, Berlin 1999, S. 197–228.
10 Vgl. Niederschrift über die Beratung am 27.9.1990 zur Ausgliederung der Gasversorgung aus den EVU, Bundesarchiv Berlin, DE-10, Nr. 232.
11 Vgl. Hans-Peter Gundermann: Die Neuordnung der Energiewirtschaft in Ostdeutschland aus der Sicht der Treuhandanstalt, in: Wolfgang Harms (Hrsg.): Neuordnung der Energiewirtschaft in den ostdeutschen Ländern, Köln 1991, S. 16.
12 Vgl. Bernd Rudolph: Privatisierung und Kommunalisierung, in: Thüga AG (Hrsg.): Erdgas für Südsachsen, München 1993, S. 26.
13 Vgl. Michael Kloepfer: Das Umweltrecht in der deutschen Einigung, Berlin 1991, S. 22ff.
14 Vgl. Thüga Geschäftsbericht 1995.
15 Vgl. 20 Jahre Zweckverband „Gasversorgung in Südsachsen", Forum Neue Länder, September 2011.
16 Vgl. Thüga Geschäftsbericht 1991.
17 Vgl. Rainer Karlsch: Vom Licht zur Wärme, Geschichte der ostdeutschen Gaswirtschaft 1855–2008, Berlin 2008, S. 215.
18 Vgl. Thüga Aktiengesellschaft (Hrsg.): Zurück zu den Wurzeln – Thüga in Mittelsachsen, München 1992.
19 Vgl. Cara Funk; Carola Millgramm; Walter Schulz: Wettbewerbsfragen in der deutschen Gaswirtschaft, München 1995.
20 Vgl. Energiewirtschaft, September 1998, S. 20ff.
21 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Nachhaltige Energiepolitik für eine zukunftsfähige Energieversorgung. Energiebericht, Berlin 2001, S. 84f.
22 Vgl. Nadja Daniela Klag: Die Liberalisierung des Gasmarktes in Deutschland, Marburg 2003, S. 329.
23 Vgl. Interview mit Dr. Ulrich Maly, Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg, am 10. Mai 2016 in München.
24 Vgl. Nadja Daniela Klag: Die Liberalisierung des Gasmarktes, S. 202ff.
25 Vgl. Interview mit Bernd Rudolph, bis 2014 Stellv. Vorstandsvorsitzender der Thüga, am 10. Oktober 2016 in München.
26 Vgl. Thüga Geschäftsbericht 2000.
27 Vgl. Interview mit Armin Geiß, Vorsitzender des Vorstands der Thüga von 2003 bis 2006, am 21. April 2016 in München.
28 Vgl. Wolfgang von Geldern: Wilhelm Oechelhäuser als Unternehmer, Wirtschaftspolitiker, Sozialpolitiker und Kulturpolitiker, Dissertation TU Hannover, 1971.
29 Vgl. Handelsblatt vom 4.12.2001.

Kapitel 8

1 Vgl. Hauptversammlung der Thüga am 27.6.2003.
2 Vgl. Wirtschaftswoche, 6.5.2003.
3 Vgl. Thüga Aktiengesellschaft: Geschäftsberichte 1998 und 2002.
4 Vgl. Focus Money, 2.1.2004.
5 Vgl. Ulrike Schuster: Chronik der Berliner Gaswerke Aktiengesellschaft 1994–2005, Berlin 2006.
6 Vgl. Financial Times Deutschland, 29.1.2002.
7 Vgl. Thüga Aktiengesellschaft: Geschäftsberichte 2003 und 2004.
8 Vgl. Thüga Aktiengesellschaft: Geschäftsberichte, lfd.
9 Vgl. Thüga Aktiengesellschaft: Geschäftsbericht 2007.
10 Vgl. Interview mit Armin Geiß, 2003 bis 2006 Vorsitzender des Vorstands der Thüga, 21. April 2016 in München.
11 Vgl. Finanz-Nachrichten, 2.4.2007.
12 Vgl. Agata Kapnik: Ursachen und Wirkungen der Finanzkrise 2007/08, Hamburg 2014.
13 Vgl. EuGH, Urteil vom 29. 6. 2012, T-360/09.
14 Vgl. Interview mit Armin Geiß, von 2003 bis 2006 Vorsitzender des Vorstands der Thüga, am 21. April, 10:00 Uhr in München.
15 Vgl. Energie Chronik, November 2008.
16 Vgl. Energie-Chronik, August 2009.
17 Vgl. Süddeutsche Zeitung, 10.4.2007.
18 Vgl. Interview mit Michael Feist, Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Hannover AG (Enercity), am 29. Februar 2016 in München.
19 Vgl. Interview mit Dr. Thorsten Radensleben, Vorstandsvorsitzender der badenova AG & Co. KG, Freiburg, am 18. April 2016 in München.
20 Vgl. Interview Dr. Herbert Rüben, Vorstandsmitglied der Thüga 1994–2008, am 19. April 2016 in München.
21 Vgl. Pressemitteilung der E.ON AG, 12.8.2009.
22 Vgl. Pressemitteilung der Badenova, 12.8.2009.
23 Interview mit Armin Geiß, 2003 bis 2006 Vorsitzender des Vorstands der Thüga, am 21. April 2016 in München.
24 Vgl. Interview mit Caspar Baumgart, Vorstandsmitglied der WEMAG AG Schwerin am 20. April 2016 in München.
25 Vgl. Energie-Chronik, Januar 2010.
26 Vgl. Interview mit Caspar Baumgart, Vorstandsmitglied der WEMAG AG Schwerin, am 20. April 2016 in München.
27 Vgl. Interview mit Dr. Thorsten Radensleben, Vorstandsvorsitzender der badenova AG & Co. KG, Freiburg, am 18. April 2016 in München.

Publikationen von Dr. Rainer Karlsch zur Geschichte der Energiewirtschaft

Rainer Karlsch, Raymond Stokes: Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859–1974, Beck Verlag, München 2003

Rainer Karlsch: Von Licht zur Wärme. Geschichte der ostdeutschen Gaswirtschaft 1855–2008, Nicolai Verlag Berlin, Berlin 2008

Rudolf Boch, Rainer Karlsch (Hrsg.): Uranbergbau im Kalten Krieg. Die Wismut im sowjetischen Atomkomplex, Band 1: Studien, Band 2 Dokumente, Christoph Links Verlag, Berlin 2011

Bildnachweise

Soweit kein gesonderter Bildnachweis angegeben ist , stammen die Bilder aus dem Archiv der Thüga Aktiengesellschaft und dem historischen Archiv der trurnit GmbH.

Trotz intensiver Recherchen konnten nicht immer alle Bildautoren und Rechteinhaber ermittelt werden. Für Beanstandungen wenden Sie sich bitte an den Herausgeber.

Titelbild:
Seiten:
14 bpk, Friedrich Seidenstücker
22,23,24,25,27,56 Sächsisches Staatsarchiv Leipzig
31 SZ Photos, Scherl
39 mauricius images, World History Archive, Alamy
41,42 Erfurt-web.de
55 mauritius images, Alizada Studios
55 mauritius images, Sammlung Wittmann
59 dpa 11813527
62 SZ Photos, Manfred Vollmer
69 dpa AB2448171
72, 73 Archiv Stadtwerke Weimar Stadtversorgungs-GmbH
77 Yello Strom GmbH
77 RWE AG, Historisches Konzernarchiv

GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN

150 Jahre lang hat die Thüga mit ihren Partnern Zukunft gestaltet. Sie wird es auch weiterhin tun. Die Herausforderungen sind groß.

Dass die Thüga nun bereits 150 Jahre lang allen Widrigkeiten der Weltgeschichte getrotzt hat, gibt Vertrauen, dass sie auch die zukünftigen Herausforderungen mit Entschlossenheit angeht. Und Herausforderungen gibt es derzeit viele. Langfristige Transformationsprozesse werden die Energiebranche und damit die Geschäftsmodelle der kommunalen Versorger spürbar verändern. Energiewende und Dekarbonisierung stellen die bisherigen Energieträger und die Energieerzeugung infrage. Aufgrund zunehmender Liberalisierung entwickeln sich Energieunternehmen zu Spezialisten. Marktsegmente differenzieren sich aus, weitestgehend in regulierten Strukturen. Neue Wettbewerber drängen auf den Markt. Kunden konsumieren heute nicht nur Energie, sondern produzieren und speichern sie auch – sie entwickeln sich von Konsumenten zu Prosumenten. Damit tragen sie zur Dezentralisierung und Individualisierung des Energiemarkts bei. Und schließlich wird auch die Energiewirtschaft immer digitaler und vernetzter. Prozesse im Unternehmen und zum Kunden werden automatisiert.

Das „Big Picture“ der Strategie

Wollen Stadtwerke in diesem Umfeld weiter bestehen, müssen sie ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln. Die Thüga hat dazu eine Strategie entwickelt und diese im „Big Picture“ festgehalten. Neben der Analyse der Marktentwicklung beschreibt es auch das Ziel: das Stadtwerk der Zukunft. Und den Weg, wie dieses Ziel erreicht werden kann. Im Mittelpunkt steht dabei die Kooperation in der Thüga-Gruppe. Denn diese ist der Schlüssel, um Nachteile der dezentralen Positionierung der Unternehmen in der Gruppe aufzulösen. „Zusammenarbeit schafft Mehrwert“, ist deshalb der Leitspruch der Thüga. Die Rolle des Koordinators dieser Kooperation liegt bei der Thüga Aktiengesellschaft. Sie ist Lotse und Unterstützer im Wandel der Energiewirtschaft.

Die Strategie, wie sie im Big Picture beschrieben ist, beruht auf vier Handlungsfeldern: die Zusammenarbeit auf Plattformen, die Beratungsleistungen für die Partner, die Wahrnehmung der Gesellschafterstellung und der Ausbau des Beteiligungsportfolios. Diesen hat die Thüga mehrere zukunftsweisende Projekte zugeordnet – von der Digitalisierungsstrategie über die Strom-zu-Gas-Plattform bis hin zu Elektromobilität und langfristiger Unternehmenssteuerung.

All diese Handlungsfelder und Projekte der Thüga sind auf die Unternehmen der Thüga-Gruppe ausgerichtet. Wie diese Positionen zusammenspielen und ein „großes Ganzes“ ergeben, veranschaulicht das perspektiven-Magazin „Gemeinsam Zukunft gestalten“, das bei der Thüga erhältlich ist: im Internet unter www.thuega.de oder per Mail an perspektiven@thuega.de

Zur Visualisierung ihrer Strategie hat die Thüga ein Strategiebild, das „Big Picture“ entwickelt. Es findet sich als E-Paper im Internet unter www.thuega.de. Eine Papier-Fassung ist erhältlich per Mail an perspektiven@thuega.de