

AUFSICHT MIT WEITBLICK

Kommunale Verantwortung in Zeiten des Umbruchs
Informationen für kommunale Mandatsträgerinnen
und Mandatsträger in Bayern

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Landesgruppe Bayern des Verbands Kommunalen Unternehmen (VKU) begrüßt Ihr persönliches kommunalpolitisches Engagement. Sie übernehmen Verantwortung, der Sie sich vielleicht auch in Kürze im Aufsichtsrat eines kommunalen Unternehmens stellen. Als Mitglied eines solchen Gremiums übernehmen Sie eine bedeutende Rolle für die Daseinsvorsorge in Ihrer Kommune und die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger vor Ort.

Kommunale Unternehmen in Bayern stehen für Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung. Sie sichern unsere Versorgung mit Energie und Wasser, kümmern sich um Abwasserentsorgung, Abfallwirtschaft und den öffentlichen Nahverkehr. Zudem sorgen sie für schnelles Internet und mit Schwimmbädern und Eishallen für eine hohe Lebensqualität. Sie sind damit unverzichtbare Partner der Bevölkerung und der Wirtschaft und schaffen auf dem Land, wie in den Städten, ein lebenswertes Bayern.

Grundlage hierfür sind kompetente, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte. Die kommunale Familie setzt daher auf moderne und verlässliche Personalgewinnung und -bindung, um im Wettbewerb um die besten Köpfe zu bestehen und sich vor Ort weiterhin gut für die Zukunft aufzustellen.

Wir befinden uns global, technisch und demografisch in tiefgreifenden Veränderungen, die auf kommunaler Ebene zu begleiten sind. Mit diesem Hintergrundpapier geben wir Ihnen davon einen aktuellen Eindruck, insbesondere für eine zukünftige Aufsichtsrats Tätigkeit.

Als Aufsichtsratsmitglied meistern Sie mit Ihrem Unternehmen Herausforderungen verantwortungsvoll und gestalten seine Zukunftsfähigkeit. Sie verbinden dafür wirtschaftliches Denken mit dem Blick für das Gemeinwohl. Das ist für unsere Gesellschaft unschätzbar viel wert. Wir laden Sie also ein, Teil eines starken Netzwerks zu werden. Die VKU-Landesgruppe Bayern steht Ihnen und den kommunalen Unternehmen unterstützend mit Informationen, Austausch und praxisnaher Begleitung zur Seite.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre VKU-Landesgruppe Bayern



Marcus Steurer
Vorsitzender



Silvia Dollinger
Stellv. Vorsitzende



Gunnar Braun
Geschäftsführer





Investitionen in die Infrastruktur für Wertschöpfung von morgen

Investitionen Ihrer kommunalen Unternehmen prägen die Zukunft in Ihrer Kommune. Nehmen Sie sie also mit in die Hand. Die Dienstleistungen der kommunalen Daseinsvorsorge bilden den Grundstein für die Entwicklung aller anderen Sektoren und auch ihrer kommunalen Aufgaben vor Ort. Dabei stehen kommunale Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, ihre Investitionen mit den zahlreichen gleichzeitigen Anforderungen der Energiewende, der Versorgungssicherheit und der Digitalisierung in Einklang zu bringen. Sie müssen wirtschaftlich agieren und sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld behaupten. Entscheidungen in der Wärmeversorgung ihres Ortes spiegeln sich etwa auch in ihrem Sozialhaushalt wider.

Die Finanzierung ihrer Investitionen bedarf des Eigenkapitals, um Förderprogramme nutzen zu können und Fremdkapital aufzunehmen. Kommunale Bürgschaften gehören ebenso dazu, wie deren Gestattung durch Aufsichtsbehörden. Grundlegend sind daher eine langfristige Planung und enge Abstimmung mit Ihnen als politische Entscheidungsträger. Investitionen kommunaler Unternehmen sind lokale Wertschöpfung und gestalten zukunftsfähige Städte und Gemeinden. Seien Sie dafür konstruktiver Gesprächspartner. Vor diesem Hintergrund ist es klug, Gewinne der kommunalen Unternehmen in den Unternehmen zu belassen, statt diese an die Kommune auszuschütten. Dies stärkt deren Eigenkapitalquote und ermöglicht die Investitionen in die Zukunft Ihrer Kommune.

Wasser schützen und öffentliche Versorgung sichern

Die kommunale Wasserwirtschaft versorgt ganz Bayern mit Leitungswasser, das ganze Jahr und zu jeder Zeit in höchster Qualität und Quantität. Die Wasserversorgung ist eine zentrale Leistung

der öffentlichen Daseinsvorsorge. Auch in Zukunft soll ortsnah in ausreichender Menge bereitgestelltes Wasser in Trinkwasserqualität eine Selbstverständlichkeit bleiben. Jedoch gefährden veränderte Landnutzungen, die Klimakrise, Spurenstoffeinträge und Personalmangel die öffentliche Wasserversorgung unmittelbar und erfordern vorsorgendes Handeln. Dabei bestehen oft wichtige Kooperationen mit der Landwirtschaft, Naturschutzorganisationen, benachbarten Kommunen und weiteren Partnern. Unsere Mitglieder treiben so mit diesen Partnern Wasserschutz über die gesetzlichen Vorgaben hinaus voran und bauen resiliente Versorgungsstrukturen auf, etwa durch Verbundnetze.

Um einer technisch aufwendigen und kostenintensiven Aufbereitung des Rohwassers vorzubeugen, bedarf es eines starken und vorsorgenden Wasser- und Bodenschutzes für sauberes und ausreichendes Grundwasser. Dazu gehört die konsequente Anwendung des Verursacherprinzips, um Schadstoffeinträge schon an der Quelle zu vermeiden. Wasser braucht mehr denn je höchste Wertschätzung, frei von parteipolitischen und wirtschaftlichen Interessen. Sichern Sie Ihrem kommunalen Wasserversorger starke finanzielle und politische Rückendeckung, sowie die Unterstützung der Behörden zu. Wasserschutz ist primär eine staatliche, weil gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Ihre öffentliche Wasserversorgung ist mehr als das Glas Trinkwasser



Durch das novellierte Bayerische Wassergesetz wird unter anderem das Wasserentnahmeentgelt eingeführt. Die aktuelle Ausgestaltung wurde von den kommunalen Wasserversorgern wiederholt als ungerecht kritisiert. Setzen Sie sich in der nun folgenden konkreten Umsetzung im Sinne aller Bürgerinnen und Bürger ein!

Gleichzeitig gilt es, die Bevölkerung für den Wert von Wasser zu sensibilisieren und nachhaltige Verbrauchsgewohnheiten zu fördern. Wasser zu schützen bedeutet daher nicht nur technische und organisatorische Maßnahmen, sondern auch gesellschaftliches Engagement und klare Positionierung für den vorsorgenden Ressourcenschutz in Stadt und Land. Unterstützen Sie die herausgehobene Stellung der öffentlichen Wasserversorgung – im Interesse Ihrer Bürgerinnen und Bürger.

Die kommunalen Unternehmen schließen zudem den Wasserkreislauf durch eine umweltgerechte Abwasserentsorgung in energieeffizienten Kläranlagen. Die sichere und wirtschaftliche Klärschlammverwertung hat dabei oberste Priorität und muss zukunftsfähig gestaltet werden – etwa durch sektorübergreifende Energielösungen. Häufigere und intensivere Starkregen belasten zunehmend die Abwasserinfrastruktur. Schwammstädte und Wasserrückhalt in der Fläche schützen Abwasserinfrastrukturen vor Überlastung und Kommunen vor Sturzfluten, Überschwemmungen sowie Hitze. Sorgen Sie mit uns für mehr Grün und Blau im Grau – und auch auf Feldern.

Die Wasser- und Abwassernetze sind zentrale Infrastrukturen und ein bedeutender Vermögenswert der Kommunen. Sie sind Voraussetzung für Versorgungssicherheit und Lebensqualität. Wer diesen „Schatz unter der Straße“ erhalten will, muss Instandhaltung und Erneuerung mit hoher Priorität behandeln. Treten Sie auch hier mit ihrem kommunalen Unternehmen und uns für eine gesicherte Finanzierung ein.

Kommunale Energiezukunft gestalten – lokal, nachhaltig, vernetzt

Mit Ihren politischen Entscheidungen vor Ort setzen Sie heute die Rahmenbedingungen für eine Energieversorgung, die auch morgen krisenfest und zukunftssicher sein muss. Lokale Energieinfrastrukturen sind der Schlüssel für einen sicheren und wirtschaftlich erfolgreichen Standort bei mehr Unabhängigkeit. Sie stärken die regionale Wertschöpfung. Gut konzipiert machen Sie Ihre Kommune widerstandsfähiger gegenüber geopolitischen Verwerfungen und auch Wetterextremen. Dafür braucht es vernetzte und digitalisierte Systeme, die flexibel auf Veränderungen reagieren können. Kommunale Unternehmen integrieren regionale Erzeugungsstrukturen, tragen den Umbau hin zu einem auf erneuerbaren Energien basierten System in Strom-, Gas- und Wärmenetzen und sichern so die Versorgung vor Ort. Mit Ihrer politischen Unterstützung investieren Ihre kommunalen Unternehmen in Erzeugung, Netze, Speicher sowie intelligente Steuerungstechnologien, die unsere Energieversorgung robuster machen. Für eine resiliente und nachhaltige Energieversorgung müssen wir global denken und lokal handeln.

Kommunale Energieprojekte sind Sicherheitsgaranten für kommende Generationen: Sprechen Sie sich daher (öffentlich) für Projekte Ihrer kommunalen Unternehmen aus, die lokale Resilienz nachhaltig und dauerhaft fördern, um für eine politische und gesellschaftliche Akzeptanz vor Ort zu werben.

Gemeinsam können wir eine kommunale Energiezukunft gestalten, die wirtschaftlich und krisenfest ist – für Ihre Kommune sowie für Ihre Bürgerinnen und Bürger vor Ort.

Wärmewende: zentrale Aufgabe für Kommunen und kommunale Unternehmen

Die Wärmewende ist in dieser Wahlperiode eine große Aufgabe für Ihre Kommune. Sie erlaubt langfristig günstig zu wirtschaften und ist zentral für kommunalen Klimaschutz. Die derzeit in der Ausarbeitung befindliche kommunale Wärmeplanung ist ein strategisches Werkzeug, um lokale Wärmepotenziale zu heben und Investitionen gezielt zu steuern. Kommunale Unternehmen gestalten diesen Wandel aktiv. Sie betreiben Strom-, Gas- und Wärmenetze und verfügen über das notwendige Know-how, um erneuerbare Wärmequellen wie Geothermie, Biomasse oder Abwärme effizient in die Versorgung zu integrieren. Dabei handeln sie gemeinwohlorientiert und sorgen für eine sozial verträgliche, bezahlbare und sichere Wärmeversorgung für alle Bürgerinnen und Bürger.

Ihr kommunales Unternehmen ist bei der Erstellung kommunaler Wärmepläne so früh wie möglich einzubinden, denn durch ihre technische Expertise und lange Erfahrung in der Wärmeversorgung können die Pläne praxisnah gestaltet werden. So werden die Pläne umsetzbar und von Papiertigern zur strategischen Richtschnur der Wärmewende vor Ort.

In diesen Jahren werden Investitionsentscheidungen für die kommenden Jahrzehnte getroffen. Der Umbau von fossilen zu regenerativen Wärmesystemen verlangt hohe Anfangsinvestitionen, was insbesondere in Bestandsgebieten eine Herausforderung darstellt. Diese ersetzen bei den meisten regenerativen Energien dafür laufende Kosten im Betrieb, wie sie bei Fossilen, wie etwa Heizöl, anfallen. Es findet mit den Erneuerbaren in der Wärme eine Verlagerung von operativen Kosten zu Kapitalkosten statt, ähnlich, wie beim Hausbau die Miete entfällt. Zudem wird hier ein Geschäftsfeld ausgebaut, welches sinkende Erträge aus der Sparte Gas kompensieren kann. Wie beim Hausbau die Altersvorsorge mitgedacht wird, gilt auch hier: Wärmelösungen, die statt Primärenergieimporten Umweltenergie nutzen, machen den Standort Bayern zukunftsfähig, resilienter und international souverän. Die Wärmeversorgung der Zukunft wird vielfältiger werden als bisher: Von Wärmenetzen über vorerst verbleibende Erdgasversorgungen bis hin zu Einzellösungen in Form von Wärmepumpen. Die Wärmewende ist in Summe nicht nur ein technisches, sondern auch ein gesellschaftliches Langfristprojekt, das klare politische Rahmenbedingungen und breite Akzeptanz vor Ort braucht. Die Finanzierung der hohen Anfangsinvestitionen ist eine gesamtstaatliche Aufgabe von Bund und Land bis zu den Kommunen. Diese müssen ihren kommunalen Unternehmen mit Eigenkapital, Bürgschaften und Krediten zur Seite stehen können. Wer heute handelt, gestaltet aktiv die Zukunft Bayerns – klimaneutral, resilient und lebenswert.

Querverbund sichern – Lebensqualität ermöglichen

Der steuerliche Querverbund ist ein zentrales Instrument kommunaler Daseinsvorsorge: Er ermöglicht es Mehrspartenunternehmen, Verluste aus dem Betrieb von ÖPNV, Schwimmbädern oder Eishallen durch Gewinne aus anderen Sparten auszugleichen. So werden wichtige Angebote für Bürgerinnen und Bürger finanziert, die nicht

Mehr Lebensqualität dank steuerlichem Querverbund: Sichern Sie mit ihm öffentliche Bäder und Eishallen in Ihrer Kommune.

kostendeckend betrieben werden können. Ein prominentes Beispiel hierfür sind öffentliche Bäder, also die Orte, in denen Kinder das Schwimmen erlernen, Sportvereine Gemeinschaft gestalten oder Sicherheitskräfte sich für den Einsatz fit halten.

Als Träger weicher Standortfaktoren sind kommunale Unternehmen auf den Querverbund angewiesen – für soziale Teilhabe, gleichwertige Lebensverhältnisse und attraktive Kommunen. Gleichzeitig stellen die Investitionen in den unterschiedlichen Sparten selbst für wirtschaftlich äußerst gesunde kommunale Unternehmen eine große wirtschaftliche Herausforderung dar.

Daher: Wo immer möglich, setzen Sie sich für den Erhalt und die Weiterentwicklung des steuerlichen Querverbunds ein. Denn was heute Lebensqualität ist, sichert auch morgen den sozialen Zusammenhalt und die wirtschaftliche Stärke vor Ort. Als VKU haben wir mit ermöglicht, dass zukünftig neben dem zumeist gasbetriebenen Blockheizkraftwerk im Bad, auch mittels regenerativer Energien, etwa Wärmepumpen oder hybrider Solaranlagen der steuerliche Querverbund klimaneutral hergestellt werden kann.





Digitale Infrastruktur als Rückgrat der modernen Daseinsvorsorge

Schnelles Internet ist heute genauso unverzichtbar wie Strom. Eine flächendeckende Glasfaserversorgung (FTTB/H) ist nicht nur ein Service für Bürgerinnen und Bürger, sondern auch ein entscheidender Standortfaktor für Unternehmen und Grundlage für die digitale Transformation in Bayern. Sie wird vielerorts von kommunalen Unternehmen geschaffen.

Auch weitere technische Grundlagen für die Digitalisierung legen kommunale Unternehmen: Sie schaffen WLAN in Schulen und öffentlichen Räumen, installieren LoRaWAN-Netze für das Internet der Dinge (IoT), statten Wasserleitungen mit Sensoren aus und nutzen Geoinformationssysteme für digitale Infrastrukturabbilder. Dabei nutzen sie Synergien mit anderen Netzen, um Glasfaser auch dort zu verlegen, wo private Anbieter nicht aktiv werden.

Darüber hinaus vernetzen sie dezentrale Stromerzeugungsanlagen – von PV und Wind bis KWK – mit Speichern und Smart Metern. Diese Digitalisierung ermöglicht eine intelligente Steuerung von Energieangebot und -nachfrage und stärkt Versorgungssicherheit, Klimaschutz und Ressourceneffizienz. Dabei ist IT-Sicherheit ein zentraler Erfolgsfaktor, den es aktiv mitzugestalten gilt.

Mobilität vernetzen – Zukunft bewegen

Kommunale Unternehmen gestalten die Mobilität von morgen – nachhaltig, vernetzt und bürgernah. Ob Bus, Bahn, Sharing-Angebote oder Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge im öffentlichen Raum und in Parkhäusern: Sie sorgen dafür, dass Menschen zuverlässig, klimafreundlich und bezahlbar ans Ziel kommen. Dabei denken sie Mobilität nicht isoliert, sondern als Teil einer integrierten Daseinsvorsorge – verknüpft mit Energie, Digitalisierung und Stadtentwicklung. Mit modernen Fahrzeugflotten, digitalen Fahrgastinformationen und flexiblen Angeboten im ländlichen Raum schaffen

sie öffentliche Alternativen zum privaten Individualverkehr. Damit sind auch diejenigen mobil, die nicht selbst fahren können. Für die Kommune bedeutet das: Weniger Emissionen, mehr Lebensqualität und eine Mobilitätswende, die alle mitnimmt.

Auch die Mobilität von morgen ist bereits in Arbeit: Kommunale Unternehmen setzen auf Fahrzeuge mit elektrischen oder emissionsarmen Antrieben, entwickeln Mobilitätsplattformen, bieten Carsharing an und vernetzen Verkehrsträger digital. Parkraumbewirtschaftung wird dabei als Teil eines ganzheitlichen Mobilitätskonzepts verstanden, welches Bürgerinnen und Bürgern, Einzelhandel und Stadtentwicklung dient.

Kreislauf statt Müll – Kommunale Abfallwirtschaft neu denken

Kommunale Abfallentsorgungsbetriebe sind zentrale Akteure für Umwelt- und Ressourcenschutz. Sie sorgen für die fachgerechte Entsorgung und Verwertung von Haushalts- und Gewerbeabfällen und schaffen damit die Grundlage für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft. Voraussetzung dafür ist eine effiziente und bürgernahe Erfassung der Abfälle.

Kommunale Strukturen sind unverzichtbar, um Entsorgungssicherheit und klare Zuständigkeiten zu gewährleisten. Eine weitere Aufteilung der Verantwortung – etwa zwischen dualen Systemen und öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträgern – gefährdet diese Stabilität und entzieht den Kommunen wichtige Wertstoffströme.

Grundsätzlich gilt: Der beste Abfall ist der, der gar nicht entsteht. Kommunale Unternehmen fördern aktiv Abfallvermeidung, unterstützen Umweltkampagnen wie „Let's Clean Up Europe“ und setzen auf bürgerschaftliches Engagement. Gleichzeitig muss das Verursacherprinzip greifen – etwa durch eine Beteiligung der Hersteller von Einwegverpackungen an den Folgekosten.

**Wir leben in Krisenzeiten.
Sorgen Sie in Ihrer
Kommune gemeinsam
für resiliente
und redundante Strukturen
der Daseinsvorsorge.**

Als kommunale Mandatsträgerinnen und Mandatsträger gestalten Sie **das Lebensumfeld und die Sicherheit der Bürgerinnen und Bürger maßgeblich.**

Dafür sind Ihre kommunalen Unternehmen Ihre starken Partner – leistungsfähig, gemeinwohlorientiert und tief vor Ort verwurzelt. Hierfür brauchen sie Ihre Unterstützung in Ihrer Rolle als kommunale Entscheidungsträgerinnen und -träger, aber auch in den Aufsichtsgremien der Unternehmen:

- **Nutzen Sie das Expertenwissen.**

Mit kommunalen Unternehmen haben Sie echte Allrounder an Bord, die Sie und Ihre Kommune bei unterschiedlichsten Themen unterstützen. Binden Sie Ihr kommunales Unternehmen rechtzeitig und vollumfänglich ein, wie etwa bei der kommunalen Wärmeplanung oder dem vorsorgenden Wasserschutz.

- **Investieren Sie in die Zukunft Ihrer Kommune.**

Kommunale Unternehmen sichern die Daseinsvorsorge – dauerhaft und zuverlässig. Dafür brauchen sie Ihre Entscheidungen für kontinuierliche Investitionen in die Infrastruktur, sei es für deren Erhalt, Sanierung oder den Ausbau von Strom- und Wärmenetzen oder Wasser- und Abwasserleitungen. Statt Ausschüttungen an die Kommune belassen Sie Geld im Unternehmen, um dort das Eigenkapital zu stärken und die Finanzierungsmöglichkeiten zu verbessern. Treten Sie für solide Finanzierung der Kommunen und nötige Spielräume politisch ein.

- **Geben Sie Rückendeckung für mutige Entscheidungen.**

Der Ausbau von Infrastruktur oder das Abwägen von unterschiedlichen Interessen vor Ort bedarf Weitsicht, Mut und die Bereitschaft zu Neuem. Unterstützen Sie die Unternehmensleistungen mit Vertrauen und Gestaltungsspielraum – auch wenn der Weg nicht immer bequem ist. Klare politische Flankierung bringt Projekte zum Erfolg und spart oft Kosten.

- **Denken Sie langfristig – für Ihre lebenswerte Kommune von Morgen.**

Kommunale Unternehmen sind sowohl der sichere Fels in der Brandung als auch Treiber der Transformation. Ihre Entscheidungen heute bestimmen, wie widerstandsfähig Ihre Kommune morgen ist – gegenüber geopolitischen und gesellschaftlichen Herausforderungen oder Klimafolgen und damit auch wie lebenswert Ihre Kommune für ihre Bürgerinnen und Bürger bleibt.

- **Setzen Sie ergänzend zur Effizienz auch auf Resilienz.**

Im Alltag und insbesondere in Krisenzeiten sind kommunale Unternehmen systemrelevant. Sie sichern Wasser, Strom und Wärme, Internet, Abfall- und Abwasserentsorgung. Stärken Sie ihre Widerstandskraft – das zahlt sich aus, wenn es darauf ankommt. Das gilt auch dann, wenn Ihre Kommune selbst kein eigenes kommunales Unternehmen hat: Ihre Region lebt von den Dienstleistungen auch der Nachbarn.

- **Fördern Sie regionale Wertschöpfung und Lebensqualität.**

Konzessionsabgaben und Arbeitsplätze bleiben mit kommunalen Unternehmen in der Region. Schwimmbäder und Eishallen machen Ihren Ort lebenswert und sind weiche Standortfaktoren. Kommunale Unternehmen sind somit Wirtschaftsmotoren und Garanten für Lebensqualität – nutzen und sichern Sie dieses Potenzial für Ihre Kommune.

- **Werben Sie für die kommunale Daseinsvorsorge.**

Sprechen Sie mit Abgeordneten, der Bevölkerung und Partnern über den Wert dieser Strukturen. Unsere kommunalen Unternehmen sind weltweit einzigartig. Machen Sie sie sichtbar.



Impressum / Kontakt

Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)
Landesgruppe Bayern
Emmy-Noether-Straße 2 | 80992 München
Telefon: +49 89 2361 5390
E-Mail: lg-bayern@vku.de

Gestaltung und Realisation

VKU Verlag GmbH | Corporate Media
www.vku-verlag.de

Bildnachweis

© David Brown/stock.adobe.com (Titel),
© Dörnbrack VKU (S. 2)
© heiwa/stock.adobe.com (S. 3)
© fottoo/stock.adobe.com (S. 4)
© Monkey Business/stock.adobe.com (S. 5)
© ThomBal/stock.adobe.com (S. 6)
© Animaflora PicsStock/stock.adobe.com (S. 7)

Der Verband kommunaler Unternehmen e.V. (VKU)

In Bayern sind 227 kommunale Unternehmen im Verband kommunaler Unternehmen (VKU) organisiert. Die VKU-Mitgliedsunternehmen in Bayern leisten jährlich Investitionen in Höhe von über 2,9 Milliarden Euro, erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 27 Milliarden Euro und sind wichtiger Arbeitgeber für über 43.000 Beschäftigte. Der VKU vertritt bundesweit über 1.600 Stadtwerke und kommunalwirtschaftliche Unternehmen in den Bereichen Energie, Wasser/Abwasser, Abfallwirtschaft sowie Telekommunikation.