# Inhaltsverzeichnis


Einleitung . . . . . 9
VON JOHANNES BÄHR

I. Frühe Versorgungssysteme . . . . . 15
VON JOHANNES BÄHR

1. Am Anfang waren die Wasserbriefe . . . . . 15
2. »Noch ziemlich finster«: Die erste Straßenbeleuchtung . . . . . 19
3. Der späte Übergang zur Gasbeleuchtung . . . . . 25

II. Kommunalisierung im Übergang zur Moderne . . . . . 40
VON JOHANNES BÄHR

1. Das erste kommunale Großprojekt: Wasser aus dem Mangfalltal . . . 40
2. Die Kommunalisierung der Energieversorgung . . . . . 51
*Der Konflikt mit der Gasbeleuchtungsgesellschaft* . . . . . 53
*Erste Kraftwerke und Gründung der Städtischen Elektrizitätswerke* . . 60
3. Von der Pferdestraßenbahn zu den Städtischen Straßenbahnen . . . 67
4. Ein Volksbad für die Münchner . . . . . 72
5. Erste Blütezeit der Kommunalwirtschaft . . . . . 75
6. Bewährungsproben: Erster Weltkrieg, Revolution und Inflation . . . 83
7. Mit Krediten die Zukunft sichern: Der Ausbau in der Ära Scharnagl 95

III. »Stadtwerke der Hauptstadt der Bewegung« . . . . . 107
VON JOHANNES BÄHR

1. Nazifizierung der Leitungsgremien und Kontinuität der Verwaltung 107
*Werkleiter und Werkausschuss* . . . . . 111
*Das »Führerprinzip« in der »Hauptstadt der Bewegung«* . . . . . 116
2. Vom Regiebetrieb zum Eigenbetrieb: Die Gründung der Stadtwerke . . . . . 124
3. Die Entwicklung der Kommunalbetriebe in der »Führerstadt« . . . . . 130
*Strom für die Aufrüstung* . . . . . 130
*Wasserwerke und Bäder* . . . . . 136
*Omnibusse statt Straßenbahnen?* . . . . . 141
4. Kriegswirtschaft und Kriegsschäden . . . . . 150
5. »Stets gut und anständig behandelt«? Der Zwangsarbeitereinsatz . . 165



Bibliografische Informationen
http://d-nb.info/1118640810

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

IV. Städtische Monopolverwaltung am kommunalpolitischen Zügel: Wiederaufbau und Modernisierung ..... 177
VON PAUL ERKER

1. Prekäre Versorgungslage, Wachstum und Modernisierung: Infrastrukturprobleme der einzelnen Bereiche ..... 178
*Die unmittelbaren Wiederaufbaujahre* ..... 178
*Zwischen Kohlepolitik, Erdgasboom und der Vision des eigenen Atomkraftwerks oder: Der lange Kampf um die »Eigenständigkeit der EW nach Betrieb und Preis«* ..... 182
*Absturz in die roten Zahlen und erste Sanierungsbemühungen: Die Verkehrsbetriebe* ..... 201
*Versorgungssicherheit und Qualität: Die Wasserwerke* ..... 209
2. Die Bewältigung der Wachstumsdynamik: Tarifdebatten, Ertragsentwicklung und Sorgen um die Eigenkapitalausstattung ..... 213
3. Die Organisationsreform von 1959 ..... 223

V. Städtische Versorgung im Zeichen von Ölkrise, Umweltdebatte und neuer Atomenergiepolitik ..... 229
VON PAUL ERKER

1. Kraftwerkspoker und Strompreisgerangel. Konkurrierende Interessenlagen in der kommunalen Energieversorgung ..... 230
2. Der kurze Abschied von der Tram. Die Verkehrsbetriebe in den Zwängen kommunaler öffentlicher Nahverkehrspolitik ..... 251
3. »Projekt Oberau« und der endlose Wasserkrieg ..... 261
4. An den Grenzen des Querverbundsystems. Unternehmensstrategie und betriebswirtschaftliche Entwicklung ..... 266
5. Die verschleppte Rechtsformänderung. Organisationsreformen und Aufbruch zur »IT-based company« ..... 271

VI. Der lange Weg von der städtischen Verwaltungsbehörde zum kommunalen Versorgungsunternehmen ..... 282
VON PAUL ERKER

1. Die Rechtsformänderung der SWM im Zeichen der Liberalisierung der Märkte ..... 283
2. Am Vorabend der »Energiewende«: Das Energiekonzept von 1985 und die goldenen Jahre der Atomkraftwerksbeteiligung ..... 298
3. Wettbewerb und Wandel der Verkehrsmärkte: Umbruch der Verkehrsbetriebe und die große Verkehrsverbund-Reform ..... 310
4. Sanierungsfall SWM? Unternehmensstrategien, betriebswirtschaftliche Entwicklung und IT-Einsatz ..... 316

5. Auf der Suche nach einer neuen Unternehmenskultur: Aspekte der Unternehmensstrategie im Wandel ..... 324

VII. Die SWM in der neuen Energiewelt: Herausforderungen und Problemlagen im Zeichen von Wettbewerb und neuem Regulierungsregime ..... 335
VON PAUL ERKER

1. Branchenentwicklung und politische Rahmenbedingungen im Zeichen hoch volatiler Energiemärkte ..... 336
2. Strategie und Politik zwischen kommunalem Versorgungsauftrag und marktwirtschaftlicher Unternehmenspolitik ..... 345
3. Ausbauoffensive Erneuerbare Energien: Die SWM als Vorreiter und Schrittmacher der Energiewende ..... 361
4. Antworten auf die Veränderungen urbaner Mobilität und Lebensqualität: Die Infrastrukturdienstleistungen Verkehr und Wasser .. 375
*Vom Verkehrsunternehmen zum Mobilitätsdienstleister: MVG-Gründung und Modernisierungspolitik* ..... 375
*Alte und neue Wasserkonflikte* ..... 382
5. Betriebswirtschaftliche Performance: Risiken, Return on Investment und Rentabilität oder: Der lange Atem nachhaltiger Investitionen und die Abkoppelung von der Branchenentwicklung im Spiegel der Zahlen ..... 388

Zusammenfassung und Ausblick ..... 396
VON PAUL ERKER

Anhang

Anmerkungen ..... 406
Quellen- und Literaturverzeichnis ..... 474
Chronik ..... 491
Verzeichnis der Werkleiter und Geschäftsführer ..... 496
Grafikverzeichnis ..... 500
Tabellenverzeichnis ..... 500
Abbildungsnachweis ..... 501
Personenregister ..... 502