CEO der Zukunft

AÜW-Chef Lucke fordert mehr Generalisten als Führungskräfte

Der bevorstehende Generationswechsel erhöht den Bedarf an hochqualifizierten Managern. Sie müssen in der Lage sein, die Konflikte zwischen Unternehmenszielen und den vielfältigen Erwartungen kommunaler Gesellschafter zu steuern.

Interview geführt von Ruth Heer
veröffentlicht am 20.10.2026, 14:48 Uhr

Michael Lucke ist seit 2004 Geschäftsführer der Allgäuer Überlandwerk (AÜW) GmbH. Bild: © AÜW

Fachwissen allein reicht für Führung nicht mehr – gefragt sind Generalisten, die unternehmerisch denken und zwischen Stadt, Gesellschaftern und Unternehmen vermitteln können. Michael Lucke, Geschäftsführer des Allgäuer Überlandwerks und Mentor der Initiative "CEO der Zukunft", spricht im Interview über die neue Führungsgeneration, den Sinn-Anspruch junger Talente und das besondere Risiko-Set-up kommunaler Manager.

Herr Lucke, was sind Ihre ersten Eindrücke von dem Programm?

Es lädt mich mit Energie auf. In der Rolle als Mentor oder als Lotse – der Begriff gefällt mir fast besser – geht es darum, Menschen bei ihrer Entwicklung als Führungskraft von morgen zu begleiten, sie auf komplexe Herausforderungen vorzubereiten und Perspektiven zu geben.

Wir diskutieren auch Quick-Wins für den beruflichen Alltag. Erst kürzlich haben wir uns über Situationen in der Personalführung ausgetauscht, insbesondere die, die belastend sein können. Wie kommunizieren wir mit einem Menschen, wenn wir ihnen mitteilen müssen, dass er oder sie nicht mehr zum Team gehören und wir uns trennen werden.

Michael Lucke

ist seit 2004 Geschäftsführer der Allgäuer Überlandwerk (AÜW) GmbH, dem größten regionalen Energieversorger im Allgäu. Vor seiner Tätigkeit bei AÜW war er als Unternehmensberater bei Arthur Andersen und Haarmann Hemmelrath tätig.

Hatten Sie in Ihrer eigenen Laufbahn einen Mentor?

Ich hatte "väterliche Freunde" beziehungsweise "mütterliche Freundinnen" im beruflichen Kontext – also Menschen, die einen geprägt haben, Menschen, mit denen ich im Austausch die eine oder andere Weiche für mich gestellt habe.

Was stellt sich aus Ihrer Sicht an dieser Initiative als besonders wertvoll dar?

Wertvoll ist, dass wir uns als Energieversorger einer breiten Öffentlichkeit präsentieren können und zeigen, dass wir unsere Führungskräfte von morgen ernst nehmen und entwickeln wollen.
Wir sind Unternehmen, die im Wettbewerb stehen - auch um Fachkräfte und Führungskräfte.

Natürlich sehen wir den Generationswechsel bei uns, wie in anderen Branchen auch. Wahrscheinlich ist er in unserer Branche leicht stärker ausgeprägt, denn im Gegensatz zu vielen anderen Branchen gibt es in der EVU-Welt weniger Konsolidierung, beispielsweise durch Fusionen. Wenn sich Firmen zusammenschließen, halbiert sich mittelfristig auch das Management oder der Vorstand. In der Kommunalwirtschaft haben wir aber immer noch über 900 Unternehmen. Das führt dazu, dass die Entwicklung von Führungskräften eine große Rolle spielt.

Wertvoll ist aus meiner Sicht, dass wir auch anderen Unternehmen, die nicht im Programm sind, Impulse geben und zeigen, dass es unternehmensübergreifend eine Möglichkeit für Mentoring gibt. Ich freue mich, wenn das Projekt ein Leuchtturm für unsere Branche ist. Natürlich geht es am Ende um die spannende Frage, wie sich die Teilnehmer:innen des Programms weiterentwickeln. Waren wir wirksam?

> »
> Fachlichkeit allein reicht heute nicht mehr aus. Heute geht es eher um Generalisten, die als Führungspersönlichkeiten flexibel und branchenübergreifend einsetzbar wären.«

Welche Unterschiede stellen Sie mit Blick auf die neue Führungsgeneration fest?

Zunächst beobachte ich, dass es ein ganz anderes Potenzial für Reflektion gibt. Das Thema Sinn und Zweck ist viel stärker ausgeprägt als früher; es gibt eine andere Form der Neugierde.

Natürlich waren auch wir neugierig - und sind es auch noch. Aber die Bereitschaft, sich mit wechselnden Themen auseinanderzusetzen, ist anders.

Fachlichkeit allein reicht heute nicht mehr aus. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Als ich in die Energieversorgung eingestiegen bin, war die Fachlichkeit sehr wichtig, auch für den Karriereweg. Heute geht es eher um Generalisten, die als Führungspersönlichkeiten dann flexibel und auch branchenübergreifend einsetzbar wären.

Gerade die Energieversorgung ist ja auch eine sehr komplexe Branche. Kann das auch einschüchtern?

Da sind wir wieder bei dem Sinnstiftenden. Dadurch, dass viele gerne die Energiezukunft direkt mitgestalten wollen, haben wir natürlich Zulauf. Dabei kann man die eigene Persönlichkeitsstruktur mit allen Facetten unterbringen.

Natürlich gibt es Komplexität, und die müssen wir handhaben. Im Vergleich zu anderen Unternehmen und Branchen haben wir allerdings eine stabilere Position. Der Leidensdruck in unserer Branche ist ganz anders als in Branchen wie etwa Maschinenbau, Automotive oder Logistik.

Auch bei Stadtwerken gibt es gravierende Unterschiede.

Die Menschen, die bei uns beschäftigt sind, verfügen über Fachlichkeit, aber auch Generalmanagement. Sie müssen crossfunktional und in Projekten denken. Das macht es spannend.

Das ist die Stärke bei einem mittelständischen EVU. Meiner Meinung nach bieten wir genau damit eine breite Ausbildung und Perspektive.

Bei vielen Mentees stelle ich insgesamt aber fest, dass sie da flexibler und offener sind. Sie haben eine Verbundenheit mit dem Unternehmen, aber nicht um jeden Preis.

Am Ende wollen sie natürlich einen Karrierepfad und Entwicklungsperspektive haben. Um sich auf Neues einzulassen, muss man Wechselwilligkeit und Flexibilität mitbringen, also einen Alternativplan haben, falls etwas nicht wie geplant funktionieren sollte.

Welche persönlichen Eigenschaften sollte man mitbringen?

Empathie, Wertschätzung und Verlässlichkeit spielen eine wichtige Rolle. Bedeutend ist, unternehmerisch denken zu können, und zwar in unserer spezifischen Risikowelt.

Einige Kollegen wären sicherlich auch gute Unternehmer geworden und hätten eigene Firmen gründen können – aber haben sich anders entschieden. In erster Linie ist dabei der Appetit für Risiken und Chancen ausschlaggebend. In unserer Welt können wir gestalten und unternehmerisch tätig sein - bei einem anderen unternehmerischen Risiko.

Natürlich können wir auch scheitern, ohne Frage. Trotzdem steht ein angestellter Manager, insbesondere in der Kommunalwirtschaft, einer anderen Risikoallokation gegenüber als ein klassischer Unternehmer.

> »
> Wir sind Vermittler unserer Unternehmensziele und müssen das in die Ziele der Stadt übersetzen, auch in den Diskurs und Konflikt gehen.«

Die kommunale Welt hat auch mit politischen Themen zu tun. Wie wichtig ist es, ein guter Vermittler zu sein?

Die Städte und Kommunen sind unsere Gesellschafter. Ihre Aufträge sind oft vielfältig. Beispielsweise Ausschüttung, Sponsoring und Infrastrukturinvestitionen. Da gibt es schnell Zielkonflikte, die müssen wir managen können.

Wir sind Vermittler unserer Unternehmensziele und müssen das in die Ziele der Stadt übersetzen, auch in den Diskurs und Konflikt gehen. Aber am Ende diene ich natürlich auch meinen Gesellschaftern. Es ist also wichtig, die Rahmenbedingungen zu verstehen, inklusive des Risikoprofils. Ohne Zweifel gibt es auch gewisse Situationen, die von den Gesellschaftern, sprich der Politik, vorgegeben werden. Das ist aber auch bei Gesellschaftern in der freien Wirtschaft so.