

Schwerpunkt: Kongress Kommunale Unternehmen

Der sanfte Revolutionär

Bernd Wilmert, kaufmännischer Geschäftsführer der Stadtwerke Bochum, als Steuermann des Jahres ausgezeichnet

Von Matthias Elbers

Bernd Wilmert ist einer der wirkmächtigsten Energiemanager Deutschlands. Dennoch ist er der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt. Die Redaktion der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ hat Wilmert nun für seine Verdienste ausgezeichnet.

Im deutschen Energiesektor vollzieht sich gegenwärtig eine Revolution, die mit dem Begriff Rekommunalisierung umschrieben wird. Einer der profiliertesten Vordenker und Strippenzieher für diesen Prozess ist Bernd Wilmert. Doch der breiten Öffentlichkeit ist der kaufmännische Geschäftsführer der Stadtwerke Bochum weitgehend unbekannt. Das liegt vor allem an der Persönlichkeit Wilmerts. Der 59-Jährige tritt sehr bescheiden auf. Verweise auf persönliche Verdienste und Leistungen wehrt er ab. Gerne lässt Wilmert anderen den Vortritt, das Rampenlicht meidet er, so gut er kann.

Der Redaktion der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ sind Wilmerts Verdienste dennoch nicht entgangen. Sie wählte Bernd Wilmert zum Steuermann des Jahres 2011. Der Preis wird alljährlich für herausragende Leistungen auf dem Feld des Manage-



Bernd Wilmert ist Steuermann des Jahres – hier mit Laudator Sven Becker, Sprecher der Geschäftsführung der Trianel GmbH (rechts), und Matthias Elbers (links) bei der Preisverleihung.

ments öffentlicher Unternehmen verliehen. Der Neue Kämmerer würdigt mit dieser Auszeichnung Wilmerts strategischen Weitblick und seine Rolle als Architekt von Stadtwerkekooperationen – einem wichtigen Vehikel für die Rekommunalisierung im Energiesektor.

Mit der Liberalisierung des Energiemarkts im Jahr 1998 war Wilmert klar, dass die Stadtwerke Bochum zu klein wa-

ren, um dauerhaft am Markt bestehen zu können. Deshalb schmiedete er damals ein Bündnis mit den Stadtwerken der Nachbarstädte Herne und Witten, um Skaleneffekte generieren zu können. Der Kooperation mit dem Namen Energie- und Wasserversorgung Mittleres Ruhrgebiet (EWMR) steht Wilmert seitdem als Sprecher der Geschäftsführung vor. Das EWMR-Modell fand in der Folgezeit viele Nachahmer.

Quer durch die Republik sind in den letzten Jahren ähnliche Stadtwerkekooperationen entstanden. Wiederum war es Wilmert, der dabei wichtige Akzente setzte. So beteiligte er sich mit der EWMR als Hauptaktionär an dem Stadtwerkenetzwerk Aachener Trianel. 2003 betätigte sich Wilmert dann erneut als Architekt eines regionalen Bündnisses. Zusammen mit den Dortmunder Stadtwerken erwarb er vom E.on-Konzern den Versorger Gelsenwasser. Zwar scheiterte Wilmert 2008 mit seinem Plan, alle drei Unternehmen zu einer Einheit zu fusionieren, aber die Gelsenwasser-Kooperation mit den Dortmundern war eine hervorragende Ausgangsbasis für den Erwerb der Steag-Mehrheit. Der Bochumer Stadtwerkechef will sich diesen Coup gleichwohl nicht auf die eigene Fahne schreiben. Die Kollegen in Duisburg und Dortmund hätten für das Gelingen des Vorhabens viel mehr geleistet. „Ich bin dem Projekt anfangs sogar mit einer gewissen Skepsis begegnet“, sagt Wilmert. Fakt ist aber, dass es sich bei dieser horizontalen Kooperation mehrerer kommunaler Versorger um ein Organisationsmodell handelt, dessen genossenschaftlicher Charakter ganz die Handschrift von Bernd Wilmert trägt.

Derzeit treibt Wilmert vor allem die Frage um, wie es mit dem Steinkohleverstromer Steag weitergehen soll. Durch die abermalige Wende in Sachen Atomaus-

stieg könnte plötzlich auch Strom aus Steinkohlekraftwerken wieder eine Zukunft in Deutschland haben. Doch Wilmert favorisiert für die Steag trotzdem den Umstieg auf erneuerbare Energien und mittelgroße Gas- und Dampf-Kraftwerke, die auch Fernwärme liefern. Großkraftwerke, die Atom- und Steinkohlestrom erzeugen, betrachtet er als aussterbende Dinosaurier. Die künftige Energieerzeugungslandschaft Deutschlands wird in hohem Maße dezentral sein. Das ist ein struktureller Vorteil für die Stadtwerke. Im Vergleich zu den Großkonzernen können sie viel flexibler agieren und im regionalen Kontext ihre Stärken ausspielen. Wo Skaleneffekte und Verbundvorteile winken, kommen Kooperationen ins Spiel.

Es spricht also vieles dafür, dass nicht Alphanime wie RWE-CEO Jürgen Großmann oder E.on-Vorstand Johannes Theysen, sondern sanfte Revolutionäre vom Schlage Bernd Wilmerts das Energieversorgungswesen des 21. Jahrhunderts gestalten werden. Manager, denen das herablassende Selbstverständnis eines „Energieriesen“ fremd ist, deren Autorität auf ihren Fähigkeiten beruht, Konsens zu erzeugen. Typen, die sich und ihre Unternehmen als Mittelständler verstehen und ihren Stakeholdern auf Augenhöhe begegnen wollen. //

m.elbers@derneuekaemmerer.de

„Wir sehen uns immer noch als Mittelständler“

Im Interview: Bernd Wilmert zur interkommunalen Zusammenarbeit im Ruhrgebiet und zum künftigen Kurs der Steag

Die Fragen stellte Matthias Elbers.

Seit März hält das Stadtwerkekonsortium Rhein-Ruhr die Mehrheit an der Steag. Die kommunalen Versorger haben mit dem Kraftwerksbetreiber und Anlagenbauer einiges vor. Bochums Stadtwerke-Chef Bernd Wilmert gibt einen Einblick in die Zukunftspläne.

Herr Wilmert, die Handlungsspielräume der Ruhrgebietskommunen sind massiv eingeschränkt, aber die Stadtwerke sind immer noch zu großen Sprüngen fähig – das zeigt die Übernahme der Steag-Mehrheit. Geht die kommunale Gestaltungshoheit in Ihrer Region auf die Stadtwerke über?

Nein, ganz sicher nicht. Die Politik hat das Sagen. Auch bei dem Steag-Geschäft hatten die Kommunalparlamente das letzte Wort. Im Übrigen kann ich nicht erkennen, dass die Ruhrgebietskommunen nicht erfolgreich gestalten würden. In Dortmund und Bochum ist es etwa in den zurückliegenden Jahren durch eine exzellente Wirtschaftsförderung gelungen, den Strukturwandel ein gutes Stück voranzubringen. Das Hauptproblem der Region harrt allerdings noch immer seiner Lösung: Wir haben hier immer noch nicht erkannt, dass das Ruhrgebiet eine Metropole ist, die Weltstadtniveau hätte, wenn sie sich zu einem administrativen Ganzen zusammenschließen würde. Stattdessen macht hier jede Stadt immer noch ihr eigenes Ding.

Ganz anders die Stadtwerke beim Steag-Geschäft. Interkommunale Zusammenarbeit auf der Ebene der kommunalen Unternehmen – wollen Sie das auch als Signal an die Politik in Ihrer Region verstanden wissen?

Es wäre toll, wenn sich die Ruhrgebietsstädte zusammenschließen würden. Im Standortwettbewerb spielen sie als Einzelne nur auf Bundesliganiveau – als Einheit wären sie mit ihren 6 Millionen Menschen dagegen Champions League.

Mit der Steag spielen die Ruhrgebietskommunen im deutschen Energiemarkt jetzt immerhin um die Europa-League-Plätze mit. Die Steag ist der fünftgrößte Stromproduzent hierzulande.

Wir, die Stadtwerke in der Region, sehen uns aber immer noch als Mittelständler und Kommunale. Deshalb ist unser Vorbild auch die mittelständische Industrie – insbesondere im Hinblick auf das schnelle und innovative Marktverhalten. Allerdings ist Flexibilität im Energiegeschäft nicht al-

„Ein reiner Finanzinvestor ist nicht das, was wir wollen – unser Partner sollte Know-how mitbringen.“

les. Wir benötigen für unsere Stadtwerke auch Strukturen, um Skaleneffekte und Verbundvorteile zu realisieren. Die Zauberformel, mit der wir beides unter einen Hut bringen wollen, lautet regionale Kooperationen. Ich bin fest davon überzeugt, dass kleinere und mittlere Stadtwerke nur dann am Markt bestehen können, wenn sie auf den Feldern, wo Skaleneffekte winken, größere Einheiten bilden. Das bedeutet nicht, dass wir die Marke Stadtwerke aufgeben. Aber hinter diesem Vorhang wird es verstärkt Formen der Zusammenarbeit geben.

Stichwort Skaleneffekte: Das Bundeskartellamt hat unlängst vor einem

Überhandnehmen der Rekommunalisierung im Netzbereich gewarnt. Eine kleinteilige Eigentümerstruktur verschenke Größenvorteile. Wie sehen Sie das?

Ich gehe davon aus, dass es beim Netzbetrieb schon bald zu einer Konsolidierungswelle kommen wird. Der Druck durch die Regulierung ist so intensiv, und gleichzeitig ist der Investitionsbedarf so groß, dass wir Stadtwerke auch auf dieser Wertschöpfungsebene in anderen Größenordnungen denken müssen.

Der sich nun plötzlich wieder abzeichnende Atomausstieg kommt der Steag zupass. Plötzlich scheint die Steinkohleverstromung wieder eine Zukunft zu haben.

Ja, aber nur für eine Übergangszeit. Neue Kohlekraftwerke werden politisch auch weiterhin kaum noch durchsetzbar sein. Zu groß ist der Widerstand. Wenn überhaupt, dann können wir nur neue Gaskraftwerke an alten Standorten bauen.

Welche Rolle wird die Kohleverstromung bei der Steag künftig spielen?

Wir haben uns die acht Kraftwerke der Steag vor dem Kauf ganz genau angesehen und davon nur vier für überlebensfähig gehalten. Natürlich schauen wir jetzt, wie sich der Strompreis im Grundlastbereich entwickeln wird. Allerdings weiß derzeit niemand, wie es nach dem Atommoratorium weitergehen wird. Unabhängig davon wollen wir mit der Steag langfristig stärker auf erneuerbare Energien und Gas- und Dampfkraftwerke setzen.

Die Finanzierung des Kaufs der Steag-Mehrheit scheint keine Mühe bereitet zu haben. Dabei ist immerhin von 650 Millionen Euro die Rede.

Die genaue Höhe des Verkaufspreises steht noch nicht fest. Er ergibt sich aus

dem auditierten Abschluss der Steag für das Jahr 2010 und dem Zeitpunkt, zu dem der Kraftwerksblock „Walsum 10“ ans Netz geht. Die Finanzierung selbst gestaltet sich relativ unkompliziert. 30 Prozent des Kaufpreises bringen die Unternehmen selbst auf. 70 Prozent kommen von einem Bankenkonsortium.

Die Verzinsung der Kredite ist variabel – ein Risiko?

Da arbeiten unsere Leute schon dran. Ein Teil des Zinsrisikos wird derzeit abgesichert.

Sie haben außerdem eine Kaufoption auf die verbleibenden 49 Prozent.

Wir haben für drei Jahre ein Stillhalteabkommen. Danach haben wir eine Call-Option. Evonik hat im Jahr 2016 eine Put-Option. Für die kommenden Jahre teilen wir uns erst einmal die unternehmerischen Risiken für die verbleibenden 49 Prozent. Aus meiner Sicht sind wir aber gut beraten, möglichst schnell die Kaufoption wahrzunehmen, also am besten schon vor 2014.

Wollen Sie den Kauf der restlichen Anteile mit dem jetzigen Konsortium schultern? Dann müssten Sie noch einmal rund 600 Millionen Euro aufbringen.

Meiner Ansicht nach sollten wir uns von vorneherein einen Partner suchen, der zu uns passt und mit 49 Prozent bei der Steag einsteigt.

Ein passender Partner bedeutet, dass ein reiner Finanzinvestor für Sie nicht in Frage kommt?

Ein reiner Finanzinvestor ist nicht das, was wir wollen – unser Partner sollte Know-how mitbringen. Ideal wäre ein Partner, der das internationale Anlagen- und Kraftwerksgeschäft gut kennt, oder ei-

ner, der Zugang zu Gasressourcen hat. Und wir sollten in diesen Geschäftsfeldern auch dem Partner den Driver Seat überlassen. Das gilt insbesondere für das Auslandsgeschäft. Wir Stadtwerke wollen uns auf unser Kerngeschäft im Inland konzentrieren. Beim Auslandsgeschäft ist es sinnvoll, jemand ins Boot zu holen, der sich damit auskennt.

Das heißt also, Sie beabsichtigen die jetzige Steag so zu strukturieren, dass Sie sich auf das Kerngeschäft Energieerzeugung konzentrieren und dort den Kurs bestimmen, während Sie das internationale Geschäft und den Anlagenbau ausgliedern und sich dort als Minderheitsgesellschafter mit der Beifahrerrolle zufriedengeben?

Es geht schon darum, die Steag als einheitliches Gebilde zu erhalten. Denkbar ist aber, dass es Bereiche gibt, wo unterschiedliche unternehmerische Verantwortlichkeiten existieren. Für uns als kommunale Unternehmen sollte der Grundsatz gelten: „Schuster, bleib bei deinen Leisten“. //

Inhalt

Der sanfte Revolutionär	S. S-1
„Wir sehen uns immer noch als Mittelständler“	S. S-1
Achtung Wutbürger!	S. S-2
Engpass Personal	S. S-2
In der Schrumpfschneise	S. S-3
Unter Konzerndächern	S. S-4
Gerechter Lohn	S. S-4

Schwerpunkt: Kongress Kommunale Unternehmen

Achtung Wutbürger!

Wachsender Bürgerwiderstand treibt kommunale Unternehmen um

Von Matthias Elbers

Immer häufiger stoßen Großvorhaben auf den massiven Protest von Bürgerinitiativen und Aktionsbündnissen. Eine Umfrage der Zeitung „Der neue Kämmerer“ zeigt, wie stark kommunale Unternehmen von dieser Entwicklung betroffen sind und wie sie darauf reagieren.

Für Sven Becker sind die „Wutbürger“ ein Faktor, mit dem es zu rechnen gilt: „Wir kommunalen Energieversorger bekommen den gewachsenen Widerstandswillen in der Bevölkerung ganz deutlich zu spüren“, sagte der Sprecher der Geschäftsführung des Stadtwerkverbands Trianel auf dem Kongress Kommunale Unternehmen. Vor allem neue Kohlekraftwerke seien praktisch nicht mehr durchsetzbar. „Seit der IPCC-Bericht von 2007 die Bedeutung der Kohlendioxidemissionen für den Klima-

und Vorständen kommunaler Unternehmen durchgeführt hat. Demnach gehen die Topentscheider von kommunalen ÖPNV-Betrieben, Wasserwerken, Wohnungsbaugesellschaften und Abfallentsorgern davon aus, dass künftig vermehrt mit der Mobilisierung der „Wutbürger“ zu rechnen sein wird.

90 Prozent der Teilnehmer glauben, dass sich die Bürger – wie bei Stuttgart 21 – künftig stärker über Initiativen und Aktionsbündnisse in öffentliche Infrastrukturvorhaben und Finanzprojekte einmischen werden. Und zwei Drittel der Teilnehmer sind gar der Ansicht, dass in Zukunft die direkte Einflussnahme von Bürgerinitiativen und Aktionsbündnissen auf Projekte und Maßnahmen des eigenen kommunalen Unternehmens zunehmen wird.

Die Umfrage zeigt auch, dass viele Geschäftsführer und Vorstände kommunaler Unternehmen im Zuge eigener Projekte bereits selbst Erfahrungen mit dem Widerstand von Bürgergruppen gesammelt haben. Gut die Hälfte der Teilnehmer sah sich in den zurückliegenden vier Jahren

durch sozialpolitischen Sprengstoff weniger mobilisiert wird als durch Maßnahmen, die ökologisch und städtebaulich umstritten sind.

Immerhin rund 10 Prozent aller Teilnehmer gaben an, dass in der jüngeren Vergangenheit mindestens ein Projekt ihres kommunalen Unternehmens aufgegeben werden musste, weil der Widerstand von Bürgerseite zu stark war.

Ein interessantes Bild zeigte sich bei der Frage, welche Strategien diejenigen kommunalen Unternehmen in erster Linie verfolgt haben, die in der Vergangenheit mit Bürgerwiderstand konfrontiert wurden. Nur rund 2,5 Prozent dieser Gruppe (1,3 Prozent aller Teilnehmer) gaben an, die Proteste weitgehend ignoriert und eigene Projekte einfach durchgezogen zu haben, ohne den Gegnern weiter Beachtung geschenkt zu haben. Etwa 20 Prozent derjenigen, die bei Projekten mit Bürgerwiderstand Erfahrung gemacht hatten (10,5 Prozent aller Teilnehmenden), gaben an, diesem primär auf der Ebene formeller politischer Verfahren und Institutionen begegnet zu sein, z.B. über die Mobilisierung politischer Mandatsträger. Knapp 40 Prozent der Geschäftsführer und Vorstände mit „Wutbürger“-Erfahrung (19 Prozent aller Teilnehmer) setzten dagegen vor allem auf klassische Öffentlichkeitsarbeit. Auf einen Dialog mit Kritikern aus Bürgerinitiativen und Aktionsbündnissen über informelle Verfahren – etwa Mediation – ließen sich knapp 28 Prozent der betroffenen Teilnehmer (14 Prozent aller Teilnehmer) ein.

Offenheit für Mediation

Der Großteil der Befragten – 62,5 Prozent aller Teilnehmer – könnte sich allerdings vorstellen, neben klassischer PR-Arbeit auch einen Dialog auf eigene Faust mit Kritikern aus Bürgerinitiativen und Aktionsbündnissen zu initiieren und dabei auf informelle Verfahren wie eine Mediation zurückzugreifen, wenn es die Unternehmensziele erfordern würden. Trianel-Chef Becker kennt allerdings die Tücken dieser Art Dialoge: „Als ich das erste Mal in einer Bürgerstunde auftrat, bin ich mit meiner technischen Argumentation gar nicht richtig durchgedrungen.“ Und Dr. Christoph Ewen, Mediationsexperte aus Darmstadt, ergänzt, dass es in solchen öffentlichen Anhörungen vor allem darauf ankomme, ein narrativ schlüssiges Konzept zu präsentieren. Sachargumente seien nicht unwichtig, aber kontraproduktiv sei es, sich in Details und Fachchinesisch zu verstricken: „Sie müssen den Leuten eine bündige Geschichte erzählen.“ //

m.elbers@derneuekaemmerer.de

Engpass Personal

Kommunen müssen sich demographiefest machen

Von Volker Halsch

Auch bei den Kommunen und ihren Unternehmen werden vorausschauendes und flexibles Personalmanagement, Förderung und Entwicklung der Beschäftigten, Alters- und Gesundheitsmanagement Einzug halten. Denn die qualifizierten jüngeren Mitarbeiter werden knapp.

Im Jahr 2025 wird es nach einer Projektion des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Deutschland 6,5 Millionen Arbeitskräfte weniger geben als heute. Insgesamt werden dann nur noch 38,1 Millionen Erwerbspersonen zur Verfügung stehen. Bereits im Jahr 2020 wird jede dritte Erwerbsperson in Deutschland über 50 Jahre alt sein. Der Anteil der 30- bis 49-Jährigen wird dann auf 46 Prozent und derjenige der unter 30-Jährigen von 22 auf 19 Prozent zurückgegangen sein. Damit einher geht ein erheblicher Rückgang des Angebots an Fachkräften. Besonders betroffen davon werden nicht zuletzt die kommunale Unternehmen sein, denn diese stehen schon heute in einem harten Konkurrenzkampf mit der Privatwirtschaft, wenn es darum geht, Hochqualifizierte als Arbeitskräfte zu gewinnen und zu binden.

Es ist schon jetzt klar, dass diese Entwicklung einen erheblichen Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit der Kommunen haben wird. Künftig wird es nicht nur schwieriger werden, genügend qualifiziertes Personal zu finden, sondern auch das Niveau der kommunalen Daseinsvorsorge zu halten. Kommunen, denen das nicht gelingt, drohen in einen Teufelskreis von Attraktivitätsverlust, Abwanderung und sinkenden Einnahmen zu geraten. Doch trotz des Wissens um diese Fakten herrscht in den Kommunen und den kommunalen Unternehmen immer noch eine zögerliche, abwartende Haltung vor, so als werde sich das Problem schon von selber lösen. Dabei verlangt die Problemkonstellation eigentlich ein konzentriertes Vorgehen von kommunaler Verwaltung und kommunalen Unternehmen auf Grundlage einer gemeinsamen Personalstrategie.

Für die Kommunen und ihre Unternehmen wird es vor allem darauf ankommen, künftig als Arbeitgeber attraktiv zu sein. In diesem Kontext spielen weiche Faktoren wie das Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen oder Freizeitmöglichkeiten eine immer größere Rolle. Kommunen, die hier Pluspunkte vorweisen können, werden den demographischen Wandel besser wegstecken.

Notwendig für die Verwaltung und die kommunalen Unternehmen ist aber auch ein modernes Personalmanagement, das den Herausforderungen der Zukunft gewachsen ist. Ein solches modernes Personalmanagement muss sich gleich mehreren Aufgaben stellen: Es muss sich den veränderten Aufgaben und Anforderungen von E-Government und Informationsgesellschaft anpassen, für eine gesunde Altersdurchmischung des Personalkörpers mit talentierten und qualifizierten, erfahrenen Mitarbeitern sorgen, geeignete Kandidaten ansprechen und rekrutieren, die Zusammenarbeit fördern und behördenübergreifend vernetzen sowie Lösungen für temporäre und dauerhafte Einsätze finden.

Auch die Wissenschaft drängt die Kommunen zum Handeln: Rüdiger Knipp, Wissenschaftler am Deutschen Institut für Urbanistik, plädiert für ein umfassendes, individuell ausgerichtetes Personalmanagement, für eine „attraktive, altersgerechte Personalführung sowie eine Perso-

Kommunen und ihre Unternehmen müssen eine gemeinsame Personalstrategie entwickeln.

alententwicklung, bei der sich alle Mitarbeiter ständig weiterentwickeln können. „Wir brauchen im öffentlichen Dienst sowohl ein Alters-, als auch ein Wissens- und ein Gesundheitsmanagement“, sagt Knipp.

Fest steht, dass es für die Kommunen und ihre Unternehmen keine leichte Aufgabe ist, ein strategisches Personalmanagement auf die Füße zu stellen. Ohne Investitionen von Zeit und Geld wird es nicht gehen. Zugleich können aber auch mit Bordmitteln schon jetzt wichtige Weichen gestellt werden. So könnte das Personalmanagement schon heute flexibler agieren, und die öffentlichen Auftraggeber könnten enger und besser zusammenarbeiten. Auch die Fluktuation von Mitarbeitern innerhalb des öffentlichen Dienstes lässt sich erleichtern. Stellenbesetzungen für den öffentlichen Bereich können als Rekrutierungsplattform hierbei eine wichtige Scharnierfunktion übernehmen. Portale wie „Interamt“, die Stellenbörse des Unternehmens Vivento, leisten schon heute einen wichtigen Beitrag, um die Kommunen demographiefest zu machen. //

Volker Halsch ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Markt-Management bei Vivento, Deutsche Telekom AG

susanne-klein@vivento



Rainer Christian Beutel (KGS), Sven Becker (Trianel), Vanessa Wilke (Der Neue Kämmerer) und Mediationsexperte Dr. Christoph Ewen diskutierten über den Umgang mit Bürgerinitiativen.

wandel unterstrichen hat, laufen die Umweltverbände gegen Kohlekraftwerke Sturm. Dort, wo neue Anlagen geplant oder im Bau sind, mobilisieren die Umweltschützer Bürgerinitiativen und Aktionsbündnisse.“ Becker spricht aus Erfahrung. Der Bürgerwiderstand gegen die Kraftwerksprojekte seines Unternehmens in Lünen und Krefeld macht ihm seit geraumer Zeit zu schaffen.

Doch nicht nur die kommunalen Energieversorger sehen in Bürgerinitiativen und Aktionsbündnissen eine Kraft, die ihre Geschäftstätigkeit tangiert. Auch andere kommunale Unternehmen messen dem Widerstandsgeist der „Wutbürger“ eine wachsende Relevanz bei. Das ist das Ergebnis einer Umfrage, die die Zeitung „Der Neue Kämmerer“ im März dieses Jahres unter rund 160 Geschäftsführern

bei der Planung und Durchführung von Maßnahmen und Vorhaben mit der direkten Einflussnahme von Bürgerinitiativen und Aktionsbündnissen konfrontiert. Hauptanlass für das Aktivwerden der „Wutbürger“ war der Bau von Gebäuden und Anlagen. Knapp 33 Prozent aller Teilnehmenden berichteten von Bürgerwiderständen bei Projekten dieser Art. Die Veräußerung von Assets – beispielsweise der Verkauf von Wohnungsbeständen durch kommunale Wohnungsbaugesellschaften – war dagegen nur selten Anlass für Proteste und Blockademanöver. Lediglich 5 Prozent der Teilnehmer wussten von Widerständen dieser Art zu berichten. Auch Aktionen gegen Preiserhöhungen, etwa im ÖPNV, waren mit 12 Prozent nur von nachrangiger Bedeutung – vielleicht ein Hinweis darauf, dass der „Wutbürger“

August-Bebel-Str. 20, 33602 Bielefeld, Tel.: 0521-171466

STOLL

Gebäude-Service

www.stoll-gebauedeservice.de

Für Sie als Dienstleister vor Ort

Postplatz 1, 16761 Berlin-Hennigsdorf, Tel.: 03302-810300

Schwerpunkt: Kongress Kommunale Unternehmen

In der Schrumpfschneise

Kommunalwirtschaftliche Zukunftsstrategien in Zeiten des demographischen Wandels – Wachstumsparadigma hat ausgedient

Von Dr. Reiner Klingholz

Der demographische Wandel erfordert ein Umdenken. Die öffentliche Daseinsvorsorge braucht für schrumpfende Regionen ganz neue Strategien.

Noch vor wenigen Jahren erschien der demographische Wandel als abstraktes Phänomen. Mittlerweile ist dieser Wandel in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Das stellt insbesondere Kommunen und kommunale Unternehmen vor große Herausforderungen. Vielerorts wird es nicht möglich sein, die öffentliche Daseinsvorsorge im Rahmen der traditionellen Strukturen zu bezahlbaren Preisen aufrechtzuerhalten.

Bis 2050 werden in der Bundesrepublik vermutlich 12 Millionen Menschen weniger leben – vorausgesetzt Deutschland hat künftig eine Zuwanderung in der Größenordnung von 100.000 Menschen pro Jahr. Ohne Zuwanderung würde die Gesamtbevölkerungszahl sogar um etwa 20 Millionen zurückgehen. Zugleich verändert sich der Bevölkerungsaufbau, Deutschland wird älter. Vor allem ab 2020 wird das massive Auswirkungen auf die wirtschaftliche Dynamik haben.

Bevölkerungsschwund und Alterung zusammengenommen dürften dafür sorgen, dass das Wirtschaftswachstum zum Erliegen kommt. Der Binnenkonsum wird nachlassen. Das Pro-Kopf-Einkommen kann zwar immer noch ansteigen, aber zu-

gleich werden sich die Anforderungen an die Sozialsysteme deutlich erhöhen. Die Kosten für Gesundheit und Pflege werden einen größeren Anteil des Sozialproduktes in Anspruch nehmen. Die kommunale Infrastruktur wird sich an die veränderten Bedürfnisse einer gealterten Bevölkerung anpassen müssen. Grundsätzlich wird die Nachfrage nach öffentlichen Daseinsvorsorgeleistungen zurückgehen. Zugleich aber wird sich der Wettbewerb zwischen den Kommunen um die Bürger verschärfen. Dabei wird das Angebot an kommunalen Dienstleistungen immer wichtiger werden. Gute Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen sowie ein attraktives Freizeitangebot sind wichtige Faktoren, um die weniger werdenden Menschen als Bürger und Steuerzahler zu binden oder zu gewinnen.

Die kommunale Infrastruktur in ihrer jetzigen Form wird sich dabei für viele Städte, Gemeinden und Kreise als Klotz am Bein entpuppen, denn es wird nicht möglich sein, die kommunale Daseinsvorsorge auf Grundlage dieser Infrastruktur zu vertretbaren Preisen aufrechtzuerhalten. Das lässt sich schon heute in vielen Regionen Ostdeutschlands beobachten. Dennoch beherrscht nach wie vor und fast überall das Wachstumsparadigma der Nachkriegszeit das Denken und Handeln. Die klassische, wachstumsorientierte Strukturpolitik kann in den Schrumpfreionen aber nicht funktionieren. Ein radikales Umdenken ist gefordert.

Zunächst gilt es, in Regionen mit rückläufigen Bevölkerungszahlen das



Dr. Reiner Klingholz skizzierte die Auswirkungen der Demographie auf die kommunale Daseinsvorsorge.

Schrumpfen als Grundlage für alles sozio-ökonomische Handeln akzeptieren. Das größte Hindernis für diesen längst überfälligen Schritt ist derzeit noch das Grundgesetz. Das Gebot der „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse“ (Artikel 72 GG) war formuliert worden, als es nichts als Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum gab; es ist aber heute nicht mehr zeitgemäß. Versuche, die Lebensverhältnisse unter den Vorzeichen des Schwunds anzugleichen, sind teuer und wirkungslos – die Mittel verpuffen in den Schrumpfreionen.

Ein reines Anpassen an den demographischen Wandel, ein bloßes Herunterfahren der technischen und sozialen Infrastruktur, ist aber auch zum Scheitern verurteilt. In der Regel beschleunigt das noch den Niedergang. Etwa dann, wenn im Schulwesen bestimmte Klassengrößen

nicht mehr erreicht werden und daraufhin eine Schule geschlossen wird, womit junge Familien förmlich vertrieben werden. Deshalb müssen die Kommunen versuchen, die alten gesellschaftlichen Ziele auf neuen Wegen zu erreichen. Im Erziehungswesen hieße dies, Schule neu zu denken: Teleunterricht, pendelnde Lehrer oder Zwergschulen. Starre Gesetze und Regelungen, die solche innovativen Ansätze blockieren, müssen gekippt werden.

Insbesondere gilt es, Schrumpfreionen, die sich mit neuen Ideen an die geringere Bevölkerungszahl anpassen wollen, vor Bürokratie und der Raumplanung zu schützen. Regelwerke der EU und des Bundes verhindern häufig flexible und innovative Lösungen, die auf die Situation vor Ort zugeschnitten sind. Beispielsweise wäre eine schlanke, dezentrale Abwasserentsorgung für schrumpfende Regionen

besser geeignet als gesetzlich vorgeschriebene überdimensionierte Hightechanlagen. Wir brauchen einen zulassenden Staat, der es den Kommunen erlaubt, neue Konzepte auszuprobieren. Deshalb ist es auch notwendig, die Planungs- und Finanzhoheit auf die unteren Ebenen zu verlagern. Nur so können die Kommunen und ihre Unternehmen für ihre eigenen Bedürfnisse planen und Synergien nutzen – etwa im Bereich der erneuerbaren Energien.

Für die Städte, Gemeinden und Kreise wird es auch darauf ankommen, den Humankapital zu stärken. Sie müssen ihre Bürger stärker in die Daseinsvorsorge einbinden. Das gilt vor allem für die Dörfer. Nur dort, wo sich die Bürger engagieren, wo ein Netzwerk der Nachbarschaftshilfe gespannt wird, besteht die Chance, dass sich ein Dorf halten wird.

Und der Wettbewerb muss gefördert werden. Nur so gelangt die Gesellschaft zu neuen, tragfähigen Lösungen im Bereich der Daseinsvorsorge. Bei den herkömmlichen Förderprogrammen ist das selten der Fall, weil sie nicht die Innovation der Kommunen einfordern. Und schließlich muss sich die Politik auch eingestehen, dass bestimmte Kommunen und Regionen, die von den Menschen offenbar aus guten Gründen verlassen werden, auf Dauer nicht zu halten sein werden. //

Dr. Reiner Klingholz ist Direktor des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung.

reiner.klingholz@berlin-institut.org

UNSER PROGRAMM FÜR DIE ZUKUNFT: DIE KFW-INFRASTRUKTURFÖRDERUNG

Sie möchten die kommunale und soziale Infrastruktur verbessern?



Nutzen Sie unser Förderangebot für Kommunen, kommunale Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen. Ob Straßenbau, Energieversorgung oder Sanierung von Kindergärten und Schulen – die KfW unterstützt Sie bei Infrastrukturinvestitionen mit verschiedenen Förderprogrammen. Für weitere Informationen wenden Sie sich einfach an uns:

Kommunen, kommunale Eigenbetriebe
und kommunale Zweckverbände
kommune@kfw.de

Kommunale Unternehmen, gemeinnützige
Organisationen einschließlich Kirchen
infocenter@kfw.de

Tel. 030 20264 5555

Tel. 0180 1 335577*

Die Zukunftsförderer



*3,9 Cent/Minute aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, Mobilfunk max. 42 Cent/Minute.

Schwerpunkt: Kongress Kommunale Unternehmen

Unter Konzerndächern

Wie Tochterunternehmen in der Privatwirtschaft kooperieren

Von Dagmar Rehm

Unternehmensführer großer Konzerne in der Privatwirtschaft koordinieren teils virtuos unzählige Tochtergesellschaften. So zeigt sich das Bild in der Öffentlichkeit – vor allem gegenüber den Aktionären. Natürlich läuft auch hier nicht alles reibungslos und professionell, dennoch können Geschäftsführer des Konzerns Kommune an mancher Stelle von der Erfahrung und den Fehlern ihrer Kollegen in der Privatwirtschaft lernen.

Es gibt gewisse zu beobachtende strukturelle Ähnlichkeiten, die Konzerne auszeichnen – so zum Beispiel die Tendenz zum Outsourcing administrativer Tätigkeiten, insbesondere der IT, aber auch der Personalverwaltung. Dabei ist die IT für jedes Unternehmen das interne Rückgrat, mithin ein sehr wichtiger Bereich. Bei strategisch wichtigen Feldern sollte man sich hier grundsätzlich die Frage stellen, welche Kapazitäten im eigenen Unternehmen noch bereitgestellt werden sollten, um eine adäquate Koordination und Steuerung von Vorhaben sicherzustellen. Ein Unternehmen muss immer dafür sorgen, dass es sich hier sein zentrales Know-how bewahrt.

Viele Konzerne haben zudem einen Hang zu großer Wertschöpfungstiefe. In der Folge gibt es eine hohe Zahl scheinbar selbständiger GmbHs. Diese haben zuweilen auch externe Marktanteils- und Renditeziele für primär intern erbrachte Leistungen. Es stellt sich hier die Frage, wie wichtig das externe Markt- und Renditeziel für den Gesamtkonzern ist. Die Verantwortlichen müssen sicherstellen, dass genügend qualifizierte Mitarbeiter für interne Dienstleistungen bereitstehen. Manche Zielvorgaben müssen vor dem Hintergrund auf den Prüfstand gestellt werden, denn falsch formulierte Ziele erzeugen Ineffizienzen und interne Irritationen.

Klare Spielregeln

Tochterunternehmen brauchen für ein konfliktarmes und geregeltes Miteinander

Klare Regeln der Zusammenarbeit – „Dealing at Arm's Length“ anstreben!

- Marktäquivalente, eindeutige Vertragsbeziehungen sicherstellen
- Haftungs- und Gewährleistungspflichten klar regeln
- Klare Preisvereinbarungen treffen, die Drittvergleich standhalten
- Sofern marktfähig, auch einmal Drittangebote einholen
- Sofern vergaberechtlich zulässig, Last Call anbieten
- Rein interne Dienstleister eher als „Cost +“ führen
- Kontrahierungszwang zwecks Kapazitätsauslastung schadet langfristig
- Bei Streitigkeiten: interne Eskalation einrichten mit klaren Regeln

sehr klare Spielregeln und marktconforme Verträge. Das verdeutlicht das Beispiel einer Umbaumaßnahme an einem Bahnhof: Es gibt einen Konflikt, weil vier Tochtergesellschaften der Deutsche Bahn AG beteiligt sind. Das Vorhaben ist beschlossen, seine Umsetzung erfolgt jedoch nicht oder nur sehr verzögert, da einzelne Gesellschaften durch das Vorhaben wirtschaftliche Nachteile erfahren, die mit ihren Zielen nicht in Einklang zu bringen sind.



Dagmar Rehm sprach über Mutter-Tochter-Tochter-Beziehungen in Konzernstrukturen.

Das Problem: Es gibt keine festen Spielregeln. Es ist nicht geregelt, wessen Interessen vorgehen, wenn es keine für alle Seiten befriedigende Lösung gibt. Zu Beginn des Prozesses sollte gegebenenfalls eine Kompensation festgelegt werden, für den Fall, dass eine Tochtergesellschaft zugunsten einer anderen zurückstecken muss. Es sollte verschiedene Eskalationsebenen geben, so dass eine Kooperation nach vorangehender Eskalationsstufe erzwungen werden kann. Am einfachsten und erfolgversprechendsten ist es natürlich, wenn eine Kooperation mit einer Win-Win-Situation zu lösen ist.

Spielraum lassen

Während feste Spielregeln zwar wichtig sind, darf die Regulierung nicht zu weit gehen. Ein dauernder Kontrahierungszwang zwischen verschiedenen Tochterunternehmen erschwert die Zusammenarbeit und senkt die Zufriedenheit nachhaltig. Es stellt sich hier die Frage, inwiefern jeder Einzelne seinen individuellen Erfolg maximiert oder seine Maßnahmen danach ausrichtet, ob sie dem Gesamtzweck dienen. Letzteres ist in aller Regel erfolgreicher als Ersteres. Wahlfreiheit ist wichtig, damit sich Führungskräfte auch wie solche fühlen und führen, statt nur auszuführen.

Welche Bedeutung gut gestaltete Verträge zwischen einzelnen Töchtern haben, zeigt auch das Beispiel der Erarbeitung eines PPP-Angebotes. Hier geht es u.a. darum, das Risikomanagement in Verträgen zu definieren. Es gilt zunächst zu entscheiden, ob priorisiert eigene Kapazitäten ausgelastet werden sollten oder die Wahl auf einen scheinbar günstigeren Fremdanbieter fallen kann. Kommen verschiedene Schwesterunternehmen zusammen, müssen sie über interne Risiko- und Gewinnzuschläge verhandeln. Innerhalb eines Konzerns sind solche Verhandlungen häufig schwieriger und politischer als mit externen Partnern, denn Preisverhandlungen mit anderen Konzerntöchtern sind immer eine Gratwanderung. Besonders wichtig ist es, die vertraglichen Beziehungen hin-

sichtlich der Haftungsfragen und Rollenverteilung gegenüber dem Kunden klar und eindeutig auszugestalten. Denn wenn nicht feststeht, wer das wirtschaftliche Risiko eines gemeinsamen Projektes trägt, sind später Probleme vorprogrammiert. Eine gerichtliche Einigung scheidet naturgemäß aus! Deshalb sollte jeder nach dem Dealing-at-Arm's-Length-Grundsatz arbeiten. Dem Grundsatz nach muss jede Konzerntochter die andere wie einen frem-



den Dritten behandeln. Wichtig sind marktäquivalente, eindeutige Vertragsbeziehungen mit klar formulierten Service-Level-Agreements, Verantwortlichkeiten, Sanktionsmechanismen und geordneten Ausschreibungsverfahren. Damit können viele Konflikte im Keim ersticken werden.

Profit Center oder Cost Center

Es gibt noch eine Vielzahl weiterer Ursachen für Konflikte zwischen Schwesterunternehmen. Oft birgt auch die Steuerung über reine Ergebnisziele erhebliches Konfliktpotential. Denn wenn ein Unternehmen nur interne Dienstleistungen erzielt, kann es unter solchen Prämissen ein Problem haben. Dabei muss es aus Konzernsicht eigentlich kein Geld „verdienen“, sondern seine Leistung zu marktäquivalenten Kosten erbringen. Es bietet den Schwesterunternehmen Dienstleistungen an und kann dies nach dem „Cost +“ Verfahren tun, weil andernfalls das Geld innerhalb des Konzerns nur verschoben wird. „Internes“ Geldverdienen ist zwar kurzfristig schneller realisierbar als externes, es ist aber in der Regel nicht nachhaltig. Es ist deshalb ineffizient, absolut jeden Konzernteil zu einem echten Profit Center zu erklären. Manchmal macht es deutlich mehr Sinn, eine Einheit als Cost Center zu betreiben, die Kosten dann aber genau zu steuern.

Grundsätzlich stellt sich bei der Führung der Tochtergesellschaften die strategische Frage, über welche Größen sie gesteuert werden, um den wirtschaftlichen und qualitativen Erfolg zu messen. Eine ausschließliche Steuerung über eine Ergebnisgröße führt konsequent dazu, dass diese maximiert wird. Daher ist es wichtig zu analysieren, ob die unternehmerischen Ziele, die diese Tochtergesellschaft erreichen soll, mit diesem Anreizsystem auch tatsächlich erreicht werden. //

Dagmar Rehm ist CFO der Bilfinger Berger Project Investments.

dagmar.rehm@pi.bilfinger.de

Gerechter Lohn

Trend zu mehr Transparenz bei Vorstandsvergütung

Von Jens Maßmann

Public-Corporate-Governance-Kodizes verlangen mehr Transparenz bei der Vergütung von Topentscheidern kommunaler Unternehmen. Doch die beteiligten Akteure fürchten Neiddebatten. Einen möglichen Ausweg aus diesem Dilemma zeigt die Lösung der Stadt Frankfurt am Main auf.

Der leistungsgerechten Vergütung von Geschäftsführern und Vorständen kommunaler Unternehmen kommt eine wichtige Bedeutung zu. Fähige Führungskräfte sind ein wichtiger Erfolgsfaktor, und fähige Führungskräfte haben ihren Preis. Aber das Thema Vergütung von Topentscheidern ist brisant. Das gilt schon für Unternehmen der Privatwirtschaft, doch bei öffentlichen Unternehmen ist das öffentliche Erregungspotential noch viel höher.

Die Kommunen als Eigner waren deshalb in der Vergangenheit in aller Regel um Diskretion bemüht. Die hohe politische Sensibilität des Themas hielt sie von einer Offenlegung der Bezüge von Vorständen und Geschäftsführern ihrer Unternehmen ab.

Doch neuerdings wendet sich das Blatt. Public-Corporate-Governance-Kodizes (PCGK) verlangen deutlich mehr Transparenz als in der Vergangenheit, d.h., dass Offenlegungspflichten sowohl hinsichtlich der Höhe als auch der Struktur von Bezügen auch in individualisierter Form formuliert und umgesetzt werden.

Gleichwohl sind die PCGK einzelner Länder und Kommunen in ihren Angaben zur Ausrichtung und Transparenz der Vergütung recht heterogen. Bezüglich der Kriterien zur Feststellung der Angemessenheit der Vergütungshöhe gleichen sich die PCGK aber weitestgehend. Meist orientieren sie sich am VorstAG. Die Kodizes messen die Angemessenheit der Höhe an den Kriterien Aufgaben, Leistung, wirtschaftliche Lage, langfristiger Erfolg und Zukunftsausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds.

Wegen der Komplexität der Vergütungsfragen und der damit verbundenen Haftungsrisiken für die maßgeblichen Gremien werden zunehmend Vergütungsberater zu Rate gezogen. In der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex soll auf die Unabhängigkeit der Vergütungsberater geachtet werden, um gefährliche Interessenkonflikte auszuschließen. Hier ist zu empfehlen, die harten regulierten Standards (z.B. des HGB) für Wirtschaftsprüfer oder Anwälte zu verwenden. Wegen der Mängelanfälligkeit von „selbstgestrickten“ Standards z.B. von selbsternannten „unabhängigen Vergütungsberatern“ haben bereits einige Staaten zwingende gesetzliche Regelungen erlassen, die zum Teil strafrechtlich bewehrt sind.

Erste Städte wie Frankfurt am Main setzen bereits auf mehr Transparenz und Nachhaltigkeit bei der Vergütung ihrer Topmanager in den kommunalen Unternehmen.

Auch die Topentscheider von kommunalen Unternehmen dürften langfristig von dem Mehr an Transparenz profitieren. Empirische Untersuchungen zeigen, dass das Niveau der Bezüge für Vorstände und Geschäftsführer öffentlicher Unternehmen im Allgemeinen deutlich niedriger liegt als das Vergütungsniveau von Topentscheidern in der Privatwirtschaft. Doch auch im Falle der kommunalen Unternehmen ist davon auszugehen, dass mehr Transparenz den gleichen Effekt hat wie in der Privatwirtschaft. Dort hat in den zurückliegenden Jahren das Mehr an Transparenz den Vergütungsdruck deutlich erhöht. Transparenz führt zu Angleichungen der Vergütung auf höherem Niveau. Mit der höheren Wahrscheinlichkeit einer Vergütungserhöhung setzt sich die Erhöhungsspirale in Gang. Mit resultierendem steigendem Durchschnitt erhöht sich der Rechtfertigungsdruck in den Unternehmen, die bis dato marktgerecht vergütet haben und nun unterhalb des Durchschnitts liegen. Eine Anpassung nach unten findet dagegen selten statt.

Allerdings werden die kommunalen Unternehmen auch in Zukunft nicht immer

„Ein Mehr an Transparenz erhöht den Vergütungsdruck merklich.“

das Vergütungsniveau entsprechender Unternehmen aus der Privatwirtschaft erreichen. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen einer Kommune dürften sich sogar noch verschärfen. Für Topentscheider von Cashcows wie den Energieversorgern werden die Kommunen künftig tiefer in die Tasche greifen müssen. Dies erscheint aber auch im Sinne der Kommunen geboten. Es wäre jedenfalls tragisch, wenn die kommunalen Unternehmen nur deshalb auf die fähigsten Führungskräfte verzichten müssten, weil eine marktgerechte Vergütung politisch nicht durchsetzbar ist.

Um diese Konflikte zu vermeiden, erscheint es für öffentliche Unternehmen ratsam, den Kontext der jeweiligen Vergütungsentscheidung zu betrachten bzw. herzustellen. Diesen sinnvollen Weg beschreitet die Stadt Frankfurt am Main: Die Vielzahl der Beteiligungen wird klassifiziert. Auf der einen Seite stehen bedeutende Beteiligungen mit einer hohen Dividendenfähigkeit in einem umkämpften Wettbewerbsumfeld, auf der anderen Seite Subventionsbetriebe im staatsnahen Bereich. Nicht alle Beteiligungen über den gleichen Kamm zu scheren erscheint das Gebot der Stunde. Zur Sicherung der Dividendenfähigkeit wird auf der einen Seite auf Basis von Vergleichsdaten marktgerecht vergütet, auf der anderen Seite erfolgt die Orientierung an der öffentlichen Besoldung. //

Dr. Jens Maßmann ist Managing Partner Performance & Reward GSA/EMEIA bei Ernst & Young in Eschborn/Frankfurt am Main

jens.massmann@de.ey.com



Memo
Methoden und Werkzeuge zur Verwaltungsmodernisierung

8. und 9. Juni 2011 Fachtagung zur Verwaltungsmodernisierung

Prozessmanagement – der Schlüssel zur Verwaltungsmodernisierung

⇒ Sparen durch effiziente Prozesse

www.MEMO2011.de



Referenten u.a.
- Ralf Jäger
- Prof. Dr. Helmut Krämer
- Erwin Schwärzer

Präsentation der aktuellen ÖV-Prozessmanagement-Studie

Veranstalter:
Westfälische Wilhelms-Universität Münster