

Oberbürgermeister Stephan Weil
Präsident des Verbandes Kommunal Unternehmen
Es gilt das gesprochene Wort

Zukunft der Kommunalwirtschaft: Herausforderungen selbstbewusst angehen

- Rede auf dem Verbandstag des VKU am 10.10.2007 in Hamburg -

I.

Der Wechsel in der Präsidentschaft ist für den Verband Kommunal Unternehmen ganz sicher eine Zäsur. 11 Jahre lang hat Oberbürgermeister Gerhard Widder den Verband geleitet und geprägt. In diesen 11 Jahren hat es massive Strukturveränderungen gegeben, hat sich das Umfeld für die Kommunalwirtschaft radikal verändert und hat sich nicht zuletzt auch der VKU immer wieder bewähren müssen. Um nur einige wenige Beispiele zu nennen: Der Aufbau der Kommunalwirtschaft in den neuen Ländern war zu begleiten und in die Verbandsarbeit einzubeziehen. Es ist Gerhard Widder gelungen, die Abfallwirtschaft erfolgreich in den VKU zu integrieren und so die Basis des gesamten Verbandes wesentlich zu stärken. Die Liberalisierung des Energiemarktes hat die Welt der kommunalen Energieversorgung revolutioniert. Darauf zu achten, dass weder die Liberalisierung noch die anschließende Regulierung die Stadtwerke überfordert, war eine ständige Herausforderung für den VKU und seinen Präsidenten. Und schließlich galt es immer wieder liberalen Heilsbotschaften der Privatisierung ein Alternativmodell entgegen zu setzen, das die gesellschaftspolitischen Vorteile einer erfolgreichen Kommunalwirtschaft in den Mittelpunkt rückt.

Wenn man einmal die Veränderungen der vergangenen 11 Jahre Revue passieren lässt, dann ist spürbar, welche immense Verantwortung in dieser Zeit auf Gerhard Widder gelastet hat. Voller Hochachtung kann ich heute - sicherlich im Namen des gesamten VKU - feststellen: Mit Gerhard Widder an der Spitze ist es dem VKU gelungen, seine Mitglieder zuverlässig und erfolgreich zu begleiten. Gerhard Widder war die unverzichtbare Integrationsfigur des gesamten Verbandes, der mit einer tieferen inneren Überzeugung und einem hohen persönlichen Einsatz die Interessen der Kommunalwirtschaft in dieser Zeit ebenso engagiert wie erfolgreich vertreten hat. Dafür gebührt ihm der herzliche Dank des gesamten Verbandes.

Ich bin mir bewusst, dass mein Vorgänger große Schuhe hinterlässt. Er hat Maßstäbe gesetzt - nicht nur für seinen Nachfolger, sondern wohl auch für weitere Präsidenten-Generationen.

Ich möchte in diesen Dank ausdrücklich einschließen Michael Schöneich, den langjährigen Hauptgeschäftsführer unseres Verbandes. Erfolg oder Misserfolg des VKU hängen in hohem Maße von einer professionell arbeitenden Hauptgeschäftsstelle ab, die Sachkompetenz ebenso auszeichnet wie Kommunikationsfähigkeit. Herr Schöneich verkörpert in seiner Person beides. Ohne einer Verabschiedung vorweg greifen zu wollen, kann ich heute schon feststellen: Der Erfolg des VKU in den vergangenen Jahren war in hohem Maße gerade auch sein Erfolg und deswegen sei Michael Schöneich an dieser Stelle ebenfalls besonders herzlich gedankt.

II.

Wenn ich über die Herausforderungen der Vergangenheit gesprochen habe, dann fällt es nicht schwer, festzustellen: Es wird der Kommunalwirtschaft auch in den nächsten Jahren möglicherweise an diesem oder jenem mangeln, ganz bestimmt aber nicht an Herausforderungen. Wir befinden uns deutlich spürbar in einer Übergangsphase, in der die Strukturen künftiger wirtschaftlicher Betätigung der kommunalen Unternehmen definiert und festgelegt werden.

Die größte Herausforderung sehe ich derzeit in der Regulierung just liberalisierter Märkte, genauer müsste ich sagen: der Überregulierung. Ein prägnantes Beispiel dafür ist die Anreizregulierung für Energienetze, die unseren Verband in den letzten Monaten massiv beschäftigt hat. Es ist gewiss richtig, dass es gelungen ist, relevante Fortschritte in dieser Diskussion zu erzielen, etwa für kleinere Stadtwerke. Unter dem Strich betrachte ich die Zustimmung des Bundesrates zu dem Verordnungsentwurf der Bundesregierung aber - um es deutlich zu sagen - als eine herbe Niederlage. Viele Stadtwerke werden sich auf eine deutliche Reduzierung ihrer Erlöse einrichten müssen. Wir werden einen Investitions-attentismus erleben, das Zurückstellen von Investitionen, deren Betriebsnotwendigkeit kaum bezweifelt werden kann. Wir werden eine weitere drastische Rationalisierungsrunde bei den Arbeitsplätzen zu verzeichnen haben. Und wir befürchten, dass auf der jetzt entschiedenen Grundlage vor allem kleinere Marktteilnehmer in ihrer Existenz bedroht werden.

Letzteres ist für mich die Hauptkritik an dem Gang der Anreizregulierung. Wenn ich es recht sehe, dann will die staatliche Politik auf Biegen und Brechen Energiekosten reduzieren. Sie zielt in erster Linie auf die großen Verbundunternehmen, aber wen trifft sie? Vor allem die kleineren Marktteilnehmer, vor allem die Stadtwerke, die auf dem in hohem Maße aufgeteilten Energiemarkt eine wichtige Ausgleichsfunktion haben. Wettbewerb braucht Wettbewerber - das ist eine Binsenweisheit. Vor diesem Hintergrund erleben wir so etwas wie eine ordnungspolitische Geisterfahrt mit heute noch nicht wirklich abschätzbaren dauerhaften Konsequenzen.

Wir haben erlebt, dass sich die Politik in dieser Diskussion buchstäblich die Ohren zugehalten hat. Dass Investitionsentscheidungen der Vergangenheit heute beeinflussbare Kosten auslösen, ist betriebswirtschaftlicher Nonsens. Wenn dieser Kostenblock, der bei vielen Stadtwerken mehr als 50 % der Netzkosten ausmacht, dennoch den beeinflussbaren Kosten zugeschlagen wird, dann müssen zwingend aus einer falschen Grundlage auch falsche Schlussfolgerungen gezogen werden. Deswegen müssen wir heute feststellen: So sehr wir die Anreizregulierung als ein richtiges Instrument akzeptiert haben, so sehr überfordert die konkrete Ausgestaltung die Stadtwerke. Und damit sind wir einen Schritt weiter - auf dem Weg zur Oligopolisierung des Energiemarktes.

Wie soll der VKU damit umgehen? Indem der Verband und die Stadtwerke resigniert zur Tagesordnung übergehen und versuchen, das Beste daraus zu machen? Für jedes unserer Mitgliedsunternehmen wird dies ein Teil seiner unternehmerischen Verantwortung sein, für den Verband empfehle ich eine andere Marschroute. Wir werden die Ausgestaltung der

Regulierung ganz oben auf der Tagesordnung halten, wir werden darauf dringen, die Auswirkungen genau zu beobachten. Und wir werden nicht darin nachlassen, eine Modifikation von Vorgaben einzufordern, die nach unserer Überzeugung schon in relativ kurzer Zeit als eine Überforderung konkret nachweisbar sind.

Wenn ich es recht verstanden habe, dann hat Herr Kurth kürzlich eine Entpolitisierung der Diskussion empfohlen. Ich bitte um Verständnis, ich sehe das ganz anders. Die Zukunft der Stadtwerke ist eine eminent politische Frage. Diese Zukunft ist gerade auch massiv von der Regulierung und ihrer Ausgestaltung abhängig. Und deswegen wird der VKU die struktur- und ordnungspolitischen Konsequenzen einer Überregulierung auch weiterhin in einer öffentlichen politischen Diskussion ansprechen.

Überregulierung begegnet uns aber nicht nur auf der nationalen Ebene. Europa wird in den nächsten Jahren ein besonders wichtiges Handlungsfeld des VKU sein müssen. Dort werden Weichen gestellt, die für unsere Kommunalwirtschaft von entscheidender Bedeutung sind.

Das gilt zum Beispiel auch für den Vorschlag der Kommission, Netzbetrieb und Energieproduktion definitiv zu trennen, auch im Hinblick auf die Eigentümerstrukturen. Wir sind gut beraten, misstrauisch gegenüber Schmalmaienklängen zu sein. Zwar richten sich die Vorschläge der Kommission zur Zeit gegen die Verbundunternehmen, aber niemand von uns wird seine Hand dafür ins Feuer legen wollen, dass die Brüsseler Überlegungen vor den lokalen Netzen halt machen. An dieser Stelle ist vorbeugender Brandschutz gefragt. Dasselbe gilt für die europäische Rechtsprechung. Die kommunale Selbstverwaltung wird immer weiter eingeschränkt durch das Richterrecht des EUGH zum Vergaberecht. Die Auswirkungen spüren alle Sparten des VKU. Mehr denn je prägt Europa den Spielraum der Kommunalwirtschaft. Dazu bedarf es einer politisch schlagkräftigen Interessensvertretung und das wird die Hauptaufgabe des VKU in den nächsten Jahren auf europäischer Ebene sein.

Wenn ich über die anstehenden Herausforderungen spreche, dann sehe ich neben einer Überregulierung natürlich auch weitere Privatisierungsdebatten auf uns zukommen. Das gilt für den Energiesektor, das gilt aber ebenso und vielleicht sogar verstärkt für die Wasser- und die Abfallsparte. Immer wieder gibt es Versuche, die private Durchführung von Aufgaben der Daseinsvorsorge als vermeintlich besser, als vermeintlich wirtschaftlicher darzustellen. Wir wissen, dass sich die Kommunalwirtschaft in aller Regel einem Vergleich bei Kosten und Qualität selbstbewusst stellen kann. Dennoch ist immer wieder die Versuchung groß, scheinbar einfachere Wege zu beschreiten.

Aber wir haben einen starken Befürworter an unserer Seite, nämlich die Bevölkerung. Wenn ich es recht beobachte, dann ist in den vergangenen 10 Jahren ein deutlicher Wandel der öffentlichen Meinung zu beobachten. Viele Studien belegen, dass die meisten Menschen in unserem Land den Wert öffentlicher Dienstleistungen zu schätzen wissen und Daseinsvorsorge durch öffentliche Unternehmen für richtig halten. Immer wieder durch Qualität und Wirtschaftlichkeit diese Auffassung zu bestätigen, das ist Sache jedes einzelnen unserer Mitgliedsunternehmen. In der politischen Diskussion den Missionaren der Privatisierung laut und deutlich zu widersprechen, das ist Aufgabe des Gesamtverbandes und wird die Tätigkeit des VKU weiter prägen.

Neben der offenen Auseinandersetzung gibt es aber auch verdeckte und deswegen wohlmöglich sogar wirkungsvollere Angriffe auf die Kommunalwirtschaft. Die kommunalen Unternehmen stehen zum Wettbewerb, sie bewähren sich jeden Tag aufs Neue in Konkurrenz mit anderen Anbietern. In diesem Wettbewerb sollen Qualität und Leistung entscheiden, sonst nichts. Wenn aber dem einen Marktteilnehmer alle Möglichkeiten der Fortentwicklung offen stehen und dem anderen die Chance zur Weiterentwicklung genommen wird, dann handelt es sich um das Gegenteil eines fairen Wettbewerbes. Deswegen müssen wir allen Versuchen, das Gemeindefirtschaftsrecht einzuengen, eine entschiedene Absage erteilen. Wir haben die klare Erwartung, dass öffentliche Unternehmen dieselben Marktchancen haben wie ihre private Konkurrenz.

Das sind keine abstrakten Herausforderungen, sondern reale Gefahren. Die Kolleginnen und Kollegen aus Nordrhein-Westfalen wissen davon ein Lied zu singen. Es wird sich nach meiner Einschätzung nicht um die letzte Auseinandersetzung zu dieser Art gehandelt haben. Deswegen müssen der VKU und alle seine Mitgliedsunternehmen intensiv daran arbeiten, die gesellschaftliche Bedeutung der Kommunalwirtschaft immer wieder in Erinnerung zu rufen. Wir brauchen Verbündete in der Politik und in der Gesellschaft.

Das gilt schließlich auch für eine letzte Herausforderung, die die Grundlagen vieler unserer Mitgliedsunternehmen berührt. Der steuerliche Querverbund ist in vielen Städten und Gemeinden die Grundlage für die Organisation der kommunalen Beteiligungen. Die Städte und Gemeinden sind auch sehr konkret auf die steuerlichen Effekte dieses Konstruktes angewiesen, wenn es darum geht, Schwimmbäder und viele andere bürgernahe Einrichtungen aufrecht zu erhalten. Es ist kein Geheimnis, dass der Querverbund seitens der Rechtsprechung unter Druck steht und dass wir in der näheren Zukunft eine politische Entscheidung über die Zukunft des Querverbundes benötigen. An dieser Stelle werden die sehr engen Beziehungen zwischen den kommunalen Unternehmen und den Kommunen selbst besonders deutlich. Und deswegen müssen wir gemeinsam mit den kommunalen Spitzenverbänden dafür Sorge tragen, dass bewährte Strukturen aufrecht erhalten bleiben, ohne die unser Land deutlich anders aussehen würde.

III.

An Herausforderungen ist gewiss kein Mangel. Um so wichtiger ist es, eine sehr klare Vorstellung davon zu haben, wie der VKU im Interesse seiner Mitgliedsunternehmen diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen kann.

Mein Ratschlag lautet: Indem wir unser Alleinstellungsmerkmal, indem wir unsere kommunalen Wurzeln betonen.

Der VKU ist kein Industrieverband wie jeder andere. Die Mitgliedsunternehmen des VKU unterscheiden sich gravierend von ihrer privaten Konkurrenz und das müssen wir immer wieder betonen. Es sind meines Erachtens im Wesentlichen vier Unterschiede, die die Kommunalwirtschaft deutlich abheben von anderen Unternehmen:

1. Kommunale Unternehmen haben keine privaten, sondern - mindestens mehrheitlich - öffentliche Eigentümer und deswegen beruhen sie letztlich auf einer eigenen demokratischen Legitimation.
2. Kommunale Unternehmen verfolgen keine privaten Interessen, sondern sie sind dem Gemeinwohl verpflichtet. Das ist ein entscheidender Unterschied, denn am Ende verfolgen private Unternehmen *einen* Unternehmenszweck, und das ist die Gewinnerzielung. Kommunale Unternehmen haben durchaus ein Bündel unterschiedlicher Unternehmensziele. Uns geht es nicht um Gewinne. Die Städte und Gemeinden erwarten von ihren Unternehmen z.B. auch eine hohe ökologische Qualität. Die kommunale Abfallwirtschaft leistet hier große Beiträge, ebenso die kommunale Wasserwirtschaft. Und was Energie anbelangt: Mit wem will die Bundesregierung denn ihre ambitionierten Klimaschutzziele erreichen, wenn nicht mit den Stadtwerken? Ohne kommunale Partner, die ebenso motiviert wie leistungsfähig sind, wird es nicht gehen.
3. Private Unternehmer verfolgen den share holder value. Kommunale Unternehmen verfolgen den citizen value. Das Vermögen unserer Unternehmen vermehrt nicht private Vermögen, sondern das gemeinschaftliche Vermögen in den einzelnen Städten und Gemeinden.
4. Und schließlich: Kommunale Unternehmen sind nicht Teile großer, anonymer und zentral gesteuerter Konzerne. Sie arbeiten vor Ort, nahe am Kunden und orientieren sich an den Bedürfnissen der örtlichen Gemeinschaft.

Das alles sind Unterschiede, die gravierend sind und die Chancen bieten. In der politischen Diskussion sind wir nicht eine von vielen Lobbys, sondern wir sind Teil unseres demokratischen Systemes, zu dessen Grundlagen die kommunale Selbstverwaltung zählt. Wir sollten den Kommunalbezug nicht schamhaft verschweigen, sondern selbstbewusst hervorheben. Ich bin überzeugt davon, dies ist unser bestes Argument, um die Interessen der Kommunalwirtschaft in den großen politischen Diskussionen der Zukunft zur Geltung zu bringen.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang auch einige Bemerkungen zu der Veränderung in der Verbändelandschaft machen, die in der Energie- und Wasserwirtschaft ansteht, denn der BDEW steht in den Startlöchern. Ich zähle diesen neuen Verband zu dem befreundeten Umfeld unseres VKU. Es gibt viele Doppelmitgliedschaften und es gibt inhaltlich einen sehr großen Konsens. Insofern können wir auf den neuen Verband meines Erachtens mit ausgestreckter Hand zugehen.

Aber: Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft. Und natürlich muss sich der VKU in der veränderten Verbändelandschaft selbst neu positionieren. Um es deutlich zu sagen: Ich sehe diese Veränderung für den VKU gegenwärtig eher als Chance denn als Risiko. Der BDEW wird zwangsläufig vor allem auch durch die großen Verbundunternehmen geprägt werden. Deswegen wird der BDEW auf absehbare Zeit mit dem Image leben müssen, vor allem auch die Stimme der großen Privatkonzerne zu sein. Um so wichtiger sehe ich es an, dass der VKU sich als Stimme der öffentlich verantworteten und gemeinwohl-orientierten Unternehmen in der politischen Diskussion Geltung verschafft.

Die Prägung durch große Verbundunternehmen wird auch dazu führen, dass sich kleinere Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft fragen, wie es denn um die Vertretung ihrer speziellen Belange bestellt ist. Der VKU ist durch die Struktur seiner Mitgliedschaft besonders geeignet, sich als Stimme der KMU zu profilieren. Auch insofern bieten sich Chancen, die wir nutzen müssen.

Eine solche Strategie erfordert allerdings auch unsere eigene Bereitschaft zu inneren Veränderungen. Wir werden in den nächsten Monaten sehr genau in den Verband hineinhören, um die Erwartungen der Mitgliedsunternehmen noch genauer kennen zu lernen und ihnen nach Möglichkeit zu entsprechen. Eine Konsequenz ist bereits heute relativ deutlich absehbar, nämlich die notwendige Verbesserung der Landesgruppenarbeit. Nicht nur weil die Länder eine wichtige politische Ebene sind, sondern auch um die Netzwerkbildung untereinander voran zu treiben, ist das meines Erachtens ein zielführender Ansatz.

Wir werden über diese Fragen eine offene Diskussion innerverbandlich führen, die natürlich auch - was die Ressourcen angeht - durch Klarheit und Ehrlichkeit geprägt sein muß.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang auch noch eine persönliche Anmerkung machen: Der VKU ist durch viele und sehr unterschiedliche Mitglieder geprägt. Wir haben nicht nur unterschiedliche Sparten, sondern auch Mitgliedsunternehmen, die ein breites Spektrum abdecken. Aber es gibt einen gemeinsamen Nenner, und das sind die kommunalen Eigentümer und die daraus resultierende besondere Ausprägung unserer Unternehmen. Dieser gemeinsame Nenner ist die eigentliche Basis des VKU, unabhängig von der Größe seiner Mitgliedsunternehmen. Der VKU soll nicht das Organ der großen Stadtwerke und nicht das Organ der kleinen Stadtwerke sein. Er soll das Organ der kommunalen Unternehmen sein. Die Einheit der Kommunalwirtschaft ist mir wichtig und wird die Richtschnur meines Handelns in den nächsten Jahren sein.

IV.

Lassen Sie mich zum Schluß kommen. Sie haben an meinen Ausführungen vielleicht gemerkt, dass ich ein Überzeugungstäter bin. Ich bin ein überzeugter Verfechter der kommunalen Selbstverwaltung und ich bin - als einer ihrer wichtigsten Ausprägungen - ein überzeugter Anhänger der Kommunalwirtschaft. Ich bin überzeugt davon, dass kommunale Selbstverwaltung und Kommunalwirtschaft zu denjenigen Erfolgsfaktoren gehören, die seit Jahrzehnten dazu beitragen, dass unser Land zu den erfolgreichsten auf der Welt gehört und keinen Systemvergleich zu scheuen braucht.

Vor diesem Hintergrund ist natürlich richtig, die zukünftigen Herausforderungen nüchtern in den Blick zu nehmen. Leistungen der Vergangenheit zählen da wenig. Dieser Hintergrund ist aber auch die Grundlage dafür, die Herausforderungen der Zukunft selbstbewusst anzugehen. Die Kommunalwirtschaft in Deutschland, die Mitgliedsunternehmen des VKU haben immer wieder gezeigt, wie leistungsfähig sie sind und welcher gesellschaftliche Nutzen mit ihnen verbunden ist.

Auf dieser Grundlage freue ich mich auf die Arbeit in den nächsten Jahren. Dabei ist mir bewusst, dass die Spitze eines Verbandes alleine herzlich wenig erreichen kann. Ein Verband benötigt eine Geschäftsstelle, die nicht nur professionell arbeitet, sondern auch mit einer hohen eigenen Motivation die Anliegen des VKU vorantreibt. Ich bin froh sagen zu können, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des VKU genau dies tun. Und ich füge hinzu: Hans-Joachim Reck, unser neuer Hauptgeschäftsführer, Michael Wübbels und ich verstehen uns als Team, das diese Motivation vorleben will.

Vor allem aber braucht der VKU viele Mitgliedsunternehmen, die bereit sind, selbst aktiv mit zu arbeiten. Jedes unserer Mitgliedsunternehmen verfügt über viel Sachkompetenz und genaue Kenntnisse des eigenen Umfeldes. Jedes unserer Mitgliedsunternehmen findet Beachtung in seiner Region. Das ist die Stärke des VKU: Daß er als Spitzenverband zugleich eine ungemein vielfältige Basis in unserem ganzen Land hat.

Ich bin sicher, auf dieser Grundlage werden wir unsere gemeinsamen Anliegen in den nächsten Jahren sehr erfolgreich vertreten können.