

Stadtwerke-Krise – Ute Jasper warnt vor Risiken für die Kommunen

Die erste Stadtwerke-Pleite in Gera ist eines von vielen Zeichen dafür, dass kommunale Unternehmen in Gefahr sind.

Mit den Stadtwerken Gera ist erstmals ein großes kommunales Versorgungsunternehmen insolvent. Das könnte der Anfang einer Kette von Pleiten und Sanierungsfällen sein. Die Stadtwerke sind nicht länger die „Cashcows“ der Kommunen. Sie werden künftig nicht mehr die Aufgaben übernehmen können, für die den Kommunen das Geld fehlt. Sie werden auch den ewig defizitären Nahverkehr nicht mehr finanzieren können wie bisher.

Experten warnen davor, dass viele kommunale Konzerne in die Schieflage geraten. Dr. Ute Jasper, Spezialistin für kommunale Infrastrukturprojekte, ist überzeugt, dass die Insolvenz der Stadtwerke Gera nur ein Zeichen für den enormen

Handlungsbedarf ist. Auch in vielen anderen Städten machen die Energieversorger kaum noch Gewinne oder belasten die Städte sogar mit Verlusten. Millionen Ausschüttungen fehlen in den Haushalten. „Das finanzielle Kartenhaus vieler Kommunen droht einzustürzen“, so Ute Jasper, die bei Heuking Kühn Lüer Wojtek das Dezernat Öffentlicher Sektor leitet. Sie berät viele Städte und ihre Tochtergesellschaften bei Umstrukturierungen und Infrastrukturprojekten.

Ute Jasper leitet das Dezernat „Öffentlicher Sektor und Vergabe“ von Heuking Kühn Lüer Wojtek. Sie hält seit Jahren Rang 1 im Ranking Vergaberecht des JUVE Handbuchs Wirtschaftskanzleien 2013/2014 und ist laut „Kanzleien in Deutschland“ für Infrastruktur die „erste Adresse am Markt“.

Weitere Informationen unter: www.heuking.de.

Systematisches Sparen kommunaler Betriebe

Keine andere Idee das Betriebsergebnis zu verbessern, ist so einfach anzuregen und so schwer umzusetzen wie das Sparen. Es besteht allerdings kaum eine bessere Möglichkeit, das Ergebnis einfacher zu steigern. Werden je 100 Euro Umsatz 5 Euro Gewinn erzielt, müssen zur Ergebnisverdoppelung entsprechend 100 Euro mehr umgesetzt oder 5 Euro eingespart werden. Bei Kommunalbetrieben in gesättigten Märkten, sinkender Kundenanzahl und zunehmendem Konkurrenzdruck sind derartige Umsatzerhöhungen kaum durchsetzbar, vor allem unter der Prämisse, dass sich die prozentualen Ergebnisse nicht verschlechtern sollen.

Kernaufgaben kommunaler Betriebe

Im Wettbewerb ist sparsames Wirtschaften schlicht überlebenswichtig. Wettbewerbsfreie Zonen gibt es nicht mehr, auch langjährige Kunden entschieden konsequent auf Basis eines Preis-Leistungsvergleich. Da es für viele Leistungszahlreiche Anbieter gibt, muss die Kostensituation des Kommunalbetriebs entsprechend sein, um langfristig bestehen zu können.

Mögliche Einsparpotentiale wurden bisher kaum aufgrund des fehlenden Interesses nicht realisiert. Häufig fehlt ein systematischer Ansatz oder Sparrunden der Vergangenheit haben nicht den gewünschten Effekt gebracht und wurden nach schlechten Erfahrungen abgebrochen. Oft lässt der Zeitdruck einfach nicht genau Raum für die hier dargestellten Aufgaben. Dann kann der hier dargestellte Ansatz dazu beitragen, dass Thema erstmalig systematisch zu behandeln.

Voraussetzungen eines Sparprojektes

Schon das Wort „Sparen“ weckt bei den wenigsten Mitarbeitern Begeisterung, vor allem nicht bei jenen, welche sparen sollen. Ohne aktive Beteiligung der Mitarbeiter ist ein Sparprojekt zum Scheitern verurteilt. Zwar lassen sich einzelne Erfolge erzielen, eine Optimierung der gesamten Kosten mit dem Ziel der langfristigen Ergebnisverbesserung wird nicht gelingen, wenn jede Maßnahme subtil hintertrieben wird. Deshalb wird bei Projektstart auch vermittelt, worum es nicht geht: Keine Rasenmähermethode, keine pauschale

Verknüpfung mit Umsatzzahlen, keine Latte, welche kurz vor dem Überspringen noch ein Stückchen höher gegangen wird. So wird auch der Vorwurf der Übertreibung, der Dominanz kurzfristiger über langfristige Ziele und die Erhöhung der Profitabilität des Kommunalbetriebs auf dem Rücken von Geschäftspartnern und Mitarbeiter entkräftet.

Kaum ein Thema ist so symbolträchtig wie das Sparen. Das Ausgabenverhalten der Betriebsleitung steht rasch im Fokus der Betroffenen. Beabsichtigt diese das eigene Dienstfahrzeug kurzfristig durch eine klassenhöhere Ausführung zu ersetzen, wird das gesamte Projekt besser zurückgestellt.

Einsparpotentiale

Das vorgestellte Einsparkonzept beruht auf gewissen Prämissen. Einsparungen sind nur dort sinnvoll, wo bisher zu viel ausgegeben wurde. Damit enthält jedes Sparen unausgesprochen den Vorwurf, dass bisher Verschwendung vorlag. Wäre dem nicht so, wäre Sparen kontraproduktiv, kurzfristige Verbesserungen belasten dann langfristig den Erfolg. Diese, oft unausgesprochene, Sichtweise wird vor Projektbeginn thematisiert. Ziel ist nicht die Aufdeckung und Abstellung bisheriger Verschwendung, als vielmehr ein veränderter Ansatz, welcher die Realisierung bisher unbeachtet Potentiale ermöglicht. Deshalb werden keine exakten Sparziele vorzugeben. Bei einem perfekten Kommunalbetrieb verläuft das Projekt erfolglos, allerdings kommen solche Betriebe in der Praxis selten vor.

Einsparungen können auf unterschiedliche Weise ermittelt und umgesetzt werden, wobei die pauschale Rasenmähermethode selten optimal ist. Die Unterteilung der Kostenpositionen nach dem Schema der Abbildung 1 trägt zu einem zielgerichteten Einsatz später vorzustellender Instrumente bei. Im vorliegenden Beispiel wird ein Nahverkehrsbetrieb als Beispiel herangezogen. Jeder Kommunalbetrieb wird die Matrix anders gestalten, da andere Schwerpunkte des Geschäftsmodells vorliegen.