

Stadtwerke zwischen Gemeinwohl und Gewinnorientierung

oder: Gefangen im Dilemma betriebswirtschaftlich-ethischen Handelns

Die beiden Autoren skizzieren Einflussfaktoren für Entscheidungen und Handeln im Kontext von Energieversorgungsunternehmen und insbesondere für kleine und mittelgroße Stadtwerke. Während A. Kuhl die alltägliche Praxis beschreibt, beleuchtet J. Maiwald von einer Metaposition aus systemische und psychologische Aspekte der aktuellen Entwicklungen. Es werden die besonderen Konfliktfelder wirtschaftlichen Handelns unter Berücksichtigung der betriebswirtschaftlichen und sozial-ethischen Dimensionen aufgezeigt und wie diese bei den Entscheidungsträgern wie Aufsichtsräten, Politikern, Betriebsräten und Managern zwangsläufig zu einer strukturbedingten Dilemma-Situation führen. Beide beenden ihre Darstellungen mit konkreten Anregungen und Lösungsvorschlägen.

Beim ersten Lesen empfehlen wir, zuerst den Artikel von *Kuhl* und dann den Beitrag von *Maiwald* zu lesen.

Von August Kuhl

Bis 1998 war die Welt bei den Stadtwerken noch in Ordnung. Das Geschäft war stark technisch geprägt, Ausbau und Betrieb der Versorgungsanlagen standen im Mittelpunkt. Daseinsvorsorge mit einem hohen Anspruch an Versorgungssicherheit waren die hervorragenden Merkmale kommunaler Versorgung. Die kommunale Politik konnte durchweg starken Einfluss auf die Entwicklung der Stadtwerke ausüben. Ihre Vertreter in den Aufsichtsgremien hatten die Aufgabe, den gemeindlichen Einfluss sicherzustellen. In Zeiten, als die Energieversorgung Monopolstrukturen hatte, eine durchaus lösbare Aufgabe mit wenigen Zielkonflikten. Stadtwerke waren begehrte Arbeitgeber in ihrer Region mit hoher sozialer Ausprägung. Zum selbstverständlichen Angebot gehörten Werkswohnungen genauso wie regionale „Brauchtumstage“. Nicht selten wurden vom Arbeitgeber kostenfrei oder gegen geringes Entgelt Betriebsportanlagen wie Tennisplätze, Kegelbahnen oder auch Kleingartenanlagen zur Verfügung gestellt. Sogar betriebseigene Schuster und Frisöre waren im Angebot. Die Zufriedenheit unter den Mitarbeitern war groß – das zeigen vor allem die langen Beschäftigungszeiten. Das 25jährige Jubiläum erreichte nahezu jeder, der früh genug angefangen hatte. Zwar konnte man als Mitarbeiter der Stadtwerke nicht unbedingt reich werden, aber wer nicht die sprichwörtlichen silbernen Löffel klaubte, hatte sein sicheres Auskommen.

und Jürgen Maiwald

Spätestens seitdem Herr Ackermanns Victory-Zeichen massenhaft über die Medien verbreitet wurde, ist wieder von Moral und Ethik in der Wirtschaft die Rede. Und seit sich die zu Beginn verharmlosend als „Bankenkrise“ bezeichnete Erschütterung der Finanzsysteme zur größten Wirtschaftskrise weltweit entwickelt hat, erst recht. Die Schuldigen waren schnell ausgemacht: es sind Heuschrecken und gierige Manager, die den Hals nicht voll kriegen. Und so werden Politiker nicht müde, Appelle in Richtung der Wirtschaftsführer zu senden, die diese dazu auffordern, bei ihren Entscheidungen nicht nur Profit, sondern auch die Auswirkungen auf die Menschen zu berücksichtigen. So weit so gut? Nein. Bedauerlicherweise wird bei dieser Betrachtungsweise eins völlig ausgeblendet. Nämlich dass Politik von gestern die Rahmenbedingungen geschaffen hat, unter denen wirtschaftliches Handeln heute stattfindet. Die politischen Ideen und Entscheidungen der Vergangenheit haben für die Entwicklungen der Gegenwart den Boden bereitet. Also sind eigentlich die Politiker schuld?

Stellen Sie sich bitte vor: auf einem Hügel mit Ausblick auf eine wunderschöne Waldlandschaft stehen ein Förster, ein Tourist und ein Architekt. Was sieht jeder einzelne? Der Förster mag erkennen, wie gesund oder geschädigt der Wald ist, was er holzwirtschaftlich betrachtet abwerfen kann und welches Wild

Dienstbesprechung beim Stadtwerk einer mittelgroßen deutschen Stadt im Jahr 2009. Es sitzen zusammen der kaufmännische und der technische Leiter, der Vertriebschef und der Geschäftsführer. Es geht um den Wirtschaftsplan des kommenden Jahres. Die Gesellschafter erwarten für die nächsten Jahre eine angemessene Rendite ihres Eigenkapitals. Der Kaufmann hatte vom Geschäftsführer den Auftrag erhalten, mindestens 20% Kosten einzusparen. Er legt Vorschläge vor, wie durch den Abbau von traditionellen sozialen Leistungen, der Auslagerung von Dienstleistungen und einer damit verbundenen Reduzierung von Personal das geforderte Ziel erreicht werden kann. Der technische Leiter fordert die Bereitstellung größerer finanzieller Mittel. Er will die erforderlichen Sanierungen für das bestehende Verteilungsnetz vornehmen und es weiter zukunftsfähig ausbauen. Der Vertriebschef fordert eine Senkung des Strompreises, damit er im Preiswettbewerb mit der aggressiv auf den Markt drängenden Konkurrenz mithalten kann.

Nächste Woche muss der Aufsichtsrat über den Wirtschaftsplan entscheiden. Im Aufsichtsrat sitzt u. a. ein Vertreter der mittelständischen Unternehmen und Handwerker vor Ort. Outsourcing findet er gut, solange die Aufträge am Ort bleiben. Für eine externe Vergabe deutschlandweit oder gar weltweit ist er natürlich nicht zu haben. Die Betriebsratsvorsitzende des Stadtwerks ist Arbeitnehmervertreterin im AR. Sie wird ein Auge darauf haben, dass die Einschnitte bei den Sozialleistungen glimpflich ablaufen – und sich selbstverständlich gegen jede Art von Personalabbau stark machen. Ein weiteres Aufsichtsratsmitglied ist Vertreter des Miteigentümers, eines größeren Energieversorgers. Der wird darauf achten, dass die Gewinnmargen den Erwartungen des Auftraggebers entsprechen und bietet an, Teile der Dienstleistungen zu übernehmen. Der Bürgermeister wünscht sich ebenfalls einen hohen Gewinn – und dies für einen guten Zweck. Ihm steht nicht nur im Bereich der Schwimmbäder das Wasser bis zum Hals und er hofft, mit den Gewinnen wenigstens eins seiner zahlreichen Haushaltslöcher stopfen zu können. Und die Vertreterin der Grünen fordert endlich ein stärkeres

unterwegs ist. Der Tourist erfreut sich an der Ruhe und der unberührten Natur und der Architekt sieht vor seinem geistigen Auge ein Luxushotel in traumhafter Landschaft entstehen. Und wer hat Recht? Sie merken schon: allein die Art der Frage führt unser Denken in eine völlig falsche Richtung, suggeriert sie doch, dass es so etwas wie Wahrheit oder Wirklichkeit geben könnte. Doch Wirklichkeit existiert nicht als Wahrheit, sondern hauptsächlich als eine Konstruktion des menschlichen Geistes. Unterschiedliche Rollen führen zu unterschiedlichen Perspektiven. Und unterschiedliche Perspektiven führen zu unterschiedlichen Sichtweisen – die dann als „Wirklichkeit“ inszeniert werden. Dies gilt für Förster, Touristen, Architekten, Manager, Aufsichtsräte und Politiker gleichermaßen. Also alles nur Ansichtssache?

Die Macht mentaler Modelle

Charles Darwin erkannte im Rahmen seiner Evolutionstheorie, dass in der Vielfalt der Arten die überleben, die sich am besten anpassen. Weitergegeben wurde, leider verkürzt und verfälscht: Nur der Stärkere überlebt. Doch der Mensch war gar nicht der Stärkere. Der Mensch hat überlebt und seine hervorragende Position unter den verschiedenen Spezies errungen, weil er am besten kooperiert hat. Gemeinsamkeit schlägt Wettbewerb. Al Gore hat es auf den Punkt gebracht: „Was uns Schwierigkeiten bereitet, ist nicht das, was wir nicht wissen, sondern das, was wir mit Sicherheit wissen, was aber falsch ist.“

Doch hierbei geht es um viel mehr als um wissenschaftliche Erkenntnis. Es geht um mentale Modelle - das sind die Grundannahmen und Überzeugungen, die unsere „Brillen“ und Filter bilden, durch die wir die Welt betrachten. Und die sind nicht nur schwarz - weiß, rot, grün, gelb oder rosa.

Zurück zur Wirtschaftskrise: Der Versuch, eine „Schuld“ bei Managern oder Politikern zu lokalisieren ist genauso zu bewerten wie die Frage nach dem „Wer hat Recht?“ Hilfreicher wäre es, sich auf einen inneren „Feldherrenhügel“ zu begeben und aus dieser *Metaperspektive* heraus möglichst vorurteilsfrei zu betrachten: welche Entscheidungen und welche Unterlassungen der Vergangenheit haben unsere Gegenwart verursacht? Und wie müssen die Entscheidungen heute gefällt werden, um für die Zukunft dass zu initiieren, was

Engagement im Bereich regenerativer Energien, dies sei nicht nur für die Ökologie gut, sondern auch für die Zukunft des Unternehmens.

Mit Beginn der Liberalisierung des Energiemarktes wurden die kommunal geprägten Stadtwerke komplett neuen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Seitdem stellt sich auch für deren Entscheidungsträger eine völlig neue Situation. Stadtwerke wurden zu kommunalen Unternehmen mit handfesten wirtschaftlichen Interessen, die sich nun auch dem Wettbewerb mit „freien“ privaten Unternehmen stellen müssen. Erschwerend kommt häufig hinzu, dass kommunale Energieversorger über ihr Ergebnis die „dauerhaft defizitären Unternehmungen“ der Städte, wie z.B. den öffentlichen Nahverkehr oder Schwimmbäder, zu subventionieren haben. Dies wird durch eine entsprechende Steuerpolitik in Deutschland gestützt. Die derzeitigen desolaten Haushaltslagen der Kommunen verschärfen die Situation noch.

Der Margendruck aus dem Wettbewerb, aber nicht nur aus dem Wettbewerb, sondern auch aus den Anforderungen der Regulierungsbehörden, macht es für Unternehmensleiter zusehends schwieriger, den Renditeansprüchen der Anteilseigner gerecht zu werden. So sind in den letzten Jahren erhebliche zusätzliche Aufwendungen erforderlich, um die neuen Spielregeln umzusetzen. Beispielsweise müssen die eingesetzten IT-Programme komplett angepasst werden, damit die Energieströme verursachergerecht zwischen Transporteur und der Vielzahl von Energiehändlern korrekt abgerechnet werden können. Dass hierzu weiteres Personal erforderlich wird, erklärt sich von selbst.

Der neue Energiemarkt ist hart umkämpft. Bisherige Vorlieferanten und somit Kooperationspartner der Stadtwerke werden plötzlich zu erbitterten Konkurrenten. Seit geraumer Zeit treten Wettbewerber auf, die sich über niedrige Energiepreise Kunden und damit Marktanteile regelrecht erkaufen; dabei werden Verluste bewusst in Kauf genommen. Und mittlerweile gibt es sogar das Geschäftsmodell, Unternehmen mit gekauften Kunden wieder zu

wir uns wünschen und was wir wirklich brauchen – für Deutschland, für Europa und die ganze Welt. Und für unsere Städte und Gemeinden, für die Kunden und Mitarbeiter, für unsere Familienangehörigen und Freunde - und natürlich für uns selbst.

Drei zentrale Probleme begleiten unsere Volkswirtschaft schon seit vielen Jahren, bislang leider ohne ernsthaften Lösungsversuch:

1. Die Verdrängung menschlicher Arbeit durch technologischen Fortschritt
2. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Länder mit geringerem Einkommensniveau – was nur einen Aspekt der Globalisierung darstellt, der aber Deutschland als Exportnation gerade besonders (be)trifft. Schnell wird hier klar, dass nationale Probleme längst nicht mehr im Alleingang angegangen werden können. So wirft auch Altbundeskanzler Helmut Schmidt der internationalen Staatengemeinschaft das „entscheidende Versäumnis“ vor, für die wirtschaftliche Globalisierung bislang keine „Verkehrsregeln“ geschaffen zu haben¹.
3. Das Problem „betriebswirtschaftlich-ethisches Handeln in wirtschaftlichen Kontexten“ wurde bisher ausschließlich als ein moralisches Problem diskutiert. Politisch und juristisch ist es nicht erfasst. Und noch einmal O-Ton Helmut Schmidt: „Mit moralischen Appellen ist dieser Missstand nicht abzustellen. „Wir brauchen die Kooperation der Übeltäter“, von denen „einige kriminell“ seien... „Die Masse“ aber sei „juristisch“ nicht anzufassen.“

Ungläubig schütteln wir den Kopf, wenn wir die Geschichte Münchhausens hören, wie er sich selbst, an den eigenen Haaren ziehend, aus dem Sumpf befreit haben will. Wenn Politiker das Gleiche von Managern fordern, erwarten

¹ Helmut Schmidt auf dem ev. Kirchentag im Mai 2009

<p>verkaufen.</p> <p>Der Druck aus der Bundespolitik mit der Erwartungshaltung, dass die Energiepreise ein erträgliches und für den Kunden bezahlbares Maß behalten, soll durch eine sehr stringente kartellrechtliche Beobachtung der Preisgestaltung gewährleistet werden.</p> <p>Doch nicht ohne Grund ist der Abstand der Energiepreise zwischen den kommunalen Anbietern so groß. Auf kommunaler Ebene wird mit zwei grundsätzlich unterschiedlichen Unternehmensstrategien gefahren: während die einen eine Gewinnmaximierung wie vom Wettbewerb gefordert anstreben, um anschließend die erzielten Gewinne im kommunalen Haushalt gleich wieder zu „sozialisieren“ und so der eingefahrene Gewinn allen Bürgern der Stadt zugute kommen, verfolgen die anderen eher eine „Geiz ist geil“ Mentalität: je billiger die Energie, desto besser für den Kunden. Dem Gemeinwohl dient hier, was für den einzelnen Kunden am günstigsten ist.</p> <p>Die Regulierung der Energiemärkte über die Bundesnetzagentur und vielfach rechtlich nicht klar formulierten Gesetzen und Verordnungen schaffen ein umfangreiches Arbeitsfeld für Juristen; die Konflikte werden über Jahre hinweg mit nicht unerheblichen wirtschaftlichen Risiken für die Stadtwerke vor Gericht ausgetragen. Erforderliche Ausschüttungen können nicht umgesetzt werden, da im Rahmen der Risikovorsorge aus den Gewinnen Rückstellungen zu bilden sind.</p> <p>Dazu kommt noch der Druck der Gewerkschaften, für die Mitarbeiter kontinuierlich Verbesserungen zu erzielen. Die historisch gewachsenen Strukturen mit vielen Annehmlichkeiten für die Mitarbeiter außerhalb der tariflichen Verpflichtungen werden zusehends abgebaut. Aber diese außertariflichen Leistungen stellen bei der Suche nach Sparpotentialen nicht wirklich eine Größenordnung dar und sind auch sehr schnell in ihrer Wirkung erschöpft. Möglicherweise läuft man sogar Gefahr, bei überzogenen Kürzungen gerade jetzt die erforderliche Motivation der Mitarbeiter zu verlieren</p>	<p>sie, mit ihren Äußerungen ernst genommen zu werden. Lösungen solcher Art wird es aus dem Inneren des Wirtschaftssystems heraus nicht geben – nicht geben können. Das System und seine Protagonisten sind mit einer solchen Anforderung schlichtweg überfordert.</p> <p>Hier ist die richtige Stelle, wo Politik ihre in letzter Zeit so häufig geforderte Entwicklung von ethisch-moralischen Werten initiieren und entsprechende Taten folgen lassen könnte.</p> <p>„Die normative Logik des Vorteilstauschs ist keineswegs identisch mit der der Zwischenmenschlichkeit, also dem Kern der ethischen Vernunft“ stellt Peter Ulrich, Gründer des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen fest. Manager, Unternehmen und Politiker stehen dabei „im Brennpunkt konfligierender Interessen, die aber alle für sich legitim sind.“</p> <p>Und Charles Handy (78), ehemals Managementvordenker, Ökonom, Marketing-Chef für Shell und Mitbegründer der London Business School konstatiert: „Die Krise ist auch die Folge eines unreflektierten Vertrauens in „den Markt“. Wir dachten früher, er korrigiere sich selbst. Heute wissen wir: Er tut es nicht.“²</p> <p><i>Im Großen wie im Kleinen</i></p> <p>Betrachten wir von unserem Feldherrenhügel die Niederungen alltäglicher Management- und Aufsichtsratsentscheidungen bei Stadtwerken, präsentiert sich ein sehr komplexes Feld von Anforderungen und Entscheidungsoptionen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensziele: Ertragssicherung und Gewinnerzielung, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit • Kostensenkung und Gewinnmaximierung • Margendruck durch steigende Betriebskosten • Optimierung von Geschäftsbereichen durch Reorganisation und Auslagerungen • Abbau von betriebseigenem Personal
---	---

² managermagazin 5/2009, S.142

<p>mit der Konsequenz negativer Auswirkungen aufs Unternehmen.</p> <p>Effizienzziele, die in den vergangenen Jahren erreicht wurden, gingen im Wesentlichen auf die Reduzierung der Personalkosten zurück und das, obwohl zusätzliche neue Aufgaben auf die Unternehmen zukamen. Ständige Veränderungen in immer kürzer werdenden Abständen und eine zunehmende Verdichtung der Arbeit waren die Folgen in den Unternehmen und für die Mitarbeiter.</p> <p>Auch haben die Stadtwerke die Chancen aus der Liberalisierung des Energiemarktes, insbesondere in der Energiebeschaffung nutzen können und dadurch Ihre Ergebnisse verbessert. Zu Zeiten steigender Energiepreise mit wachsender Wirtschaft war das ein einfaches Geschäft. Jetzt allerdings, wo die Wirtschaftskraft deutlich abgenommen hat und die Energiepreise mit nach unten zieht, schlagen auch bei dem einen oder anderen Stadtwerk die Risiken ins Ergebnis durch. Zu teuer und womöglich noch zuviel eingekaufte Energie lässt sich, wenn überhaupt, nur mit erheblichen Verlusten absetzen. Der Energieeinkauf hat sich zunehmend von einer einfachen Nachverhandlung zu einem komplexen und spekulativen Warentermingeschäft entwickelt. Mögen die Verluste gegenwärtig noch durch die häufig sehr gute Kapitalausstattung aufgefangen werden können - auf Dauer stellt dies jedoch keine Lösung dar.</p> <p>Für die Entscheidungsträger aus der Politik in den jeweiligen Aufsichtsräten tun sich neben den vorgenannten Punkten weitere Problembereiche und Fragestellungen auf. Die Komplexität der Geschäfte der Stadtwerke hat deutlich zugenommen und ist für jemanden, der beruflich nicht in diesem Umfeld tätig ist, kaum noch überschaubar. Zusätzlich stehen die kommunalen Vertreter auch noch unter dem Druck ihrer Wähler, für möglichst niedrige Energie- und Wasserpreise Sorge zu tragen.</p> <p>Viel spricht dafür, das Unternehmen Stadtwerke betriebswirtschaftlich optimal auszurichten, die Prozesse schlank zu machen, die Betriebskosten soweit möglich zu minimieren, den höchsten Preis zu erzielen, den der Markt hergibt und damit den maximalen Gewinn einzufahren. Auf der anderen Seite: insbesondere die Politiker im Aufsichtsrat haben auch die Interessen ihrer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • weltweit starkes Ansteigen der Energiepreise • Wettbewerb des „befreiten“ Energiemarkts (Europa, Welt) • Ungleiches Wettbewerbsverhältnis: Discounter sind günstiger als kommunale Energieversorger mit Bindung an Tarifverträge des Öffentlichen Dienstes • Kartellrechtlich begrenzter Spielraum bei der Gestaltung von Endkundenpreisen • Interesse von Privat- und Geschäftskunden an Energie zum günstigsten Preis, Tenor: so billig wie möglich • Kommunale Interessen: Gewinnmaximierung, um defizitäre kommunale Haushalte zu subventionieren, Sponsoring in Kultur und Sport, Arbeitsplatzsicherheit, Förderung von Klein- und mittelständischen Unternehmen in der Region • Versorgungssicherheit: Investitionen in Erhaltung und Ausbau der Netze • Ökologie und Umweltschutz: Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs und einem nachhaltigen Umgang mit Energie, Investitionen in Zukunftstechnologie • Maßnahmen zur Energieabsatz- und Umsatzsteigerung <p>Nahezu sämtliche Aspekte stehen in konkurrierenden Beziehungen zueinander. Forderungen nach konsequenter betriebswirtschaftlicher, gewinnmaximierender Ausrichtung einerseits bei gleichzeitiger Wahrnehmung von Kundeninteressen sowie sozialen Interessen der Kommune und der Mitarbeiter andererseits erzeugen bei den Entscheidern eine Dilemma-Situation. Dies gilt für Geschäftsführer und Manager, Aufsichtsratsmitglieder und Politiker gleichermaßen. Vorausgesetzt, sie gestatten sich den Blick für die Komplexität des Ganzen und reduzieren sich nicht auf die Verfolgung von Einzelinteressen. Solch innere Patt-Situation wird in der Psychologie auch als „double-bind“ beschrieben: die Akteure sehen sich mit Anforderungen konfrontiert, die in sich widersprüchliche und sich gegenseitig ausschließende Handlungsaufforderungen vermitteln. Ein besonderes Merkmal solcher Situationen: sie sind nicht auflösbar, solange man sich innerhalb der Grenzen des Systems bewegt. Gefangen im Dilemma. Und: diese Zwickmühlen sind in</p>
--	--

<p>Wähler nach günstigen Energiepreisen, nach Arbeitsplatzsicherheit der Angestellten, nach Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region, ökologische Belange und nicht zuletzt das Gemeinwohl zu berücksichtigen. Wie ist angesichts eines solchen Dilemmas hier zu entscheiden?</p> <p>Gestatten wir uns einen vorurteilsfreien Blick, finden sich Entscheidungs- und Handlungsspielräume in den folgenden Bereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Versorgungssicherheit - sichere Arbeitsplätze - Ökologie und Umweltschutz - günstige Energiepreise - wirtschaftliche Belange der Kommunen. <p>Welche Lösungen bieten sich nun an für Stadtwerke, vor allen Dingen für kleinere Stadtwerke, wenn sich aus dem Inneren heraus keine nennenswerten Effizienzsteigerungen mehr realisieren lassen?</p> <p>Gehen Stadtwerke den Weg von weiteren Effizienzsteigerungen, so müssen sie sich dem Thema der „Generierung von Skaleneffekten“ stellen. Kleine Stadtwerke haben ein deutlich zu geringes Volumen, um in den Kernprozessen Effizienzvorteile zu erzielen. Hier effizienter zu werden ist nur über Kooperationen möglich. Wer jedoch die Kooperationsbemühungen in Richtung Fusion auf kommunaler Ebene in den letzten Jahren mit wachem Auge beobachtet hat, musste feststellen, dass diese nach anfänglicher Euphorie in kommunalpolitischem Kirchturmdenken ihr Ende fanden. Mögen Kooperationen oder Fusionen betriebswirtschaftlich Sinn machen und auch erforderlich sein, so scheitern diese Projekte an Standortfragen und dem drohenden Verlust der Einflussnahme auf die unternehmerische Ausrichtung durch den kommunalen Eigentümer. Auch würden dadurch weitere Arbeitsplätze vor Ort vernichtet. Untersuchungen von durchgeführten Fusionen außerhalb des Energiebereiches haben nur in ca. 30% der Fälle den gewünschten Erfolg gebracht. Warum sollte das in der Energiebranche anders</p>	<p>aller Regel nicht offen kommunizierbar, müssten die Handelnden doch befürchten, dass sie als zögerlich, unentschlossen oder entscheidungsschwach wahrgenommen würden. Oder später als „Verräter“ der Interessen ihrer jeweiligen Klientel dastehen.</p> <p>Ein oft genutzter Weg zur Befreiung aus dem Dilemma besteht darin, die Komplexität soweit zu reduzieren, dass man eine Position widerspruchsfrei vertreten kann – während die ausgeblendeten Aspekte dann beim politischen Gegner bekämpft werden.</p> <p>Lösungen, sich aus dieser Falle zu befreien, klingen vielleicht einfach, sind aber nicht immer leicht zu realisieren. Folgende Schritte sind nötig, um einen Qualitätssprung im Denken und Handeln zu erzeugen.</p> <p>Schritt 1: Bewusstheit schaffen Alle verfügbaren Informationen gehören auf den Tisch. Dann gilt es, die Konflikthaftigkeit des Geschehens anzuerkennen und die Konflikte als eher strukturell bedingte denn als persönliche zu begreifen. Jeder kann das Dilemma des Systemischen erfahren, sobald er bereit ist, die zumeist stark reduzierte individuelle Betrachtungsweise um weitere Perspektiven zu vervollständigen.</p> <p>Schritt 2: Metaposition einnehmen Kein Problem kann durch dasselbe Denken gelöst werden, das es geschaffen hat. Darum ist es wichtig, innerlich auf Distanz zu gehen und das komplexe soziale System aus einer Vogelperspektive zu betrachten.</p> <p>Schritt 3: Wahl der Werte Sämtliche Ereignisse und Entscheidungen sind, für sich betrachtet, weder gut noch schlecht – sie sind „eigenschaftslos“. Vom Standpunkt des Universums ist es völlig gleichgültig, ob die Firma xy überlebt oder Pleite geht. Sogar, ob die Welt weiterhin von Menschen bewohnt wird oder der Planet Erde überhaupt weiter existiert. Wir Menschen sind diejenigen, die den Ereignissen unsere Bedeutungen hinzufügen. In dieser totalen Freiheit geben einzig und allein Werte unseren Entscheidungen und unserem Handeln Maßstab und Orientierung. Eine einseitige Ausrichtung auf Gewinnmaximierung um jeden</p>
---	--

<p>sein? Profitiert von den Kooperationsbemühungen haben in erster Linie die Beratungsunternehmen, die diese Kooperationsprojekte begleitet haben. Gelitten haben darunter die Kunden, die Unternehmen selber und deren Mitarbeiter, die viel Zeit und Energie in diese Projekte investiert haben und für ihre eigentlichen Aufgaben in dem Unternehmen – sprich Leistungen für ihre Kunden zu erbringen - nicht oder nur noch begrenzt zur Verfügung standen.</p> <p>Neben Kooperationen könnte man sich auch vorstellen, volumenstarke Prozesse outzusourcen. Anbieter mit deutlich niedrigeren Lohnkosten im Vergleich zu den Tarifen der Versorger machen das möglich. Dies würde ebenfalls einen Verlust von weiteren Arbeitsplätzen auf regionaler Ebene bedeuten. Kundennähe und Serviceleistungen würden verloren gehen. Und: an der Wertschöpfung dieser ausgelagerten Prozesse nehmen die kommunalen Unternehmen nicht mehr teil! Die neu entstehende finanzielle Abhängigkeit von den jeweiligen Dienstleistern sollte dabei nicht unterschätzt werden. Konsequenz zu Ende gedacht, bleibt dann irgendwann nur noch der Name des Stadtwerks, ohne jegliche operative Einheiten, übrig. Rein betriebswirtschaftlich betrachtet übrigens eine scheinbar recht effiziente Lösung. Doch wer will die?</p> <p>Oder ist der Weg, die Kooperation mit einem strategischen Partner, einem Größeren aus der Branche, einzugehen in der Hoffnung, unter seinem Schutzschirm als eine Art „Satellit“ sein Auskommen zu finden? Vorsicht nur vor Satelliten, die sich in Kometen verwandeln und in den Weiten des Energiemarktes verglühen.</p> <p>Eine weitere, durchaus sinnvolle und auch elegantere Lösung: Leistungen, die mit der Liberalisierung des Energiemarktes zusätzlich auf die Stadtwerke zugekommen sind, werden in neu zu gründende Gesellschaften ausgelagert, an denen sich die kommunalen Stadtwerke beteiligen. Positive Beispiele hierfür sind die in den letzten Jahren von einer Vielzahl von Stadtwerken gegründeten Beschaffungsgesellschaften. Der große Vorteil: es müssen hier nicht großartig Standortfragen diskutiert werden. Das Knowhow wird an einer Stelle gebündelt und die beteiligten Stadtwerke können über ihre Beteiligung</p>	<p>Preis bringt eine ganze Volkswirtschaft in Gefahr und vergisst den eigentlichen Sinn und Zweck wirtschaftlichen Handelns. Wirtschaft hat die Aufgabe, die Lebens- und Daseinsbedingungen für sämtliche Kreaturen (von denen der Mensch nur eine unter vielen ist) sicher, verträglich, einvernehmlich und nachhaltig zu gestalten. Andererseits: ein reiches soziales und kulturelles Leben kann nur auf der Basis einer entsprechenden finanziellen Absicherung aufgebaut werden. Erfolgreiches Wirtschaften ist dafür eine unbedingt notwendige Voraussetzung.</p> <p>Schritt 4: Gemeinsam(e) Visionen entwickeln und Ziele benennen In was für einer Welt wollen wir leben? In was für einer Welt sollen unsere Kinder und Kindeskiner leben? Wie soll zukünftig mit nur begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen umgegangen werden? Hier sind phantasievolle, konkrete Entwürfe gefragt. Viele technische Lösungen existieren bereits. Entscheidend wird sein, inwieweit es gelingen wird, sich vom Klammern am Status Quo und lobbyistischen Einzelinteressen zu lösen und diese den Besten aller Möglichkeiten für das Gemeinwohl unterzuordnen. Sind erstrebenswerte Visionen gefunden, werden Zwischenszenarien entwickelt, die wichtige Teilschritte auf dem Weg zur Realisierung der Zielvision beschreiben.</p> <p>Schritt 5: Konkrete zieldienliche Maßnahmen entwickeln Jetzt können konkrete Maßnahmen benannt werden, wie schrittweise und konsequent das Ziel erreicht wird. Hier geht es um eine intelligente und kreative Nutzung bereits vorhandenen Knowhows in der Kombination mit neuen Wegen und Ansätzen.</p> <p>Schritt 6: Anschließend sollten Ziele und Maßnahmen noch einmal auf ihren „Wertegehalt“ hin überprüft werden: stimmen die Ziele und Maßnahmen tatsächlich mit den ursprünglich in Schritt 3 formulierten Werten überein? Eventuell muss hier nachjustiert werden.</p> <p>Schritt 7: Realisierung Realisierung beinhaltet viel mehr als die reine Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Für alle am Prozess beteiligten Aufsichtsräte, Geschäftsführer,</p>
---	--

an einer weiteren Wertschöpfung partizipieren. Diese neuen Gesellschaften verfügen über ein enormes Potenzial, sich am Markt weiter zu entwickeln. Sie ermöglichen die Bündelung von Kapazitäten und Kapital, um sich an größeren Energieerzeugungsanlagen zu beteiligen. So könnte z.B. der gemeinsame Bezug von Erdgas organisiert werden oder die Beteiligung an Erdgasspeichern oder gar der Bau eigener Anlagen angegangen werden.

Der nächste logische Schritt ist dann der Aufbau von überregionalen Vertriebsaktivitäten. Mittelfristig ist vorstellbar, dass die Gesellschafter Leistungen wie die IT, Abrechnung oder auch Messstellenbetrieb und Messdienstleistungen in diese neuen Gesellschaften überführen.

Hier muss man nur einen kleinen Blick über den Tellerrand wagen. Die Sparkassen machen seit Jahren erfolgreich vor, wie man gemeinsam kommunal regionale Ziele erfolgreich umsetzen kann, bis hin zu gemeinsamen Marketingaktivitäten. Erste Ansätze in dieser Richtung sind in der Energiebranche bereits zu beobachten wie mit der Dachmarkenkampagne „Ihre Stadtwerke“.

Auch das Wachstumsfeld „Ökologie“ sollten die Stadtwerke mit besonderem Interesse verfolgen. Energie aus den heute genutzten Quellen wie Öl und Gas, aber auch Kohle stehen uns nur zeitlich begrenzt zur Verfügung. Sie werden zwangsläufig teurer werden müssen. Mit diesen Energien sorgfältig und sparsam umzugehen könnte ein dauerhaftes Ziel sein. Als weiteres Thema ist die „Vermeidung von CO₂ Emissionen“ anzugehen. Stadtwerke sollten ihre Anstrengungen und ihr Know how in die optimale Nutzung von Energie stecken. Die Vernetzung von Energieströmen auf regionaler Ebene, vor allem die Nutzung von Abwärme aus Kraftwerken und Industrieprozessen, bietet ein erhebliches Potenzial.

Die Stadtwerke brauchen sich nicht Bange machen lassen. Sie befinden sich in einer starken Position. Wer sich zurück besinnt, wie in der Vergangenheit die Geschäfte gemacht wurden, kann hier Ansätze finden, die auch in eine sichere Zukunft führen können. Dazu bedarf es keiner aufwändigen, teuren Werbekampagnen. Viel nützlicher scheint es, sich auf die Kräfte zu besinnen,

Betriebsräte, Manager und Politiker bedeutet es auch Stellung beziehen, Verantwortung übernehmen und sich von den nicht gewählten Optionen zu verabschieden.

Eigentlich ist gar nicht so viel von Nöten, um den Wandel konstruktiv zu begleiten. Etwas weniger ICH und dafür etwas mehr WIR. Verschiedene Perspektiven zulassen, auch wenn sie kontrovers oder widersprüchlich erscheinen. Rat- und Lösungslosigkeit auch mal aushalten - zumindest für eine gewisse Zeit. Vertrauen darauf, dass es tragfähige win-win-Lösungen geben wird und wir sie finden werden. Hier kann jeder seinen Einfluss geltend machen.

Der praktisch-persönlichen Ebene ist die gesellschaftspolitische Dimension hinzuzufügen. Ethische Fragen in der Wirtschaft galten lange Zeit als Spielwiese für Hobbyphilosophen - mit hartem Business hatte das scheinbar nichts zu tun. Doch was für die jüngere Vergangenheit gilt, war nicht immer so. Adam Smith beispielsweise, der Begründer der modernen Wirtschaftswissenschaften, war nicht nur Ökonom, sondern auch Moralphilosoph. Und auch andere klassische Ökonomen wie John Stuart Mill oder Thomas Robert Malthus waren der festen Überzeugung, dass wirtschaftliches Handeln immer in die normative Ordnung einer Gesellschaft eingebunden sein muss.

Erst in der weiteren Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften erfolgte dann der Schritt zu einer „reinen“ Ökonomie, in der moralische Gesichtspunkte bewusst ausgeklammert wurden. So entstand die Trennung von angeblich „wertfreier“ Wirtschaftstheorie einerseits und außerökonomischer Ethik andererseits – selbstverständlich ohne Berücksichtigung der zugrunde liegenden mentalen Modelle. Die Auswirkungen dieses Denkens können wir heute hautnah erleben.

Erst die gegenwärtige Wirtschaftskrise mit ihren weltweiten Auswirkungen auf unser gesamtes wirtschaftliches, politisches und gesellschaftliches Leben rückt das Thema Wirtschaftsethik wieder in den Fokus der Aufmerksamkeit. Auf der Suche nach Lösungen in der Krise bietet der Gedanke an ethisches Handeln auf einmal eine neue Option.

die aus der Nähe kommen und auf die damit verbundenen Beziehungen. Die Kunden der Stadtwerke sind, genau genommen, gleichzeitig auch deren Eigentümer. Kunden und Mitarbeiter stehen nicht nur im Geschäftlichen, sondern auch im Privaten in ständigem Dialog. Sind die Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber positiv eingestellt, sind es auch die Kunden. Sich auf einen reinen Preiswettkampf einzulassen, wird von einer Vielzahl der Kunden nicht erwartet. Stadtwerke stellen Normalität dar und schaffen für die Kunden ein unbewusstes, aber sicheres Versorgungsgefühl. Die meisten Kunden fühlen sich in einer sehr komfortablen Position und vertrauen ihren Stadtwerken. Und dass eine eher konservative Geschäftspolitik nicht von Nachteil sein muss, zeigt, dass im Zuge der Finanzkrise die Sparkassen einen deutlichen Zulauf bekamen. Der Strom kommt eben doch aus der Steckdose. Übrigens: Wussten Sie, dass In Deutschland für das Rauchen genauso viel ausgegeben wird wie für den Haushaltsstrom?

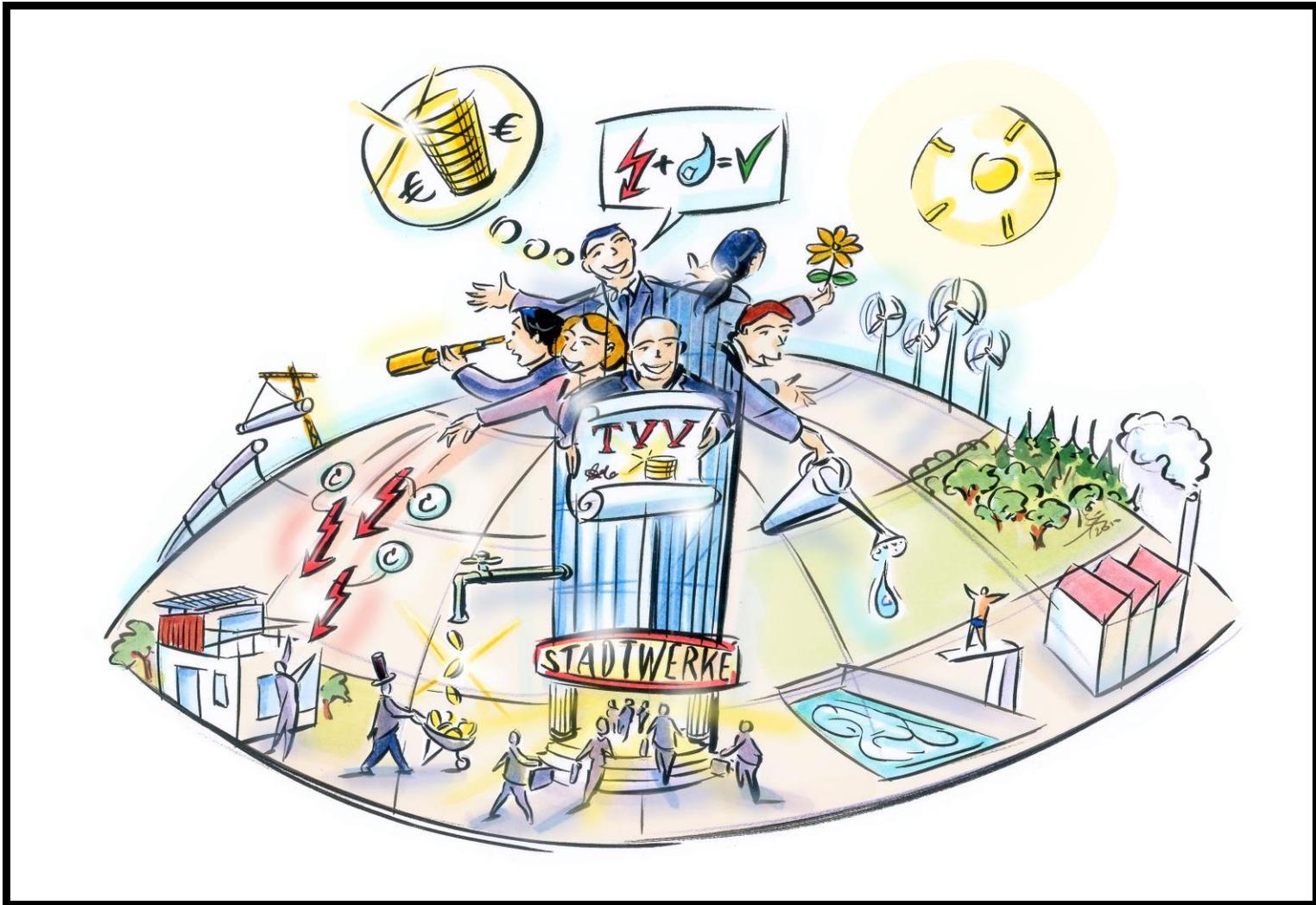
Die Verfasser:

August Kuhl
Geschäftsführer
Stadtwerke Radevormwald GmbH
Am Gaswerk 13
42477 Radevormwald
E-Mail: a.kuhl@s-w-r.de

In einer globalisierten Welt ist die Entwicklung ethischer Kompetenz eine der wichtigsten Aufgaben für Politiker und Unternehmer. Betriebswirtschaftlich-ethisches Handeln ist keinesfalls (nur) eine Frage des persönlichen Stils. Moral und Werte sind vor allen Dingen in den Rahmenbedingungen definiert. Sind sie es nicht, gibt es keine allgemein anerkannten, verbindlichen Regeln. Es geht also um die Entwicklung von „Spielregeln“. Und die müssen so ausgestaltet sein, dass wir als zwingendes Ergebnis wirtschaftlichen Handelns morgen das erhalten, was wir als wünschenswerte Zielvision heute entwerfen.

Und dann können wir auch gut die zentralen gesellschaftspolitischen Hausaufgaben angehen, die wir schon seit so langer Zeit vor uns herschieben...

Jürgen Maiwald
Beratung und Training
Auf Haus Hennen 14a
D-58640 Iserlohn
E-Mail: info@maiwald-training.de
Website www.maiwald-training.de



Gefangen im Dilemma