

VONNÖTEN IST MEHR DIALOG VON BUND, LÄNDERN UND KOMMUNEN

„Öffentliche Hand muss sich im Zeitalter der Globalisierung neu definieren“

Interview mit Wolfgang Branoner, Partner und Robert Krock, Partner, *SNPC Stobbe Nymoen & Partner consult*, Berlin

Seit 1997 gibt es das Consultingunternehmen, erst mit dem Namen *Berliner Beratungsdienste* und seit 2005 *Stobbe Nymoen & Partner consult GbR (SNPC)*. Ein Markenzeichen ist die Spezialisierung auf den öffentlichen Sektor. *SNPC* berät vorrangig Kommunen und deren Unternehmen und ist darüber hinaus auch in der gesamten Versorgungsbranche engagiert.

Vor dem Hintergrund zahlreicher kommunaler Mandate befragten wir zwei Partner von *SNPC*, Wolfgang Branoner und Robert Krock, nach aktuellen Entwicklungen in der Kommunalwirtschaft, erkundigten uns nach ihrer Beratungsphilosophie und wollten wissen, was Kommunen von der neuen Bundesregierung erwarten können.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Sie sind seit vielen Jahren und sehr erfolgreich als Berater bei Kommunen und kommunalen Unternehmen unterwegs und verfügen deshalb über einen großen Überblick. In welcher Verfassung stellt sich derzeit die kommunalwirtschaftliche Landschaft in Deutschland dar, wie leistungsfähig sind die Unternehmen auch im Wettbewerb mit den Privaten, und in welcher Weise wirkt gegenwärtig die überaus positive Stimmungslage – als Motor oder besteht die Gefahr zu großen Übermutts?

Branoner:

In der Tat erleben wir derzeit ein konjunkturelles und emotionales Hoch der kommunalen Wirtschaft. Unsere Wahrnehmung wird



Wolfgang Branoner

durch die Wirtschafts- und Finanzkrise noch verstärkt. Die Schwäche von Teilen der Privat-

wirtschaft ist aber nicht die Ursache für die Stärke der kommunalen Unternehmen. Die Frage lautet doch vielmehr. Wie stark ist die kommunale Wirtschaft aus sich selbst heraus? Eine für mich wichtige Antwort lautet: Nutzenstiftung ist für kommunale Anbieter – von den Sparkassen bis zu den Stadtwerken – auf Dauer und auf höchstem Niveau nur möglich, wenn auch die Wirtschaftlichkeit höchsten Maßstäben genügt. Wenn es gelingt, Beides noch besser unter einen Hut zu bringen, dann wird die gute Stimmung noch lange anhalten.

Krock:

Die jüngere Geschichte zeigt, dass sich die Stimmungslage immer wieder ändert. Da sind auch viele Emotionen im Spiel, und bekanntlich wird die Diskussion kommunal versus privat mitunter sehr ideologisch geführt. Schon deshalb wäre es vernünftig, wenn die Krise auch zum Anlass genommen würde, einmal grundsätzlich - volkswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch - über die Aufgaben kommunaler Wirtschaft zu diskutieren. Dabei wünschte ich mir auch mehr Differenziertheit. Wir haben beispielsweise industrieschwache Regionen, in denen kommunale Unternehmen einen herausgehobenen Stellenwert haben. Dort gelten für die kommunalwirtschaftliche Betätigung ganz andere Maßstäbe als in einer boomenden Metropolregion.

Branoner:

Die Krise kann auch Anlass sein, den gesamten Kanon der kommunalen Leistungserbringung neu zu definieren. Das ist kein singulärer Prozess. Im Grunde geht es darum, unser Staatsverständnis zu überdenken. Das ist keine konjunkturelle oder temporäre Frage. Denken Sie an die Sparkassen. Die wurden regelmäßig totgesagt. Aber wieder einmal hat sich gezeigt, dass das nun schon 200 Jahre alte Geschäfts-

modell wie ein Fels in der Brandung steht. Es wäre schön, wenn das endlich einmal auch auf Dauer akzeptiert würde.



Robert Krock

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Erkennen Sie bei der kommunalwirtschaftlichen Betätigung Unterschiede zwischen den alten und neuen Ländern?

Krock:

Zweifellos hat die kommunalwirtschaftliche Betätigung in Ostdeutschland ein deutlich stärkeres Gewicht. Ich denke, das wird zumindest mittelfristig auch so bleiben. Es ist nicht absehbar, dass die industriestrukturellen Defizite schnell beseitigt werden. Das ist auch der Grund dafür, dass die kommunalen Unternehmen im Osten unter einem höheren Druck stehen. Sie müssen in den Regionen Funktionen erfüllen, die in weiteren Teilen Westdeutschlands von privaten Unternehmen

wahrgenommen werden. Ein weiterer Aspekt ist die kommunale Finanzausstattung. Viele Aufgaben sind für die Haushalte gar nicht mehr darstellbar. Auch hier übernehmen kommunale Unternehmen eine wichtige Rolle.

Branoner:

Mir fällt immer wieder auf, dass in Ostdeutschland ein respektiertes Miteinander von Kommunal- und Privatwirtschaft dominiert. Man ist aufeinander angewiesen. Im Übrigen aber dominieren die Gemeinsamkeiten. Ob in Ost oder West – ich sehe keine Unterschiede bei der Leistungserbringung oder in der Qualifikation. Die Herausforderungen sind ja auch identisch. Nehmen Sie beispielhaft die Energiewirtschaft. Die Bundesnetzagentur reguliert flächendeckend und nicht nach Himmelsrichtungen.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Restrukturierungsprozesse sind bekanntlich nie am Ende, denn sie existieren in der Wechselwirkung mit sich ändernden äußeren Bedingungen. Wo sehen Sie aktuelle Schwerpunkte, möglicherweise auch differenziert nach einzelnen Branchen?

Branoner:

Der größte Restrukturierungsbedarf basiert auf folgender Wahrheit: Das Handeln der Verwaltungen und die Tätigkeit der Kommunen müssen sich immer stärker an den Kriterien von Wirtschaftlichkeit orientieren. Dieser Prozess ist unumkehrbar. Natürlich steht nicht die Gewinnmaximierung im Zentrum. Wohl aber verlangen die kommunalen Eigentümer immer nachdrücklicher, und dies zu Recht, eine marktgerechte Verzinsung. Befördert wird diese Entwicklung durch die Einführung der Doppik. Damit werden die Unternehmen endlich Teil einer ökonomischen Gesamtbetrachtung. Die Konsequenz wird sein, dass Restrukturierungen viel organischer organisiert werden können und auch müssen. Sie betreffen sowohl die Eigentümer-, als auch die Unternehmensseite.

Druck kommt auch vom Wettbewerb. Die Leistungen werden vergleichbarer. Hinzu kommt, dass der Kunde – ob das gerecht ist, will ich nicht beurteilen – im Regelfall von seinem kommunalen Unternehmen eine stärkere Kundenorientierung erwartet als vom privaten Anbieter.

Krock:

Dieser Druck, auf den Wolfgang Branoner hinweist, betrifft nicht nur Unternehmen, die im direkten Wettbewerb stehen. Auch für Segmente wie Wasser oder die Entsorgung gewinnt

der Vergleich von Preisen und Leistungen an Bedeutung. Damit wächst für die Kommunen und deren Unternehmen der Begründungszwang. Das sehe ich positiv. Transparenz muss für kommunale Unternehmen zum Markenzeichen werden, und ist es ja vielerorts schon.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Restrukturierung – das ist auch ein Feld, bei dem der Einsatz externer Berater sinnvoll sein kann. Wo setzt SNPC die Schwerpunkte, und was meinen Sie besonders gut zu können?

Krock:

Wenn Sie die Frage nach Branchen stellen, so könnte ich keine hervorheben. Den Druck gibt es überall und das Bewusstsein für mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit ist inzwischen auch flächendeckend vorhanden.

Branoner:

Externe Berater werden aus folgenden Gründen eingesetzt: Es gibt für interne Lösungen zu wenig Personal, das Know-how reicht nicht aus, man braucht Neutralität und Objektivität, gefragt ist die Übersicht und die Fähigkeit zu vergleichen. Ein zentrales Motiv ist auch der Bedarf an Moderation.

Krock:

Kommunale Mandate sind im Regelfall komplexe Mandate. Da geht es um das einzelne Unternehmen. Es geht aber auch um das Zusammenspiel mehrerer Unternehmen, und es gibt die Mitwirkung von Verwaltung und Politik. Wir haben gute Erfahrungen, diese Ebenen zu koordinieren und die Protagonisten an einen Tisch zu bringen. Das machen wir nicht mit großen Mannschaften, mit denen Unternehmen durcheinander gewirbelt werden. Wir setzen auf gemeinsame Teams mit unseren Mandanten und Kunden.

Branoner:

Unsere Philosophie lautet - und wir leben sie auch, das werden ihnen unsere kommunalen Partner bestätigen - dass wir kein Herrschaftswissen verkaufen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe. Unsere Kunden sollen nach unserer Tätigkeit den Prozess erfolgreich allein fortsetzen. Das verstehen wir unter einem nachhaltigen Beratungsansatz.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Beratung kann nur erfolgreich sein, wenn das Zusammenspiel von ex- und intern klappt. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen selbst schaffen, um ein effizientes Miteinander zu organisieren?

Branoner:

Der Kunde muss für sich seine Problemstellung klären sowie die Grenzen des Auftrages abstecken. Und es muss intern einen An-

DAS UNTERNEHMEN

SNPC ist ein interdisziplinäres, auf die Märkte der Daseinsvorsorge fokussiertes Beratungsunternehmen mit langjähriger Erfahrung in der Strategie-, Organisations- und Transaktionsberatung. Ein Schwerpunkt der Tätigkeit liegt innerhalb der Energiewirtschaft. Kunden sind u. a. Kommunen, Stadtwerke, Verkehrs- und Entsorgungsunternehmen.

Durch die Kombination aus Fachkompetenz und tiefer Kenntnis komplexer Willensbildungsprozesse bietet **SNPC** seinen Kunden nicht nur effiziente Problemlösungen, sondern ermöglicht durch begleitende Kommunikation breite Akzeptanz und Umsetzungserfolge.

SNPC ging zum 01.01.2005 aus der Berliner Beratungsdienste Stobbe Sachs Ny-moen GbR (BBD) hervor. Alle Mitarbeiter sind seit vielen Jahren für zahlreiche große Gebietskörperschaften und ihre Unternehmen sowie führende deutsche und europäische Konzerne und Unternehmen tätig. **SNPC** kann in ihrem Netzwerk auf rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen.

sprechpartner und Koordinator geben, der die Zusammenarbeit mit dem Berater koordiniert. Ohne die Bereitschaft von Eigentümern und Management funktioniert gar nichts.

Krock:

Es kommt vor, dass der Kunde nicht präzise formulieren kann, was er exakt will. Dass Probleme nur diffus benannt werden können, ist nicht ungewöhnlich. Deshalb beginnt eine solide Beratungstätigkeit oft bei der gemeinsamen Formulierung einer konkreten Aufgabenstellung. Dazu bedarf es schon einer ersten Analyse.

Branoner:

Wir legen großen Wert auf diese Diskussion im Vorfeld. Das präzisiert den Auftrag für beide Seiten in notwendiger Weise. Nur Kurzatmige würden hier einem entgangenen Geschäft nachtrauern. Unser Verständnis ist ein gänzlich Anderes. Der Kunde hat ein Recht auf die beste Lösung. Und wenn die darin besteht, dass er den Markt fragt, dann empfehlen wir ihm das auch.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Einer der SNPC-Schwerpunkte sind Interkommunale Kooperationen. Tragfähige Lösungen gibt es eigentlich nur dann, wenn in die Projekte die Unternehmen und die Kommunen – kommunale Amts- und Mandatsträger und Verwaltungen – einbezogen werden. Wie organisieren Sie dieses Miteinander und gibt es konkrete Beispiele und Ergebnisse?

Krock:

Über das Thema Restrukturierungen haben wir schon gesprochen. In vielen Fällen sind optimale Lösungen nur mit Kooperationen möglich. Wer das erkennt – das kann ein Unternehmen, das können auch die Politik oder die Verwaltung sein – muss aktiv werden. Und er muss so schnell wie möglich dafür sorgen, dass sich alle Beteiligten an einem Tisch zusammenfinden. Fortan muss für den gesamten Prozess eine effektive Kommunikation zwischen den Protagonisten organisiert werden. Beratung ist für die Strukturierung und die Moderation dieser Vorgänge sehr sinnvoll. Außerdem können wichtige inhaltliche Impulse gesetzt werden.

Branoner:

Wir beobachten in den letzten Jahren einen erfreulichen Rückgang des Kirchturmdenkens. Dafür gibt es wirtschaftliche Gründe, höhere Qualitätsanforderungen und nicht zuletzt fungiert auch die demografische Entwicklung als Treiber.

Die Erkenntnis setzt sich durch, dass für eine wirtschaftliche Aufgabenerledigung eine bestimmte Größe erforderlich ist. Der Wettbewerb übt hier gehörigen Druck aus.

Es gibt aber auch ein ganz anderes Szenario. In vielen Regionen ist schon heute Daseinsvorsorge in den bestehenden Strukturen nicht rentabel möglich. Da treffen sie keinen Anbieter aus der Privatwirtschaft. Wohl aber sind die Kommunen gezwungen, die Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen hinaus zu organisieren. Wenn das nicht passiert, steht die Leistung an sich in Frage, weil die Defizite niemand mehr kompensieren kann. Das wäre eine Teufelsspirale nach unten!

Krock:

Der Bestand und auch die Effekte Interkommunaler Kooperationen können verlässlich nur über längere Zeiträume beurteilt werden. Wir sind stolz auf den Rhein-Neckar-Verkehrsverbund, den wir federführend mit konzipiert und ins Leben gebracht haben. Was wir dort gemeinsam mit den Kommunen und den kommunalen Unter-

nehmen geschafft haben, ist auch heute noch der inhaltliche und methodische Maßstab. In diesem Sinne engagieren wir uns aktuell u.a. an Projekten im ÖPNV und der Versorgungswirtschaft.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Rahmenbedingungen reduzieren sich nicht nur auf die demografische Entwicklung. Einen hohen Stellenwert haben auch politische Rechtssetzungen. Wir haben eine neue Bundesregierung, und wir wissen jetzt auch, dass der Lissabon-Vertrag in Kraft treten wird. Worauf müssen sich die deutschen Kommunen und deren Unternehmen einstellen?

Branoner:

Es ist zu begrüßen, dass es den Lissabon-Vertrag gibt. Er stärkt den gemeinsamen Wirtschaftsraum des größer gewordenen Europas, und er schützt die Kommunen und die Daseinsvorsorge. Der Vertrag ist für diesen Bereich aber zu abstrakt um als Ruhekitzen oder im Umkehrschluss als Bedrohungsszenario zu wirken. Das sei allen Privatisierern ins Stammbuch geschrieben, aber auch denen, die einer Rekommunalisierung um jeden Preis das Wort reden. Für alle gilt, wer zu spät kommt, den bestraft das Leben, und nicht Lissabon.

Krock:

Wir müssen weiterhin auf EU-, Bundes- und Landesebene für Regeln streiten, die allen Marktteilnehmern gleiche Chancen sichern. Das ist derzeit noch nicht gewährleistet. Es gibt Benachteiligungen für kommunale Unternehmen, die im Wettbewerb stehen.

Viel wird derzeit über das Umsatzsteuerthema geredet. Das ist ein zweischneidiges Schwert. Man kann nicht Chancengleichheit fördern und gleichzeitig Bereiche davon ausnehmen.

UNTERNEHMERIN KOMMUNE + FORUM NEUE LÄNDER:

Was wünschen Sie sich vom Bund und von den Ländern, damit die Kommunen ihre Aufgaben speziell im Bereich der Daseinsvorsorge noch besser erfüllen können?

Krock:

Praktisch alle Gesetze, die in Bund und Ländern in Kraft gesetzt werden, haben auch kommunale Auswirkungen. Ich wünschte mir, dass schon in einer sehr frühen Phase, also schon dann, wenn in den Ministerien erste Referentenentwürfe geschrieben werden, die Interessen der Kommunen beachtet werden.

UNSERE GESPRÄCHSPARTNER

Wolfgang Branoner wurde am 15. April 1956 in Berlin geboren. Der diplomierte Verwaltungswirt begann seine Tätigkeit in Berlin im Bezirksamt Neukölln u. a. als Stadtrat für Bau- und Wohnungswesen. Von 1991 bis 1995 war er Staatssekretär für Stadtentwicklung und Umweltschutz, von 1996 bis 1998 für Wirtschaft und Technologie. Danach amtierte er bis 2001 als Senator für Wirtschaft und Technologie.

2001 wechselte er als Direktor zur Deutschen Telekom, wo er bis 2003 tätig war. Es folgte bis 2006 eine Tätigkeit in der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland. Seit 2007 ist er Partner bei SNPC,

Wolfgang Branoner ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Robert Krock wurde am 27. Mai 1968 in Berlin geboren. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur war nach seinem Studium bis zum Jahr 2000 im Bereich Unternehmensentwicklung der Bewag in Berlin tätig. Danach wechselte er zu den Berliner Beratungsdiensten, einem Vorgängerunternehmen von SNPC. Partner bei SNPC ist er seit 2005.

Robert Krock ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Vielleicht sollte man generell in die Gesetzestexte formulieren, worin die kommunale Relevanz besteht.

Branoner:

Über viele grundsätzliche Fragen der kommunalwirtschaftlichen Betätigung wird doch seit Jahren gar nicht gesprochen. Welche Aufgaben hat eigentlich die kommunale Wirtschaft? Wo brauchen wir öffentliche Mitwirkung? Was passiert, wenn in strukturschwachen Regionen Daseinsvorsorge dauerhaft unrentabel wird?

Wir haben viele erfolglose Enquetekommissionen. Ich könnte mir sinnhaft ein Gremium aus Bund, Ländern und Kommunen vorstellen, in denen diese Fragen diskutiert werden. Wir brauchen strategische Antworten. Das zeigt die hilflose Diskussion über die großen Energienetze. Die öffentliche Hand muss sich im Zeitalter der Globalisierung neu definieren.

Das Gespräch führte Dr. Michael Schäfer



www.snpc.de