

**Transformationsprobleme nach der Wende
am Beispiel der
Stadtwerke Halle GmbH**

Jörg Henning

Der Hallesche Graureiher 2001-1

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Forschungsberichte des Instituts für Soziologie

Emil-Abderhalden-Strasse 7
D-06108 Halle (Saale)
Postanschrift: 06099 Halle (Saale)

Telefon: 0345 /5524251
Telefax: 0345 /5527150
e-mail: info@soziologie.uni-halle.de

Druck: Druckerei der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

ISSN 0945-7011

Inhaltsverzeichnis

1	Schritte der Transformation	1
2	Die Ausgangslage	2
3	Transformationsprozeß auf kommunaler Ebene	5
3.1	Transformation auf Ebene der Unternehmensziele	6
3.2	Transformation von Aufbauorganisation und Rechtsform	7
3.3	Transformationsschritte in der Unternehmenskultur	10
4	Transformation der Interessenvertretung	12
	Anhang	14
	Verzeichnis der veröffentlichten Halleschen Graureiher	

Der Aufbau der Stadtwerke Halle ist mit der Geschichte der deutschen Einheit verknüpft, die - juristisch - mit dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik Deutschland vollzogen wurde. Dieser bedeutete im Grundsatz, daß die DDR ihre Rechts- und vor allem ihre Wirtschaftsordnung aufgab und die der alten Bundesrepublik übernahm. Das gesellschaftliche System der DDR erfuhr bekanntlich in allen seinen Lebensbereichen tiefgreifende formale, materielle und ideelle Veränderungen. Die Einführung des neuen Ordnungsrahmens und besonders die grundgesetzliche Verpflichtung, gleichartige Lebensverhältnisse herzustellen, konnte von den Institutionen und wirtschaftlichen Einrichtungen der DDR nicht geleistet werden. Sie waren auf Unterstützung durch den Westen angewiesen. Wir alle erinnern uns noch daran, wie auch über Städte- und Länderpartnerschaften Amtshilfe beim strukturellen Umbau geleistet wurde.

1 Schritte der Transformation

Der Transformationsprozeß für kommunale Wirtschaftsunternehmen fand auf zwei Ebenen statt:

außerhalb der Unternehmen bei den kommunalen Trägern, sprich Städten und Gemeinden, die die kommunal- und vermögensrechtlichen Voraussetzungen schaffen mußten und

- b) innerhalb der Unternehmen selbst auf verschiedenen funktionalen Ebenen, von denen die wesentlichsten waren und sind
 - die Unternehmensziele
 - die Aufbauorganisation (Unternehmensstruktur) und Rechtsform
 - der Vertrieb
 - die Unternehmenskultur (einschl. Führungskonzeption)
- c) die überbetriebliche Interessenvertretung.

Die Vereinigung der beiden deutschen Staaten haben wir bei gleichermaßen als Transformations- und als Integrationsaufgabe in allen gesellschaftlichen Teilbereichen, also auch in den Betrieben verstanden. Integration meint hier sowohl die Einbindung der transformierten Wirtschaftssubjekte in den gesamtdeutschen Zusammenhang als auch die Integration der handelnden Menschen mit unterschiedlichen Biographien.

Einen besonderen Aspekt hatten wir von vornherein mit einbezogen: für die leitungsgebundene Energieversorgung stand die sog. Liberalisierung und damit die Einführung des Wettbewerbs kurz bevor, so daß wir unser Unternehmen gleich auf diese Zukunft hin orientiert und nicht schlicht einen westdeutschen Monopolbetrieb kopiert haben.

Gleichzeitig haben wir versucht, Strukturfehler westdeutscher Stadtwerke zu vermeiden. Dies hielt sich deswegen in Grenzen, weil natürlich auch das Kommunalrecht eine Angleichung an die westlichen Gegebenheiten erfuhr. Manchmal haben wir zwei Schritte auf einmal getan. Wir wollten die Gunst der Stunde Null nutzen. Da wir ohnehin in einem großen Veränderungsprozeß waren, fiel dies kaum jemandem auf. Heute zahlt sich dieses aus.

Welches waren nun die wesentlichen Aufgaben des Transformationsprozesses aus Sicht der kommunalen Wirtschaft?

Stichwortartig sind hier folgende Etappen zu nennen:

Wiederherstellung der kommunalen Selbstverwaltung und der damit verbundenen Rückübertragung kommunalen Vermögens, insbesondere von Anlagen und Einrichtungen der städtischen Ver- und Entsorgung.

Rechtliche, organisatorische und technische Neustrukturierung der Ver- und Entsorgung.

Einführung kaufmännischer Managementmethoden und Führungsprinzipien sowie im besonderen Aufbau und Qualifizierung des Personalstammes.

Und hierzu parallel: Sicherung sowie Ausbau einer modernen, effizienten und umweltschonenden Ver- und Entsorgungsinfrastruktur in Halle

2 Die Ausgangslage

Bevor ich auf diese wesentlichen Etappen der Restrukturierung der kommunalen Ver- und Entsorgungswirtschaft im Detail eingehe, möchte ich Ihnen zuvor die Ausgangsbedingungen skizzieren, wie sie unmittelbar nach der Wende vorzufinden waren.

Für die Stromversorgung der DDR waren 15 Bezirkskombinate zuständig, die Anfang der 50er Jahre durch Verstaatlichung der kommunalen und regionalen Ener-

gieversorgungsunternehmen gebildet wurden. Die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung unterlagen ebenso der Regie von 15 Kombinat (VEB WAB genannt). Die Wärmeversorgung wiederum war überwiegend bei den Städten geblieben und wurde zumeist von den Wohnungsunternehmen durchgeführt.

Wie in allen anderen Wirtschaftsbereichen der DDR haben sich ebenso in der vorgefundenen Ver- und Entsorgungswirtschaft die fatalen Auswirkungen eines politisch festgelegten Preises niedergeschlagen.

So betrug beispielsweise der Wasserpreis auf 45 Pf je Kubikmeter.

In der Folge konnten über die Preise nicht die Finanzmittel hereingeholt werden, die für Instandhaltungen und Reinvestitionen benötigt worden wären. Wenn der Preis dieses nicht hergibt und zentrale Ressourcenzuteilungen ausbleiben, bleibt nichts anderes übrig, als von der Substanz zu zehren. Die Anlagen, die wir vorgefunden haben, waren deshalb teilweise hochgradig verschlissen und gefährdeten eine störungsfreie Versorgung im Stadtgebiet (hohe Wasserverluste, undichte Gasleitungen, hohe Wasserverluste).

Darüber hinaus konnten wir hier ein weiteres Resultat eines politisch zu niedrig festgelegten Preises vorfinden: nämlich Verschwendung. So war – um im Bereich Wasser zu bleiben - der Wasserverbrauch in Halle vor der Wende mehr als dreimal so hoch wie heute. Damals wurden in der Spitze 175.000 m³ am Tag verbraucht, heute sind es gerade 50.000 m³. Auch hierdurch kam es zu Versorgungsengpässen, weil der Verbrauch punktuell nicht gedeckt werden konnte.

Nicht anders war die Situation im Wärmeversorgungsbereich. Hier kam noch hinzu, daß die Heizkörper in der Regel nicht reguliert werden konnten. Die von den Bewohnern gewünschte Raumtemperatur wurde dann unter Zuhilfenahme der Fenster geregelt. Die Energieeffizienz war gering, so daß die DDR weltweit in der Spitzengruppe des pro-Kopf-Energieverbrauchs lag.

Die Bedarfsdeckung im Wärmebereich hatte zu einer starken Luftbelastung im Stadtgebiet geführt, da die Heizwerke - mangelhaft gefiltert - mit Rohbraunkohle und die Einzelfeuerungen auf Basis von Braunkohlenbriketts betrieben wurden. Bleibt an dieser Stelle noch hinzuzufügen, daß die Luft- und Umweltbelastungen des Chemiedreieckes ihr übriges getan haben für phasenweise unerträgliche Luftverhältnisse.

Darüber hinaus hat dieses Verbrauchsverhalten auch zu überdimensionierten Erzeugungs- sowie Verteilungsanlagen geführt. Dieses wurde mit Einführung von Kostenpreisen deutlich. Der Verbrauch von Strom, Gas, Fernwärme und Wasser war danach schlagartig zurückgegangen. Dieses war besonders bei der Fernwärme und bei der Wasserversorgung kritisch, da die verminderten Verbräuche keine ausreichenden Deckungsbeiträge für die überdimensionierten Investitionen lieferten und es nur begrenzte Preiserhöhungsspielräume gab. Diese Entwicklung hat sich in der Folgezeit im übrigen noch durch zunehmende Wegzüge aus Halle verstärkt und uns vor zusätzliche betriebswirtschaftliche Probleme gestellt.

Es ist naheliegend, daß unter dem Paradigma der Zentralverwaltungswirtschaft die Unternehmenssteuerung und die Arbeitsbeziehungen anderen Inhaltes waren und eine andere Zielsetzung verfolgten, als in den Unternehmen marktwirtschaftlicher Prägung.

Dieses betrifft die Unternehmensziele, die nicht autonom und dezentral erstellt, sondern zentral vorgegeben waren, ebenso wie das Berichtswesen, das mengen- und nicht wertorientiert aufgebaut war (dieses war ja auch aufgrund festgelegter Preise nicht erforderlich).

Hierauf zugeschnitten war ein eher direkter als ein partizipativer Führungsstil, der die Mitarbeiter zu einem eher weisungsorientierten Arbeitsverhalten veranlaßt hat, als zu einem eigenverantwortlichen Handeln.

Die Einstellung gegenüber dem Kunden war weitgehend die des monopolistischen Anbieters und unterschied sich damit kaum von der der westlichen Strommonopole.

Für die zu verändernden Organisationen mit veränderten Organisationszielen fehlten uns eine Reihe von Qualifikationen in genau den Funktionen, die entweder durch Systemunterschiede oder durch fehlende Wettbewerbsorientierung bislang nicht gefragt waren. Es handelte sich hierbei um fachliche Kompetenzen auf den Gebieten des Rechts, des kaufmännischen Rechnungs- und Berichtswesens, der Datenverarbeitung, des Vertriebs und des Managements.

Lassen sie mich nun zu den Detailaufgaben des Transformationsprozesses kommen.

3 Transformationsprozeß auf kommunaler Ebene

Nach Artikel 28, 2 des Grundgesetzes haben die Gemeinden ein Recht zur wirtschaftlichen Betätigung im Rahmen ihrer öffentlichen Aufgaben. Es wird hier auch von der öffentlichen Daseinsvorsorge gesprochen, wozu auch die Energie- und Wasserversorgung, die Abfall- und Abwasserentsorgung und der öffentliche Nahverkehr gezählt.

Es nahm nicht nur die ost-, sondern auch die westdeutschen Städte und Gemeinden Wunder, als der mit der DDR ausgehandelte Stromvertrag plötzlich drei großen westdeutschen Verbundunternehmen (RWE, Preußen Elektra und Bayernwerk) die Mehrheit auch an der kommunalen Stromversorgung der DDR-Städte geben sollte. Die ostdeutschen Gemeinden hatten das Gefühl, zum zweiten Mal nach 1949 bis 1951 enteignet zu werden.

Die Rückübertragung der kommunalen Unternehmen an die Städte und Gemeinden war nicht nur eine Frage der kommunalen Rechtsansprüche, sondern auch die Möglichkeit zur Bildung von Kapital in städtischer Hand, mit der Chance am wirtschaftlichen Wachstumsprozeß teilzunehmen.

Die Kommunen hatten deshalb zunächst mit Unterstützung des VKU versucht, in Gesprächen mit der Verbundwirtschaft zu einer einvernehmlichen Lösung zu gelangen. Da dieses trotz aufreibender Verhandlungen nicht erreicht werden konnte, haben im Juni 1991 123 Städte- und Gemeinden das Bundesverfassungsgericht angerufen. Später wuchs die Zahl der klagenden Kommunen auf 164 an.

Am 27. Oktober 1992 – ein in mehrerer Hinsicht historisches Datum - kam es zu einer mündlichen Verhandlung des Verfassungsgerichts. Nicht etwa in Karlsruhe, sondern im Eisenbahnausbesserungswerk Stendal. Aber nicht nur der Ort war ungewöhnlich: denn das Verfassungsgericht überraschte – in seiner Geschichte einmalig – mit einem Vergleichsvorschlag.

Dieser sah im Kern vor, daß die den Kommunen zustehenden Einrichtungen und Versorgungsanlagen aus den Bezirkskombinaten herausgelöst und übertragen werden, so daß die Städte eigene Versorgungsunternehmen aufbauen konnten. Im Gegenzug sollten die Kommunen auf ihre Gesellschafteranteile an den Bezirkskombinaten verzichten, die aus der Verstaatlichung der Stadtwerke hervor-

gingen. Das Verfassungsgericht räumte den Beteiligten eine Bedenkzeit von 7 Wochen ein.

Ohne nun weiter ins Detail zu gehen, möchte ich den Ausgang dieses in der Verfassungsgeschichte einmaligen Vorganges, der langwierige und schwierige Verhandlungen nach sich zog, mit einem Zitat aus dem Buch des langjährigen Stuttgarter Oberbürgermeisters und ehemaligen VKU-Präsidenten, Manfred Rommel, schildern:

„Und in der Tat, in vielen aufregenden Sitzungen gelang das zunächst fast unmöglich erscheinende, offensichtlich durch die Hegelsche List der Vernunft, eine Vereinbarung kam zustande.“ (Aus: Trotz allem heiter“)

Ich darf hinzufügen, eine Vereinbarung, bei der die Kommunen schmerzliche Zugeständnisse gemacht haben und die auch die Stadtwerke noch viele Jahre beschäftigen sollte. Zu nennen sind hier etwa langwierige technische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Auseinandersetzungen darüber, welche Anlagen der Bezirkskombinate für die kommunale Energieversorgung erforderlich sind und welche nicht.

Hierauf möchte ich nicht weiter eingehen, sondern vielmehr auf den Transformationsprozeß der Unternehmensebene zu sprechen kommen.

3.1 Transformation auf Ebene der Unternehmensziele

Die Vorgabe veränderter Unternehmensziele war die am wenigsten schwierige Übung. Obwohl es hier sogar noch bis hin zu dem einen oder anderen Geschäftsführer das eine oder andere Identifikationsproblem gibt: nämlich bei der Frage der Gewinnerzielungsabsicht.

Die Ziele haben wir im wesentlichen in einem Unternehmensleitbild niedergelegt. Sie sind rasch aufgezählt:

Wir orientieren uns an den Kundeninteressen.

Wir arbeiten zum Vorteil unserer Kunden (Servicegedanke)

Wir bewegen uns aktiv und initiativ in unseren Märkten.

Wir stellen uns den Veränderungen in unserem Umfeld und gestalten dieses konstruktiv mit.

Wir übernehmen Verantwortung für unser Unternehmen, unsere Stadt und gesellschaftliche Fragen.

Wir pflegen eine tolerante, konfliktfreie, partnerschaftliche und innovative Unternehmenskultur nach innen und außen.

Wir sichern Arbeitsplätze im Unternehmen und bei unseren Geschäftspartnern

Wir erwirtschaften angemessene Gewinne für unsere Gesellschafter

Kurzum: wir orientieren uns am stakeholder value.

Als abgeleitete Unternehmensziele sind dann noch zu nennen:

hohe Versorgungssicherheit gewährleisten

Wertschöpfungsprozesse konsequent organisieren

Investitionskraft stärken

hohe Wettbewerbsfähigkeit erzielen

Eigenkapital für Wachstum bilden

Die Steuerung der neuen Unternehmen sollte zukünftig konsequent vom Markt her erfolgen. D. h., daß der Markt mit seiner Nachfrage die Führungsgröße für Angebote, Organisation, Verhalten usw. ist. Dies hatte und hat weitreichende Konsequenzen.

3.2 Transformation von Aufbauorganisation und Rechtsform

Die Ausgangssituation für die Entwicklung der Aufbauorganisation und der Unternehmensstruktur war besonders durch den Umstand geprägt, daß die einzelnen Ver- und Entsorgungssparten der späteren Stadtwerke aus verschiedenen Kombinatn heraus als Abspaltungen auf die Stadt Halle übertragen wurden. Die Mitarbeiter wurden so aus ihren bisherigen Arbeitsbeziehungen herausgelöst und mußten sich in einer neuen, noch zu bildenden Struktur zurechtfinden.

Die Stadtwerke vereinigen unter ihrem Dach inzwischen 17 Gesellschaften und Beteiligungen mit wachsender Tendenz. Ich möchte diese nicht im einzelnen aufzählen und verweise auf die verteilten Unterlagen. Den Kern der Holding bildeten vier Tochtergesellschaften: die Energieversorgung Halle (EVH), die Halle'sche Wasser und Abwasser GmbH (HWA), die Stadtwirtschaft Halle (SGH) und der Hafen Halle (HFH). Nur deren Bildung möchte ich skizzieren.

Die Strom- und Gassparte wurde aus der MEAG bzw. der GSA herausgelöst, die ihrerseits aus dem VEB-Energiekombinat Halle hervorgegangen waren, das seinerzeit für die Energieversorgung des Bezirkes Halle zuständig war. Ebenso wurden auch die auf Halle entfallenden Anteile der primären Fernwärmeversorgung (Wärmeerzeugung und Transport) auf diesem Weg übernommen. Die sogenannte sekundäre Fernwärmeversorgung (Endverteilung) wurde von den Wohnungsgesellschaften HWG und GWG in die Stadtwerke eingelegt. Hieraus ist dann das Tochterunternehmen der Stadtwerke, die Energieversorgung Halle GmbH (EVH), geworden.

Das städtische Wasser- und Abwasservermögen wurde aus der MIDEWA (Mitteldeutsche Wasser- und Abwasser GmbH), der Folgegesellschaft der VEB Wasserversorgung und Abwasserbehandlung Halle (VEB WAB) ausgegliedert und unter dem Dach der Stadtwerke als Hallesche Wasser- und Abwasser GmbH (HWA) weitergeführt.

Der Entsorgungsbereich der späteren Stadtwerke kam aus dem VEB (K) Stadtwirtschaft Halle und firmiert seither als Stadtwirtschaft Halle GmbH.

Der Hafen wurde auf dem Wege über die „Binnenhäfen Magdeburg GmbH“ vom VEB Binnenhäfen "Mittelelbe" übernommen.

Die Stadtwerke sind also aus sehr unterschiedlichen VEBen und deren Personal und Sachanlagevermögen hervor gegangen. Dafür bedurfte es eines nachhaltigen Konzeptes, wie diese unterschiedlichen Betriebseinheiten zukünftig ihre wirtschaftliche Tätigkeit unter städtischer Regie wahrnehmen sollten.

In der Konzeptionsphase der Stadtwerke war sehr schnell die Idee geboren worden, sämtliche Ver- und Entsorgungsleistungen unter dem Dach einer kommunalen Holding zu bündeln. In dieser Holding (die ursprünglich als AG geplant war) sollten eigenständige Tochterunternehmen entstehen, die eigenverantwortlich in den Infrastrukturbereichen Energie, Wasser/Abwasser, Entsorgung und Verkehr tätig sind. Diese Strukturidee ist im wesentlichen auf vier Gründe zurückzuführen:

Die Bildung von Einzelgesellschaften aus den abgespaltenen Wirtschaftssubjekten und die Unterstellung unter eine Holding erschien als der einfachste Weg.

Zugleich konnten die städtischen Infrastrukturdienstleistungen Strom, Gas, Fernwärme, Wasser, Abwasser, Entsorgung und Verkehr in einer Hand konzentriert werden, was die Koordination und Kosteneffizienz erleichterte.

Darüber hinaus sollten die Stadtwerke nicht innerhalb der Verwaltung z.B. als Eigenbetrieb geführt werden. Hiermit sollten die unternehmerischen Vorteile einer Rechtsform des privaten Rechts genutzt werden, die in der größeren Entscheidungs- und Handlungsfreiheit liegen. Durch eine Privatrechtsform sollte auch die Beteiligung privater Dritter erleichtert werden.

Privatrechtliche Gesellschaften haben eine von der Kommune unabhängigen Kreditspielraum. Ohne die Kreditlinien der Stadt zu beeinträchtigen, können sie am Kapitalmarkt die für die gerade in den ersten Jahren weit überdurchschnittlichen Ersatzinvestitionen erforderlichen Finanzmittel selbst beschaffen.

Ein weiterer Aspekt war das Anliegen der Stadt, durch eine Bündelung der Infrastrukturdienstleistungen auch eine bessere Einflußnahme auf die Gestaltung der Ver- und Entsorgungsdienstleistungen zu haben.

Nicht zuletzt spielte auch eine steuerliche Optimierung eine wesentliche Rolle. Durch die Zusammenfassung der Infrastrukturdienstleistungen konnte ein steuerlicher Querverbund gebildet werden, der einen steuerlich begünstigten Gewinn- und Verlustausgleich zwischen den Konzernunternehmen ermöglichte.

Der öffentliche Personennahverkehr (HAVAG) wurde gemeinsam mit der Stadtwerkeholding unter das Dach einer weiteren Holdinggesellschaft für Versorgung und Verkehr gestellt, die auch hier eine steuerliche Optimierung ermöglicht.

Diese schon sehr früh verfolgte Unternehmensstruktur kennzeichnet im wesentlichen auch noch heute die Struktur der Stadtwerke. Allerdings ist eine Reihe weiterer Gesellschaften und Beteiligungen hinzugekommen.

Aus heutiger Sicht hat sich das die damalige Entscheidung als richtig erwiesen. Das Modell der Stadtwerke Halle hat durchaus bundesweite Beachtung gefunden, weil es kein weiteres Stadtwerk gibt, welches die für „Leben“ und „Wirtschaften“ so elementaren Infrastrukturdienstleistungen so konsequent gebündelt hat.

3.3 Transformationsschritte in der Unternehmenskultur

Wir waren nach den ersten formalen Schritten eine bunt zusammengewürfelte Truppe. Ein neues Wir-Gefühl mußte sich noch erst herausbilden. Dieses ließ sich nicht allein durch Betriebsfeiern wecken. Wir mußten auch hier einen Prozeß in Gang setzen. Dabei erschien mir unumgänglich, daß wir uns stets im Bewußtsein der jüngsten Geschichte auch mit Wertfragen auseinandersetzten.

Neben dem Prozeß des Aufbaues einer geeigneten und zukunftsfähigen Unternehmensstruktur hat deshalb die nachhaltige Implementierung einer „gelebten“, demokratischen aber dennoch erfolgsorientierten Unternehmenskultur für uns eine wichtige Rolle gespielt. Diese sollte das Leben und Arbeiten im transformierten Unternehmen als Ergebnis eines Diskussionsprozesses bestimmen, wobei die Ziele und Spielregeln in schriftlicher Form niedergelegt werden. (Unternehmensleitbild). Unsere Vorstellungen gingen also über platte Nützlichkeitskriterien hinaus.

Walter Eucken hat uns die Erkenntnis geliefert, daß freiheitliche Grundordnung und freie Marktwirtschaft einander bedingen. Planwirtschaft schränkt Freiheitsrechte ein, ohne diese Rechte kann sich kein Markt entfalten. Diese Freiheitsrechte sind zugleich ideelle Grundlage unserer Gesellschaft und bestimmen das Wohlbefinden der Menschen ganz entscheidend.

Unsere Unternehmenskultur sollte sich an diesem Gesellschafts- und Menschenbild ebenso orientieren, wie an den für ein am Markt erfolgreiches Unternehmen notwendigen Einstellungen und Verhaltensweisen. Auf dieser Grundlage sollten der Transformationsprozeß und die Integration gelingen. Das Vorleben dieses Anspruchs sollte Beispiel geben und überzeugen. Denn der Erfolg von Organisationen hängt ganz entscheidend von den handelnden Subjekten ab, davon

wie weit sie sich mit den Organisationszielen identifizieren

wie weit die erforderliche fachliche und soziale Kompetenz vorhanden sind

wie weit die Spielregeln eingehalten werden

also letztlich von dem was wir mit Unternehmenskultur zu umschreiben versuchen.

Erste Erfahrungen und das eine oder andere an Literatur (z.B. H. J. Maaz: Der Gefühlsstau) legten die Deutung nahe:

Die Sozialisations- und Arbeitsbedingungen der untergegangenen DDR hatten – wie autoritäre Strukturen überall auf der Welt – nicht gerade die Orientierungen, Koordinatensysteme und Eigenschaften gefördert, die Marktunternehmen für ihren Erfolg in einer sich schnell verändernden Wettbewerbsgesellschaft benötigen.

Die Arbeitshypothese lautete deshalb damals:

Wenn wir diese Eigenschaften usw. als Voraussetzungen für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen in einer demokratischen Gesellschaft ansehen, dann müssen wir die Randbedingungen so wählen, daß sich diese Eigenschaften auch entwickeln können. In dem Maße, in dem Verhaltensänderung durch Erfolg belohnt wird, werden das Vertrauen in die und das Wohlbefinden in den neuen Institutionen wachsen, wodurch ein sich selbst verstärkender Prozeß in die gewünschte Richtung entsteht.

Die Situation wurde damals (1993/94) belastet durch eine blühende Vorurteilspflege in beiden deutschen Teilen: hier Besserwessi, dort undankbarer Kostgänger. Wobei nicht jede Kritik grundlos war:

Treuhandskandale, Firmenabwicklungen, zweit- und drittklassige Vertreter aus Westdeutschland, die Enttäuschung über die nicht kurzfristig zu erwartenden blühenden Landschaften bestimmten das Bild. Dazu kam die Angst um den Arbeitsplatz, die teilweise lähmend wirkte. Westmanager wurden mancherorts als neue Kolonialherren betrachtet.

Davon blieben unsere Unternehmen auch nicht verschont. Die Stimmungslage spiegelte sich auch in der gemischten Geschäftsführermannschaft wieder. Wir mußten in dieser Situation handeln und waren davon ausgegangen, daß die Veränderung der Unternehmenskultur an der Spitze der Unternehmen anfangen mußte. Also haben wir dazu an Wochenenden Geschäftsführerseminare veranstaltet, die von kompetenten Trainern begleitet wurden. Ziele waren der Abbau von Vorurteilen, der Aufbau von Verständnis, Akzeptanz, Wertschätzung, die allmähliche Herstellung von Vertrauen und Offenheit. Teamarbeit haben wir themenbezogen eingeübt: z.B. mit Beiträgen für ein Unternehmensleitbild, mit Strategieworkshops usw. Teilweise und leider nicht ganz konsequent wurden solche Veranstaltungen in den Tochterunternehmen fortgesetzt. Wir haben inzwischen innerhalb der Geschäftsführungsmannschaft einen zwar weiter verbesserungsfähigen, aber doch funktionierenden Grad von Kooperationsfähigkeit, Kohärenz und funk-

tionierender Entscheidungs- und Streitkultur erreicht. Wir beobachten auch Erfolge im Sinne unseres Leitbildes auf den anderen Unternehmensebenen. Allerdings besteht hier eine große Unsicherheit, die ich gern mit einer anonymen Betriebsklimauntersuchung beseitigen würde. Gewisse Widerstände gegen eine Umfrage machen mich skeptisch hinsichtlich des bisher erreichten Grades von Offenheit und Vertrauen. Marktumfragen zeigen aber, daß wir in unserem äußeren Erscheinungsbild auf dem Wege der Besserung sind, wenngleich auch hier noch einiges zu tun ist.

4 Transformation der Interessenvertretung

Abschließend möchte ich auf einen weiteren Transformationsaspekt, den der Organisation und Mitwirkung in Interessenverbänden, eingehen.

Der gemeinsame rechtliche - und mit den ersten gesamtdeutschen Wahlen - auch der gemeinsame politische Rahmen (Exekutive und Legislative) machten die bis dahin bestehenden, eher informellen Lobbystrukturen der DDR zu einem weniger tauglichen Instrument, um die spezifischen Probleme und Bedingungen kommunaler Unternehmen Ostdeutschlands in die politischen Entscheidungsprozesse transportieren zu können. Vielleicht ist aber hier der Begriff Transformation fehl am Platz, weil es sich eher um einen Neuaufbau handelte.

Es waren die einschlägigen westdeutschen kommunalen Spitzenverbände (Deutscher Städtetag, Städte- und Gemeindebund sowie Landkreistag) und der Verband kommunaler Unternehmen, die gerade in den Anfängen – wie schon anfangs aufgezeigt – einen sehr bedeutenden Beitrag für die Entstehung der Stadtwerke in diesem Teil der Republik geleistet und die unmittelbar nach der Wende ihre Verbandsstrukturen in Ostdeutschland aufgebaut haben.

Der VKU vertritt bundesweit über 950 kommunale Unternehmen gegenüber Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit und ist in 14 Landesgruppen organisiert – darunter auch die Landesgruppe Sachsen-Anhalt, die ihren Sitz hier in Halle hat.

An der Spitze des Verbandes stehen das Präsidium und der Vorstand, die beide eng mit den Landesgruppen zusammenarbeiten.

Die Mitgliedsunternehmen können auf die Fachabteilungen des Bundesverbandes zugreifen (Recht, Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Technik sowie Europaangelegenheiten und so das gebündelte Know-how des Verbandes nutzen.

Der VKU hatte auf Grund der besonderen Situation in Ostdeutschland in Berlin eine Zweigstelle errichtet, die besonders für die Koordination der Ostdeutschen Landesgruppen zuständig ist.

Daneben haben wir uns aktiv am Aufbau der Fachverbände und technisch-wissenschaftlichen Vereine auf Landesebene beteiligt. Ich will hier nicht auf Einzelheiten eingehen und erwähne sie nur der Vollständigkeit halber.

Der Transformationsprozeß und der Aufbau von den westdeutschen Gegebenheiten analogen Strukturen sind seit einigen Jahren abgeschlossen. Wir haben noch einen Aufholbedarf an Produktivität und wirtschaftlicher Stärke gegenüber vergleichbaren Westunternehmen. Unser Ansatz erscheint uns für unsere Wettbewerbsposition recht aussichtsreich.

Strukturelle
Aufbauleistungen
nach 1990



**Stadtwerke
Halle GmbH**

Jörg Henning
Vorsitzender der
Geschäftsführung

Zeittafel (1)

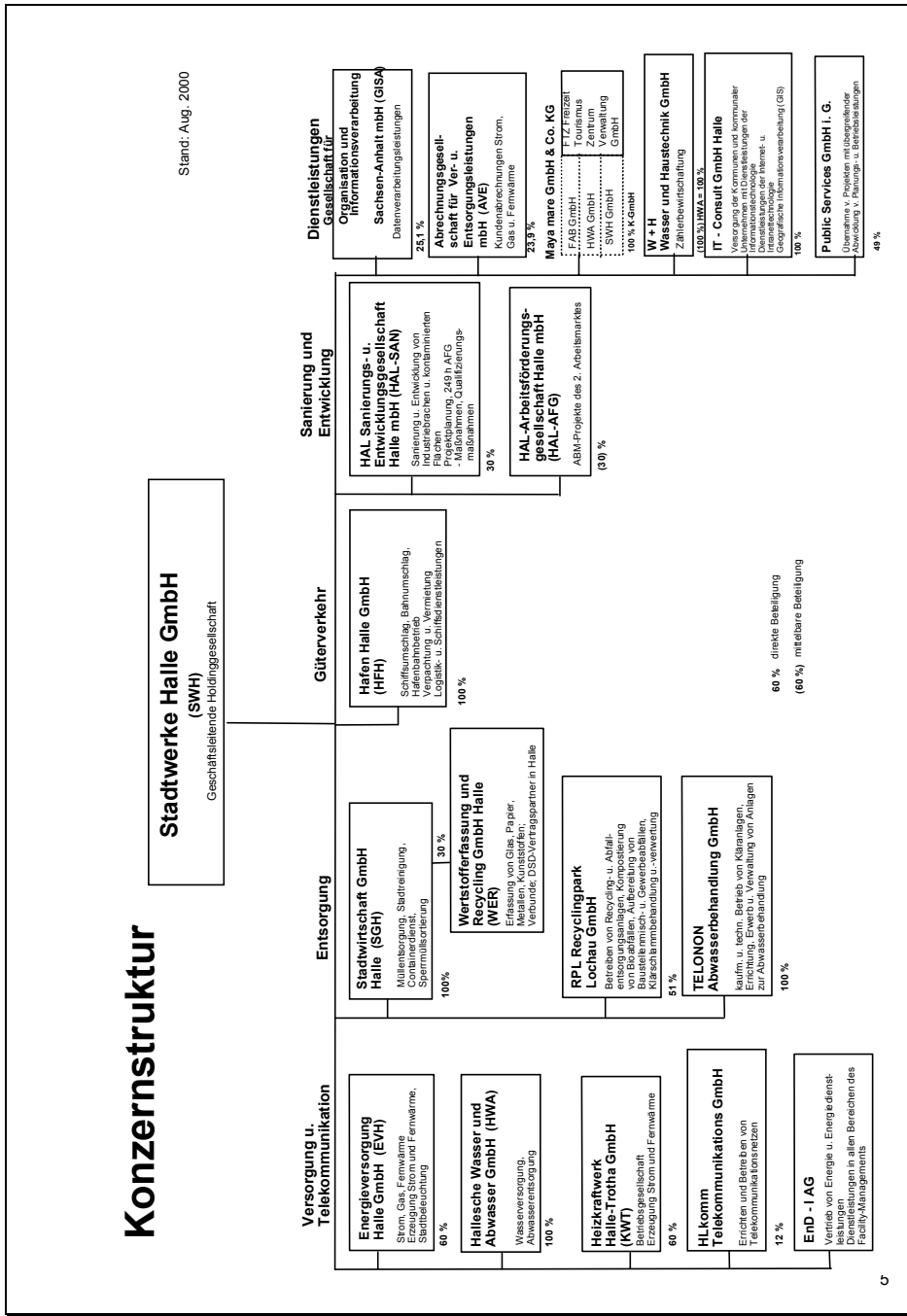
- ▶ 20.02.1991 Gründung der Stadtwerke Halle
Beschluß der Stadtverordnetenversammlung
- ▶ 25.06.1991 Eintragung der Stadtwerke Halle GmbH ins
Handelsregister
- ▶ 01.10.1991 Übernahme der Fernwärmeversorgung aus den
Wohnungsgenossenschaften
- ▶ 03.11.1992 Einbringung des Fernwärmevermögens
- ▶ 15.01.1992 Beteiligung an der HAL-SAN Halle GmbH
(Sanierungs- und Entwicklungsgesellschaft)
- ▶ 01.01.1993 Gründung der „Halleschen Wasser und
Abwasser GmbH“ (HWA) als 100%-Tochter der
Stadtwerke
- ▶ 01.01.1993 Einbringung der „Stadtwirtschaft GmbH Halle“
als 100%-Tochter der Stadtwerke
- ▶ 05.02.1993 Gründung der „Hafen Halle GmbH“
als 100%-Tochter der Stadtwerke
- ▶ 12.05.1993 HWA nimmt das neue Wasserwerk Beesen in
Betrieb.

Zeittafel (2)

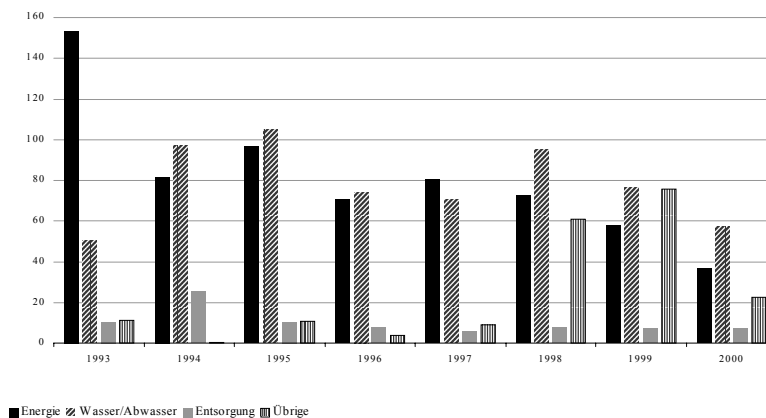
- ▶ 26.05.1993 Eintragung der Energieversorgung Halle GmbH (EVH) ins Handelsregister als Gemeinschaftsunternehmen der Stadtwerke (60 %), der MEAG und VEW (36,7 %) und Isar-Amperwerke (3,3 %)
- ▶ 14.08.1993 Das Schadstoffmobil der SGH wird erstmals eingesetzt
- ▶ 01.10.1993 Die halleschen Mitarbeiter und das Stromvermögen der MEAG werden durch die EVH übernommen.
- ▶ 07.02.1994 Die Kraftwerke Halle-Trotha GmbH als Gemeinschaftsunternehmen der Stadtwerke (60 %) und MEAG (40 %) nimmt den Probetrieb des neuen GuD-Kraftwerkes Trotha auf.
- ▶ 17.06.1994 Die SGH zieht von der Schimmelstraße in die ehemalige Kaserne Äußere Hordorfer Straße.
- ▶ 1994 Die HWA erarbeitet in Zusammenarbeit mit der Stadt Halle einen Generalentwässerungsplan
- ▶ 01.01.1995 Verschmelzung der Gasversorgung Halle auf die EVH

Zeittafel (3)

- ▶ 27.04.1995 Das Braunkohlekraftwerk „Rudolf Breitscheid“ wird stillgelegt.
- ▶ 15.06.1995 SGH: Inbetriebnahme der Sperr- und Gewerbemüllsortieranlage und des Recyclinghofes
- ▶ 30.09.1995 EVH: Umstellung des Heizkraftwerkes Dieselstraße von schwerem Heizöl auf Erdgas wird abgeschlossen.
- ▶ Dez. 1995 HWA: erster Spatenstich für die Errichtung der neuen Kläranlage Halle-Nord, die Bundesweite Beachtung durch Einbeziehung privater Partner gefunden hatte.
- ▶ 1996 Baubeginn des neuen Domizils der Stadtwerke an der „Spitze“ (Bezug 1998)
- ▶ 29.11.1996 Die Stadt Halle gründet die „Verwaltungsgesellschaft für Versorgungs- und Verkehrsbetriebe GmbH“ (VVV) als Muttergesellschaft der Stadtwerke und der HAVAG
- ▶ 1997 Gründung der „3H - Telekommunikations GmbH“ als Tochterunternehmen der Stadtwerke (80%)
- ▶ 1999 Eröffnung des Freizeitbades „maya mare“



Investitionen der SWH seit 1993



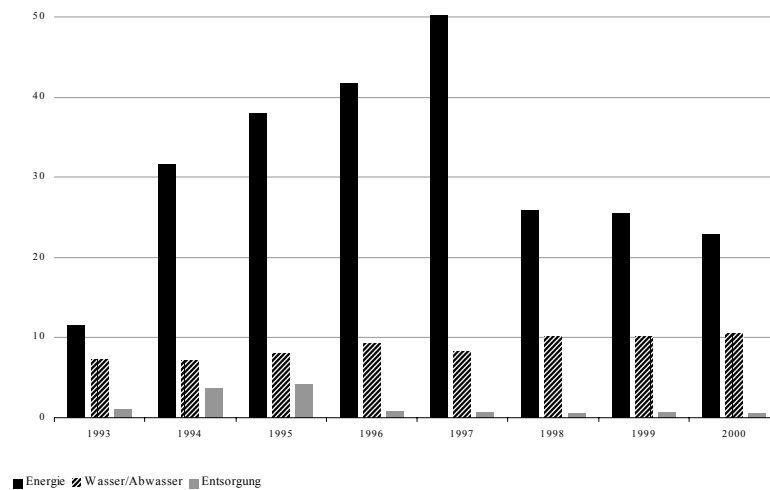
► Seit 1993 haben die Stadtwerke Halle in die Entwicklung der Infrastruktur über **1,5 Mrd. DM** investiert. Hiervon entfielen auf

- Strom, Gas, Fernwärme 650 Mio. DM
- Wasser, Abwasser 626 Mio. DM
- Entsorgung 82 Mio. DM
- Übrige Bereiche 195 Mio. DM

► **An jedem Arbeitstag** haben die Stadtwerke somit Investitionsaufträge von durchschnittlich **770.000 DM** vergeben.

► Durchschnittlich entfielen hiervon an jedem Arbeitstag rund **510.000 DM** auf Unternehmen in der Region und der Stadt.

Instandhaltung und Reparaturen



► Für laufende Instandhaltung und Reparaturen haben die Stadtwerke Halle seit 1993 Aufträge an externe Unternehmen von **334 Mio. DM** erteilt. Hiervon entfielen auf:

- Strom, Gas, Fernwärme 250 Mio. DM
- Wasser, Abwasser 71 Mio. DM
- Entsorgung 12 Mio. DM

► Somit haben die Stadtwerke **an jedem Arbeitstag** Aufträge von durchschnittlich **165.000 DM** für Instandhaltung und Reparaturen an zumeist hallesche Unternehmen vergeben.