

## Das große ZfK-Interview

# „Man muss schon der Bessere sein“

## VKU-Hauptgeschäftsführer Hans-Joachim Reck über die Perspektiven der kommunalen Wirtschaft und ihres Verbands

„Kommunale Unternehmen: Starke Partner für die Region“ heißt es, wenn die kommunale Wirtschaft am 29. und 30. April in Berlin zur VKU-Verbandstagung zusammenkommt. Das Motto des Berliner Branchentreffs bringt praktisch gleich drei zentrale Elemente künftigen kommunalen Wirtschaftens auf einen Nenner: Wettbewerb, Dienstleistung und Kooperation. Darüber, aber auch über die Aufstellung des VKU und die Konkurrenz der Verbände sprach ZfK-Chefredakteur Jürgen Pott Ende Februar mit VKU-Hauptgeschäftsführer Hans-Joachim Reck (Teil II des umfassenden Interviews folgt in der ZfK-April-Ausgabe zur Verbandstagung).

ZfK: Fast exakt ein Jahr ist es her, dass der VKU-Verbandsvorstand das von Präsident OB Stephan Weil und Ihnen initiierte Strategiekonzept zur Modernisierung der Verbandsstrukturen beschlossen hat. Wie steht der VKU heute da?

**VKU-Hauptgeschäftsführer Hans-Joachim Reck:** Ich würde sagen, der VKU ist in einem guten Zustand und geht nach einem Jahr Strategieumsetzung gestärkt an die Arbeit; ich bin ganz zuversichtlich, dass auf der Hauptversammlung, aber auch auf dem Verbandstag viele Mitglieder das ebenso sehen und artikulieren werden.

ZfK: Modernisierung des VKU – was bedeutet das konkret für Aufstellung und Arbeit des Verbands?

**Hans-Joachim Reck:** Die vor einem Jahr geführte Strategiedebatte hatte im Wesentlichen folgende Elemente: Zum einen haben wir nochmals unterstrichen, dass wir ein Spartenverband in Form eines Synergieverbandes sein wollen – und wir haben uns klar gegen eine Verbändestruktur (mit Verbänden im Verband) ausgesprochen. Spartenverband bedeutet, jede Sparte, also die Energieversorgung, die Wasserwirtschaft und die Entsorgung, hat einen eigenen Leitausschuss bzw. der VKS einen eigenen Vorstand, der die eigene Willensbildung autonom steuert. Der Vorsitzende des jeweiligen Leitausschusses repräsentiert diese Sparte und ist in Personalunion auch Vizepräsident des Verbandes.

Ein ganz entscheidender Punkt bei der Modernisierung der Verbandsstrukturen

war und ist die Professionalisierung der Landesgruppenarbeit. Das ist sehr erfreulich verlaufen; ich kann weitgehend Vollzug melden. Alle großen Flächenländer haben beschlossen, hauptamtliche Strukturen zu bilden, und wir sind jetzt gerade bei den letzten Einstellungen des hauptamtlichen Personals. Die Geschäftsstellen sind auch ganz überwiegend in der Nähe oder sogar in Bürogemeinschaften mit kommunalen Spitzenverbänden angesiedelt. Wir haben, auch das hatten wir uns vorgenommen, unsere Öffentlichkeitsarbeit massiv gestärkt, vor allem was das Berichtswesen nach innen angeht. Nach außen müssen wir in diesem Jahr noch zulegen, und personalisiert wird das durch unseren neuen Pressesprecher Carsten Wagner, der auch gleichzeitig stellvertretender Leiter des Bereiches Öffentlichkeitsarbeit unter Wolfgang Prangenberg ist.

ZfK: Sie haben jetzt nicht die im letzten Herbst gestartete VKU-Dachmarkenkampagne erwähnt; die hatte doch einen hervorragenden Aufschlag?

**Hans-Joachim Reck:** Ja, das ist eine schöne Erfolgsstory; mit der Kampagne bin ich bisher sehr zufrieden, und das trotz eines eng begrenzten Etats. Aber die Dachmarkenkampagne hat schon einen Resonanzboden erzeugt bei den Eigentümern und nach innen. Jetzt müssen wir da nur Kontinuität hinkriegen. Ich hoffe, dass wir insgesamt die Kraft haben, dass wir das die nächsten Jahre fortsetzen. Wenn wir das nicht machen, würden wir einen großen Fehler begehen. Aber man muss auch sehen, dass wir noch längst nicht so weit sind wie die oft als Vorbild genannten Sparkassen und auch nicht deren Finanzkraft haben. Ob man das historisch noch nachholen kann, wage ich zu bezweifeln. Die Luft wird dünner. Geld einzusammeln für diese Sonderaktionen, die ja nicht in den Mitgliedsbeiträgen enthalten sind, wird schwieriger.

ZfK: Wenn Sie bereits vom Geld reden: Wie stellen sie sicher, dass im Verband effizient gearbeitet wird?

**Hans-Joachim Reck:** Es kommt in der sich doch abzeichnenden Krisenzeit noch mehr vielleicht als früher darauf an, dass man im Sinne eines guten Customer-Relationship-

Managements (CRM) eine saubere Prozesslandschaft hat, was die Mitgliederansprache und Mitgliederverwaltung angeht. Transparenz für die Mitglieder und Optimierung der Prozesse sind da Stichworte. Ich habe KPMG einmal unsere ganzen Prozesse überprüfen lassen. Wir sind natürlich gut testiert worden, aber es hat, wie das immer so ist, wenn man das zum ersten Mal macht, auch eine Menge von Hinweisen gegeben, die wir jetzt zügig abarbeiten. Und last but not least habe ich auch noch eine Aufgabenanalyse durchgeführt, auch vor dem Hintergrund, dass wir jetzt moderat unsere Mitgliedsbeiträge anheben müssen nach langen Jahren der Nulllinie. Und dabei haben wir festgestellt, dass unsere Ressourceneinsätze optimal sind und dass auch die Struktur gut ist. Dass man den einen oder anderen Prozess immer noch verbessern kann, liegt auf der Hand.

ZfK: Die Zusammenführung der Hauptgeschäftsstelle in Berlin wird in diesem Jahr abgeschlossen?

**Hans-Joachim Reck:** Ja, und wir werden das in zwei Stufen machen. Wir werden uns zunächst an zwei Standorten in Berlin aufstellen, und ich bin sicher, im ersten oder zweiten Quartal des Jahres 2011 werden wir unsere neue Geschäftsstelle, die jetzt noch gebaut werden muss, beziehen. Dass die Raumfrage gelöst wird, ist aber nicht die zentrale Frage. Die zentrale Frage ist, ob der VKU strategisch richtig aufgestellt ist, sowohl was die Ressourcen als auch was die politische Umsetzung angeht.

ZfK: Und ist der VKU in diesem Sinne zukunftsfit und wettbewerbsfest?

**Hans-Joachim Reck:** Wir reden ja nicht im freien Raum, sondern wir haben einen befreundeten Verband, den BDEW, der im Übrigen in Mitgliedsbeiträgen das Zweieinhalbfache kostet wie wir. Im BDEW ist auch eine Vielzahl von VKU-Mitgliedern organisiert, so dass er neben einer in Sachfragen immer wieder praktizierten Partnerschaft durchaus auch in einer für ihn nicht einfachen Wettbewerbssituation zum VKU steht. Wir können uns mit unserem kommunalen Alleinstellungsmerkmal – ein ganz strategisches wichtiges Unterscheidungsmerkmal – da sehr gut positionieren und müssen keine Rück-

sicht auf die vier großen Oligopole nehmen oder Vorlieferanten oder wie immer Sie die großen Vier bezeichnen wollen. Das ist etwas, was uns keiner nimmt. Auf der anderen Seite, in der Tagesdienstleistung, müssen wir, wiewohl kleiner und nur mit einem Drittel Finanzmasse ausgestattet, gleich gut sein – und zwar so gut, dass für Mitglieder, die keine Doppelmitgliedschaften mehr machen wollen, der VKU der natürliche Partner bei der Interessenvertretung ist.

*ZfK: Wird man als Unternehmen allein mit dem VKU „auskommen“ können?*

**Hans-Joachim Reck:** Ich meine, das kann man heute schon. Wir haben ja bewusst auch immer vom Synergieverband gesprochen, bei dem wir mit Partnern zusammenarbeiten wollen, die uns strategisch verbunden sind und die dann auch im Interesse unserer Mitglieder agieren. Doch, den Anspruch halte ich aufrecht, wobei es momentan noch so ist, dass die Doppelmitgliedschaften bei der Mehrzahl unserer Mitglieder nicht zur Disposition stehen.

*ZfK: Also nicht nur die Unternehmen, auch die Verbände stehen im Wettbewerb?*

**Hans-Joachim Reck:** Wir stehen in einem Benchmarkprozess. Mitgliedsbeiträge sind ein Kriterium; da mache ich mir keine Sorgen, auch wenn wir jetzt moderat anpassen müssen aufgrund der Entwicklung und der Strategiebeschlüsse, die ja einen erheblichen Mehraufwand von einer Million Euro im Jahr für verbandliche Aktivitäten beinhalten. Das Hauptproblem ist, dass mir viele Unternehmensführer sagen, dass sie nicht mehr die Managementkapazitäten vorhalten können und wollen, in zwei Verbänden in der fachlichen Tiefe im Detail zu agieren und sich auf einen Verband konzentrieren müssen. In einer solchen Wettbewerbssituation muss man dann schon der Bessere sein aus kommunaler Sicht. Das muss man klar sehen. Und ich meine nach wie vor, dass wir alles tun müssen als VKU – und das ist auch mein strategisches Primat als Hauptgeschäftsführer –, hier wie selbstverständlich diesen fachlich qualitativen Anspruch an uns für die Mitglieder zu halten. Wenn wir den nicht halten, dann nützen auch die Umsetzung von Strategiebeschlüssen und die Ressourcen-Mehraufwendungen nichts.

*ZfK: Sie sprechen von der Konkurrenz zwischen VKU und BDEW. Es gibt weitere Verbände, auch kleinere. Wie verträgt sich das mit wirkungsvoller Interessenvertretung?*

**Hans-Joachim Reck:** Um in dieser Berliner Welt, die etwas rauer ist als die alte Bonner, und in der durchaus auch rauen Brüsseler Welt wirksam auftreten zu können, müssen Sie Verbandsstrukturen haben und vorhalten, die schon eine gewisse Wirkmächtigkeit haben. Es ist wie beim Flugzeug. Wenn Sie ein Flugzeug starten wollen, dann brauchen Sie eine ganz bestimmte Schubkraft, um den Vogel hoch zu kriegen und in der

Luft zu bleiben. Diese Schubkraft braucht auch ein Verband, der so viele Mitglieder hat, der so dezentral organisiert ist. Ich kann nur alle warnen, die meinen, man könnte eine gute Interessenvertretung und ein gutes Lobbying nur unter einem kleinen Kirchturm machen. Nein, das ist die Stärke des VKU, der über 60 Jahre Erfahrung im Bereich der Aufstellung für die kommunale Wirtschaft hat, dass wir auch eine gewisse Größenordnung und Bandbreite in der Branche haben.

*ZfK: Lassen Sie uns noch über den unternehmerischen Wettbewerb reden und über paradoxe staatliche Versuche, ihn zu beschränken. Speziell im größten Bundesland, in Nordrhein-Westfalen, dem Land mit den meisten kommunalen Unternehmen, scheint sich ja nur wenig zum Besseren zu ändern, oder?*

**Hans-Joachim Reck:** Privat vor Staat in dem Sinne, dass der Private für sich und seine Familie erst einmal selbst im Rahmen einer sozialen und ökologischen Marktwirtschaft selber sorgen soll, ist ja ein gutes Staatsziel oder Gemeinschaftsziel. Privat vor Staat als Kampfposition gegen kommunale Wirtschaft und damit die kommunale Selbstverwaltung ist Schwachsinn, weil kommunale Wirtschaft integraler Bestandteil von sozialer Marktwirtschaft ist, soziale Versorgung und Sicherheit gewährleistet und in liberalisierten Märkten auch im Wettbewerb steht. Wo Missmanagement stattfindet, wird man auch als Stadtwerk nicht bestehen können. Wo aber gutes Management ist und Kooperationen gesucht werden, darf ein Land nicht noch zusätzliche Barrieren und Wettbewerbshinderungen einführen. Und das ist der Kernvorwurf gegen die nordrhein-westfälische Landesregierung, die NRW-Gemeindeordnung und den in dieser Frage sehr hartleibigen nordrhein-westfälischen Innenminister, der unseren ordnungspolitischen Ansatz überhaupt nicht teilt. Er hat aber die Wettbewerbssituation in der Kommunalwirtschaft nicht ansatzweise begriffen, weder als Verfassungsminister noch als Ordnungspolitiker.

*ZfK: Mit dem kürzlich vorgestellten Gutachten von Prof. Dr. Ulrich Ehrlicke hat der VKU NRW nochmals einen Versuch gestartet, die Verhältnisse in NRW in Bewegung zu bringen – über den Umweg Brüssel?*

**Hans-Joachim Reck:** Das Gutachten von Prof. Ehrlicke zeigt deutlich, dass unter EU-Vertragsgesichtspunkten eine Diskriminierung kommunaler Wirtschaft unzulässig ist. In diesem Gutachten wird prozessual ein Weg aufgezeigt, wie man über ein Beschwerdeverfahren u. U. die Kommission dazu bewegen kann, eine Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs herbeizuführen. Und das deckt sich auch mit meiner Einschätzung. Man kann ja über die Kommission sagen, was man will, aber sie hat nichts gegen kommunale Wirtschaft. Sie kennt nicht alle unsere zusätzlichen Beschwerden in

Deutschland. Aber Energiekommissar *Andris Piebalgs* hatte mir bei meinem Besuch im letzten Jahr gesagt, die EU-Kommission habe kein Interesse daran, dass kommunale Wirtschaft nochmal durch Ländergesetzgebung im Wettbewerb diskriminiert wird. Und insofern deckt sich diese politische Äußerung des Kommissars mit den rechtlichen Einschätzungen des Gutachters (*siehe nebenstehenden Bericht*).

*ZfK: Und wie könnte/sollte es weitergehen?*

**Hans-Joachim Reck:** Ich erwarte von einem nordrhein-westfälischen Innenminister, dass er dieses Gutachten erstens gründlich lesen lässt, zweitens selbst eine Meinung macht und drittens dazu auch mal eine öffentlich pointierte verfassungsrechtliche Stellungnahme abgibt. Ich erwarte dann eine fundierte, verfassungsrechtlich politische Ableitung im Interesse insbesondere der nordrhein-westfälischen Gebietskörperschaften und der Stadtwerke. Und wenn wir da ein Stück weiterkommen und in Nordrhein-Westfalen helfen, dass wir eine Generaldebatte bekommen, welche Mindeststandards für die liberalisierte Wirtschaft in den Gemeindeordnungen drin sein sollten, um auch über die Bundesländer hinaus Kooperationen zu ermöglichen, dann wären wir einen Riesenschritt weiter. Das wäre nämlich eine Stärkung des Föderalismus und keine Schwächung. Wenn man allerdings so agiert, dass die nordrhein-westfälischen Städte schlechter gestellt werden als der Rest der Republik, dann begeht man einen Fehler, einen Fehler zu Lasten kommunaler Selbstverwaltung. Wir sind in einer Krisensituation, jetzt geht es zukünftig auch in NRW um Jobs. Jobs, die kommunale Unternehmen bereitstellen.

*ZfK: Sie müssen an vielen Fronten kämpfen. Was ist derzeit das größte Ärgernis? Die Uneinsichtigkeit mancher Politiker hinsichtlich eines wettbewerbskonformen Gemeindefinanzrechts oder die offensichtlich überzogene Regulierung?*

**Hans-Joachim Reck:** Das größte Ärgernis ist, dass diejenigen oder viele von denen, die Kommunalwirtschaft aus dem privaten Bankenbereich in der Vergangenheit verächtlich gemacht haben, heute mit verantwortlich sind an einer der größten Krisen dieser Bundesrepublik Deutschland, auch im globalen Kontext. Ich kann mich noch erinnern an Stellungnahmen eines Bereichsvorstandes mit einem Siegelring am kleinen Finger; da wurde noch vor einem Jahr in Presseerklärungen gefordert, die Stadtwerke, die ja nur Nagelstudios betreiben würden, zu privatisieren. Diese ignorante Arroganz, die ist eigentlich das größte Ärgernis, und die Fehlleitung unserer Wirtschafts- und Finanzverfassung ist ein Desaster, zu verantworten auch von genau solchen Leuten. Das andere sind kleine Ärgernisse.