

Müssen kommunale Versorgungsunternehmen alle Funktionalitäten innerer Organisation abbilden oder reicht es, die Kernaufgaben in eigener Regie zu steuern und Massenprozesse in die Hand profilierter Dienstleister zu geben? Diese Fragen tauchen immer dann auf, wenn sich Kommunen entscheiden, eigene Stadtwerke zu gründen, die entsprechenden Konzessionen zu übernehmen und die damit verbundene Übertragung der operativen Netz- und Vertriebsverantwortung zu bewältigen.

Wieviel Organisation ein neuer kommunaler Versorger trägt, hängt immer von der Grundsatzentscheidung ab, Funktionalitäten durch eigene oder dritte Kapazitäten abzudecken. Im Grundsatz ist das Management des kommunalen Versorgers frei in der Ausgestaltung seiner neuen Strukturen. Es ist jedoch schon mehr als eine Überlegung wert die Kernfrage zu stellen, welche Aufgaben durch das Unternehmen unmittelbar und zwingend selbst wahrgenommen werden müssen. Dies wiederum ist eine Frage des Führungs- und Steuerungsansatzes der für das Unternehmen verantwortlichen Gremien und Personen. Wenn die Entscheidung getroffen wird, nur die Funktionen selbst abzubilden, die zur Planung der Ergebnisse und der Steuerung von Managementprozessen erforderlich sind, kann man die Aufbauorganisation schlank gestalten. Dies bedeutet, dass man frei gestalten und nicht auf vorhandene Strukturen und deren Interessenwahrer Rücksicht nehmen muss.

Es reicht in aller Regel aus, dass sogenannte „dispositive“ Funktionalitäten in eigener Regie zu organisieren sind. Hierzu zählen z. B. die Bereiche Unternehmensplanung und -rechnung, Controlling, Finanzwesen, Investitionsplanung, Einkauf, techni-

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema „Rekommunalisierung“ rückt das Thema der optimalen Struktur- und Funktionsgestaltung von Stadtwerken in den Blickpunkt des Interesses. Mit der Übernahme von Netzen, den damit verbundenen Versorgungsaufgaben und dem Vertrieb stellt sich zugleich die Frage, welche Aufgaben die „neuen Stadtwerke“ sinnvoll noch übernehmen sollten und welche Aufgaben durch spezialisierte Anbieter übernommen werden können und sollten.

Stadtwerke neuer Ordnung?

schisches und kaufmännisches Projektmanagement, Unternehmenskommunikation. Personalplanung und Betreuung der Führungskräfte sollten ebenfalls als dispositive Aufgabe berücksichtigt werden. Bei hinreichender Größe kann man auch noch darüber nachdenken, die Aufgaben Recht und Steuern in eigener funktionaler Verantwortung zu gestalten. Über die Eingliederung einer Einheit, die sich mit regulatorischen Aufgaben beschäftigt, ist in jedem Fall nachzudenken.

Mit diesen Funktionalitäten, die Basis für eine flache Hierarchie unterhalb einer Unternehmensleitung sind, kann ein kommunaler Versorger die Steuerung operativer Geschäfte gewährleisten. Jede der einzurichtenden Stellen wird nach dem Prinzip des „zero base budgeting“ eingerichtet. Man definiert die zwingend erforderliche Anzahl der Stellen und der dahinter stehenden Funktionalitäten und baut damit sukzessive die Organisation auf. Dieses Vorgehen sichert auch eine sparsame personelle Ausstattung und eine optimale Steuerung der Managementprozesse innerhalb des neuen Versorgungsunternehmens.

Die operativen Prozesse werden durch die Dienstleister strukturiert und personell hinterlegt. Dabei ist es nicht erforderlich, das sich die beauftragende Führungsorganisation mit den Prozessen der Leistungserstellung intensiv auseinandersetzt. Sie ist als Auftraggeber nach Vereinbarung klarer „standards of performance“ am Ergebnis der Dienstleister interessiert. ■

Autor Roman Schneider ist geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung GmbH, Düsseldorf