Trendwende bei den Schulden

STRATEGIE Die Stadtwerke-Tochter HWS aus Halle hat ihre Schuldenlast deutlich reduziert, ohne Preise zu erhöhen oder die Bürger zu belasten

Von **HENNING GROEGER**, Leipzig

Der kommunale Ver- und Entsorger Hallesche Wasser und Stadtwirtschaft GmbH (HWS) kümmert sich um die Trinkwasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung sowie Straßenreinigung in Halle und Umland. Auch die HWS kämpft mit bekannten Problemen wie der steigenden Schuldenlast. »Diese Unternehmungen sind enorm kapitalintensiv und ohne Fremdkapital praktisch nicht durchführbar«, erläutert *Matthias Lux*, Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtwerke Halle GmbH. »Der Bau und die Instandhaltung von Abwasserkanälen ist für Stadtwerke die teuerste Leistung von allen.« Zu den Fixkosten gesellen sich Aufwendungen, wie sie etwa infolge neuer gesetzlicher Vorgaben nötig werden. Den steigenden Ausgaben stehen Einnahmen gegenüber, die sich kurzfristig nur schwer erhöhen lassen.

Der HWS ist unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen jedoch eine Trendwende gelungen. Matthias Lux: »Der Schuldenstand des Unternehmens konnte in den letzten drei Jahren um mehr als 10 % reduziert werden – bei weiter sinkender Tendenz.« Zinslasten wurden verringert, Rücklagen gebildet. Gleichzeitig blieben die Wasser- und Abwasserpreise stabil, wurden Anfang 2013 sogar leicht gesenkt. Und: Nicht ein einziger HWS-Mitarbeiter musste betriebsbedingt gehen.

Finanzierung umgekrempelt | Um diesen Erfolg zu erreichen, musste die Finanzierung der HWS komplett umgekrempelt werden, berichtet *Jörg Schulze*, Geschäftsführer der HWS. Das sei Teil des langfristigen Entwicklungs- und Effizienzprogramms HWS 2020, das gemeinsam mit dem Leipziger Unternehmen Tilia entwickelt und umgesetzt wird. Aber nicht nur bei der Finanzierung, sondern in allen Feldern des Unternehmens wurde gearbeitet, um die Effizienz zu steigern. Hintergrund von HWS 2020 ist die Zusammenarbeit mit Tilia in Form der »Impulspartnerschaft« – eine intensive und langfristige Kooperation, die Unternehmen und Dienstleister seit nunmehr vier Jahren verbindet. »Nun ist eine Zusammenarbeit mit externen Beratern nichts Neues, wohl aber, wenn die Partner auch aus dem operativen Geschäft kommen, alles gemeinsam umsetzen sowie jede Seite ein dauerndes Kostenrisiko trägt«, so Schulze. Da das Honorar von Tilia größtenteils erfolgsbasiert ist, stehen Dienstleister und Unternehmen stets gleichermaßen in der Verantwortung.

Der Pakt gilt für drei Anspruchsgruppen: die Stadt Halle sowie die Stadtwerke als Gesellschafter der HWS, die Mitarbeiter und die Kunden. Grundidee ist, dass Entscheidungen nie allein zulasten einer dieser Anspruchsgruppen getroffen werden, jede aber ein Stück beitragen muss. Das schloss vermeintlich einfache, aber wenig nachhaltige Lösungen wie Preiserhöhungen oder Entlassungen von Beginn an aus. Stattdessen wurde der Weg frei für viele einzelne Maßnahmen, die zusammengenommen eine enorme Wirkung haben.

Der Pakt zur Schuldenreduzierung ist vielleicht der bis dato spektakulärste Erfolg, aber nur ein Teil des Programms HWS 2020. Dieses umfasst viele weitere Maßnahmen in allen Bereichen des Unternehmens. Denn die Erfahrung zeigt, dass Zukunftsfähigkeit nicht mit einer einzigen Maßnahme zu erreichen ist. Sie hat immer mit guter Führung zu tun, mit motivierter Personalentwicklung und nachhaltiger Investitionsstrategie. Effektivität und Effizienz sind Basis der aktuellen Wirtschaftlichkeit, aber auch der Geschäftsentwicklung. So werden an anderer Stelle neue Geschäftsfelder für die HWS erschlossen: Mit der Sortierung und Vermarktung von Alt-Elektrogeräten erkundet das Unternehmen momentan ein umweltfreundliches und perspektivisch entwicklungsfähiges Geschäftsfeld. Es bietet gegenwärtig wirtschaftlich vernünftige Beschäftigung für sieben Mitarbeiter. Weil in Halle immer noch zu viele ausgediente Elektrogeräte im Restmüll landen, wurden zudem spezielle Sammelbehälter aufgestellt, um die Sammelquote zu erhöhen.

Fremdleistungen reduzieren | Im Rahmen von HWS 2020 ging das Unternehmen auch die Überprüfung seines Kanalnetzes mit TV-Kameras an. Die Untersuchung war lange Zeit eine Fremdleistung. Die HWS entschied sich, eigene Technik anzuschaffen und Fremdleistungen auf ein Minimum zu reduzieren. Dadurch konnten Kosten gespart und Arbeitsplätze geschaffen werden. Auch ergibt sich jetzt die Möglichkeit, neue, effiziente Technologien zu erproben und das eigene Wissen zu vergrößern, ergänzt *Romy Kloß*, HWS-Bereichsleiterin Wasser und Abwasser.

Neben diesen exemplarischen Maßnahmen bearbeiten HWS und Partner Tilia derzeit ca. 40 andere Aufgaben in allen Unternehmensbereichen – weitere 21 sind bereits abgeschlossen. Allein die Vielfalt der Aktionen, ihre Tiefe und Wirkung begründen die Dauer der Partnerschaft. Durch die kontinuierliche Arbeit wird zudem der Projektzeitdruck für die HWS-Mitarbeiter verringert, es ergeben sich Synergien aus den einzelnen Maßnahmen, und die spezifischen Kosten von der Idee bis zur Umsetzung können klein gehalten werden. In Halle nimmt man sich die notwendige Zeit, die für eine nachhaltige Neuausrichtung des Unternehmens nötig ist. Denn auch in Zukunft wollen die Partner weiter neue Ideen und Projekte gemeinsam prüfen und umsetzen. Die bisher sichtbaren Effekte geben der Strategie recht. Mit ständig belebenden Impulsen und Innovationen soll die Hallesche Wasser und Stadtwirtschaft in Bewegung gehalten werden, damit auch im wörtlichen Sinne alles im Fluss bleibt.