

Regionalentwicklung durch genossenschaftlich organisiertes Engagement

Wolfgang George

Indem Regionen kooperative ökonomische Lösungen aktiv fördern, können diese ihre Entwicklungschancen verbessern. Am Beispiel der Regionalen Energieversorgung (REV) – die wohnortnah organisiert wird – kann dies exemplarisch verdeutlicht werden. Dabei sind die größere Umweltverträglichkeit einer REV, deren Klimaverträglichkeit und ihre Energiebereitstellungssicherheit die gegenwärtig populärsten Kriterien. Ebenso wichtig ist es, die REV an deren Auswirkungen für die Lebensqualität der Menschen zu bemessen, inwieweit diese zukunftsweisende Technologien und Verfahren einsetzt, deren positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu beachten und hierfür auch den ökonomischen Vergleich mit den gegenwärtig bestehenden Lösungsmodellen zu suchen. Werden diese Kriterien in den Mittelpunkt regionaler Entwicklung gestellt, so wird deutlich, dass das Potential genossenschaftlicher Lösungen in der Regionalwirtschaft bis heute nicht annähernd ausgeschöpft ist. Es wird aufgezeigt, wie dieser Prozess mit Hilfe einer speziellen, für die REV entwickelten Balanced Scorecard gesteuert werden kann.

I. Ziele

Zuerst muss der Regionalitätsbegriff einer näheren Betrachtung unterzogen werden, um anschließend der Frage nachzugehen, durch welche Argumente sich eine Regionale Energieversorgung (REV) rechtfertigen lässt und worin deren substantielle Vorteile gegenüber der gegenwärtigen Energieversorgung liegen. Folgende Begründungszusammenhänge werden hierfür einer näheren Betrachtung unterzogen: REV

- fördert die Lebensqualität der Menschen vor Ort,
- erweist sich als substantielles Infrastrukturmerkmal

- regionaler Wettbewerbsfähigkeit,
- befördert technologische Innovationen,
- ist die überlegene ökonomische Handlungsalternative.

Darüber hinaus wird gezeigt, dass die REV durch Anwendung einer für diesen Zweck entwickelten Balance Scorecard operativ umgesetzt und gesteuert werden kann. Deutlich wird werden, dass zur Einführung der REV eine kundennahe und marktorientierte Vorgehensweise gewählt werden muss.

II. Definition Regionalität

Bei Betrachtung des Begriffs Regionalität wird erkennbar, dass bis heute kein einheitliches Wortverständnis darüber besteht, was dieser genau bedeutet. Regionalität wird u. a. verstanden als:

- räumlich-funktionale Wertschöpfungskette,
- kausale Verbindung zwischen Produktion und Konsum,
- Merkmal eines Produktes oder einer Dienstleistung,
- Ländlichkeit oder geographische Herkunft.

Für den regional ansässigen Dienstleister und Produzenten bedeutet Regionalität, dass Kunden nicht als austauschbare, anonyme Dritte wahrgenommen werden, sondern eine Kundenbeziehung angestrebt wird, die über eine einmalige Transaktion hinausreicht. Damit – so die aktuelle wissenschaftliche Einschätzung – existiert offensichtlich ein, über den unmittelbaren ökonomischen Tausch hinausreichender sozial-psychologischer Wert für die einbezogenen Partner¹. Um diesen Wert zu ermöglichen, sollten regionale Wirtschaftsprozesse u. a. durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein:

- abgestimmt handelnde Partner,
- Transparenz und Partizipation,
- kundennahe Informations- und Kommunikationsangebote,
- Serviceorientierung,
- kurze Wege.

¹ Vgl. Heck, Neue Wege in der regionalen Energieversorgung: Null-Emission-Dörfer, in: George/Bonow (Hrsg.), Regionales Zukunftsmanagement Bd. 2: Energieversorgung, 2008, S. 121 ff.

Dieser in seiner Summe sozial-psychologische Wert ist messbar – für eine definierte Kundengruppe bildet er das entscheidende Gewicht – und akzentuiert die durch die Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität².

Es ist bekannt, dass eine Dienstleistung/ein Produkt, die/das in diesem Sinn gezielt entwickelt wurde, auch als Element der Region wahrgenommen wird. Trifft dies für mehrere Dienstleistungen/Produkte zu, so entsteht neben der verstandesmäßig-rationalen auch eine emotional-soziale Anbindung zur Region. Die Region besitzt ein positives Image, von dem dann alle weiteren Regionalprodukte und die Region selber profitieren können³.

Das von uns formulierte Regionalverständnis und der damit korrespondierende Regionalbegriff erweitert diesen Ansatz substantiell. Er schließt dabei an die formulierten Überlegungen einer nachhaltigen Regionalentwicklung an⁴. Notwendig erscheint uns diese Erweiterung insofern, als dass es gilt, ein anwendungsorientiertes und für die Entwicklung der Regionen operationalisierbares Konzept zu verwenden. Intendiert ist ein Verständnis von Regionalität, dass sich an folgenden Zielgrößen bewerten lässt:

- der erreichten Lebensqualität der Menschen,
- der geschaffenen und beförderten technologischen und sozialen Innovationskraft,
- der Förderung – insbesondere regionaler – wirtschaftlicher und sozialer Leistungserbringer, deren Leistungen und betriebliche Aktivitäten sich an einer nachhaltigen ökonomischen Qualität orientieren,
- der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Infrastruktur, die als eine Voraussetzung für die Regionalentwicklung zu bewerten ist.

2 Vgl. Müller, Neues Denken in der Energiepolitik – Schlüsselfrage für Wohlstand und Frieden im 21. Jahrhundert, in: George/Bonow (Hrsg.), Regionales Zukunftsmanagement (Fn. 1), S. 19 ff.

3 Vgl. Alt, 100 % regenerativ: Die ersten Biodörfer in Deutschland, in: George/Bonow (Hrsg.), Regionales Zukunftsmanagement (Fn. 1), S. 142 ff.

4 Vgl. George/Bonow/Weber, Regionale Energieversorgung als Chance zukunftsfähiger Ziel- und Ressourcensteuerung in der Energiewirtschaft, in: George/Bonow (Hrsg.), Regionales Zukunftsmanagement (Fn. 1), S. 29 ff.

Vor diesen Überlegungen ergibt sich folgende Arbeitsdefinition:

Definition Regionale Energieversorgung (REV): Unter RGV werden all diejenigen koordiniert vorgetragenen Aktivitäten einer Region, Stadt oder Gemeinde verstanden, die dem Ziel dienen: richtungsweisende Technologien und Verfahren zu etablieren (a), die Lebensqualität der Betroffenen zu befördern (b), die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu erhöhen (c) und zugleich die Energieversorgung so zu organisieren, dass sie sich als das ökonomisch überlegene Modell im Vergleich mit der gegenwärtigen Praxis erweist (d)⁵.

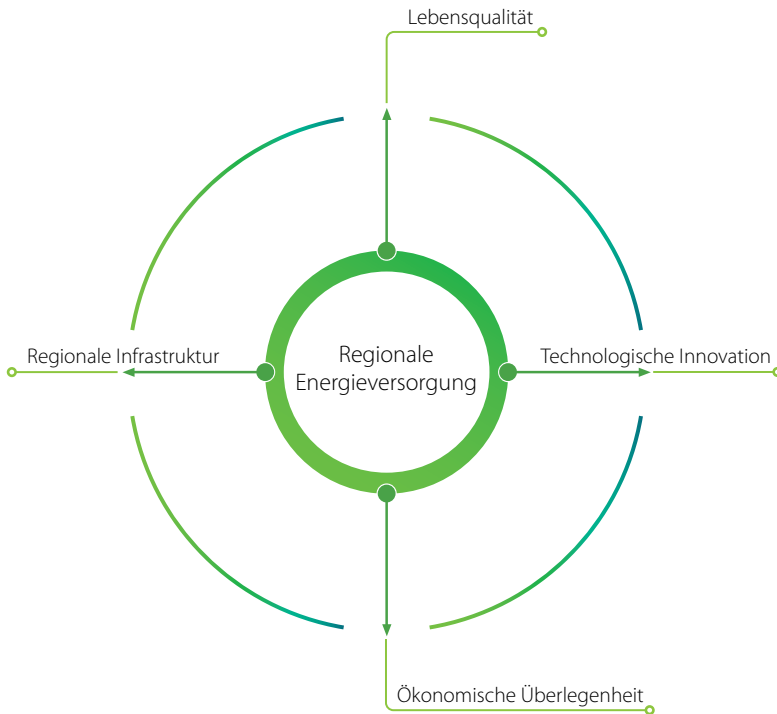


Abbildung 1: Die vier Leitkriterien der Regionalen Energieversorgung; 1. Lebensqualität der Betroffenen 2. technologische Innovation 3. regionale Infrastruktur (Standortmerkmal) und 4. ökonomische Überlegenheit.

Quelle: Eigene Darstellung.

⁵ Diese vier Leitkriterien operationalisieren nach unserem Verständnis den Begriff Nachhaltigkeit.

III. Regionale Energieversorgung und Lebensqualität

Lebensqualität stellt als Leitbild einen mehrdimensionalen Wohlfahrtsbegriff dar, der neben der individuellen Bedürfnisbefriedigung auch die kollektive Wohlfahrt miteinbezieht⁶. Nach Einschätzung der Autoren stellt Lebensqualität die moderne Leitidee zur Gestaltung individueller und gesellschaftlicher Lebensverhältnisse dar.

Für Glatzer ergibt sich Lebensqualität nicht allein als Summe der Wohlfahrt von Individuen, sondern erfordert die Berücksichtigung übergreifender Werte und Ziele, wie Sicherheit, Verteilungsgerechtigkeit, Freiheit, Solidarität, Beteiligung und die Vorsorge für zukünftige Generationen sowohl im innergesellschaftlichen als auch im internationalen Rahmen. Die subjektive Lebensqualität, die dem Konzept des Wohlbefindens entspricht, beinhaltet mindestens drei Aspekte:

- positives Wohlbefinden (etwa Zufriedenheit und Glück),
- negatives Wohlbefinden (etwa Sorgen und Angst),
- Zukunftserwartungen (etwa Optimismus und Pessimismus).

Dabei sei das bevorzugte, zusammenfassende Maß für die wahrgenommene Lebensqualität in Deutschland die Lebenszufriedenheit. Die Verteilung der Lebenszufriedenheit auf der Grundlage der Wohlfahrts- und Sozialstaatssurveys von 1978 bis 2005 verdeutliche, dass die Mehrheit der Menschen in Deutschland „eher zufrieden“ ist.

Verschiedene Fachdisziplinen wie die der Geographie, der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft etc. und Studienauftraggeber wie Bund, Länder und Kommunen, Wirtschaftsunternehmen etc. bzw. Auftragsforschung und Beratungsunternehmen beeinflussen die Diskussion zu den Fragen regionaler Lebensqualität. Dabei besteht weitgehende Einigkeit darüber, welche Faktoren die regionale Lebensqualität maßgeblich beeinflussen. Es sind: Umweltbedingungen und Verkehr (a), materieller Wohlstand und Lebenshaltungskosten (b), Kultur- und Freizeitangebote (c), Sicherheit und soziale Befriedigung (d), Soziale und Bildungschancen (e), Gesundheits- und Krankenversorgung (f) und die Investitionen in die Zukunft (g).

Tenor ist, dass ein Optimum regionaler Lebensqualität nur dann erreicht und dauerhaft zu erhalten ist, wenn diese das Resultat eines systematischen Entwicklungsprozesses darstellt. Für solch einen

6 George/Bonow/Weber, Regionale Energieversorgung (Fn. 4), S. 29–54.

Prozess ist die systematische Zielführung und Berücksichtigung der oben benannten Faktoren notwendig. Fragen der Energiewirtschaft, wie: das Beheizen und die Stromversorgung der Häuser und Wohnungen (a), Individualverkehr und Verkehrssteuerung (b), der hiermit korrespondierenden persönlichen und auch beruflichen Mobilität (c) sowie allgemeine Sicherheits- und Stabilitätsbedürfnisse (d) besitzen erhebliche Auswirkungen auf die Lebensqualität der Menschen in den Regionen.

Verantwortliche, die sich für ein prospektiv-umsichtiges Verhalten ihrer Regionen einsetzen, indem sie etwa mit zukunftsweisenden Lösungen reagieren, leisten einen substantiellen Beitrag zum Erhalt der regionalen Lebensqualität. Es ist unzweifelhaft, dass Fragen nach der Zukunft der Energieversorgung, Sorgen um die Verteuerung der Energie bzw. Auswirkungen auf das Weltklima die Menschen weltweit erreicht haben.

Eine Forderung ist in diesem Zusammenhang nicht nur in Deutschland unüberhörbar: die nach einer stärkeren Abkoppelung von den international, in aller Regel überregional handelnden Unternehmen der Strom-, Wärme- und Treibstoffversorgung. Dass deren Interesse nach Gewinnmaximierung bzw. Steigerung des Shareholder Value sich in der Regel in einem Zielkonflikt mit den Bedürfnissen der Menschen bzw. den Kommunen vor Ort befindet, ist evident und dieser wird zukünftig die Diskussion der gegenüberstehenden Interessen noch stärker bestimmen als dies bereits heute der Fall ist. Es ist sicher davon auszugehen, dass das Ausmaß der erreichten Unabhängigkeit der Energieversorgung als Prädiktor regionaler Lebensqualität anerkannt wird.

IV. REV als Infrastrukturmerkmal regionaler Wettbewerbsfähigkeit

Vor dem Hintergrund einer Raum- und Planungswissenschaft, die regionale Entwicklungsprozesse beobachtet, analysiert, bewertet und sich mit Steuerungsmethoden und deren Organisations- und Managementstrukturen beschäftigt, ist das Konzept der REV ein wichtiger Teilaspekt der querschnittsorientierten Regionalentwicklung. Aus dieser Perspektive heraus muss das Augenmerk auf die Frage gerichtet werden, wie sich die Energiewirtschaft in den Gesamtkontext der regionalen Entwicklungsprozesse einfügt bzw. wie sie zukünftig optimal darin eingebettet werden kann. Das deutsche und europäische (Raum-)

Planungswesen akzentuiert in Zeiten von globalisierten Wirtschaftsabläufen und Transformationsprozessen die Region als diejenige Planungs- und Handlungsebene, auf der sich die Typenhaftigkeit und Eigenart räumlicher Entwicklung in Form von kulturellen Traditionen, heimatlicher Verbundenheit und Identifikation am ehesten zeigt. Region ist auch „ein sozialer Raum“⁷, dessen Entwicklung von den Handlungsmustern derjenigen Menschen, die in ihm leben, maßgeblich beeinflusst wird. Das gibt ihm sein Gepräge und seine den Menschen vor Ort wohlthuende Übersichtlichkeit, ja regelrecht „Begrenztheit“, unterscheidet ihn ganz entscheidend von der Anonymität und schier grenzenlosen Weite einer zunehmend globaler werdenden Welt.

Das Modell der REV fügt sich durch die Dezentralisierung der Versorgung, als Teil einer sektorübergreifenden Nutzung der regionalen Potenziale sowie als Akteur interkommunaler Kooperation im Sinne einer „regional governance“ in ein gesamtheitliches Regionalentwicklungskonzept ein⁸. Durch Ergänzung der bisherigen „top-down“-Konzepte durch „bottom-up“-Ansätze könnten sich die Akteure der REV besser in den regionalen Entwicklungsprozess einbringen und dessen Potenziale durch regionale Wertschöpfung nutzen.

Besonders wichtig für Positionierung werden dabei Aspekte der interkommunalen Kooperation wie das gemeinsame Wissen über verfügbare Ressourcen und Potentiale einer Region, die Identifizierung der jeweiligen regionalen Schwerpunkte, ein ressortübergreifender Einsatz geeigneter Finanzmittel sowie eine klare Umsetzungsorientierung sein. Diese Kooperationslinien werden auch vom Bundesministerium für Bauwesen und Raumordnung in den drei neuen Leitbildern der Raumordnung „Wachstum und Innovation“, „Daseinsvorsorge sichern“ und „Ressourcen bewahren – Kulturlandschaften gestalten“ unterstrichen⁹.

Für die REV ist vor allem das Konzept der „Verantwortungsgemeinschaften“ regionaler Akteure und das Netz von zentralen Orten von Bedeutung¹⁰. Sowohl die Metropolen als auch zentrale Orte in

7 Vgl. Marx, Regionalentwicklung als sozialwissenschaftliche und sozialpädagogische Aufgabe, Berichte über Landwirtschaft 78, 2000, S. 30 ff.

8 Vgl. Grabski-Kieron/Loewer, Auswirkungen der Regionalentwicklung auf die Gesundheitswirtschaft, in: George/Bonow (Hrsg.), Regionales Zukunftsmanagement Bd. 1: Gesundheitsversorgung, 2007, S. 74 ff.

9 Vgl. Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), Neue Leitbilder der Raumordnung in Deutschland, Informationen zur Raumentwicklung Heft 11/12, 2006.

10 Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.), Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumordnung in Deutschland, 2006. Verabschiedet von der Ministerkonferenz für Raumordnung am 30. Juni 2006, Berlin.

strukturschwächeren Regionen sollen als „Ankerpunkte“ der regionalen Entwicklung gefördert werden. Diese „Ankerpunkte“ können als Grundlage für die Implementierung von Cluster-Konzepten fungieren, die ihren Erfolg vor allem auf die Effekte der räumlichen Nähe und der persönlichen Kontakte/Beziehungen von regionalen Akteuren zurückführen können und – idealerweise – darüber hinaus von einem Leitbild getragen werden, welches den Endabnehmer von Energie auf beiden Seiten des Prozesses sieht: als Energiebezieher (Kunden) und zugleich als Mit-Erzeuger/Teilhaber vor Ort (sog. Identitätsprinzip).

Die REV erweist sich als ein verbundenes System unterschiedlicher Dienstleister, aber auch Erzeuger, Lieferanten und Abnehmer (Kunden) die in einer kooperativen Struktur vernetzt handeln. Erweist sich solch ein Netz als belastbar, kann dieses als Modell für auch andere öffentlich kommunale Infrastrukturvoraussetzungen angesehen werden, die notwendig sind, Regionalentwicklung zu ermöglichen.

Die REV umfasst das Leistungsgeschehen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und eröffnet bzw. fördert damit ganz unterschiedliche regionale Wirtschaftskreisläufe:

- Rohstoff-, Veredelung und Energiebereitstellung,
- Vorbereitungs-, Aufbewahr-, Bereitstellungsverfahren,
- Produktions- bzw. Erzeugungsverfahren,
- Infrastruktur und Verteilungstechnologie,
- Gebäude- und Stromverbrauchsmanagement (Ressourcenökonomie),
- Energie- und Vertragsmanagement,
- Partizipations- und Geschäftsmodelle für Kunden und Verbraucher (Unternehmen und Personen).

Städte, Gemeinden und Regionen können in all diesen potentiellen Geschäftsbereichen den Ausbau und die Ansiedlung bzw. Gründung neuer Unternehmen fördern.

Allein der Einfluss, den die Regionen schon auf die energetischen Anpassungen und Ausgestaltungen der Gebäude, in denen die Menschen leben und die ortsansässigen Unternehmen ihre Betriebe haben, nehmen könnten, würde die Energiebilanz einer Region qualitativ nachhaltig beeinflussen: entsprechende Fassadendämmung, Fenster und Anlagentechnik können bis zu 90 % Energieeinsparung bedeuten und führen bis dahin, dass solch energieangepasste Häuser in ihrem Energieverbrauch als Niedrig- bzw. Passivenergiehäuser qualifiziert werden können. Die mit solchen Renovierungs- und

Umsetzungsanforderungen einhergehenden Programme und die diese begleitenden Qualifizierungs- und Ausbildungskampagnen führen nicht nur zu einer wirtschaftlichen regionalen Wertschöpfung.

In ganz Europa haben sich Regionen und Städte in den letzten Jahren auf den Weg gemacht, um ihre vielfältigen Abhängigkeiten von nicht in ihrer Region ansässigen Unternehmen zu mindern. Die Planung der eigenen Zukunft in geradezu vollständiger Abhängigkeit von weit entfernten Energiequellen und Entscheidungsprozessen, die mit der eigenen Lebenswelt vor Ort und in der Region in keinerlei Verbindung stehen, wird allerorten zunehmend als Problem erkannt.

Jühnde, Oberrosophe oder Rettenberg sind Beispiele für Gemeinden bzw. dörfliche Gemeinschaften, deren Ziel es ist, sich in kooperativer Gemeinschaft mittelfristig vollständig autark mit Strom und Wärme aus Wind, Gülle, Holz und Sonne zu versorgen. Bio-Energiedörfer sind zum Begriff und zur örtlichen Zukunftsperspektive für die Landwirtschaft und deren Wirtschaftsgefüge geworden. Aber auch Großstädte zeigen, wie sie erfolgreich die bestehende Energieversorgungs- und Bereitstellungskultur zugunsten der REV umgestalten können. Eine Vorreiterrolle in Deutschland hat hierbei Freiburg im Breisgau übernommen. Sechs Windkraftwerke mit je zwei Megawatt Leistung, sechs kleine Wasserkraftwerke mit bis zu 260 Kilowatt, zahlreiche dezentrale Einheiten die gleichzeitig Strom und Wärme erzeugen und nicht zuletzt Tausende Quadratmeter Solarthermie und Photovoltaik sind der aktuelle Entwicklungsstand. Darüber hinaus hat ein Verkehrskonzept dazu geführt, dass nur noch weniger als ein Drittel des täglichen Verkehrsaufkommens auf private PKW entfällt. Aufmerksam wird in Freiburg auch der Land- und Umlandverbrauch gesteuert. Die Stadt handelt insgesamt auf der Grundlage eines kommunalen Klimaschutzprogramms, das sämtliche Elemente einer nachhaltigen Stadtentwicklung berücksichtigt (s. www.freiburg.de).

Diese von der Stadt Freiburg im Umgang mit den verfügbaren Energieressourcen und anderen, die Nachhaltigkeit bedingenden Wirtschaftskreisläufen (Sustainable Development) wahrgenommene Verantwortung ist mit ein wesentlicher Grund dafür, dass diese Stadt zu den beliebtesten Deutschlands zählt. Nicht nur bei den Bürgern wird die auf langfristige Sicherung der Lebens- und Arbeitswelt abzielende Stadtpolitik registriert, sondern auch bei den verschiedensten in und um Freiburg angesiedelten wirtschaftlichen Unternehmen. Die nachhaltige Standortentwicklung hat wesentlich dazu beigetragen, dass Freiburg seit Jahrzehnten überdurchschnittliche Wachstumsraten vorzuweisen hat. Auch lässt sich in Freiburg aufgrund der Ansiedlung

zahlreicher Fachinstitute – allein in und rund um die dortige Universität – zeigen, dass die Fokussierung der Kriterien Nachhaltigkeit, Umwelt und Klimaschutz dazu geführt hat, dass nicht nur die spezifische Fach- und Branchenwirtschaft vor Ort profitieren konnte, sondern dass zahlreiche neue Produkte, Verfahren und Dienstleistungen entstanden sind, die als „Exportartikel“ über die Region hinaus attraktiv sind und zur erweiterten Wertschöpfung der in Freiburg angesiedelten Unternehmen beitragen.

Andere Städte und Gemeinden sind auf dem Weg. So wird es beispielsweise sehr interessant sein nachzuverfolgen, wie sich die jüngst von der Universitätsstadt Marburg erlassene „Solar-Satzung“ auf Stadt- und Umlandentwicklung auswirken wird (s. www.marburg.de).

V. Die Regionale Energieversorgung befördert Innovationen

Alle zum Einsatz gebrachte Technik und Verfahren der REV müssen sich durch deren „High-End-Qualität“ auszeichnen. Diese lässt sich durch den erreichten Wirkungsgrad (a), verwendete Patente und Materialien (b), durch komplexere Kosten-Nutzenanalysen eines „Sustainable Developments“ (c), Kostenwirksamkeitsanalyse „Cost-Efficiency Analysis“ (d), der gelungenen Kundeneinbindung (e) oder einem vergleichenden Benchmarking (f) darstellen und prüfen.

Veraltete Technologien, solche mit niedrigen Wirkgraden oder unzureichenden Öko- und Kostenwirksamkeitsanalysen können nicht – zumindest aber nur begrenzt – eingesetzt werden. Es gilt als ausgemacht, dass die Treiberkraft, welche die technische Innovation sowohl für die primären Prozesse der Energiebereitstellung, aber auch für die der notwendigen Systemsteuerung (wie z. B. die Informations- und Kommunikationstechnologie) besitzt, kaum überschätzt werden kann.

Als Treiber gilt es aber auch, die Formate der Regionalökonomie zu kennen. So müssen „Regionale Initiatorennetzwerke“ geschaffen werden, die aus einem Verbund der verschiedenen Anwender und Praktiker, wissenschaftlichen Institute, Hersteller und Förderer bestehen und die – unabhängig von u. a. Größe und Expertise – eine verbindliche Assoziation, wie die REV vor Ort aussehen soll, zusammenführt. Solche „Regionalen Initiatorennetzwerke“ sollten grundsätzlich offen sein für den Beitritt weiterer Interessenten. Es ist wichtig, dass gerade weil es eine gemeinsame Zielperspektive – Innovations-, Qualitäts- und Meinungsführerschaft – geben soll, frühzeitig die „richtigen“ Entscheidungen bezüglich des wirtschaftlichen Rahmens des Netzwerkes

auszuhandeln. Dauerhaft gelingt dies nur, wenn unter den (von ihren Individualinteressen durchaus heterogenen) Mitgliedern Vertrauen als Mittler zwischen Konkurrenz und Kooperation entstehen kann. Auch in diesem Sinn eine größere, heterogene Gruppe – unter Kenntnis deren Entwicklungsperspektive – transparent und zielgeleitet zu einem erfolgreichen Unternehmen aufzubauen, setzt die Kenntnis innovativer, kooperativer Geschäftsmodelle voraus.

VI. Regionale Energieversorgung ist die überlegene ökonomische Handlungsalternative

Neoklassisch orientierte Umwelt- und Ressourcenökonominnen akzeptieren zunehmend, dass das gewohnte ökonomische Instrumentarium der Modifikation und Weiterentwicklung bedarf, um den Spezifika der ökologischen Problematik mindestens ansatzweise gerecht zu werden, während umgekehrt ökologische Ökonomen in steigendem Maße Verfahren und Ergebnisse der „Mainstream Economics“ übernommen und auf die spezifische ökologische Problematik hin weiterentwickelt haben. Dies wird in Kongressen, Veröffentlichungen, gemeinsamen Bewertungen aktueller Ereignisse immer deutlicher und wird mittelfristig die Verwendung eines gemeinsamen Instrumentariums ermöglichen.

Ganz sicher ist auch davon auszugehen, dass das Bruttoinlandsprodukt kein allein hinreichender Parameter ist, etwa wenn es gilt, den Wert der Entwicklung einer Volkswirtschaft einzuschätzen. Die aktuelle Diskussion um die Beauftragung des Nobelpreisträgers Stiglitz durch den französischen Ministerpräsidenten Sarkozy kann als ein Beispiel angesehen werden, dass nach alternativen, ergänzenden Kriterien – ganz sicher auch solchen der Lebensqualität und Lebenszufriedenheit auf Seiten der Menschen und Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit auf Seiten des Ressourceneinsatzes – gefahndet wird. Die Ergebnisse der Analysen zur aktuellen Banken- und Wirtschaftskrise können auch als Beleg für die bedingte Gültigkeit der aus diesen entlehnten volkswirtschaftlichen Zielgrößen interpretiert werden.

VII. Steuerung der Regionalen Energieversorgung

Es gilt ein mehrdimensionales, werteorientiertes Verfahren zu identifizieren, das geeignet ist, die Ziel- und Steuerungsanforderungen der REV in einem ersten Schritt abzubilden und in einem Folgenden in konkretes Handeln zu übersetzen¹¹. Die Balanced Scorecard (ausgewogene Bewertungsliste) ist als ein ganzheitlich orientiertes, kennzahlenbasiertes Controllingsystem zur Formulierung, Umsetzung und Evaluation unternehmerischer Strategien eingeführt worden. Das besondere an der BSC ist, dass es deren Methode erlaubt, unterschiedliche Stakeholderperspektiven aufzunehmen, diese Mithilfe quantifizierbarer Kennzahlen zu formulieren und untereinander zu balancieren. Auf diese Weise entsteht im idealen Fall die „ausgewogene Bewertungsliste“.

Dabei werden für jede Perspektive diejenigen Kennzahlen identifiziert, die geeignet sind, das Maß der Zielerreichung/Strategieumsetzung bestmöglich zu quantifizieren. Die Kunst bei Verwendung der BSC liegt darin, mit möglichst wenigen Kennzahlen (Topitern) das Verfahren sicherzustellen. Folgende vier Perspektiven greift die BSC typischerweise auf:

- Finanzperspektive (Kosten, Einnahmen, Gewinne etc., die häufig in dem Metakriterium Wettbewerbsfähigkeit münden)
- Kundenperspektive (Zufriedenheit der Kunden, Kundenanbindung)
- Wachstums- und Potentialanalyse (Einschätzung vergleichbar Portfolio, Voraussetzungen)
- Prozessperspektive (die typischen Variablen des Prozessmanagements)

Es gilt, die benannten Ziele „wohl balanciert“ in kurz- und eher langfristige bzw. Spät- und Frühindikatoren sowie externe und interne Leistungsbewertungsperspektiven zu übersetzen. Richtig aufgesetzte und angewandte Balanced Scorecards erlauben damit Visionen über Strategien so zu operationalisieren, dass die Gesamtaufgabe in relevante Teilaspekte zergliedert ist, wodurch die notwendige Komplexitäts- und Perspektivreduktion gelingt oder zumindest prinzipiell beherrschbar wird. Ein weiterer – allgemein anerkannter – Vorteil der BSC liegt in

¹¹ Vgl. *George/Goeschel/Jessen/Dierkes/Schade*, Regionale Gesundheitsversorgung als Chance zukunftsfähiger Ziel- und Ressourcensteuerung im Gesundheitswesen, in: Hellmann (Hrsg.), Handbuch Integrierte Versorgung, 2008.

deren Multi-Level-Performance, was soviel bedeutet, dass mehrere Ebenen mit diesem Verfahren verbunden arbeiten können. Dies macht die BSC für Fragestellungen der Regionalentwicklung besonders attraktiv.

Für den erfolgreichen Einsatz einer BSC ist auch von entscheidender Bedeutung, dass die Kennzahlen der unterschiedlichen Perspektiven nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern diese – mit Hilfe varianzanalytischer Methoden – innerhalb und zwischen den Perspektiven in Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge überführt werden. Erst über diese Auswertung ist es möglich, die strategischen Ziele in operative Handlungen und konkrete Maßnahmen zu übersetzen. Diese Möglichkeit macht die BSC zu mehr als einem Kennzahlensystem.

Zusammengefasst existiert mit der BSC ein umfassend eingeführtes Instrument, das die Strategieausrichtung, Steuerung und Evaluation der REV ermöglicht. Nun gilt es, die hier in ihren Grundzügen skizzierte BSC für die Praxis der REV zu konkretisieren und auszugestalten.

VIII. Einführung der REV

Der Wille der öffentlich Verantwortlichen (a), die Beherrschung der Methoden und Regeln der kooperativen Ökonomie zur Einbindung der notwendigen Projektpartner (b), die gelungene Einbindung der Bürger und Meinungsbildner (c) und ein professionell vorgetragenes (Projekt-) Management (d) sind notwendig, um die REV auf den Weg zu bringen.

Die initiale Entscheidungsfindung muss von den regionalen Spitzenvertretern beschlossen werden und damit auf einen der ersten Plätze der gestaltungspolitischen Agenda der Region gelangen. Dies bedeutet nicht, dass solch eine Top-Down-Gestaltung nicht ihren Ursprung in einem Bottom-Up – also von unten nach oben geführtem Meinungsfindungsprozess – finden kann und auch nicht, dass bei der Entwicklung auf die frühzeitige Einbeziehung der Bürger und Verbraucher verzichtet werden kann.

- Für die REV müssen verschiedene vertikale (unterschiedliche Energiesektoren und Verfahrens- und Produktionsabschnitte) und horizontale Kooperationen (Politik, Regulationsbehörden, Leistungserbringer, Kunden und Verbraucher) zu einem ganzheitlichen Versorgungskonzept für die Region zusammengeführt werden. Das stellt sowohl an die verschiedenen betriebswirtschaftlichen Geschäftsmodelle als auch an die gesellschafts- und vertragsrechtliche

Gestaltung der Lösung nicht unerhebliche Anforderungen; und zwar bereits beginnend in der Phase I mit einem zielgerichteten Projektmanagement.

- Die Einbindung der notwendigen Meinungsbildner und Bürger erfordert neben einer belastbaren Projektstruktur mit entsprechenden Meilensteinen ein schrittweises Vorgehen, was seinerseits exakte Kenntnis der relevanten Informationen, Beratungsleistungen sowie aller Planungs- und Umsetzungsschritte voraussetzt. Es bedarf eines belastbaren Maßnahmenplans. Auch ein Kommunikationsplan ist zwingend notwendig, in welchem auch klar definiert wird, welche Partner der Initiatorengruppe für welche Leistungen verantwortlich zeichnen. Ebenso unverzichtbar ist ein Kommunikationsplan, demzufolge kontinuierlich in die Region hinein über den Fortgang der Arbeiten berichtet wird.
- Zur Verwirklichung einer Regionalen Energieversorgung muss demzufolge frühzeitig eine nicht nur fach-, sondern gerade auch management- und projekterfahrene Gruppe aufgebaut werden. Idealerweise verfügt die Initiatorengruppe bereits aus sich heraus über das notwendige know-how bzw. holt sich entsprechende Personen gezielt mit an Bord. Es gilt ein kooperatives, auf die Versorgung des regionalen Energieversorgungsgeschehens konzentriertes Netzwerk vorzusehen und zu entwickeln. Die Balanced Scorecard kann in den verschiedenen Integrations- und Steuerungsabschnitten wertvolle Dienste leisten.

Eine Schlüsselfunktion sollte eine von der Initiatorengruppe zu entwickelnde Regionale Energieagentur übernehmen. In dieser leicht zugänglichen Agentur (z. B. an einer zentralen Stelle in Fußgängerzone oder im Verbund/unter einem Dach mit anderen stark frequentierten Dienstleistern/Einrichtungen) wird nicht nur der Kontakt zu den unterschiedlichen Kunden- und Interessengruppen gehalten, sondern sie fungiert zugleich als Plattform und Drehscheibe, auch die kooperierenden Dienstleister zu integrieren.

IX. Ausblick: Genossenschaften müssen sich an den Zielen der sozialen Marktwirtschaft bewerten lassen

Wird in der beschriebenen Weise vorgegangen, sind die branchenspezifischen genossenschaftlichen Geschäftsmodelle und der mit diesen einhergehende Gründungsprozess noch präziser als bisher planbar und können zielgruppenorientiert platziert und selektiv in die jeweiligen Märkte eingeführt werden.

Voraussetzung ist hierfür, neben der Möglichkeit die USP's des genossenschaftlichen Modells gezielt einzusetzen, hochaufgelöstes fachliches Branchenwissen und Marktkenntnisse. Da die in den jeweiligen Märkten angesiedelten genossenschaftlichen Unternehmen sich nicht um die Ausweitung des eG-Wirtschaftsformates bemühen, müssen sich hier die genossenschaftlichen Verbände, Fachgremien und wissenschaftlichen Institute – noch stärker ziel- und lösungsorientiert – um diese Fachexpertise bemühen. Es ist nicht das Genossenschaftsmodell, sondern die mit diesem verbundenen Geschäftsmodelle und zu gründenden Unternehmen, die präzisiert und an die Bürger, Unternehmen, Freiberufler und potentiellen Unternehmer kommuniziert werden müssen.

Da sich die aktuellen Anforderungen zahlreicher Märkte ähneln, existieren gute Chancen, das Gründungsvorgehen beispielweise auch in der Gesundheits- und Pflegeversorgung, der Wohnungswirtschaft, dort, wo öffentlich-private hybride Trägerschaften benötigt werden bzw. in neuen, innovativen Dienstleistungsmärkten wie dem Bildungs- und Wissensmarkt zu intensivieren. Regelmäßig gilt es, die notwendige Homogenisierung zielheterogener Einzel- bzw. Gruppeninteressen zugunsten eines neuen Geschäftsmodells zu überwinden. Praktisch bedeutet dies, dass integrierte, vernetzte oder ganzheitliche Dienstleistungs- bzw. Wertschöpfungsketten organisiert und gemanagt werden müssen. Ein erheblicher Teil der so erreichten Wertschöpfung verbleibt auf diese Weise in der Region.

Die Meinungsführerschaft darüber, dass die Genossenschaft das ideale Wirtschafts-, Rechts- und Sozialformat der kooperativen Regionalökonomie darstellt, kann nur dann erreicht werden, wenn sich insbesondere die zu gründenden genossenschaftlichen Unternehmen in ihrem Qualitätsmanagement konsequent an den Zielen der sozialen Marktwirtschaft bewerten lassen.

Indem die hierfür notwendigen Bewertungskriterien Lebensqualität, Innovationskraft, Standortauswirkung und ökonomische Fitness – wie oben beschrieben – in eine spezielle, regionale BSC aufgenommen

und balanciert werden, eröffnet sich genau diese Möglichkeit. Neben der BSC für die Regionale Energieversorgung existieren Prototypen für die Regionale Gesundheitsversorgung und das Regionale Wissens- und Bildungsmanagement.

Der Autor *Prof. Dr. Wolfgang George* ist Beauftragter für Gesundheit/Versorgung und Energie und Leiter TransMIT-Projektbereich für Versorgungsforschung.