

# Diskussionspapier zur Regionalentwicklung

---



Badenwerk - Südwest LB  
Energieversorgung Schwaben  
- EVS - LG Landesgirokasse -  
L-Bank - SWF - Südwestfunk  
Süddeutscher Rundfunk - SDR  
OFD - BAW - LFU - LBBW  
Landesversicherungsanstalt  
LVA Baden - LVA Württemberg  
Gebäudeversicherungsanstalt  
Baden - Oberfinanzdirektion  
- Landeswohlfahrtsverband -  
Landesbildstelle Württemberg  
- LGA - LVA - LWB - LSV -  
Gebäudebrandversicherung  
Landesgewerbeamt

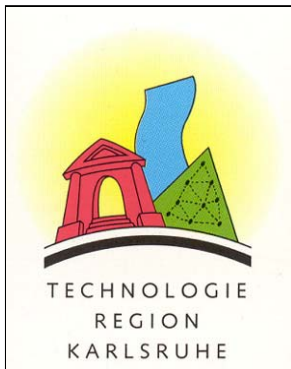


---

Stefan Jehle

## Baden-Württemberg im Fusionsfieber

---



*Bürgernähe, Landesidentität,  
Fusion, Effizienz, Rendite,  
Wirtschaftlichkeit, Effizienz,  
Rendite, Fusion.*

?

*Fusion, Rendite,  
Bürgernähe, Landesidentität,  
Effizienz, Rendite, Fusion,  
Wirtschaftlichkeit, Effizienz,  
Rendite, Wirtschaftlichkeit.*



---

Karlsruhe 2005

**Diskussionspapier zur Regionalentwicklung  
in der TechnologieRegion Karlsruhe**

---

**Baden-Württemberg  
im Fusionsfieber**

---

**Stefan Jehle**

Dipl.-Verw.Wiss., lic.rer.reg., Journalist

Karlsruhe, September 2005

---

Im Selbstverlag des Instituts für Regionalwissenschaft  
der Universität Karlsruhe  
[www.ifr.uni-karlsruhe.de](http://www.ifr.uni-karlsruhe.de)

Joachim Vogt \*)

## **Fusionen im öffentlichen Sektor als Objekt wissenschaftlicher Untersuchungen**

### **1. Fusionen von Unternehmen im Kontext der Globalisierung**

Die vorliegende Studie wendet sich dem aktuellen Thema der Fusionen zu, speziell von Landesunternehmen oder solchen, die aus Landesunternehmen entstanden sind. Es ist ein in der jüngsten Vergangenheit recht beliebtes Feld der Landespolitik und damit auch der öffentlichen Diskussion in Baden-Württemberg, das mit einiger Verzögerung, aber mit ähnlicher Macht der Fusionswelle der Unternehmen, insbesondere der Großunternehmen gefolgt ist.

Fusionen haben zunächst im betriebswirtschaftlichen Sektor Furore gemacht, für Schlagzeilen und stark schwankende Aktienkurse gesorgt, schließlich auch einige Top-Manager zum Räumen lukrativer Vorstandsposten großer Unternehmen gezwungen. Fusionen von Unternehmen hat es als Element wirtschaftlicher Dynamik immer gegeben (M. Fiedler 2002), neu ist die zeitliche Dichte als Ergebnis des Anpassungsdruckes, den wir allgemein unter dem Stichwort der Globalisierung zusammenfassen. Als Folge der gesunkenen Kommunikations- und Transaktionskosten – die sich im Laufe des 20. Jahrhunderts um real 90 % verringert haben – nutzen zahlreiche Unternehmen regionale Standortvorteile in globalem Maßstab konsequent aus, indem sie die Wertschöpfungsketten ihrer Produkte räumlich immer weiter gliedern. Dabei werden alle Elemente dieser Wertschöpfungskette einer globalen Standortkonkurrenz unterworfen, was zu zuweilen schmerzhaften lokalen und regionalen Konsequenzen führt. Kapital und Arbeitsmärkte, die vordem primär im nationalen Kontext räumlich disponibel waren, sind dadurch globalisiert, was zunächst die Unternehmen und ihre Handlungsrationaltäten betrifft.

Kapital und Arbeit sind heute praktisch weltweit kombinierbar. Unter diesem Druck der Weltmarktkonkurrenz handeln Unternehmer, indem sie die Effizienz ihres Unternehmens zu vergrößern bemüht sind. Dabei können verschiedene Kooperationsformen von Unternehmen bis hin zur Fusion beobachtet werden. Diese haben das Ziel, Innovations- und Vorsprunggewinne zu bewirken, welche die Konkurrenzfähigkeit in dem jeweiligen Marktsegment sichern sollen. Zunächst erwartet man dadurch Kosteneinsparungen, etwa durch eine Verschlinkung in der Produktion, im Marketing oder im Verkauf, die häufig mit dem Modeterminus der Synergie belegt werden.

---

\*) Professor Dr. Joachim Vogt, Leiter des Instituts für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe; Literaturangaben zu diesem Geleitwort finden sich auf Seite 175 im allgemeinen Literaturverzeichnis.

Doch auch der Begriff der Fusion hat sich zu einem Modebegriff entwickelt, wobei er auf immer mehr Tätigkeitsfelder übertragen wurde: Zusammenlegungen von Schulen werden ebenso als Fusionen tituliert (A. Rakhkochkine 2004) wie die Kombination von Musikgattungen, etwa der „Klassik-Rock-Fusion“ (T. Krettenauer 2004).

Mit Fusionen sind stets hohe Erwartungen verbunden, meist ökonomischer Art in Form von zunehmenden Gewinnen. Der erstrebte Erfolg tritt jedoch häufig nicht ein. „Nicht jeder Zusammenschluss macht aus eins und eins drei; und nicht selten werden die Anforderungen an die strategische und operative Unternehmensführung unterschätzt“ (R. Walser 1997). „Krankheit Fusionitis“ nannte dies J. Henkel (2000), andere sprechen mit dem englischen Parallelbegriff „Merger-Mania“ und haben ebenso zahlreiche Kritiker auf ihrer Seite. Fusionen sind daher nicht nur auf ökonomische Zwänge zurückzuführen, sie tragen auch die Kennzeichen einer Mode. Moden aber sind einseitige Übertreibungen und es ist daher zu erwarten, dass es zu einer Überreaktion der Akteure kommt und die Erwartungen enttäuscht werden.

Gerade im betriebswirtschaftlichen Sektor ist die Bilanz von Fusionen messbar. Von 103 Fusionen mit deutscher Beteiligung konnten nur 44 % eine Umsatzsteigerung und nur 24 % eine Börsenwertsteigerung erwirtschaften. Bei den übrigen konnte kein positiver Effekt erzielt werden (Jansen und Körner 2000). Schließlich sind negative Effekte von Fusionen auch unstrittig, so die verschlechterte Kundenbindung, die auf der Sollseite zu nennen, aber nur schwer zu messen und zu bilanzieren ist (C. Homburg 2004).

Dessen ungeachtet setzt sich die Welle der Fusionen ungehindert fort und hat auch die Politik und die öffentliche Verwaltung erfasst.

## **2. Fusionen in der öffentlichen Verwaltung**

Die staatliche Verwaltung hat in dem Bestreben und – zumindest teilweise – in dem ökonomischen Zwang, sich in Zeiten knapper Kassen an der Effizienz von Wirtschaftsunternehmen zu orientieren, diese Fusionen in den sogenannten Verwaltungsreformen übernommen. Kindergärten, Schulen, Theater, Krankenhäuser werden nicht mehr zusammengelegt, sie werden auf allen Ebenen staatlicher Verwaltung fusioniert (J. Simon 2003, H. Glänzer 2003, A. Dürrschmidt 2004). Stefan Jehle spricht in der vorliegenden Studie vom „Fusionsfieber“ und konstatiert damit gleiches wie J. Henkel (2000) und die Mehrheit der vorliegenden Publikationen zu den Wirkungen von Fusionen im öffentlichen Sektor. Im Gegensatz zu subjektiven Bewertungen fehlen allerdings Evaluierungen dieser Maßnahmen, die sich auch nicht so einfach mit dem spitzen Bleistift bilanzieren lassen. Was „spart“ ein fusioniertes Theater, wenn die Zuschauer ebenso wie die Kosten wegbleiben?

Sowohl im unternehmerischen wie im öffentlichen Bereich sind von Fusionen Standorte betroffen, denn es handelt sich nicht nur um funktionale, sondern auch ganz wesentlich um räumliche Bündelungen. Durch Zusammenfassen soll rationalisiert werden, in der Wirtschaft wie in der Verwaltung. Diese Zusammenfassungen können auch als Zentralisierungen aufgefasst werden, damit als Gegenpol zu Dezentralisierung, womit wir uns einem weiteren Aspekt des Phänomens nähern. Doch ist die Wirkung von Fusionen auf das Raumgefüge zu problematisch und der klassische Zentralitätsbegriff trotz jüngerer Anpassungen (besonders P. Weichhart, H. Fassmann und W. Hesina 2005) zu problematisch, um diesbezügliche Auswirkungen von Fusionen nicht nur zu benennen, sondern auch quantifizieren zu können.

### **3. Harte und weiche Faktoren bei Fusionen**

Was in der ökonomischen Bilanzierung und auch bei der Bewertung von öffentlichen Fusionen zu kurz kommt, sind Motivationen der Akteure, sind auch die ökonomisch nicht bilanzierbaren Wirkungen. C. Schmickl und I. Jöns (2004) haben ihren Blick auf diese sogenannten weichen Faktoren der Fusionsentscheidungen gelenkt, das sind beispielsweise psychologische Faktoren, die nur aus den Motiven der Akteure heraus und der Art ihrer Interaktionen zu erklären sind. Betroffen sind Unternehmenskulturen wie die Formen der Kommunikation (R. Zimmermann 2002). Weiche Faktoren wirken vor allem in den ersten Phasen eines Fusionsprozesses und bilden mit harten – betriebswirtschaftlichen – Faktoren ein nur schwer entwirrbares Geflecht. Diesem nähern sich C. Schmickl und I. Jöns mit den Instrumentarien der Psychologie. So können Managemententscheidungen im Fusionsprozess nur mit der Verunsicherung erklärt werden, der Mitarbeiter in dieser Phase unterworfen sind. Der unternehmenspsychologische hat neben dem ökonomischen Ansatz zweifellos seine Berechtigung, auch wenn er wesentlich schwerer handhabbar ist als der ökonomische. Doch haben diese Faktoren genau so eine Realität wie die Zahlen der Bilanzen und Fusionen sind nun einmal mehr als das Zusammenführen zweier Bilanzen.

### **4. Zur Untersuchung harter und weicher Faktoren bei Fusionen im öffentlichen Sektor**

Ganz besonders im öffentlichen Sektor, bei Versorgungsbetrieben, reicht das Instrumentarium des Ökonomen nicht aus, um den gesamten Komplex der Fusion von der politischen und administrativen Vorbereitung über die öffentliche Diskussion bis hin zur Realisierung zu erfassen und bewerten zu können. Dies kann nur in einem pluralistischen Ansatz gelingen, der gezielt querschnittsorientiert vorgeht und der den sektordefinierten Wissenschaften eher fremd ist. Auch erhebt sich die Frage der Informations- und Datengewinnung, wie die Daten und Informationen aus den unterschiedlichen Sachbereichen in einem politisch hochbrisanten Komplex zu erhalten sind. Hier stößt auch die empirische Sozialwissenschaft an ihre Grenzen. Es eignet sich eher ein recherchierender akteursbezoge-

ner Ansatz wie der journalistische, ohne die diesem zuweilen anhaftende Oberflächlichkeit zu übernehmen.

Der Journalismus ist die Profession des Autors der nachfolgenden Studie. Stefan Jehle hat sich jedoch auch mit den Methoden wissenschaftlichen Arbeitens befasst und beide Arbeitsweisen kombiniert. Er hat bei den Akteuren der Prozesse recherchiert und damit Motive, Bewertungen und Schlussfolgerungen, die immer individuell sind und häufig nur biographisch zu erklären, herausgearbeitet. Damit wird der unpersönliche Vorgang der Fusion von staatlichen Unternehmen auch zu einem Handlungsfeld von Individuen, es werden Handlungszusammenhänge deutlich, die der ökonomischen, an Bilanzen orientierten Betrachtung fehlen. Jehle recherchiert Hintergründe und dokumentiert damit Zeitzeugnisse, die nicht der bleibenden Statistik entnommen werden können, sondern die eine geringe Halbwertszeit haben und einer zunehmenden retrospektiven Verfälschung der Akteure ausgesetzt sind. Das zeigt schon die zuweilen peinlich wirkende Gegenüberstellung von Äußerungen der Akteure aus längeren Zeitabschnitten.

Diese Arbeitsweise zwischen Wissenschaft und Journalismus können wir als eine Form des Wissenschaftsjournalismus bezeichnen. Sie erhält ihren Wert dadurch, dass Kontexte hergestellt werden, die zum Verständnis der Prozesse erforderlich sind, aber leider mit den Mitteln einer sich methodisch eng definierenden Wissenschaft nicht erschließbar sind. Dies ist besonders in einer Studie zu rechtfertigen, welche sich als Diskussionspapier definiert, also Anregungen vermitteln will für eine Diskussion, die es ermöglichen soll, aus den Fusionen im öffentlichen Sektor in Baden-Württemberg Lehren zu ziehen.

Die vorliegende Studie schlägt damit auch methodisch eine Brücke, zwischen wissenschaftlicher und journalistischer Arbeitsweise und unterstreicht damit das Postulat einer Methodenpluralität, wie sie besonders in der Regionalwissenschaft gefordert ist. Diese untersucht die Auswirkungen einzelner Maßnahmen wie der Fusionen in den räumlichen, fachlichen und zeitlichen Kontexten, in die sie eingebettet sind und in denen sie erwartete und unerwartete, direkte und indirekte Wirkungen hervorrufen. Dadurch werden die Voraussetzungen geschaffen, die Auswirkungen auch vorausschauend im Rahmen der Planung zu berücksichtigen. Auch dies soll die Studie ermöglichen.

Es ist zudem wünschenswert, dass sie als Anstoß zu weiterer fachlicher Beschäftigung unterschiedlicher Disziplinen mit diesem Thema wirkt und dass sie zur Versachlichung der öffentlichen Diskussion beiträgt.

**Professor Dr. Joachim Vogt, Karlsruhe**

### **Hinweis zu den Autoren**

Prof. Dr. Joachim Vogt ist Leiter des Instituts für Regionalwissenschaft (IfR) an der Universität Karlsruhe, einer seit Anfang der siebziger Jahre bestehenden universitären Einrichtung, die sich in einem interdisziplinären Ansatz mit regionalen Problemen und Themen der räumlichen Planung befasst und seit 33 Jahren einen Aufbaustudiengang sowie seit 2005 einen international akkreditierten Masterstudiengang „Regionalwissenschaft/Raumplanung“ anbietet.

Der Autor der Untersuchung, der Journalist und Dipl.Verw.-Wiss. Stefan Jehle, lic.rer.reg., ist Absolvent des Aufbaustudienganges, ebenso wie der Co-Autor der Kapitel 1.2 und 1.4, Dipl.-Betriebswirt Mathias Hofmann, lic.rer.reg.

## **„Baden-Württemberg im Fusionsfieber“**

0.	Baden-Württemberg im Fusionsfieber – zur Einleitung	10
<b>1.</b>	<b>Eine Region im Wandel: von Badens Hauptstadt zur TechnologieRegion</b>	<b>12</b>
1.1	Historischer Rückblick: die gewachsene Zentralität Karlsruhes – das Tafelsilber aus Zeiten des Großherzogtums und neue Perspektiven am Oberrhein	13
1.2	Rahmenbedingungen: die Bedeutung von Zentralität für Wirtschaft und Regionalentwicklung	22
1.3	Widersacher: „Landesidentität“ versus „Wettbewerb der Regionen“	31
1.4	Erreichbarkeit: Globalisierung und Zentralitätserfordernisse	43
<b>2.</b>	<b>Der Impuls der Länderneugliederung, die Gebietsreform, das Fusionsfieber</b>	<b>49</b>
2.1	Zentralitätsstiftende öffentliche Einrichtungen in der TechnologieRegion	52
2.2	Die Planungsmaschinerie kommt in Gang: Aufbau von Fusionsdruck	59
2.3	Die Fusions- und Zentralisierungsobjekte in der TechnologieRegion	62
<b>3.</b>	<b>Anstrengend bis zum Durchbruch: Die vier Groß-Fusionen</b>	<b>64</b>
3.1	EnBW: Hauptsitz Karlsruhe	65
3.2	LBBW: Großbaustelle Stuttgart	80
3.3	LVA: fragwürdiger ökonomischer Gewinn	93
3.4	SWR: Zwei Länder und drei Standorte	107
<b>4.</b>	<b>Die Fusions-Agenda bis zum Jahr 2004</b>	<b>121</b>
4.1	Haben oder Nicht-Haben: Prestigefragen bestimmen Fusionen	121
4.1.1	Die Premiere: Gebäudeversicherung – den Bürgern im Ländle lieb und teuer	121
4.1.2	Städte monopoly: Poker um die Oberfinanzdirektion(en)	124
4.1.3	L-Bank – Staatsbank für Baden-Württemberg: mehr als nur ein Fusionsüberbleibsel	126
4.1.4	Landeswohlfahrtsverband: das Prinzip des „divide et impera“ setzt sich durch	130
4.1.5	Häuslebau: Sparkassen- und Giroverband auf Tuchfühlung mit Bausparkassen	134
4.1.6	Landesmedienzentrum Baden-Württemberg: begrenzte Funktionalität	135
4.1.7	Staatliche Münzen: Gemeinsame Verwaltung in der Landeshauptstadt	136
4.1.8.	Sektorversicherer: Landwirtschaftliche Sozial- und (Gemeinde-) Unfallversicherung	137
4.2	Fusionsverwandtschaften: allgemeiner Strukturwandel	140
4.2.1	Achterbahnfahrt: Die Deutsche Bundesbahn wird Aktiengesellschaft	140
4.2.2	Landesgewerbeamt: Tradition und moderne Wirtschaftsförderung	142



<b>5</b>	<b>„ ... mit Sitz in Karlsruhe“ – ein Ende der Fusionen?</b>	<b>146</b>
5.1	Oberste und höhere Bundes- und Landesbehörden	146
5.1.1	„Karlsruher Republik“: das Bundesverfassungsgericht am Schlossplatz	146
5.1.2	Bundesgerichtshof: das oberste Zivil- und Strafgericht der Bundesrepublik	147
5.1.3	Bundesanwaltschaft: Der Generalbundesanwalt beim Bundesgerichtshof	148
5.1.4	Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel	149
5.1.5	Bundesanstalt für Wasserbau als zentrale Bundesoberbehörde	150
5.1.6	Landesrechnungshof: in der Nachfolge der Badischen Oberrechnungskammer	150
5.1.7	Finanzgericht Baden-Württemberg: noch mit Sitz in Karlsruhe	151
5.1.8	Gemeindeprüfungsanstalt: Kontrolle für 1.111 Städte und Gemeinden im Land	151
5.1.9	Landesanstalt für Umweltschutz: ausführendes Organ des Umweltministeriums	152
5.1.10	Die Führungsakademie Baden-Württemberg: Kadenschmiede aus der Späth-Zeit	152
5.2	Landesober- und -mittelbehörden mit Sitz in der TechnologieRegion	153
5.2.1	Sorgenkinder: landwirtschaftliche Forschungs- und Versuchsanstalten	153
5.3.	Kultur-, Bildungs- und Forschungseinrichtungen	157
5.3.1.	Bibliotheken und Museen in Sorge um Eigenständigkeit	157
a.	Das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe	158
b.	Von großherzoglicher Herkunft: Badische Landesbibliothek Karlsruhe	159
c.	Das geschichtsträchtige Generallandesarchiv Karlsruhe	161
d.	Das im großherzoglichen Schloss beheimatete Badische Landesmuseum	162
e.	Das neu erstandene Badische Staatstheater Karlsruhe	163
5.3.2	Die großen „Think-Tanks“: Universität, ZKM, FH und Forschungszentrum	165
a.	Universität Karlsruhe: Die älteste Technische Hochschule Deutschlands	165
b.	Von der einstigen Baufachschule zur größten FH des Landes	167
c.	Zentrum für Kunst und Medientechnologie in Karlsruhe	167
d.	Forschungszentrum Karlsruhe: von der Kernforschung zur Umwelt-, Energie- und Nanotechnologie	167
5.4	Banken-, Genossenschafts- und Versicherungswesen	169
5.4.1	Die letzten badischen Verbände: Gemeindeversicherer und Genossenschaften	169
<b>6</b>	<b>Bilanz, Bewertung, Ausblick</b>	<b>171</b>
<b>7</b>	<b>Chronologie der Fusionsvorgänge und Neustrukturierungen</b>	<b>174</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis / In eigener Sache</b>	<b>175</b>

## 0. Baden-Württemberg im Fusionsfieber - Zur Einleitung

**Fusionen als Indikator von Globalisierung und Wettbewerbsfähigkeit:** Das lateinische Wort „Fusion“ bezieht sich ursprünglich auf die Naturwissenschaften, stammt aus dem Bereich der Physik. Es bezeichnet dem Wortstamm nach „das Gießen, Verschmelzen“ physikalischer Größen. In Zeiten der Globalisierung und der Internationalisierung von Politik und Wirtschaft wird damit die „Verschmelzung“ von Unternehmen – von Personengesellschaften, von Kapitalgesellschaften, Genossenschaften gleicher Haftungsart und Versicherungsvereinen – umschrieben. Eine Fusion hat den Untergang mindestens einer der beteiligten Gesellschaften, bei Umwandlung oder Neugründung sogar aller Teileinheiten zur Folge. Häufig hat eine Fusion die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, oft aber auch ganz andere Dinge zur Zielsetzung.

In Baden-Württemberg haben Fusionen seit spätestens Mitte der 80er Jahre eine ganz besondere Bedeutung. Die Politik des in der Nachkriegszeit neugebildeten Bundeslands, das viele Jahrzehnte überkommene, durch willkürlich gezogene Grenzen der amerikanischen und französischen Besatzungszonen noch zusätzlich komplizierte Doppelstrukturen aufwies, sah und sieht in Fusionen zusätzlich die Chance zur Vereinheitlichung von Verwaltungsstrukturen, zur Schaffung von „wirklicher Einheit“, wenn man so will, auch zur Herausbildung von „Landesidentität“. Nach der Bildung des Landes Baden-Württemberg – aus Fragmenten der ehemals selbständigen Länder Baden und Württemberg –, sowie nach der Gebiets- und Verwaltungsreform in den 70er Jahren, waren es ab der 9. und der 10. Wahlperiode des baden-württembergischen Landtages, also ab 1984 und 1988 insbesondere Politiker wie Lothar Späth und Erwin Teufel, die Fusionen angestoßen und vollendet haben.

Diese Untersuchung, angeregt von der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, sowie wissenschaftlich begleitet vom Institut für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe, zeichnet eine ganze Dekade baden-württembergischer Landespolitik nach: von ersten Ideen zu Großfusionen, im Energiesektor, bei Banken, bei Rundfunksendern in den 80er Jahren, über die beschleunigte Zusammenlegung und Verschmelzung – in zahlreichen Fällen auch der Privatisierung – ehemaliger kommunaler und staatlicher Behörden und Institutionen sowie öffentlich-rechtlicher Einrichtungen und Unternehmen in den 90er Jahren. Deutlich wird, warum Fusionen oft zunächst nur Wunsch und Gedanke der Politik blieben, in späteren Jahren aber doch in vielen Fällen Realität wurden.

Einige Fusionen geben auch wichtige Hinweise auf veränderte weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen. Die zunehmende Globalisierung nach Auflösung der weltpolitischen Blöcke und dem Ende des Ost-West-Konfliktes beschleunigte sicherlich einzelne Fusionsvorhaben. Im gleichen Sinne wirkte auch die EU-weite Liberalisierung im Energiesektor im Zuge der Entwicklung des EU-Binnenmarktes. Veränderte Märkte im Land selbst schufen veränderte Rahmenbedingungen: etwa private Rundfunk-

strukturen als neue (und vor allem ernsthafte) Konkurrenz in einem bis dahin weitgehend geschlossenen öffentlich-rechtlichen System. Baden-Württemberg übernahm bei der Fusion im Rundfunksektor bundesweit eine Vorreiterrolle, ebenso in Teilbereichen des Sozialversicherungswesens.

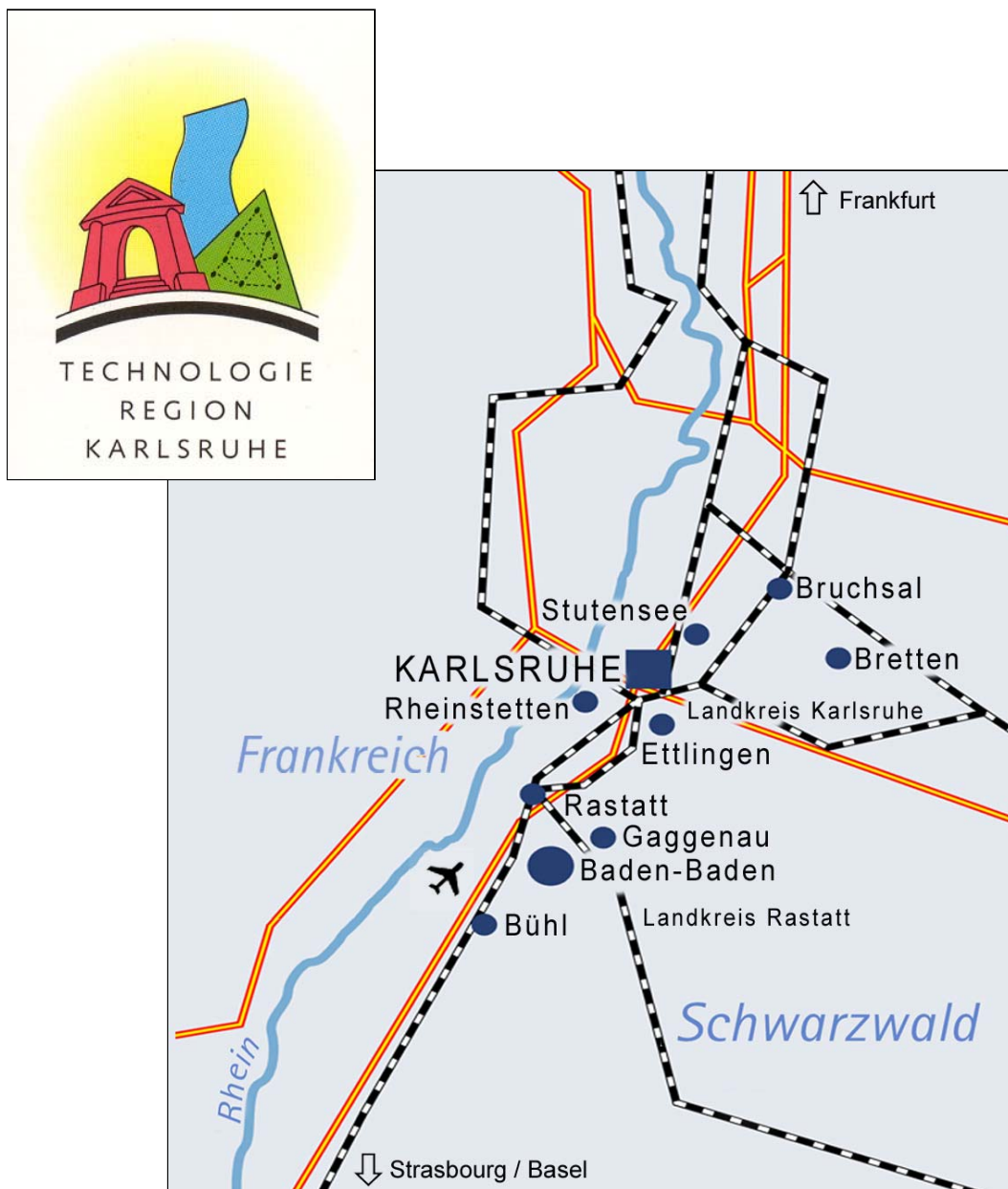
In dieser Untersuchung werden die Fusionen im Rundfunkbereich, die Verschmelzung der ehemaligen Sender SDR und SWF zum SWR, im Bankenbereich mit der neu gebildeten Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), im Energiesektor mit der neuen Aktiengesellschaft Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) und im Sozialversicherungsbereich mit der Neugründung der Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg (LVA) besonders eingehend beleuchtet. Neben der Betrachtung einzelner Einrichtungen und Institutionen, zum Zeitpunkt der Fusion und in der unmittelbaren Folgezeit, umreißt diese Untersuchung auch die planerischen Grundlagen: etwa in der Beschreibung sich verändernder Landesentwicklungspläne, in der Herausbildung von Zentralität, von Metropolen und Metropolregionen. Diese grundlegenden Gedanken bilden gleichzeitig eine wichtige Basis der Untersuchung.

Ziel dieser Untersuchung – und Anliegen der Auftraggeber – ist es vor allem, eine Bilanz zu ziehen: Bilanz zu einem wichtigen Gegenstand in mehr als einer Dekade Landespolitik, die aufgrund mangelnder finanzieller Spielräume zusehends auf Konsolidierung setzte, auf Beibehaltung des Status quo. Dabei stand – insbesondere in der Regierungszeit von Ministerpräsident Erwin Teufel – nicht mehr im Vordergrund, wo noch eine neue Universität gegründet, oder ein neues Museum eröffnet werden könnte. Vielmehr ging es um die Sicherung des Bestandes. Und um die Schaffung einheitlicher Verwaltungsstrukturen. Die Studie versucht deshalb auch zu differenzieren zwischen den – aus dem Begriff Fusion hergeleiteten – Zielen, wirtschaftlichen Notwendigkeiten, vielleicht auch Zwangsläufigkeiten „des Gießens, Verschmelzens“. Und auf der anderen Seite dem schlichten Selbstzweck, der Fusion um der Fusion willen, wie sie oftmals in der Suche nach „Landesidentität“ zum Ausdruck kam. Diese Differenzierung bildet zugleich die Marschroute bei der politischen Bewertung.

**Stefan Jehle**

## 1. Eine Region im Wandel: von Badens Hauptstadt zur TechnologieRegion

Eine zentrale Region am Oberrhein, der Landstrich zwischen Bruchsal und Bühl, ist Gegenstand dieser Untersuchung. Die TechnologieRegion Karlsruhe, ein in den Köpfen fest verankerter Begriff, mit dem die Stadtkreise Karlsruhe und Baden-Baden, sowie die sie umgebenden Landkreise Karlsruhe und Rastatt seit einigen Jahren für sich werben, ist in den vergangenen Jahrzehnten vielfältigen Einflüssen und Veränderungsbestrebungen ausgesetzt gewesen. In einem ersten zentralen Kapitel sollen die gewachsene Zentralität der – auch geschichtlich bedeutsamen – Region unweit des Elsaß und der Südpfalz näher betrachtet werden, ehe es um das eigentliche Thema der Dokumentation geht: dem Einfluss von landespolitischen Entscheidungen auf Wirtschaft und Regionalentwicklung.



**Die 1987 gegründete TechnologieRegion Karlsruhe GdbR in unmittelbarer Nachbarschaft von Elsaß und Südpfalz umfasst den Landstrich zwischen Bruchsal und Bühl. Im Herzen: die Stadt Karlsruhe.**

## 1.1 Historischer Rückblick: die gewachsene Zentralität Karlsruhes – das Tafelsilber aus Zeiten des Großherzogtums und neue Perspektiven am Oberrhein

***Immer wieder ist die Region am Oberrhein ins Zentrum europäischer Überlegungen gerückt. Die TechnologieRegion Karlsruhe, der Landstrich zwischen Bruchsal und Bühl, liegt inmitten einer zentraleuropäischen Entwicklungsachse. Die Landes- und Regionalplaner nennen dieses Sinnbild für die leistungsfähigsten Wirtschaftsräume, mit Nord-Süd-Ausdehnung zwischen London und Genua, schlicht und einfach „Blaue Banane“. Noch Zukunftsmusik ist die „Magistrale für Europa“, die TGV-/ICE-Schnellzugverbindung von Paris über Straßburg und Karlsruhe nach Wien/Budapest, die ebenfalls – in diesem Fall in West-Ost-Richtung – den Oberrhein als „Zentrum“ definiert. Wenn man so will, mitten im Fadenkreuz der planerischen Überlegungen. Kleinräumiger betrachtet ist von einer „Städtelandschaft am Oberrhein“ die Rede, wie sie etwa Städteplaner auf der XVII. Triennale 1988 in Mailand präsentierten. Damit wird das Städtetenetz, die Siedlungsagglomeration zwischen dem Dreiländereck Basel/Mülhausen, Freiburg, Straßburg, Karlsruhe, dem Rhein-Neckar-Dreieck um Heidelberg/Mannheim/Ludwigshafen als eine Einheit betrachtet und beschrieben. Eine zusätzliche Kategorie bietet der Landesentwicklungsplan (LEP) aus dem Jahr 2002: dort ist die Rede von einem „Europäischen Verflechtungsraum Oberrhein“. Doch alle diese Überlegungen sollten nicht vergessen machen, dass Stadt- und Landkreis Karlsruhe, Stadtkreis Baden-Baden und Landkreis Rastatt, um die es sich bei der TechnologieRegion Karlsruhe handelt, und um die sich diese Studie zu Fusionsvorhaben im Land Baden-Württemberg im wesentlichen dreht, vor allem auch durch ihre Herkunft geprägt werden. Bis 1933 war Karlsruhe, die einstige badische Residenz, Hauptstadt eines eigenständigen Landes des Deutschen Reiches und später der Republik. Die bunte Vielfalt, die Identität, die Zentralität, die heute noch sicht- und erkennbar ist, haben zu einem Gutteil ihren Ursprung in dieser Zeit. Und erst mit Blick auf diese Grundlagen können auch neue Zukunftsvisionen entwickelt und verstanden werden.***

„Der Oberrhein – eine andere Metropole“, so hieß der Beitrag des Landes Baden-Württemberg zur internationalen Ausstellung „Die Städte der Welt und die Zukunft der Metropolen“ auf der XVII. Triennale 1988 in Mailand. Er zeigte am Beispiel des Oberrheins die Voraussetzungen, Chancen und Restriktionen einer urbanisierten Landschaft auf dem Weg in die Zukunft. Ein besonderes Merkmal des Oberrheins im Vergleich zu den klassischen Metropolen ist seine Vielgestaltigkeit aus Landschaften und Städten.

Metropolen sind Hauptstädte oder sehr große Städte mit (häufig) weltweiter Bedeutung und Ausstrahlung, machtvolle Zentren von Politik und Handel, Verkehr und Kommunikation, Wissenschaft und Technik, Industrie, Kunst und Kultur. In dieser Umschreibung <sup>1</sup> habe die Bundesrepublik Deutschland nach dem Berlin der zwanziger Jahre keine wirkliche Metropole mehr und noch viel weniger der Oberrhein, schrieb im Jahr 1988 Martin Einsele.<sup>2</sup> Mit dem Glanz der Metropole verbindet sich jedoch auch das Elend der industriellen Großstadt und die Tristesse anonymer Vorstädte, „Unwirtlichkeit“, wie sie

<sup>1</sup> Verfertigt als Ausstellungskatalog kurz vor dem Fall der Mauer, im Jahr 1988

<sup>2</sup> XVII. Triennale in Mailand/Die Städte der Welt und die Zukunft der Metropolen: Der Oberrhein – eine andere Metropole; Ausstellungskatalog der Arbeitsgruppe Triennale Baden-Württemberg, Leitung: Martin Einsele, Karlsruhe 1988, veröffentlicht ein Jahr vor dem Fall der Mauer und des Ost-West-Gegensatzes; Einsele war der einstige Lehrstuhlinhaber für Städtebau an der Fakultät für Architektur der Universität Karlsruhe

Alexander Mitscherlich in den sechziger Jahren beschrieb, „Unregierbarkeit“, wie es – und dann eben doch als Metropole – dem Berlin oder Hamburg der achtziger Jahre zugeschrieben wurde.

Einsele entwarf 1988 die Vision einer „anderen Metropole“, einer anderen Form, urban zu leben. Seine Botschaft war es nicht, dass die „Städte-Landschaft“ am Oberrhein die Struktur der zukünftigen Stadt darstelle, sondern dass sie eine unter vielen Möglichkeiten sein könnte, städtisch zu leben. Und vieles, so Einsele damals, spreche dafür, dass sie eine gute Chance habe: ihre Lage in der Mitte Westeuropas, das seine Binnen-Grenzen zu öffnen begann, die wachsenden Probleme der großen Städte und die eigenen natürlichen, historischen und technischen Potenziale, aber auch die Kräfte technischen Wandels, die eine neue Form von Urbanität andeuteten.

Es scheint fast so, als hätte Einsele vorausgeahnt, vielleicht auch vorausgedacht, was sich Entscheidungsträger auf regionaler Ebene, insbesondere der in kommunaler Trägerschaft arbeitenden Planungsbehörde Regionalverband Mittlerer Oberrhein und der 1987 auf freiwilliger Basis ins Leben gerufenen TechnologieRegion Karlsruhe GdbR Ende der 90er Jahre in teilweise leidenschaftlichen Debatten als Leitbild gemeinsamer Identifikation erkämpft haben, wohl erkämpfen mussten: die Aufwertung der städtischen Zentren am Oberrhein, was Ausdruck findet im neuen Landesentwicklungsplan.

Während der noch vom Innenministerium herausgegebene Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg 1983 (LEP) allenfalls von den „großen Verdichtungsräumen als den Motoren gesunder Entwicklung“ sprach, die historisch gewachsene Siedlungsstruktur des Landes gekennzeichnet sah „durch den Wechsel von großen Verdichtungsräumen mit mittleren und kleineren Verdichtungen im ländlichen Raum“, war bei Neuauflage des LEP im Jahr 2002, inzwischen erarbeitet im Wirtschaftsministerium, ein Paradigmenwechsel erkennbar. Da war nun von der „Europäischen Metropolregion Stuttgart“ die Rede, neuartigen Festlegungen „zur Stärkung der Leistungskraft des Landes, insbesondere zur Förderung seiner nationalen und internationalen Einbindung, zur Intensivierung der regionalen und grenzüberschreitenden Kooperation und zur Unterstützung des wirtschaftlichen Strukturwandels für besondere regionale Entwicklungsaufgaben“.<sup>3</sup> Andere Regionen gerieten ins Hintertreffen.

Man mag, insbesondere mit Blick auf Einseles Definition von Metropole, darüber streiten, ob die baden-württembergische Landeshauptstadt, tatsächlich in diese Kategorie - bei der Stuttgart vor allem der bayerischen Kapitale München nacheifern möchte - eingeordnet werden oder in absehbarer Zukunft auch nur annähernd Metropolcharakter erhalten kann.<sup>4</sup> Jedenfalls setzte die Einordnung von

---

<sup>3</sup> Vergl. Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg (LEP) 2002, hrsg. vom Wirtschaftsministerium, Stuttgart 2002; Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg (LEP) 1983, damals noch unter Federführung des Innenministers erstellt und herausgegeben, Stuttgart 1983.

<sup>4</sup> Sicher auch nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass führende Vertreter dieser mit viel Optimismus angegangenen Stilisierung wie der frühere Stuttgarter IHK-Präsident Hans-Peter Stihl (wohnhaft und tätig in einem kleinen Waiblinger Vorort)

Stuttgart als „Europäische Metropolregion“ eine Diskussion am Oberrhein in Gang, die nach langwierigen Verhandlungen dazu führte, dass auch die Region zwischen Bruchsal und Bühl, inklusive der südlich und nördlich angrenzenden Großräume Freiburg und Mannheim neu definiert wurde. Im Landesentwicklungsplan ist nun von einem „Europäischen Verflechtungsraum Oberrhein“ die Rede, der künftig – neben dem Bodenseeraum – „besondere regionale Entwicklungsaufgaben“ im Land begründet.<sup>5</sup>

Ein Blick in die Zukunft ist aber nicht möglich ohne einen Blick in die Vergangenheit. Es ist sinnvoll, diesen Blick zunächst mit einem unverstellten Auge einzufangen, ehe dann die Zentralitätsfunktion der einstigen badischen Residenz Karlsruhe – früher und heute – näher beleuchtet werden soll. Einsele betrachtet das Land am Oberrhein als Teil der europäischen „Megalopolis“ vom Großraum London über die „Randstad“ Holland bis nach Mailand. Der geologische Graben zwischen Basel und Frankfurt, rund 350 Kilometer lang und 35 bis 50 Kilometer breit, wird dabei eingefasst von den Gebirgsrändern des Schwarzwaldes und Odenwaldes, der Vogesen und des Pfälzer Waldes. Sie begrenzen einen mehr oder weniger einheitlichen Natur- und Kulturraum, Heimat für annähernd 10 Millionen Menschen: Schweizer, Franzosen und Deutsche, darunter knapp eine Million Einwohner aus anderen europäischen Ländern.

Die Siedlungsstruktur am Oberrhein wird geprägt von den sechs Agglomerationen Basel/Mülhausen, Freiburg, Straßburg, Karlsruhe, Heidelberg/Mannheim/Ludwigshafen und Frankfurt/Mainz/Wiesbaden. Deren Kernstädte folgen einander, aufgereiht wie an einer Perlenschnur, im Abstand von 50 bis 60 Kilometern. Die Verdichtung ist rechtsrheinisch höher als linksrheinisch, im Norden stärker als im Süden. Seine frühere Bedeutung als europäischer Handelsweg erhielt der Oberrhein erst mit dem systematischen Infrastrukturausbau im 19. Jahrhundert zurück: Rheinbegradigung, Eisenbahnbau und Übergang über den Gotthard nach Italien. Bis heute fehlt eine durchgehende, erstklassig ausgebaute Ost-West-Verbindung, wie in den vergangenen Jahren insbesondere die Diskussion um die „Magistrale für Europa“, die TGV-/ICE-Schnellzugverbindung von Paris über Straßburg und Karlsruhe nach München und Wien/Budapest deutlich zeigte. Von der miserablen Verbindung über die Bundesautobahn A 8 zwischen dem badischen und württembergischen Landesteil, die eher trennt, als vereint, ganz zu schweigen.

Die bedeutenden Städte und Bischofssitze des Mittelalters, Basel, Straßburg, Speyer, Worms und Mainz, liegen auf dem linksrheinischen Hochufer – als Folge der römischen Kolonisation von Wes-

---

und der bis Frühjahr 2005 amtierende Ministerpräsident Erwin Teufel (Hauptwohnsitz Spaichingen) selbst aus eher ländlichen Gebieten stammen. Glaubwürdiger erscheint da zumindest der auf der Schwäbischen Alb geborene Städtebauer Martin Einsele, der Stadtplanung zeitlebens vor allem als Grün- und Freiflächenplanung verstand!

<sup>5</sup> Seit Februar 2005 gibt es am Oberrhein neue Initiativen von Regionalverband und TechnologieRegion Karlsruhe GdB, auch den Verflechtungsraum zwischen Mannheim und Basel auch formell zur „Europäischen Metropolregion“ zu erheben!

ten her. Nach den Verwüstungen im Pfälzischen Erbfolgekrieg (1688-1697) wechselte der Schwerpunkt der Siedlungsentwicklung auf die rechte Rheinseite, unterstützt durch die Residenzneuanlagen beim Wiederaufbau und danach: Rastatt, Karlsruhe, Bruchsal und Mannheim mit der Sommerresidenz Schwetzingen. Ein Ausbau der alten Metropole Straßburg zum Zentrum des Oberrheins wurde – als Folge einer lange währenden politischen und wirtschaftlichen Teilung dieses einheitlichen Natur- und Kulturräumens und der wechselvollen Geschichte von Elsaß und Lothringen – lange Zeit verhindert. Seitdem infolge der Französischen Revolution und der Genese des Nationalstaates den politischen auch Zollgrenzen hinzugefügt wurden, ist offenbar, wie sehr die Bedeutung des Oberrheins gegenüber benachbarten Wirtschaftsräumen auch von seiner Fähigkeit zu grenzüberschreitender Kooperation abhängt.

Diese Sichtweise des Städtebauers Martin Einsele, lange vor Schaffung der einheitlichen Europäischen Akte (1984), des EU-Binnenmarktes, des Schengener Abkommens (in den 90er Jahren) und der Einführung des Euro <sup>6</sup> formuliert, klang einst visionär. Die „Städte-Landschaft“, diese urbanisierte Kulturlandschaft, ist jedoch tatsächlich keine Stadt und keine klassische Metropole. Sie hat, so wurde auf der XVII. Triennale 1988 formuliert, eine andere Geschichte, eine andere Siedlungs- und Landschaftsstruktur, andere Kommunikationsnetze und Zentrensysteme. Sie ist eine, wenngleich politisch und wirtschaftlich lange geteilte, naturräumliche und kulturgeschichtliche Einheit – die in vielen Details nur noch sprachlich voneinander getrennt erscheint.

Die „Städte-Landschaft“ zwischen Basel und Frankfurt hat vieles von dem, was die Qualität einer Metropole ausmacht: lebendige Großstadtzentren auf römischem, mittelalterlichem und barockem Grundriss, romanische Kaiserdome, gotische Kathedralen und barocke Schlösser, Theater und Opernhäuser, Universitäten, Fachhochschulen und Akademien, eine Landschaft mit Bergen und Rebhängen, Wäldern und Seen, deren vielgerühmte Gastronomie die Vorzüge (dreier) nationaler Kochkünste und Gastlichkeit verbindet. Dabei folgen die Knotenpunkte städtischer Aktivitäten in Ober- und Mittelzentren einander in einer Dichte und inneren Differenzierung wie in kaum einer der klassischen Metropolen.

Einige haben originär metropolitane Funktionen: die europäischen Institutionen in Straßburg, die internationalen Messen, Bankenzentren und Flughäfen in Basel und Frankfurt, die nationalen hohen Gerichte in Karlsruhe, die (u.a. chemischen) Großindustrien in Basel, Straßburg und Ludwigshafen/Mannheim, das Fernsehen in Mainz und Baden-Baden, Heidelberg und sein berühmtes Schloss, die Thermen und Spielbanken in Wiesbaden und (abermals) Baden-Baden oder die Schwetzingener Schlossfestspiele.

---

<sup>6</sup> Das Schengener Abkommen zur Reisefreiheit in EU-Kernländern trat 1995 in Kraft, die Euro-Einheitswährung ab 2002.



Doch es ist auch vom „badischen Grenzraum“ die Rede, etwa in einer Publikation anlässlich der 50. Wiederkehr der Vereinigung von (Süd-) Baden, Württemberg-Baden und (Süd-) Württemberg-Hohenzollern zum „Südweststaat“<sup>7</sup>. Das klingt nach einer Stigmatisierung, bezeichnet das Gefälle zwischen wirtschaftlich stärkeren und schwächeren Gebieten, wie man dies in allen Flächenstaaten der Bundesrepublik vorfindet. Vergleicht man jedoch die Zuwachsraten der Wertschöpfung seit 1970, kann man feststellen, dass sich das Gefälle ziemlich gleichmäßig auf badische wie auf württembergische Regionen verteilt. D.h. auch alte Disparitäten blieben erhalten

In den vergangenen Jahren hat, das wies zuletzt der Freiburger Wissenschaftler Helmut Köser nach, entgegen allen Vorurteilen die Hauptstadtregion Stuttgart ihre Spitzenposition bei den Zuwachszahlen an mehrere Landkreise im Umfeld von Großstädten<sup>8</sup> verloren. In allen Landesteilen weist das Land Baden-Württemberg eine ausgeprägte Achsenstruktur auf, verbunden mit einer vorwiegend dezentralen Industriestruktur, die historisch gewachsen sei. Die These vom „Grenzland im Abseits“ (ursprünglich vor allem auf Südbaden bezogen) hält Köser „für nachweislich falsch“. Die badischen Regionen am Rhein hätten vielmehr eindeutige und nachweisbare Standortvorteile, um die sie so manche Grenzregion in Europa beneiden würde. Großräumlich-europäisch betrachtet liegen die badischen Landesteile in der Mitte einer Entwicklungsachse, die von Amsterdam/Rotterdam bis nach Mailand reicht.

Diese als „Blaue Banane“ bezeichnete Entwicklungsachse soll im Rahmen der 1999 von der Europäischen Kommission beschlossenen EUREK-Leitlinien<sup>9</sup> eine besondere Förderung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erhalten. Die Kommission hat die EUREK-Leitlinien für den Strukturfonds des Zeitraumes 2000 bis 2006 berücksichtigt. Durch ihre Lage in der so genannten „Blauen Banane“ Europas gehören die badischen Regionen am Rhein zu den Kernräumen der Europäischen Union. Ihr einstiger Standortnachteil aus der Randlage in den jeweiligen Ländern verwandelt sich nach Vollendung des EU-Binnenmarktes zunehmend in einen Standortvorteil, der jedoch noch nicht überall erkannt wird.

Doch dort, wo es zweifelsohne wirtschaftlich prosperiert, wo der Wachstumsmotor der Groß-Region seit 1987 auch im Marketing mit dem Namen TechnologieRegion Widerhall findet, gibt es nach wie vor scheinbare Identitätsprobleme. Diese sind auch durch Festlegungen im Landesentwicklungsplan und der – zugegeben künstlichen – Schaffung eines „Europäischen Verflechtungsraums Oberrhein“

---

<sup>7</sup> Helmut Köser: Baden – Grenzland im Abseits oder Entwicklungsregion in der Mitte Europas? Eine Bilanz. In: Paul-Ludwig Weinacht (Hrsg.): Die badischen Regionen am Rhein, a.a.O.

<sup>8</sup> Große Potenziale beim wirtschaftlichen Wachstum, auch wegen seines Ausgangsniveaus, hatte dabei etwa der Landkreis Karlsruhe, der in Rankings immer wieder vorne lag. Auch Böblingen wies zuletzt hohe Wachstumsraten auf.

<sup>9</sup> Das Europäische Raumentwicklungskonzept (EUREK) wurde beschlossen in Potsdam 1999 (Info: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, Bonn, [www.bbr.bund.de](http://www.bbr.bund.de)) und umfasst auch die EU-Interreg-Programme.

nicht von heute auf morgen aus der Welt zu schaffen. Diese Probleme beschäftigen vor allem die einstige badische Residenz Karlsruhe und ihr nächstes Umland. Karlsruhe war – vor allem als Zentrum des Großherzogtums – bis zum Beginn des Naziregimes, bedeutende Hauptstadt eines eigenständigen Landes in den Grenzen des Deutschen Reiches: mit viel hoheitlicher Pracht und überliefertem großherzoglichem „Tafelsilber“. <sup>10</sup>

Karlsruhe, die heute drittgrößte Stadt im jungen Land Baden-Württemberg, die heute vor allem mit den Namen der höchsten deutschen Gerichte in Verbindung gebracht wird, laut Institut für Demoskopie in Allensbach von ähnlich vielen auch noch mit dem früheren Vorzeigefußballclub „KSC“, hat als einstige Hauptstadt des Großherzogtums Baden auch Renommier- und Statussymbole vorzuweisen. Karlsruhes Identität zeigte sich nach dem 2. Weltkrieg freilich bislang vor allem und immer wieder in der Abgrenzung zu Stuttgart und dem dort ausgeübten so genannten „Zentralismus“.

Doch eine Verkürzung darauf wäre nicht zu rechtfertigen. In der 1998 erstmals seit dem 2. Weltkrieg in dieser Form publizierten „Karlsruher Stadtgeschichte“ beklagt der Autor Manfred Koch den Verlust der Hauptstadtfunction. Bis zum Ende des 2. Weltkrieges sei die Geschichte der Stadt zunächst die einer Residenz- und Hauptstadt zuerst der Markgrafschaft, dann des Großherzogtums und schließlich des Landes Baden gewesen. <sup>11</sup> Diese zentrale Stellung und alle damit verbundenen Funktionen und Institutionen bestimmten entscheidend das Leben der Stadt und das Selbstverständnis ihrer Bewohner. Diese unterlag nach dem Kriegsende jedoch einem tiefgreifenden Wandel. Not und Elend der Nachkriegszeit teilte Karlsruhe zwar noch mit allen deutschen Großstädten.

Darüber hinaus traf Karlsruhe jedoch schon 1945 ein Funktionsverlust, der seine Substanz und Struktur weit fundamentaler veränderte als die reparablen Kriegszerstörungen. Karlsruhe verlor seinen seit der Gründung 230 Jahre zuvor angestammten Rang als Landeshauptstadt. <sup>12</sup> Der frühere Ministerpräsident Hans Karl Filbinger beschrieb in einem Interview im Jahr 2000 seine Wahrnehmungen während der zweiten Volksabstimmung über die Länderneugliederung im Südwesten im Jahr 1970: „Die Erinnerung daran, dass Karlsruhe der Mittelpunkt des florierenden Landes Baden gewesen ist, war

---

<sup>10</sup> „Tafelsilber“ fasziniert seit Jahrhunderten die Liebhaber von ganz besonderen Tafelserviceteilen, wie Schüsseln oder Kannen, ist umgangssprachlich auch immer wieder ein Begriff für besondere Besitztümer des Staates: „Wird Tafelsilber verkauft“, hieß es etwa zu Vorhaben von Finanzminister Hans Eichel; „Kirche verkauft ihr Tafelsilber“, so die Schlagzeile in „Die Welt“ vom 11.2.2005 – oder in der Bild am Sonntag 28.11.2004: „Wenn Tafelsilber zum Ballast wird“.

<sup>11</sup> Manfred Koch: Trümmerstadt. Residenz des Rechts. Zentrum der TechnologieRegion. Wechselvoller Weg in die Gegenwart. In: Karlsruhe – Die Stadtgeschichte, a.a.O.

<sup>12</sup> „Der Parvenu verlor seine raison d’être“, hieß es in einem umstrittenen Aufsatz zum 50jährigen Landesjubiläum; Klaus-Jürgen Matz: Badisches Kernland. Region der Residenzen. In: Landeszentrale für politische Bildung, a.a.O.; eine Bedeutung die vor allem mit Napoleons Neuordnung Europas beträchtlich anwuchs – und Karlsruhe bis zu Beginn des Naziregimes sein Status als „großherzogliche Residenz“ verliert.

damals noch sehr lebendig. Dies ist in gewissen Umfängen auch heute noch so und meines Erachtens mit Recht“. <sup>13</sup>

Die nach dem Krieg eingetretene Minderung des Stellenwertes der Stadt auszugleichen, ihr eine neue Identität zu verschaffen und zugleich weitgehend auch zentralörtliche Funktionen zu erhalten, bekam seither für alle in Karlsruhe politisch Verantwortlichen einen außerordentlichen Stellenwert. Aus den Trümmern neues Leben erwachsen zu lassen, den Absturz in die provinzielle Bedeutungslosigkeit zu verhindern und sich um ein neues und sich wandelndes Profil für „die einstige badische Residenz“ zu bemühen, bestimmt vielfach noch bis heute das Tagesgeschehen.



**Karlsruhe – von oben gesehen: deutlich erkennbar ist der fächerförmige Stadtgrundriss aus dem frühen 18. Jahrhundert, mit Schloss, angrenzendem Stadtbezirk „Zirkel“ und Kaiserstraße (li.) im Zentrum.**

**Foto:sj**

<sup>13</sup> Altministerpräsident zur Volksabstimmung vom Juni 1970: Ressentiments sind nicht gerechtfertigt/Durch ein Meer badischer Fahnen; Interview mit Hans Karl Filbinger (Amtszeit 1966 bis zum erzwungenen Rücktritt 1978) in der Karlsruher Sonntagszeitung „Boulevard Baden“ vom 8.6.2000; und nahezu zeitgleich in „Sonntag aktuell“, Stuttgart, am 18.6.2000; Interviewpartner: Stefan Jehle.

Doch das kann sich nicht mehr nur auf die Karlsruher Gemarkung begrenzen, sondern muss in größerem Zusammenhang gesehen werden – so wie es visionär der frühere Karlsruher Oberbürgermeister Gerhard Seiler und Staatsminister a.D. Erwin Vetter (Ettlingen) im Jahr 1987 mit dem freiwilligen Zusammenschluss in der TechnologieRegion schon vorweg nahmen. Auch die „Städte-Landschaft“, wie sie Einsele im Jahr darauf auf der XVII. Triennale in Mailand beschrieb, umfasst den Oberrhein als ganzes, diesseits und jenseits des Rheins.

Die badische Teil-Region am Oberrhein ist aber nicht nur eine Wachstumsregion, nicht zuletzt mittlerweile Standort für viele High-Tech-Unternehmen, sie ist vor allem eine europäisch gewordene Region durch direkte Nachbarschaft zu Frankreich und der Schweiz. Die Region ist langfristig auf einem guten Wege, sich zu einem einheitlichen, grenzüberschreitenden Wirtschaftsraum zu entwickeln und hat somit bereits Modellcharakter in einem Europa der zusammenwachsenden Regionen. Und damit schließt sich der Kreis beim Blick in die Zukunft, beim Blick zurück in die Vergangenheit: Das, was infolge des pfälzischen Erbfolgekrieges<sup>14</sup> einst „künstlich“ getrennt wurde, wächst mit Vollendung des EU-Binnenmarktes, dem Schengener Abkommen und der gemeinsamen Währung Euro wieder zusammen.

Es kann mit Fug und Recht der Anspruch erhoben werden: ein Zusammenwachsen unter Beibehaltung der historisch gewachsenen „Mitgift“, des „Tafelsilbers“, des kulturellen Erbes und, zumindest in seinen bedeutsamen Anteilen, der hinüber geretteten Identität. Der „bunten Vielfalt“, den „Identitätsräumen“, wie sie gerade zur 50. Wiederkehr der Vereinigung der einstigen Landesteile Baden-Württembergs im Jahr 2002 immer wieder beschrieben wurden, darf freilich dabei nicht durch falsch verstandene zentralstaatliche Gleichmacherei der Garaus gemacht werden. Der Karlsruher Historiker Klaus-Jürgen Matz, der im Jahr 1970, in der zweiten Volksabstimmung zur Südweststaatsfrage, eine „strukturelle Wende“ erkennt, ein Ende der Zeiten „auffälliger Privilegierungen Badens“, etwa in Form der Ansiedlung höchster Gerichte (1950 und 1951), der Erdölraffinerien (ab 1962), des Forschungszentrums (heute: Forschungszentrum Karlsruhe; ab 1956; vergl. auch Kapitel 1.3 und 5) als Ausgleich für verlorene Hauptstadtwürden, erkennt heute eine Suche nach mehr Beachtung in den Medien, nach gesteigerter Reputation, nach Anerkennung auf nationaler, gar internationaler Ebene.<sup>15</sup> „Der Oberrhein – die andere Metropole“, die auch mehr ist als ein „Europäischer Verflechtungsraum“, bietet als Modell für neue – organisch gewachsene – Identitäten beste Voraussetzungen.

---

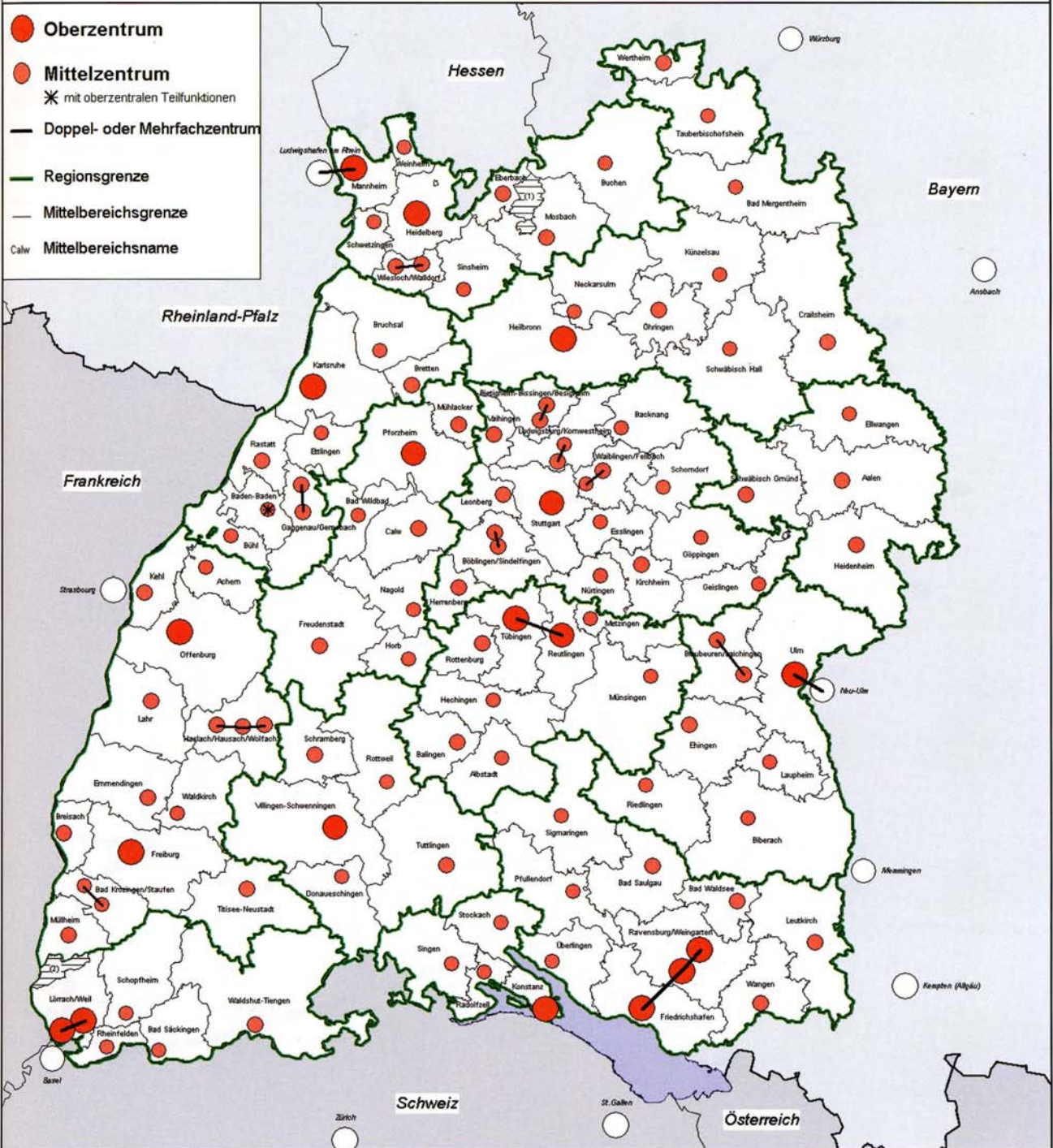
<sup>14</sup> Die Annexion des Elsaß durch Frankreich war aber bereits vorher (1681 Straßburg) erfolgt, dem sich das allmähliche Einleben der Elsässer in Frankreich – einschließlich der bei Älteren bis heute prägenden Zweisprachigkeit – anschloss.

<sup>15</sup> Bezogen auf die Großstadt Karlsruhe zuletzt bei den Bewerbungen als „Stadt der Wissenschaft“, als Olympiaaustattungsort und als Kulturhauptstadt Europas!



# LANDESENTWICKLUNGSPLAN 2002 BADEN-WÜRTTEMBERG

## Zentrale Orte und Verflechtungsbereiche – Oberzentren, Mittelzentren und Mittelbereiche –



- Oberzentrum
- Mittelzentrum
- ✳ mit oberzentralen Teilfunktionen
- Doppel- oder Mehrfachzentrum
- Regionsgrenze
- Mittelbereichsgrenze
- Calw Mittelbereichsname

○ Nachrichtlich: Oberzentren benachbarter Bundesländer gemäß jeweiligem Landesentwicklungsprogramm bzw. -plan und Städte im benachbarten Ausland mit vergleichbarer Zentralität

▨ Offen gehaltene Mittelbereichsgrenze im Bereich Neckargerach-Waldbrunn (1) und Schliengen/Bad Bellingen (2)

**WIRTSCHAFTSMINISTERIUM  
BADEN-WÜRTTEMBERG**

## 1.2 Rahmenbedingungen: die Bedeutung von Zentralität für Wirtschaft und Regionalentwicklung<sup>16</sup>

*Lange Zeit beherrschte das Zentrale-Orte-Prinzip von Walter Christaller aus dem Jahr 1933 die raumplanerischen Überlegungen von Landes- und Regionalplanern. Wichtig erschien über viele Jahrzehnte die Einteilung nach Ober-, Mittel-, Unterzentren, nach denen sich auch staatliche Zuschüsse bemessen ließen. Eine Zentralität stiftende Funktion, eine die Bedeutung einer Stadt oder Region mehrende Aufgabenzuordnung lässt sich jedoch nicht per definitionem „von oben“ verordnen. Zwar kann der Effekt einer „self fulfilling prophecy“ eintreten, d.h. die Einstufung als „zentral“ kann über kurz oder lang tatsächlich dazu führen, dass die zugewiesene zentrale Rolle beschleunigt eingenommen wird. Doch in der modernen Industriegesellschaft ist Zentralität keineswegs mehr allein staatlich bedingt. Faktoren wie soziale Netzwerke und regionale Milieus werden wichtiger. Die Rolle der klassischen Landes- und Regionalplanung wird damit zusehends umstritten. Die Dynamik des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels beschwört Konflikte herauf zwischen einer Zentralitätsordnung entlang der politisch-administrativen Gliederung und den tatsächlichen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Verflechtungen. Solche Aspekte sind gerade in der grenzüberschreitenden Region am Oberrhein von Bedeutung, in der TechnologieRegion Karlsruhe, die gleichermaßen an das Elsaß und die Südpfalz angrenzt. Hier und noch viel deutlicher in der Landeshauptstadt Stuttgart ist ein Ballungs- und Agglomerationsraumoptimum erkennbar, das nicht überschritten werden sollte, um „eine Überhitzung“ des Zentrums zu vermeiden, wenn Agglomerationsnachteile die -vorteile zu überwiegen beginnen. Das Beispiel Bayern mit seiner Metropole München zeigt auf, dass es auch sinnvoll sein kann, rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen. In einem „Europa der Regionen“ erscheint überbordende Zentralität nicht zeitgemäß.*

### Ausgangspunkt: die klassische Sichtweise von Zentralität

„Zentral“ im raumplanerischen Sinne bezeichnet die Eigenschaft, „Bedeutungsüberschuss“ zu besitzen, so eine Grundthese des Zentrale-Orte-Konzepts<sup>17</sup>, an dem sich seit den 60er Jahren die Landes- und Regionalplanung orientiert. Messbar wird die Zentralität eines Ortes anhand der Anzahl der auf ihn gerichteten Interaktionen, die auf als zentral bezeichnete Einrichtungen gerichtet sind. Da nach dieser klassischen Lehre ein Zentralitätsüberschuss stets mit einem Zentralitätsdefizit im betreffenden Umland einhergeht, kann die Zentralität eines Ortes nur mittels einer Gesamtbetrachtung eines Gebiets erfasst werden. Allerdings wird in neueren Betrachtungen vermehrt bezweifelt, dass Überschuss und Defizit tatsächlich generell gleich groß sein müssen. Vielmehr kann es je nach der Festlegung des Bezugsraums sowie in Abhängigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen auch insgesamt zu einem Zuwachs oder einer Abnahme an Zentralität kommen.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Autor dieses Abschnitts ist, wie bei Kapitel 1.4, Diplom-Betriebswirt Mathias Hofmann lic.rer.reg., Karlsruhe.

<sup>17</sup> Nach Walter Christaller; I. A. 1933 (Vergl. Christaller: Die zentralen Orte in Süddeutschland. Darmstadt 1980).

<sup>18</sup> Hans Heinrich Blotevogel (Hrsg.): Fortentwicklung des Zentrale-Orte-Konzepts, Hannover 2002; wichtig ist dabei der Vergleichsmaßstab, die Perspektive. Z.B. von einer aufs Ländle fixierten Sicht zu einer Betrachtung bzw. Beurteilung im Rahmen des Europas/des europäischen oder internationalen Wettbewerbes der Regionen.

Eine Zentralität stiftende Wirkung geht in erster Linie von folgenden Einrichtungen aus, deren Bezugs- und Wirkungsräume jedoch unterschiedlich sein können:

- Einrichtungen der Verwaltung
- Kulturelle und kirchliche Einrichtungen
- Sanitäre Einrichtungen
- Einrichtungen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens
- Einrichtungen von allgemeiner gesellschaftlicher Bedeutung
- Einrichtungen des Handels und des Geldverkehrs
- Gewerblichen Einrichtungen
- Verkehrsinfrastruktur

Ursprünglich verfolgte die Zentralitätsforschung vorrangig das Ziel, Zentralität zu bestimmen und zu analysieren. Mit der Entwicklung von Zentralitätsmodellen und besonders mit der Erstellung von Landesentwicklungsplänen und Regionalplänen entwickelte sich daraus mehr und mehr ein Steuerungsinstrument, durch das neben der Zentralitätsbestimmung auch eine gewünschte Zentralitätsordnung auf die Wirklichkeit projiziert und nachfolgend planmäßig erreicht werden sollte. Wird ein Ort einer höheren Zentralitätskategorie zugeordnet, so ergeben sich daraus eine Reihe von Vorteilen bei der Vergabe von öffentlichen Mitteln, die dazu dienen sollen, die zugewiesene zentrale Rolle zu erreichen bzw. auszufüllen. Es wird also folglich ein Ziel der örtlichen und regionalen politischen Akteure sein, die Einstufung des betreffenden Ortes bzw. der Region in eine möglichst hohe Zentralitätskategorie zu erreichen, sofern Vorteile und zugewiesene Mittel die erwarteten Nachteile überwiegen.

Als Folge kann der Effekt einer „self fulfilling prophecy“ eintreten; d.h. die Einstufung als „zentral“ kann über damit einhergehende Mittel- und Aufgabenzuordnung tatsächlich dazu führen, dass der Ort die ihm zugewiesene zentrale Rolle ausfüllt, oder dies zumindest beschleunigen. Eine solche politische Einflussnahme spiegelt sich etwa in der bayerischen Landesplanung wider, wo die Anzahl der ausgewiesenen „Oberzentren“ von einem Landesentwicklungsprogramm zum nächsten regelmäßig zunimmt. Wuchs Zentralität einem Ort früher in aller Regel langsam zu, so kann sie heute ganz offenbar in steigendem Maße von den politischen Akteuren selbst gezielt beeinflusst werden. Zentralität ist keine festgestellte Eigenschaft eines Ortes, sondern ein verliehenes Attribut, welches Ansprüche begründet. Dies steht heute zunehmend politisch zur Disposition.

Die Zentralität von Orten ist also keineswegs statisch; vielmehr ist sie eingebunden in dynamische Prozesse, wobei die Geschwindigkeit des Wandels zunimmt. Während traditionelle Zentralitätsfaktoren wie die Bevölkerungszahl oder die zentrale Lage an Bedeutung verlieren, werden Faktoren wie

soziale **Netzwerke** und **regionale Milieus** zunehmend wichtiger. Die bestehenden hierarchischen Strukturen des öffentlichen Sektors entsprechen immer weniger den Anforderungen der fortschreitend technisierten und globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft hinsichtlich Flexibilität und Innovation. So zeichnen sich erfolgreiche „Wachstums“-Regionen und -Standorte dadurch aus, dass die weiter bestehenden Strukturen der öffentlichen Verwaltungen durch sich überlappende Netzwerke unter Einbezug und außerhalb der Verwaltung ergänzt werden, die auf Freiwilligkeit und Vertrauen basieren. In Netzwerken werden Entscheidungen nicht hierarchisch „von oben nach unten“ getroffen, sondern resultieren aus Verhandlungs- und Abstimmungsprozessen.

Solche Netzwerke sind charakterisiert durch

- Erfahrungsaustausch
- Effektivitätssteigerung
- kooperatives, arbeitsteiliges Handeln
- einen definierten bzw. vereinbarten gemeinsamen Nutzen
- Informalität
- große Bedeutung personaler Kontakte

Ziel moderner Regionalplanung ist es, informelle und interdisziplinäre Netzwerke zu fördern, zu stabilisieren und zu einem gewissen Maße zu institutionalisieren, ohne dass dabei Dynamik und Innovationskraft, die diese ausmachen, verloren gehen. Diese neue Form, Zentralität zu stiften, findet Ausdruck im Bedeutungsgewinn von Public-Private-Partnerships zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen (Hochschulen) und Behörden. Insbesondere seit den 1990er Jahren werden – aufbauend auf Netzwerkstrukturen – solche regionalen Interessen- und Kooperationsverbände geknüpft, wie z.B. im Großraum Karlsruhe mit der TechnologieRegion Karlsruhe in Form einer GdB.R.

Ein wichtiger Aspekt bei der Entstehung und Entwicklung solcher offenen Netzwerke ist das Überschreiten einer „kritischen Masse“ bzgl. der Anzahl der Akteure. Für die Dynamik und das Funktionieren solcher Netzwerke sind Vielfalt, Offenheit und Veränderungen hinsichtlich der Akteure wie auch der Themen unabdingbar. Wird ein regionales Netzwerk etwa durch Abzug von Einrichtungen und Unternehmen geschwächt, so kann es wegen Unterschreitens der „kritischen Masse“ der betreffenden Region mittelfristig verloren gehen bzw. sich auflösen. Damit ginge es der wirtschaftlichen und technologischen Weiterentwicklung einer Region verlustig.

Naturgemäß sind die Interessen der regionalen Politik und der Netzwerkakteure nicht immer deckungsgleich. Zum einen enden Netzwerke nicht an bestehenden administrativ-geographischen Grenzen; so ist ein beachtlicher Teil der Akteure auch außerhalb der jeweiligen Region eng vernetzt,



besonders die Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Medien. Solche Beziehungen sind seitens der Kommunal- und Regionalpolitik und -verwaltung in aller Regel weniger ausgebildet. Zum anderen bilden sich Netzwerke entlang thematischer Komplexe aus und unterliegen Veränderungen, die nur begrenzt steuer- oder kontrollierbar sind. Im Kontext solcher Netzwerke ändern sich auch Bild und Aufgaben der Regionalplanung. Die Grenzen zwischen Regionalplanung, Regionalentwicklung und regionaler Wirtschaftsförderung verschwimmen zusehends.

Die Rolle der klassischen Regionalplanung ist heute nicht unumstritten. Eine Kritik am bestehenden Planungssystem lautet, dass Regionalplanung besser anhand konkreter Projekte erfolgen sollte statt auf der Basis starrer Pläne, die der Dynamik des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels nicht entsprechen könnten. Das etablierte Planungssystem mit der Gliederung nach Regionalverbänden (in Baden-Württemberg) erarbeitet Pläne, koordiniert und vermittelt zwischen kommunalen und staatlichen Interessen; es besteht aber grundsätzlich ein Mangel an eigener Handlungskompetenz und an eigener Finanzausstattung zur Umsetzung dieser Pläne.<sup>19</sup>

Ein anderes Bild ergibt sich, wenn die Regierung aktiv und in dichter zeitlicher Abfolge in die Verteilung der Zentralität bestimmenden Einrichtungen eingreift. Diese zentral „von oben“ gelenkte Regionalentwicklung hat starken und direkten Einfluss im gewachsenen Zentralitätsgefüge. Werden Einrichtungen in einer sogenannten „Metropolregion“ zusammengefasst, etwa mit dem Ziel der Stärkung der Landesidentität (Baden-Württemberg), so handelt es sich um eine politische Grundsatzentscheidung mit Auswirkungen auch auf die Zentralität der übrigen Orte und Regionen des Landes. Die Umsetzung einer solchen nach innen gerichteten, auf das Bundesland konzentrierten Zentralitätsordnung ruft Kritik hervor; besonders in den Gebieten, die von einem Abzug zentraler Einrichtungen betroffen sind, werden Fragen nach der interregionalen Gerechtigkeit sowie gleichermaßen nach der Sinnhaftigkeit solcher Maßnahmen gestellt.

So erfährt dieser Ansatz grundsätzliche Kritik, indem der Sinn hinterfragt wird, eine Zentralitätsordnung entlang der politisch-administrativen Gliederung durchzusetzen, die nicht oder nur teilweise den tatsächlichen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Verflechtungen der Teilräume des Landes entspricht. So bildet z.B. der Rhein-Neckar-Raum einen Verdichtungsraum mit dem linksrheinischen Ludwigshafen und ist eng mit dem südlichen Rhein-Main-Gebiet verknüpft. Der Verflechtungsraum der TechnologieRegion Karlsruhe erstreckt sich - ebenfalls länderübergreifend - in die Südpfalz und ins nördliche Elsaß. Südbaden ist eng mit dem Raum Mülhausen/Colmar im Elsaß sowie mit Basel verbunden. Vor diesem Hintergrund wäre zu prüfen, ob die Ansätze der Landesplanung

---

<sup>19</sup> Hans Heinrich Blotevogel: Regionalplanung in Baden-Württemberg, Hannover 2002.

diesen Teilräumen Baden-Württembergs nützen bzw. - falls nicht - ob sie dann noch im Gesamtinteresse des Landes liegen.

### Vorbild Bayern?

Als Muster für die Stuttgart zugeordnete Rolle im Land wird von den Befürwortern eines – u.a. politisch durch Einrichtungsverlagerungen geförderten – Ausbaus der herausragenden Stellung der Region Stuttgart häufig München als das Zentrum des Freistaats Bayern angeführt. Tatsächlich kommt in Bayern aufgrund einer über fast zwei Jahrhunderte gewachsenen Zentralitätsordnung der Landeshauptstadt München eine sehr zentrale Rolle zu. Diese Rolle als Metropole wird allerdings heute seitens der politischen Entscheider im Zusammenhang mit der Förderung strukturschwacher Räume und der Sensibilität für landsmannschaftlich eingefärbte Verteilungs- und Proporzfragen immer wieder hinterfragt und neu justiert. Der hohe Rückhalt dieser Politik in weiten Teilen der Bevölkerung zeigt sich nicht zuletzt in den Wahlergebnissen der bayerischen „Staatspartei“ CSU.<sup>20</sup>

So verfolgt der Freistaat Bayern seit Beginn der 90er Jahre das Leitbild der „dezentralen Konzentration“. Die Bayerische Staatskanzlei hält auch heute unverändert an diesem Grundsatz fest: „Ziel der Staatsregierung ist es, durch Verlagerung von Behörden aus München in alle Landesteile den Ballungsraum zu entlasten und die Regionen zu stärken“.<sup>21</sup> Sie verlagert gezielt Behörden und Einrichtungen aus der Landeshauptstadt in ländlich geprägte Räume wie etwa Niederbayern oder die Oberpfalz.<sup>22</sup>

In wie weit die Rivalitäten etwa zwischen München und Nürnberg mit denjenigen zwischen Stuttgart und Karlsruhe vergleichbar sind, muss einer gesonderten Untersuchung vorbehalten bleiben. Auch wenn die Gegebenheiten –

- München als Millionenstadt (1,3 Mio. Einwohner), Bayern als in weiten Teilen dünn besiedelter Flächenstaat,

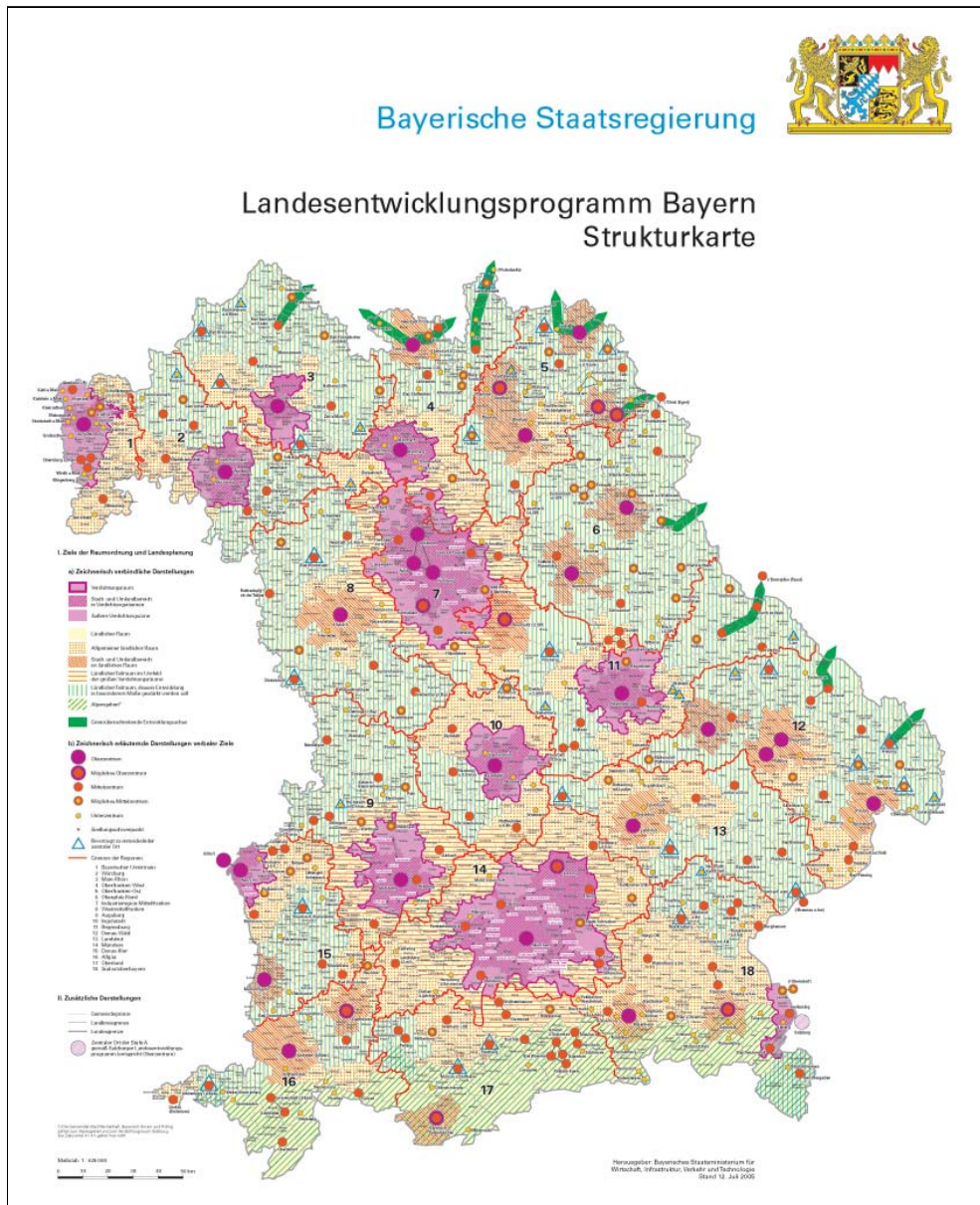
<sup>20</sup> Die Christlich Soziale Union (CSU) schneidet in der Landeshauptstadt München seit eh und je nicht allzu gut ab und weiß, dass sie dort die Landtagswahlen nicht gewinnt!

<sup>21</sup> Aus einer Presseerklärung der Bayer. Staatskanzlei vom 28.04.2003; vergl. auch vorhergehende Fußnote.

<sup>22</sup> Teilweise oder vollständig aus München an andere Standorte/Regionen verlegt wurden unter anderen Behörden und Einrichtungen wie

- das Polizeiverwaltungsamt anno 2003 (Straubing/Niederbayern, 143 km von München)
- das Landesamt für Umweltschutz anno 2002 (Augsburg/Schwaben, 70 km von München); Außenstelle Kulmbach/Oberfranken anno 1988 (259 km von München)
- Haus der Bayerischen Geschichte anno 1993 (Augsburg/Schwaben, 70 km von München)
- Landesanstalt für Bodenkultur und Pflanzenbau anno 1990 (Freising/Oberbayern, 42 km von München); neu geschaffen wurde u. a. ein Kompetenzzentrum Nachhaltige Energien anno 1999 (Straubing/ Niederbayern, 143 km von München).

- Stuttgart (580.000 Einwohner), Baden-Württemberg als polyzentrisches, homogeneres Gefüge,
  - München in seiner topographisch vorteilhaften Lage,
  - Stuttgart mit seiner landschaftlich reizvollen („Großstadt zwischen Wald und Reben“), aber Infrastrukturmaßnahmen verteuern den Topographie –
- sich unterscheiden, ist es doch von Interesse, dass mit verschiedenartigen Konzepten ähnliche Probleme angegangen werden.



**Auszug aus dem aktuellen Landesentwicklungsprogramm des Nachbarstaates Bayern, die so genannte Strukturkarte, die ganz deutlich die Zentrenbildung im Bereich Franken (Nürnberg) und Oberbayern (München) aufzeigt.**  
Quelle: Staatskanzlei ([www.bayern.de](http://www.bayern.de))

## Marktwirtschaftliche Betrachtung regionaler Unterschiede

Blendet man die politisch-administrative Perspektive der Zentralitätsforschung zunächst aus, stellt sich die Frage, ob Marktmechanismen eher zu einer Ballung, also einer Zentralisierung wirtschaftlicher Aktivitäten führen oder zu einer räumlich harmonischeren Verteilung. So befassen sich zahlreiche wirtschaftswissenschaftliche Theorien und Modelle mit der Frage, ob die Marktkräfte bei Regionen mit unterschiedlicher Wirtschaftskraft zu einer Angleichung der Niveaus tendieren können, oder ob sie im Gegenteil eher die Unterschiede verstärken.<sup>23</sup>

Modernere Ansätze wie derjenige der „Regionalen Polarisierung“ nach Myrdal gehen davon aus, dass sich Veränderungen der Wachstumsfaktoren durch Rückwärts- und Vorwärtskoppelung tendenziell selbst verstärken. Dabei werden zirkulare, spiralartige Wachstums- bzw. Schrumpfungsprozesse angestoßen. Demnach bringt die wirtschaftliche Konzentration in einer Agglomeration Vorteile bzgl. des Arbeitskräfteangebots, der Bündelung von Nachfrage, der Infrastruktur sowie des Dienstleistungsangebots.<sup>24</sup>

Erreicht die wirtschaftliche Konzentration aber eine bestimmte Dichte, fallen jedoch auch die Agglomerationsnachteile immer stärker bzw. überproportional ins Gewicht, wie etwa die Verteuerung der Faktoren Arbeit und Mieten/Immobilien/Boden sowie der Lebenshaltung, Überlastungserscheinungen der Infrastruktur etc. Es kann folglich von einem **Ballungs- bzw. Agglomerationsoptimum** ausgegangen werden, bei dem die Vorteile die Nachteile am deutlichsten übertreffen. Für dessen Bestimmung gibt es jedoch bislang keine sichere wissenschaftliche Grundlage, u. a. da ein solcher Optimalzustand je nach Wirtschaftsbereich früher oder später erreicht wird und in der Komplexität aller relevanten Faktoren nur schwer ermittelbar bzw. mathematisch abbildbar ist. Auf Baden-Württemberg bezogen bedeutet dies, dass eine Bündelung von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Aktivitäten in und um die Landeshauptstadt Stuttgart Wachstums- und Konzentrationsprozesse auslöst, bei denen zunächst die Vorteile überwiegen mögen, denen aber auch die Gefahr inne wohnt, mittel- und längerfristig durch eine „Überhitzung“ die Wachstumsdynamik selbst zu ersticken oder gar umschlagen zu lassen oder umzukehren.<sup>25</sup>

In Regionen, in denen Wirtschaftskraft abnimmt oder gar bewusst abgezogen wird, entsteht gleichermaßen eine Eigendynamik, nur mit negativem Vorzeichen („kumulativer Schrumpfungsprozess“). Per Saldo kommt die Myrdalsche Regionale Polarisierungstheorie zu dem Schluss, dass bei einer Verlage-

---

<sup>23</sup> Ab einem bestimmten Grad (Grenznutzen) tritt eine Tendenz zur Angleichung auf!

<sup>24</sup> Gunnar Myrdal: Das politische Element in der nationalökonomischen Doktrinbildung, Bonn 1976.

<sup>25</sup> Friedrich Buttler/ Knut Gerlach/ Peter Liepmann: Grundlagen der Regionalökonomie. Reinbek 1977; vergl. Grenznutzen, ab dem weitere Steigerungen teuer erkaufte werden!

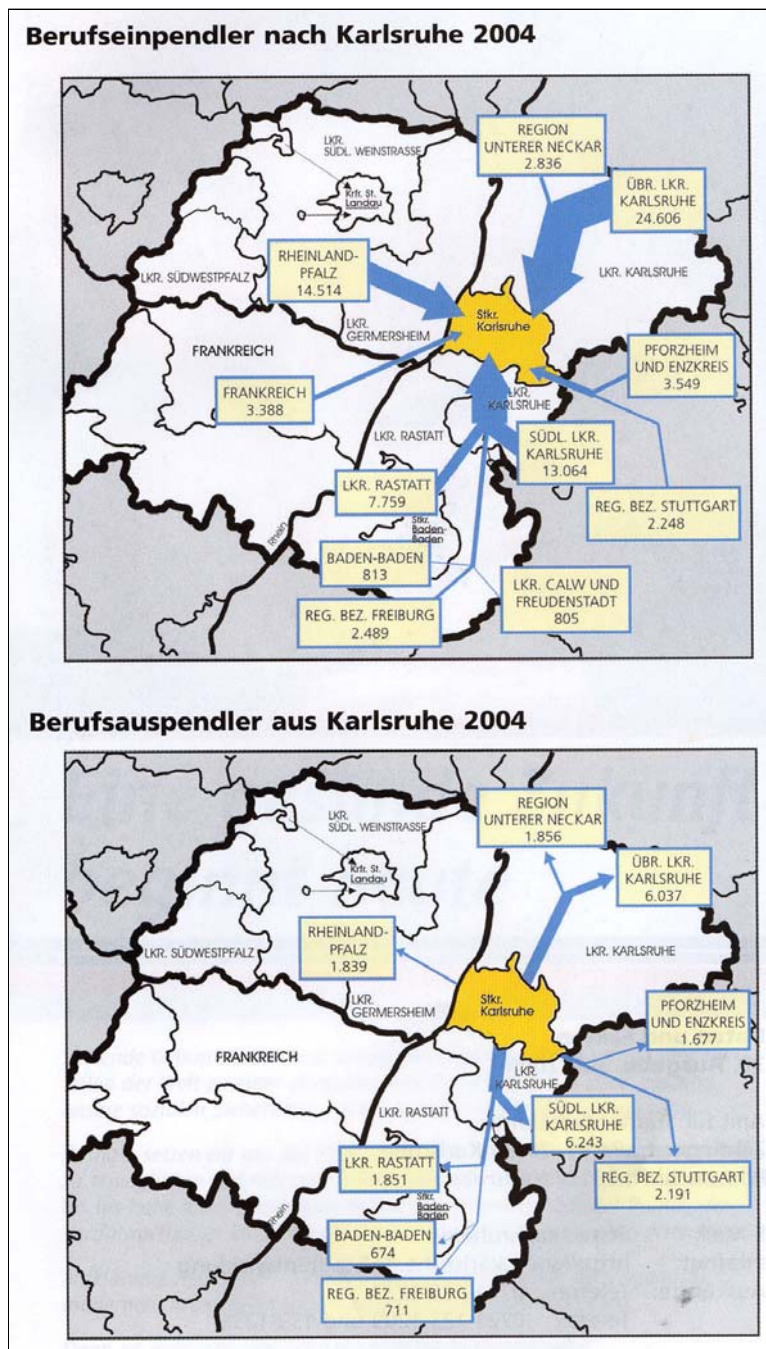
rung von Unternehmen von einer schwächer entwickelten Region in eine stärker wachsende Region die negativen „Entzugseffekte“ gewichtiger sind als die positiven „Ausbreitungseffekte“. Dem könnte gemäß Myrdal durch staatliche Eingriffe bzw. Kompensationen zur Abmilderung der Unterschiede entgegengewirkt werden. Greift der Staat aber - wie in Baden-Württemberg - zu Gunsten einer einzigen, schon weit entwickelten „Metropolregion“ ein, verstärkt er tendenziell die unterschiedlichen Entwicklungsprozesse.

Neben der Frage nach Nutzen bzw. Schaden für das Land als Ganzes wird damit die Frage aufgeworfen, ob bzw. inwieweit eine starke Metropole tatsächlich auch den anderen Teilräumen bei deren wirtschaftlicher Entwicklung hilft. Hinsichtlich der Ansiedlung und Entwicklung von Unternehmen gerade auch im internationalen Wettbewerb gilt, dass konkrete örtliche Standorte mit ihrem regionalen Umfeld/Einzugsbereich miteinander konkurrieren und nicht abstrakte Regionen. Für eine mögliche Unternehmensansiedlung<sup>26</sup> entscheidend ist die Qualität der Infrastruktur im Umkreis von 30 bis 45 Minuten (z.B. Flughafen), also im näheren Bereich eines Standorts. Eine Bündelung von Infrastruktur in größerer Entfernung ist dagegen für eine Standortentscheidung kaum Ausschlag gebend, unabhängig von ihrer Qualität. Vor diesem Hintergrund sollten Infrastrukturmaßnahmen, die in einem Landesteil umgesetzt werden, in ihrer Bedeutung für die anderen Landesteile nicht überschätzt werden.

Die Regionsbegriffe deutscher Länderregierungen sind nicht unproblematisch, zumindest nicht eindeutig. U.a. im Zuge des Konstrukts vom „Europa der Regionen“ wird auch häufig das „Bundesland“ selbst mit „Region“ gleich gesetzt. Dies ist zum einen eine eindimensionale Interpretation ausschließlich als politisch-administratives Gebilde, die Regionsdefinitionen entlang wirtschaftlicher, kultureller, historischer und sozialer Gefüge ausblendet. Zum anderen verkennt der Begriff, dass selbst politisch-administrative Ebenen unterhalb des Landes „Regionen“ sind und sich entsprechend konstituieren können.

---

<sup>26</sup> Und erst recht für Entwicklung bestehender Unternehmen!



Quelle: Stadt Karlsruhe



### 1.3 Widersacher: „Landesidentität“ versus „Wettbewerb der Regionen“

*Bei der Diskussion um den Stellenwert von Zentralität gibt es eine (B-) Innensicht und eine Wahrnehmung „von außen“. Um Zentralität wird regelmäßig konkurriert, als Bestandteil von Verteilungskämpfen: Wo auf der einen Seite mehr Zentralität geschaffen wird, muss sie zwangsläufig anderswo abnehmen. Dem Zentralitätsüberschuss in der Kapitale steht ein Zentralitätsdefizit im zugehörigen Umland gegenüber. Während Begriffe und Umschreibungen wie Metropolregion, Oberzentrum, Verflechtungsraum Näherungswerte darstellen, wird erst mit dem Blick auf die Verwaltungsstrukturen, auf die Vielfalt der Regionen, klar, wie zentral oder dezentral ein Land aufgebaut ist. Der Föderalismus, gepaart mit dem Subsidiaritätsprinzip, beschreibt die Struktur des – von unten nach oben erfolgenden – dreigliederigen Staatsaufbaus. In Baden-Württemberg gab es einst nicht nur Badener und Württemberger. Dem Land eigen ist die Vielfalt der Regionen, eines von den Gemeinden über die Kreise und „Bewusstseinsregionen“ bis hinauf auf Landesebene von den Eigenheiten und den Mentalitäten der Kurpfälzer, der Karlsruher, der Alemannen, der Oberschwaben, der Hohenzollern oder der Hohenloher geprägten „Musterländle“. Da gab es nie nur „die“ eine wirkliche Hauptstadt, weder bei den Badenern, und auch schon nicht bei den Württembergern. Kulturwissenschaftler erkennen „ein gewachsenes Bundesland“, glauben gar, dass die Integration in dem nach dem Krieg neuen Südweststaat nur deshalb erfolgreich – und über viele Jahre hinweg geräuscharm – gelungen sei, weil das Land eben aus vielen verschiedenartigen Teilräumen bestehe und diese vorausschauend und ausgleichend gefördert hat: ob bei Universitätsgründungen, bei Industrieansiedlungen oder bei Verwaltungsreformen. Doch spätestens ab 1970 wurde ein Bruch erkennbar, ein Ende von Proporz und Akten der Symbolik war absehbar. Vor allem die Stadt Karlsruhe und mit ihr die TechnologieRegion Karlsruhe bekam das zu spüren. In den 90er Jahren machte das, unter ganz anderen Vorzeichen neu aufgegriffene, von oben aufgesetzt wirkende Schlagwort von der „Landesidentität“ Furore und trat in Konkurrenz zum „Wettbewerb der Regionen“ – ein Paradigmenwechsel mit allen Folgen eines deutlichen Zentralisierungsschubs.*

Bei der Analyse der baden-württembergischen und der deutschen Behördenstruktur insgesamt – im mittelbaren und unmittelbaren Bereich der Staatsverwaltung – muss man gelegentlich einen Blick zurück in die Vergangenheit werfen, um die Entstehung, die Vielgestaltigkeit, die laufenden Veränderungen erkennen und verstehen zu können. Dem Betrachter eröffnen sich dabei mitunter ganz ungewohnte Blickwinkel. Die vor mehr als einhundert Jahren in ihren Grundzügen entwickelte Katholische Soziallehre<sup>27</sup> bildete eine wichtige Wegmarke, indem sie einen Beurteilungsmaßstab von fundamentaler Bedeutung lieferte: Die wohl wichtigste gesellschaftliche Errungenschaft der Katholischen Soziallehre, die in allen Bereichen, dem Staatsaufbau in Bund, Ländern und Gemeinden, der Hierarchie der Behörden untereinander, aber auch in der mittelbaren Staatsverwaltung freier Träger und Kirchen ihren Widerhall findet, ist das so genannte Subsidiaritätsprinzip.

Es besagt im Kern, dass die gemeinsame Verantwortung im gesellschaftlichen Leben nicht ausschließt, sondern sogar fordert, dass zunächst jedem einzelnen und jeder Gruppe vorrangig die Pflicht, aber auch das Recht zukommen, die eigenen Angelegenheiten selbständig zu regeln. Das

<sup>27</sup> Vergl. Lexikon für Theologie und Kirche, 11 Bände, 3. Auflage, Herder, Freiburg 2001; die Katholische Soziallehre entspringt der so genannten „Sozialen Frage“ im 19. Jahrhundert.

Prinzip der Subsidiarität hat sich als griffiges Instrument erwiesen, um Eigenverantwortung mit Solidarität zu verbinden. Das Prinzip der Subsidiarität ist im gesellschaftspolitischen Gedankengut Deutschlands, nicht zuletzt seit den Zeiten des Kulturkampfes unter Bismarck, stark verankert und begründet erhebliche Unterschiede des bundesrepublikanischen, föderalistischen Staatsaufbaus – etwa im Vergleich zu dem spätestens seit Napoleon nach wie vor zentralistisch geprägten Frankreich.<sup>28</sup>

Das Föderalismusprinzip – und mit ihm der Gedanke der Subsidiarität und die noch viel früher unter Freiherr vom Stein<sup>29</sup> entwickelte Idee kommunaler Selbstverwaltung – ist eine wesentliche Ursache für die Vielgestaltigkeit der deutschen Behördenstruktur, im mittelbaren und unmittelbaren Bereich der Staatsverwaltung. Darin liegt begründet, warum die Gemeinden, in Bayern und in Altwürttemberg noch viel früher und stärker als anderswo, ihre Selbstverwaltungsrechte behaupteten und ausbauten – wengleich die Herkunft der jeweiligen regionsspezifischen Regelungen unterschiedlich sein mag (und nicht in jedem Fall einen Zusammenhang mit der Katholischen Soziallehre aufweist!). Föderalismus und Subsidiarität bedingen, wenn man so will, einen Staatsaufbau von unten nach oben. Und beide sind eine griffige Erklärung für die Stärke der kommunalen Selbstverwaltung, aber auch die Bedeutung der Länder im gegliederten Verwaltungsaufbau Deutschlands. Errungenschaften, die sich bewährt haben und die es – so zumindest der rhetorische Konsens – zu bewahren gilt.

Es nimmt kaum jemand Notiz davon, kaum jemand bemüht den Grundsatz der Subsidiarität, wenn von Baden und Württemberg die Rede ist, von unterschiedlichen Landesteilen in Oberschwaben, in Hohenlohe, in der Kurpfalz oder im alemannisch geprägten, ehemals vorderösterreichischen Südbaden, die allesamt im Jahr 1952 zu einem neuen Ganzen zusammengefügt wurden. Vereint zum neuen Südweststaat, dem „Musterländle“ Baden-Württemberg. Einem „Musterländle“, dessen Vorwärtstreben, so besagen es Historiker, seinen Ursprung eher in Baden, denn in Württemberg hatte.<sup>30</sup>

Es stimmt jedoch nachdenklich und bestätigt zugleich die Thesen des Subsidiaritätsprinzips, wenn im Jahr 2002, dem Jahr des 50. Jubiläums des neugeschaffenen Bundeslandes, in dem das Land sich ausgiebig feierte, gerade diese Vielgestaltigkeit dafür herhalten musste, man sich auf sie berief, dass es bislang ein mehr oder weniger reibungsloses Zusammenleben gab. Der emeritierte Tübinger Kulturwissenschaftler Hermann Bausinger etwa behauptete im Jubiläumsjahr vehement, dass die Integration im neuen Südweststaat nur deshalb erfolgreich – und über viele Jahre hinweg geräuscharm –

---

<sup>28</sup> Das Prinzip der Subsidiarität ist tief verankert im Denken des bis April 2005 amtierenden baden-württembergischen Ministerpräsidenten Erwin Teufel (CDU), der jahrelang Mitglied des Zentralkomitees der deutschen Katholiken war.

<sup>29</sup> Der preußische Staatsmann und Reformator Heinrich Friedrich Karl Reichsfreiherr vom und zum Stein begründete 1808 die städtische Selbstverwaltung; schon davor hatte sich in Deutschland eine rege Selbstverwaltungstradition entwickelt.

<sup>30</sup> Zumal die Bezeichnung „Musterländle“ ursprünglich nur für Baden galt und die frühe Industrialisierung – und sie begleitende bzw. fördernde wirtschaftspolitische Regelungen im ersten deutschen Land mit Gewerbefreiheit – entlang des Oberrheins in der Zeit bis zum 1. Weltkrieg charakterisierte (Vergl. Klaus-Jürgen Matz: Badisches Kernland, a.a.O.).



gelungen sei, weil Baden-Württemberg aus vielen verschiedenartigen Teilräumen bestehe und diese ihre Identität wahren und mit Anliegen des Landes verbinden konnten.<sup>31</sup>

Die „bunte Vielfalt“, die unterschiedlichen „Identitätsräume“ waren seiner Ansicht nach etwas anderes als die zwei Blöcke „Badener“ und „Württemberg“<sup>32</sup>, wie sie oft verkürzend beschrieben werden. Bausinger glaubt, dass die Unterschiedlichkeit der Regionen, die verschiedenen Mentalitäten der Kurpfälzer, der Karlsruher, der Alemannen, der Oberschwaben, der Hohenzollern oder der Hohenloher dazu führten, nie eine solche Frontstellung aufkommen lassen haben. Das, was zusammengefügt wurde, waren nicht „Badener“ und „Württemberg“, es war eine Vielzahl von unterschiedlichen Teilräumen. Hermann Bausinger sieht das aus Sicht des Volkskundlers, des Kulturhistorikers. Wenn man so will, handelt es sich damit um ein „subsidiär gewachsenes neues Bundesland“.

Landeskunde betreibt, so sagt es der emeritierte Politikwissenschaftler Hans-Georg Wehling<sup>33</sup>, wer dieses Land Baden-Württemberg gerade in seiner Vielfalt zu erkunden sucht, in seinen Teilräumen: wer Besonderheiten und ihren Ursprüngen nachforscht, die Regionen herausarbeitet, die nicht auf dem Papier stehen, um gegenwärtigen sozio-ökonomischen Verflechtungen und den planerischen Absichten gerecht zu werden, sondern die sich im Bewußtsein der hier lebenden Menschen finden – Bewusstseinsregionen also. Bewusstseinsregionen – eine Form von regionaler Identität – bildeten sich auch lange Zeit in der Ausgestaltung behördlicher Strukturen ab: der württembergischen Oberamtsverfassung mit kleinen Ämtern und ausgeprägten Kompetenzen – der badischen Zentralverwaltung<sup>34</sup>, den großflächigen Bezirksämtern und Kreisen in dem von Napoleon zusammen gewürfelten Großherzogtum. Die Herkunft der Bewusstseinsregionen und die Details unterschiedlicher Behördenstrukturen, vor allem in vorigen Jahrhunderten, sollen hier aber nicht weiter im Detail erörtert werden.

Worum es hier gehen soll, ist „Integration“. Diese muss in allen Staatswesen ein elementares Ziel der Politik sein. Es tritt aber naturgemäß stärker in den Vordergrund, wo es sich um Staatsneubildungen handelt und wo diese heterogene Teile zusammen fügen. Das neue Bundesland Baden-Württemberg ist auf dem Boden von Ländern entstanden, die über anderthalb Jahrhunderte hinweg ein eigenes Gepräge entwickeln konnten. Von Ländern, die ihrerseits von Anfang an vor schwierigen Integrationsaufgaben standen, da sie alle aus heterogenen Gebieten entstanden waren und beträchtliche Unterschiede zu bewältigen hatten und bis heute haben.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Hermann Bausinger: Die bessere Hälfte. Von Badenern und Württembergern, Stuttgart 2002.

<sup>32</sup> bzw. „die Schwaben...“

<sup>33</sup> Wehling lehrte wie Bausinger einst an der Universität Tübingen.

<sup>34</sup> Die doch auch eine gewisse Forderung von Zentralität beinhaltete.

<sup>35</sup> Eher von nachrangiger Bedeutung dürfte es dabei sein, dass die Hälften, die 1952 zusammen gefügt worden sind, eigentlich drei Landesteile waren: Württemberg-Baden, (Süd-) Württemberg-Hohenzollern, (Süd-) Baden, also die Besatzungszonen, wie sie sich Amerikaner und Franzosen nach dem 2. Weltkrieg aufgeteilt hatten. Ihr Gepräge hatten die Teilräume allerdings zuvor in den viele Jahrzehnte eigenständigen Ländern Baden und Württemberg gefunden!

Die monarchische, wenn auch parlamentarisch abgefederte (oft als „liberal“ bezeichnete) Verfassung in Baden, so Bausinger, habe genauso wie im einst rein pietistischen Königreich Württemberg, dem erst spät das katholisch geprägte Oberschwaben zufiel, eine zentrale Steuerung der Integration ermöglicht – eine Integrationspolitik, die auf bestehende Traditionen nicht immer Rücksicht nehmen musste, die aber schon aus Gründen politischer Zweckmäßigkeit einen gewissen Ausgleich zwischen den Regionen anstrebte.

Schon im Großherzogtum Baden, wie auch im einstigen Königreich Württemberg konnte eine dauerhafte Loyalität der Bevölkerung nur durch Ausgleich innerer Gegensätze erreicht werden; angefangen bei den unterschiedlichen Konfessionen in den jeweiligen Landesteilen. Wenn man sich nochmals den eingangs erwähnten Grundsatz der Subsidiarität und vor allem die Zeit, in der dieser entwickelt wurde, in Erinnerung ruft, so ist davon die Rede, „die eigenen Angelegenheiten selbständig zu regeln“. Dem steht gegenüber, dass auch Subsidiarität und Selbstverwaltung eine gewisse Homogenität des Landes nicht außer acht lassen können. Integration in der beschriebenen „bunten Vielfalt“ Baden-Württembergs, den Teilräumen, den unterschiedlichen Identitätsräumen stellt deshalb eine besondere Herausforderung dar.

Dies eingedenk der Tatsache, dass schon das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland dem Bundesgesetzgeber u.a. im Rahmen der Artikel zur konkurrierenden Gesetzgebung (u.a. Artikel 72) von der „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet“ spricht<sup>36</sup> und im gesamtstaatlichen Interesse eine bundesgesetzliche Regelung vorbehält. Auch der neue Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg (2002) fordert für „alle Teilräume des Landes unter Berücksichtigung der weiteren Bevölkerungsentwicklung auf gleichwertige Lebensverhältnisse und eine tragfähige Sozialstruktur hinzuwirken“.<sup>37</sup> Der alte Landesentwicklungsplan (1983) forderte gar, „durch Stärkung der leistungsschwachen Landesteile das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Gefälle zwischen den leistungsstarken und leistungsschwachen Teilen zu verringern“.<sup>38</sup>

Einer Entwicklung, so hieß es dort ausdrücklich, die dieses Ziel in Frage stelle, sei entgegenzuwirken. Ein Paradigmenwechsel wird offenkundig. Im Landesentwicklungsplan aus dem Jahr 2002 heißt es gerade mal noch: „Die Teilräume des Landes sind als Handlungsebene zu stärken“. Damit wird das Jahre zuvor schon erkennbare Ende von Proporz und Akten der Symbolpolitik in Worte gegossen, in Gesetzestext. Ansprüche auf Proporz und Akte der Symbolpolitik, ausgleichende Entscheidungen in

---

<sup>36</sup> Bis 1994 war im gleichen Passus noch von der „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ die Rede. Sehr allgemein klingt dagegen Artikel 1 Abs. 2 der Landesverfassung Baden-Württemberg: „Der Staat fasst die in seinem Gebiet lebenden Menschen zu einem geordneten Gemeinwesen zusammen, gewährt ihnen Schutz und Förderung und bewirkt durch Gesetz und Gebot einen Ausgleich der wechselseitigen Rechte und Pflichten.“

<sup>37</sup> Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg, LEP 2002, hrsg. vom Wirtschaftsministerium, Stuttgart 2002.

<sup>38</sup> Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg, LEP 1983, damals noch unter Federführung des Innenministers erstellt und herausgegeben, Stuttgart 1983.

der alltäglichen Landespolitik, die zuvor ihren Ausdruck fanden in den landesplanerischen Zielsetzungen, der Beschreibung im Landesentwicklungsplan als der – wenn man so will – „Identitätsgesetzgebung“ für die innere Entwicklung eines Landes, stehen nicht mehr auf der Agenda. Sie verschwinden aus der Nomenklatura.

Immer häufiger ist stattdessen in den vergangenen Jahren die Rede davon gewesen, „Landesidentität“ zu schaffen – ein gemeinsames Bewusstsein der Badener und Württemberger für das gemeinsame „Musterländle“ Baden-Württemberg. Nur noch wenig Bedeutung, so scheint es, wird der Eigenständigkeit der Teilräume zugemessen. Doch schafft man „Landesidentität“, ein gemeinsames Bewusstsein dadurch, dass leistungsstarke und leistungsschwache Teilregionen nicht mehr das gleiche Augenmerk finden? Oder etwa dadurch, dass leistungsstarke Gebiete noch mehr gestärkt, leistungsschwache Teilregionen aber sich selbst überlassen werden, wie sie (neu) erstarren können?

Zumindest müssen große Fragezeichen erlaubt sein. Immerhin besagt die Theorie von der Zentralität der Orte, die an anderer Stelle (Kapitel 1.2) schon erläutert wurde, dass ein Zentralitätsüberschuss häufig auch mit einem Zentralitätsdefizit im zugehörigen Umland einhergehen kann. Sprich: Dort wo mehr Zentralität geschaffen wird, muss anderswo zwangsläufig etwas weg genommen werden. Vorhandene Ungleichgewichte werden verstärkt. Das gilt insbesondere in Zeiten knapper Kassen und war schon in den ehemals selbständigen Ländern Baden und Württemberg mit den Kapitalen Karlsruhe und Stuttgart so, das ist erst recht so im neu geschaffenen Bundesland Baden-Württemberg.

Es soll an dieser Stelle nochmals ein Blick zurück in die Vergangenheit geworfen werden, um bei der Analyse von Integrationspolitik, früher und heute, die Entstehung, die Vielgestaltigkeit und die laufenden Veränderungen des neuen Bundeslandes Baden-Württemberg erkennen zu können. Es war nach Gründung des neuen Bundeslandes von Anfang an klar, dass sich Baden und Württemberg, Badener und Württemberger als gleichberechtigte Partner und Teilhaber gegenüber stehen sollten. Schon im Vorfeld der Staatsgründung war dies – Bausinger zufolge – das wesentliche Thema. Durch den Zusammenschluss von Nordwürttemberg und Nordbaden zu dem vorläufigen Land Württemberg-Baden geriet vor allem Karlsruhe ins Hintertreffen; die dortigen Behörden sanken von einer „Landesregierung“ zu einer „Landesverwaltung“ herab. Das schwächte die Ausgangssituation bei Verhandlungen.

Als 1948 erstmals ein Entwurf für einen Staatsvertrag zur Vereinigung der Länderfragmente im Südwesten beschlossen wurde, waren die meisten Paragraphen vom Grundsatz der Dezentralität und der Parität zwischen Badenern und Württembergern geprägt. Für die angestrebte Balance zwischen Baden und Württemberg reichte es freilich nicht aus, nur bei der Besetzung von Stellen auf Ausgleich zu achten. Ausgleich wurde auch dadurch angestrebt, dass viele Entscheidungen dezentralisiert und dass Institutionen verlagert werden sollten. Von dieser Tendenz profitierte vor allem Karlsruhe, das

allerdings schon durch den Zusammenschluss zu Württemberg-Baden auch am meisten verloren hatte. In der letzten Phase der Hauptstadt Karlsruhe waren dort fast 30.000 Menschen in Behörden und einstigen Landesministerien beschäftigt und der Zentralitätsverlust schlug naturgemäß auf das ganze Leben der Stadt durch.<sup>39</sup>

Die neue Landesregierung in Stuttgart bemühte sich kontinuierlich um Kompensationen für den Verlust, vor allem in der langen Phase, in welcher – bis 1970 – der Zusammenschluss der Länder noch nicht endgültig abgesegnet war. Man achtete nicht nur darauf, dass wichtige Institutionen in Karlsruhe erhalten blieben, man errichtete auch neue. Es wurden wichtige Bundesbehörden in der Stadt angesiedelt. Mit den beiden höchsten deutschen Gerichten, dem Bundesverfassungsgericht und dem Bundesgerichtshof, wurde Karlsruhe zur „Residenz des Rechts“. Im Jahr 2001 feierten die Verfassungsrichter das 50-jährige Bestehen ihrer Einrichtung in Karlsruhe. Ob Landesrechnungshof oder Gemeindeprüfungsanstalt: Auch für das Land und seine Kommunen wichtige Einrichtungen wurden angesiedelt.

Der Ausgleichsprozess wurde nicht auf politische Maßnahmen im engeren Sinne beschränkt. Auch in der Kulturpolitik des Landes war der Gedanke der Balance stets gegenwärtig. Mit Zusammenlegungen hielt man sich zurück. Nach wie vor gibt es ein Württembergisches Landesmuseum und ein Badisches Landesmuseum, eine Württembergische Landesbibliothek und eine Badische Landesbibliothek. Man muss auch konzедieren, dass nicht nur die alten Kulturinstitutionen Badens erhalten blieben, sondern neue hinzu kamen: In Mannheim wurde das Landesmuseum für Technik und Arbeit gebaut, in Karlsruhe das Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) errichtet. Nach wie vor gibt es ein Staatstheater in Stuttgart und eines (mit Neubau 1975) in Karlsruhe.

Ähnliches gilt für wissenschaftliche Einrichtungen, ohne dass die Aufzählung einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben will und kann. Bei der Neuverteilung und Neuerrichtung spielten immer auch Proporzgedanken mit. Die neu gegründete Universität Konstanz (Lehrbetrieb ab 1966 im Inselhotel) widmet sich den Geistes- und Naturwissenschaften, die „Wissenschaftsstadt Ulm“ (Lehrbetrieb ab 1969) ist stärker technisch orientiert. Der einen württembergischen Landesuniversität Tübingen standen schon früh zwei badische Universitäten, Heidelberg (älteste Uni im heutigen Deutschland, gegründet 1386) und Freiburg (gegründet 1457) gegenüber. In der Hochschullandschaft hat Baden, rechnet man die vier Jahre früher als in Stuttgart, nämlich 1825 ins Leben gerufene Technische Hochschule Karlsruhe mit ein, ein nominelles Übergewicht bewahrt. Zu erwähnen gilt es auch das Kernforschungszentrum in Karlsruhe (hervorgegangen aus der 1956 gegründeten „Reaktorstation

---

<sup>39</sup> Vergl. Manfred Koch: Trümmerstadt. Residenz des Rechts. Zentrum der TechnologieRegion. Wechselvoller Weg in die Gegenwart. In: Karlsruhe – Die Stadtgeschichte. a.a.O.

Karlsruhe“; vergl. Kapitel 5), das – 1995 umbenannt zum Forschungszentrum Karlsruhe – mit mehr als 3.800 Mitarbeitern neben der wissenschaftlichen eine große wirtschaftliche Bedeutung hat. Oder auch die ab 1962, nach gemeinsamen Kraftanstrengungen der Staatskanzleien in Mainz und in Stuttgart entstandenen Raffinerien im Karlsruher Rheinhafen.<sup>40</sup>



**Die MiRO (Mineralöl-Raffinerie Oberrhein) unweit des Karlsruher Rheinhafens ging 1962 in Betrieb. Das als gemeinsames Projekt der Staatskanzleien in Mainz und in Stuttgart gestartete Werk gilt als die größte Raffinerie Deutschlands.**  
**Foto: MiRO**

<sup>40</sup> Das Kernforschungszentrum entstand ab 1956 als „Reaktorstation Karlsruhe“; es war ein wichtiger Beitrag zum deutschen Einstieg in die Kernenergie-technik. Atomphysiker Werner Heisenberg plädierte in der Planungsphase für den Standort München, Bundeskanzler Konrad Adenauer höchstpersönlich entschied sich aufgrund eines militärischen Gutachtens und der Nähe zur tschechischen Grenze gegen München und für Karlsruhe; ab 1959 liefen erste Planungen zum Bau einer Erdölraffinerie im Karlsruher Rheinhafen, aufgrund vorangegangener Erörterungen in den Staatskanzleien von Mainz und Stuttgart. Als Teil aktiver Industrieansiedlungspolitik gab es vom Wirtschaftsministerium in Stuttgart rund 10 Millionen Mark Darlehen. Vergl. auch Willi A. Boelcke: Die gewerbliche Wirtschaft, Förderpolitik und Leistungen, in: Meinrad Schaab (Hrsg.): 40 Jahre Baden-Württemberg – Aufbau und Gestaltung 1952-1992, Konrad Theiss Verlag, Stuttgart 1992, S. 381 f.

Der wirtschaftliche Ausgleich war der wichtigste Teil des Integrationsprogrammes. Die wirtschaftliche Unterstützung Badens<sup>41</sup> war ein zentraler Punkt in den Südweststaat-Verhandlungen. Solange der Kampf um den Südweststaat tobte und nachdem das Bundesverfassungsgericht bereits 1956 eine neuerliche Volksabstimmung gefordert hatte (die jedoch, nach mehrfachen Verzögerungen, erst 1970 durchgeführt wurde), zeigten sich alle Stuttgarter Regierungen eifrig bemüht, Karlsruhe wichtige, aus seiner alten Funktion herrührende Institutionen zu erhalten. Zum anderen waren sie auch, wie gezeigt, bereit Kompensationen für die verlorene Hauptstadtwürde zu gewähren. Die Phase auffälliger Privilegierung (etwa gegenüber dem stets südweststaatfreundlichen Mannheim) endete jedoch für Karlsruhe im Jahr 1970. Das war das Jahr der neuerlichen Volksabstimmung und zugleich auch das Jahr des Endes der SPD-Vorherrschaft an der Rathauspitze und im Gemeinderat der Fächerstadt.

In diesem Jahr, so interpretiert der Historiker Klaus-Jürgen Matz, erbrachte die ungewöhnlich lang verzögerte Volksabstimmung auch in Gesamtbaden ein überwältigendes Votum für den Südweststaat.<sup>42</sup> Das Jahr 1970 bedeutete eine strukturelle Wende in der Geschichte Karlsruhes. Nicht sofort, aber nach und nach setzte eine Entwicklung ein, in deren Verlauf die Stadt viele ihrer einstigen (badi-schen) Zentralfunktionen verlor. Die Akte der Symbolpolitik, etwa die bewusste Auswahl von Karlsruhe bei der Ansiedlung einer Einrichtung, etwa der des ZKM, endeten endgültig mit dem Ende der Regierungszeit von Ministerpräsident Lothar Späth. Sein Nachfolger Erwin Teufel war zu solchen Zugeständnissen – wohl nicht nur aus finanziellen Gründen – nicht mehr bereit.

Und das gilt beileibe nicht nur für Karlsruhe. Die Universität Ulm, ebenso wie die Universität Konstanz geplant in der Ära von Ministerpräsident Kurt Georg Kiesinger, das Mannheimer Museum für Technik und Arbeit, geplant und eröffnet unter Ministerpräsident Lothar Späth (1990), genauso wie das Karlsruher Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM; eröffnet 1997), sind gedanklich, planerisch und verfahrenstechnisch alle auf den Weg gebracht worden, lange bevor Erwin Teufel in die Villa Reitzenstein einzog.<sup>43</sup> Und alle vier beispielhaften Einrichtungen brachten enorme Entwicklungsimpulse für die jeweilige Stadt, für die sie umgebende Region, genauso wie etwa das mit Landesmitteln geförderte A-Klasse-Werk von DaimlerChrysler in Rastatt (Produktionsstart 1992, aktuell 6.500 Mitarbeiter) vor allem an seiner wirtschaftlichen Bedeutung zu messen ist.

Langwierige Hängepartien bleiben dagegen das im Hohenlohischen geplante „Grüne Agrarzentrum Boxberg“, als Ersatz für das in den 80er Jahren gescheiterte Daimler-Benz-Testzentrum. Erster Spatenstich: Frühjahr 2004. Oder auch die seit den 60er Jahren diskutierte und immer wieder blockierte

---

<sup>41</sup> Wichtiger noch als im Raum Karlsruhe erschienen solche Anstrengungen in Südbaden, dem Herzen des Widerstandes gegen den neuen Südweststaat.

<sup>42</sup> Vergl. Klaus-Jürgen Matz: Badisches Kernland, a.a.O.

<sup>43</sup> Obwohl er natürlich als CDU-Fraktionsvorsitzender in der Zeit unter Ministerpräsident Lothar Späth zuvor manches mitgetragen hat.

Elektrifizierung der Eisenbahntrasse Ulm-Friedrichshafen, die längst überfällig ist und angesichts geplanter Alpentransversalen schmerzlich vermisst wird. Den Betrachter beschleicht angesichts der Auseinandersetzungen um Flughafen- oder Messeprojekte im Land Baden-Württemberg zudem gelegentlich der Eindruck, dass Landesplanung im Südwesten nicht mit der Landesregierung und mit der Landeshauptstadt Stuttgart zusammen gestaltet wird, sondern nahe liegende Ziele eher „in harten Diskussionen mit der Kapitale“ (und teilweise gegen die Kapitale) erstritten werden müssen. Der gemeinsame Konsens fehlt.



***Ein Ort an dem schon vielfach über „Landesidentität“ nachgedacht wurde: das Karlsruher Rathaus. Im Vordergrund des Bildes ist die Pyramide am Marktplatz zu sehen, Grabstätte des Stadtgründers, Markgraf Carl Wilhelm von Baden.***  
Foto: sj

Ein Haus der Geschichte, das es neben Bonn (für den Bund) nun auch in Stuttgart (für das Land) gibt, blieb unter Landesvater Erwin Teufel der Landeshauptstadt vorbehalten. Während Späth noch immer als ideenreich und innovativ gilt, wirkte Teufel als der umsetzungsorientierte gestrenge Verwalter – mit Folgen auch für das Miteinander in der „bunten Vielfalt“, zwischen den Teilräumen Badens und Württembergs, den unterschiedlichen Identitätsräumen. Ist das neue Bundesland zunächst „subsidiar gewachsen“, so wird von Kritikern mittlerweile häufig der Vorwurf vorgebracht, die Landespolitik trachte nach Zentralisierung, ziehe „die Fäden der Entwicklung“ an sich und richte die Entwicklung des Landes zu stark auf die Region Stuttgart aus.

Im Jahr 1998 kam im Karlsruher Gemeinderat tatsächlich ernsthaft der Gedanke auf, in Stuttgart ein „Karlsruher Haus“ einzurichten, damit man auf Kabinettsentscheidungen schneller reagieren könnte –

nicht gerade als „Badische Botschaft“, aber doch als eine Institution, die ähnliche Funktionen haben sollte wie die Landesvertretungen in Bonn oder Berlin.<sup>44</sup> Dies gilt als Alarmzeichen für das mittlerweile herrschende Misstrauen; ein Teufels-Kreis, ein *circulus viciosus*, wenn man so will. Wenn am Oberrhein von Zentralismus die Rede ist, kontert man am Neckar mit der so genannten „Badenfrage“, spricht von „badischer Folklore“.<sup>45</sup> Auf badischer Seite achtet man dagegen sorgsam darauf, ob nicht die Region Stuttgart durch politische Entscheidungen zu sehr begünstigt werde.<sup>46</sup>

Auch wandte sich die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe mehrfach dagegen, dass der Ballungsraum Stuttgart einseitig gefördert wird; dies sei, so hieß es etwa in einer Studie aus dem Jahr 1993, eine „Wachstumsbremse“ für das übrige Land.<sup>47</sup> Ein Argument, das – so Bausinger – in der Ära Späth auch selbst von der Opposition vorgetragen wurde. Man darf diesen Konflikt aber nicht zwangsläufig mit dem Terminus „Badenfrage“ überdecken. Hier geht es schlicht und einfach um Zentralitätsüberschuss und Zentralitätsdefizit. Eine Frage, die sich auch in peripheren Gebieten Württembergs stellt.

Bemerkenswert waren die Worte von Rolf Böhme, des langjährigen Freiburger Oberbürgermeisters kurz vor seiner Verabschiedung im Jahr 2002. Die „Badenfrage“ stelle sich für ihn nicht, die sei längst ad acta gelegt, stellte der Sozialdemokrat zunächst klar. Auch sei Freiburg von der Landespolitik stets gut bedient worden, da könne er nicht klagen. Gleichwohl sieht Böhme nach 20 Jahren Tätigkeit im Freiburger Rathaus, dass vieles doch für den Großraum Stuttgart gemacht werde. Das Stichwort „Schwäbischer Zentralismus“ sei auch in Freiburg nicht unbekannt. Böhme befindet, dass die Stärke des Landes gerade auch in seiner dezentralen Struktur liege. Nicht nur der Mittlere Neckarraum, auch andere Regionen würden eine große Zukunft haben. Der langjährige Freiburger Oberbürgermeister bemängelt, dass die Regionalpolitik, die so wichtig sei für die Städte, außerhalb der Region Stuttgart keine besondere Zuwendung der Landespolitik finde.

Böhme akzeptiert die Führungsrolle der Region Stuttgart als „Motor der Wirtschaftsentwicklung in Baden-Württemberg“. Aber sie steht für ihn nicht allein. Schließlich huldigt der Jurist dem Subsidiaritätsprinzip, das Baden-Württemberg so stark gemacht habe, der „bunten Vielfalt“, den unterschiedlichen Identitätsräumen. Angesprochen auf die räumliche Distanz zur Landeshauptstadt Stuttgart meint Rolf Böhme wörtlich: „Wir in Freiburg sehen das so: Da gibt es den Schwarzwald und dahinter liegen Württemberg und Stuttgart. Unser Blick fällt mehr in die Rheinebene, nach Basel, in das Elsaß. Dies

---

<sup>44</sup> Karlsruher StadtZeitung, herausgegeben von der Stadt Karlsruhe, vom 20.3.1998.

<sup>45</sup> So etwa immer wieder ins Spiel gebracht vom Chefredakteur der Stuttgarter Nachrichten, Jürgen Offenbach.

<sup>46</sup> Seit einiger Zeit etwa gibt es die „Landesvereinigung Baden in Europa“, die weniger für eine eigene badische Region innerhalb der europäischen Gemeinschaft als gegen den der Regierung unterstellten so genannten „Stuttgarter Zentralismus“ ankämpft. Der Verein agiert mit etwa 500 natürlichen, und – incl. korporierter Verbände – ca. 11.000 Mitgliedern.

<sup>47</sup> Zentralisation oder Dezentralisation – das ist die Frage; Standortdiskussion Baden-Württemberg, Herausforderung an die Landes- und Regionalpolitik, Reihe IHK-Studien, Karlsruhe 1993.



war immer die Rolle Freiburgs: wir sind ein Raum, der Verbindungen schafft. Das wird auch unsere Aufgabe in Zukunft sein“. <sup>48</sup>

Freiburg war schon im Großherzogtum Baden weit entfernt von „der damaligen Residenz“, wenn vielleicht auch mehr mental, als räumlich. Die ehemals vorderösterreichische Stadt macht trotzdem das Beste daraus, krempelt – in bester schwäbischer Tugend – die Ärmel hoch, erhebt den Anspruch, die eigenen Angelegenheiten selbst zu regeln, und hat, neben bemerkenswerten Wachstumsraten in puncto Wirtschaft und Einwohnerzahl, die höchsten Zuzüge aller deutschen Großstädte zu verzeichnen. Mit Sicherheit nicht nur, weil es lange Zeit Ökohauptstadt war, das Schlagwort von der Wohlfühlstadt prägte oder gar das Lebensgefühl der „Toskanafraktion“ vermittelt. Freiburg ist ein gutes Beispiel für Selbsthilfe, und das macht die Stärke des als „subsidiar gewachsen“ beschriebenen Bundeslandes Baden-Württemberg aus. „Der Oberrhein – die andere Metropole“, ganz im Sinne der bereits in Kapitel 1.1 beschriebenen „Städte-Landschaft“ nach Martin Einsele bietet auch dafür beste Voraussetzungen.

Aber kann es, gerade unter dem Vorzeichen der viel beschworenen Landesidentität, Sinn und Zweck von Landesentwicklung sein, die Regionen sich selbst zu überlassen, sei es nun Freiburg, sei es Karlsruhe, sei es Mannheim oder das oberschwäbische Bodenseehinterland? Es sei abschließend noch einmal der Landesentwicklungsplan aus dem Jahr 1983 zitiert, der – getreu der (später) vom Grundgesetz geforderten Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse – dazu auffordert, „durch Stärkung der leistungsschwachen Landesteile das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Gefälle zwischen den leistungsstarken und leistungsschwachen Teilen zu verringern“ <sup>49</sup> - ohne jedoch bereits florierenden Regionen dadurch etwas wegnehmen zu müssen.

Das zu beherzigen und dabei vor allem den Konsens zu suchen, neue Entwicklungsimpulse zu setzen, täte dringend not, wenn nicht bewusst ein neuerliches Auseinanderdriften der „bunten Vielfalt“, der Teilräume, der unterschiedlichen Identitätsräume in Kauf genommen werden soll. Das ist keine Frage, die sich nur am Oberrhein, in Oberschwaben oder in Hohenlohe stellt – das ist eherer Grundsatz gedeihlicher Regionalentwicklung im gemeinsamen Land Baden-Württemberg und schlicht eine Notwendigkeit im Kanon gemeinsam gewachsener „Landesidentität“.

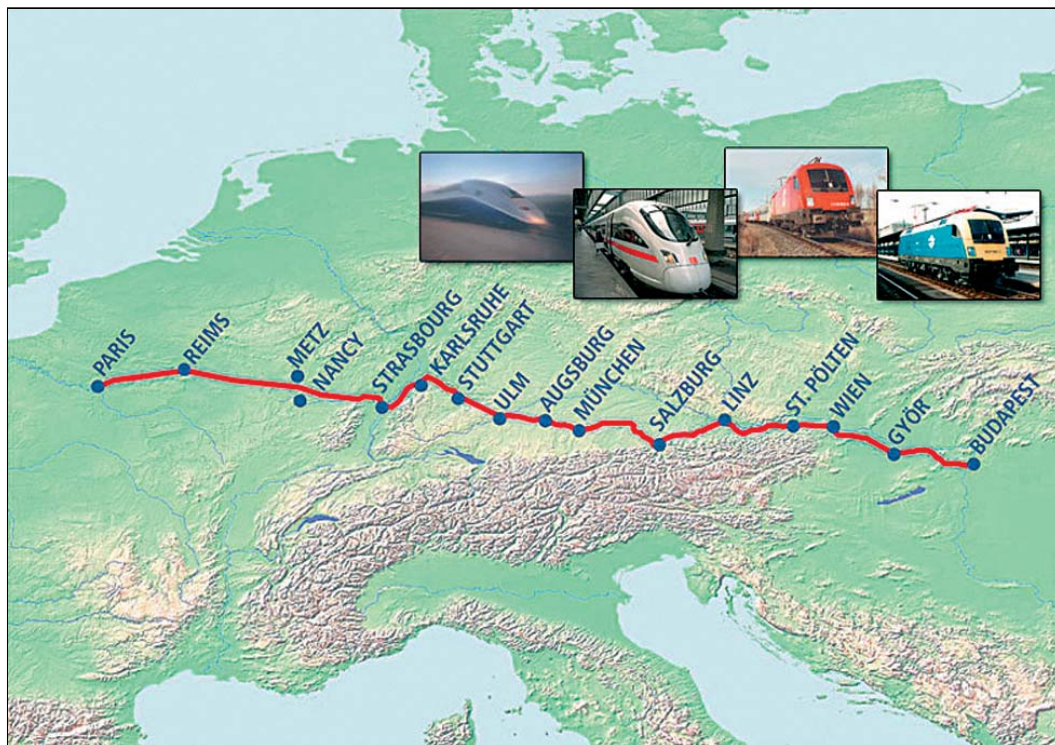
---

<sup>48</sup> Stuttgarter Zeitung: Rolf Böhme – ein einflussreicher Politiker verlässt das Freiburger Rathaus, Interview in der Ausgabe vom 8. Juni 2002, S.7.

<sup>49</sup> LEP 1983, a.a.O.



**Das 1997 in einer ehemaligen Fabrikhalle eröffnete Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) in der Karlsruher Südweststadt gilt als weltweit einzigartige Einrichtung. Das Foto zeigt die Lichthalle im Bereich des Haupteingangs. Foto: sj**



Seit Ende der 90er steht sie auf der politischen Agenda: die Magistrale für Europa, der Übergang vom französischen TGV auf das deutsche ICE-Netz. Ziel ist eine Direktverbindung von Paris über Straßburg und Karlsruhe nach Wien und Budapest. Treibende Kraft zur Verknüpfung - und damit besserer Erreichbarkeit, vergl. Kapitel 1.4 - der Streckennetze ist die Stadt Karlsruhe.  
Quelle: Stadt Karlsruhe

## 1.4 Erreichbarkeit: Globalisierung und Zentralitätserfordernisse <sup>50</sup>

*Es gibt Schlagworte, die beschreiben Zeitläufe. Was für Baden-Württemberg einige Jahre lang der Begriff „Landesidentität“ war, ist für Europa und die Welt der Ökologen die Worthülse „Nachhaltigkeit“, bei den Ökonomen die „Globalisierung“ als Leitbegriff einer ganzen Epoche. So wie auf der einen Seite „Zentralität“ und „Landesidentität“ in Konkurrenz zur Vielfalt und dem „Wettbewerb der Regionen“ getreten sind, gibt es seit geraumer Zeit das Antipodenpaar „Zentralität“ versus „Globalisierung“. Das Schlagwort von der „Globalisierung“ ist nicht denkbar ohne die Rahmenbedingungen der modernen Informationsgesellschaft, der Entkopplung von Raum und Zeit durch moderne Medientechnologien wie E-Mail, Internet, Mobilfunk. Die Erreichbarkeit eines modernen Wirtschaftsunternehmens hängt nicht mehr nur davon ab, ob der Standort im Zentrum des Landes, in der Kapitale angesiedelt ist. Die klassischen Zentralitätserfordernisse verlieren an Bedeutung, wo die physische Erreichbarkeit und Nähe, so genannte „face-to-face-Kontakte“ zunehmend in den Hintergrund treten. Zahlreiche Unternehmen im Versicherungs- und Bankenwesen, im Versandhandel, aber auch Dienstleistungsunternehmen wie die Deutsche Bahn haben inzwischen wichtige Teile ihrer Kundenkontakte in die virtuelle Welt verlagert, sind sozusagen oft nur noch „online“ erreichbar. Wirtschaftliche Kriterien wie verfügbare Flächen, Mieten, Personalkosten, Arbeitskräfteangebot, Steuerbelastung gewinnen an Gewicht gegenüber den herkömmlichen „Fühlungsvorteilen“. Diese Formen der „Globalisierung“ betreffen mittlerweile auch den öffentlichen Sektor. Vor diesem Hintergrund ist die Zentralisierung von öffentlichen Aufgaben, sind Zusammenschlüsse um der Größe, Schlagkraft, Effizienz, Wirtschaftlichkeit willen um so kritischer zu hinterfragen. „Globalisierung“ in dem Sinne könnte auch bedeuten, dass Behörden und Institutionen ganz bewusst in das städtische Umland, in die Provinz verlagert werden, wie es beispielsweise Bayern seit einigen Jahren vormacht.*

### *Globalisierung und Erreichbarkeit*

Mit **Globalisierung** - der Begriff <sup>51</sup> entstammt dem strengen Wortsinn nach ursprünglich dem Marketing, und wird heute in äußerst unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet - bezeichnet man einen Prozess fortschreitender weltweiter Integration, der insbesondere durch ein hohes Maß internationaler Handels- und Kapitalströme sowie durch rapiden technologischen Wandel gekennzeichnet ist. Die wesentlichen Triebkräfte des Globalisierungsprozesses sind

- ein tiefgreifender technologischer Wandel in einer Vielzahl von Sektoren wie Kommunikation, Produktion und Verkehr und der grundsätzlich weltweite Zugang zu diesen Technologien
- der Abbau von Handelshemmnissen
- die Internationalisierung von Produktion und Finanzmärkten, in Folge die Kombination aus neuen Technologien und freieren Marktzugängen
- die Ausbreitung neuer Lebensstile auf der Basis bestimmter kultureller Prägungen, über bestehende Staats-, Sprach- und Kulturraumgrenzen hinweg (Zivilisationsprozesse), sowie
- die Herausbildung einer weltweiten wissenschaftlichen Community.

<sup>50</sup> Autor dieses Abschnitts ist, wie bei Kapitel 1.2, Diplom-Betriebswirt Mathias Hofmann lic.rer.reg., Karlsruhe.

<sup>51</sup> Gerade in der Politik besteht die Gefahr, dass er als bloßes Schlagwort verwendet wird, um umstrittene Entscheidungen als von unbeeinflussbaren Sachzwängen diktiert erscheinen zu lassen; siehe auch Fußnote folgende Seite.

Mit der zunehmenden Globalisierung<sup>52</sup> verändern sich auch die Faktoren, auf denen Zentralität fußt. Waren zentrale Orte traditionell Bevölkerungsschwerpunkte und Knotenpunkte bedeutsamer Handelsströme, wie z.B. Hafenstädte, so gewinnen heute Knotenpunkte von Informationsströmen, verbunden mit den sie steuernden sozialen Netzwerken, immer stärker an Gewicht.

Im Übergang zur Informationsgesellschaft erhielt die „**Erreichbarkeit**“ eine neue, erweiterte Bedeutung: Durch die neuen Speichertechniken und den Ausbau von Funktechnologien als Massenkommunikationsmittel wird Erreichbarkeit von Zeit und Raum entkoppelt. Im Zuge der Verbreitung moderner Medien wie E-Mail, Internet, Mobilfunk etc. erfolgen mehr und mehr Transaktionen mittels Technologien, die Entfernung und Raum neutralisieren.

So wird das Geflecht von Kommunikationsnetzen unterschiedlichster Form immer dichter: Zum Telefonnetz und den anderen leitungsgebundenen Netzen der Kommunikation kamen seit Beginn der 90er Jahre noch die Mobilfunknetze hinzu, so dass heute der Standortfaktor „Erreichbarkeit“ bezüglich der Kommunikationstechnologien praktisch überall eine ähnliche Qualität aufweisen kann.

Dennoch bleibt „Zentralität“ auch mit zusätzlichen Dimensionen im Zeitalter der neuen Medien und der Globalisierung eine ökonomische Schlüsselkategorie. Mit der Virtualisierung einer wachsenden Zahl von Aktivitäten verändern sich die räumlichen Bezüge von Zentralität. Während bislang Zentralität stets in bestimmten Arten der bebauten Umwelt und Urbanität eingebunden war, können Unternehmen oder Einrichtungen heute mit den neu hinzu gekommenen Dimensionen eine „Maßstabsvergrößerung“ bezüglich bestimmter Aktivitäten erreichen, d.h. die räumliche Abdeckung ihres Handelns deutlich erweitern.<sup>53</sup>

Dabei bilden sich weiterhin an Standorten, an denen sich solche Akteure konzentrieren, regionale Kerne heraus bzw. bleiben bestehen, aber der Aktionsraum dieser Akteure wird weniger homogen, „franst sozusagen aus“ und wird teilweise vom regionalen Bezug sogar unabhängig.

---

<sup>52</sup> „Globalisierung“ sei einer der Leitbegriffe der gegenwärtigen Epoche, heißt es z.B. in einer Definition der Philosophischen Fakultät der Universität Mannheim, es handle sich dabei um einen „Schirmbegriff, der neueste Entwicklungen in der Ökonomie, den Medien, der Politik, der Kultur und der Ökologie (u.a.) umfasst. Man kann ohne Zweifel heute von der Epoche der Globalisierung sprechen, deren Schwelle man 1989 mit dem Fall der Berliner Mauer und dem Ende der bipolaren Weltordnung ansetzen kann (...). Der ursprünglich aus dem Begriff des Marketing stammende Begriff Globalisierung wird häufig als normativer Begriff verwendet und von den einen als Allheilmittel, von den anderen als große Bedrohung und Gefahr betrachtet...“; in: [www.phil.uni-mannheim.de/pk\\_globalisierung/p/1.html](http://www.phil.uni-mannheim.de/pk_globalisierung/p/1.html); vergl. auch [www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de) und [www.business-wissen.de/de/presse/](http://www.business-wissen.de/de/presse/); unter [www.va-nachhaltigkeit.de/protokoll.htm](http://www.va-nachhaltigkeit.de/protokoll.htm) wird zu diesem Stichwort über das Seminar „Forschung für die Produktion von morgen“ im Karlsruher Haus der Wirtschaft am 5. April 2000 berichtet; genauso interessant ist z.B. die Genese des Begriffs „Nachhaltigkeit“, der ursprünglich der Forstwirtschaft entstammt!

<sup>53</sup> Holger Floeting und Grabow Busso: Auf dem Weg zur virtuellen Stadt? Auswirkungen der Telematik auf die Stadtentwicklung, in: Informationen zur Raumentwicklung, 1998; Saskia Sassen: Die neue Zentralität - Auswirkungen von Telematik und Globalisierung, in: Christa Maar und Florian Rötzer (Hrsg.): Virtual Cities. Die Neuerfindung der Stadt im Zeitalter der globalen Vernetzung, Basel u.a. 1997.

## Globalisierung und Standort

Generell wird die **Standortunabhängigkeit** durch die Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechniken in dem Maße größer, wie physische Erreichbarkeit an Bedeutung verliert. Die Bedeutsamkeit des Faktors Wissen für ein Unternehmen / eine Einrichtung und die Einfachheit des Zugangs zu diesem erhöhen ebenfalls die Standortunabhängigkeit. Persönliche Kontakte können vielfach durch virtuellen Informationszugang ersetzt werden. Dies trifft auch auf Behörden und Verwaltungen zu. Ein solcher Ersatz ist am einfachsten bei der reinen Übermittlung von Informationen, wo auf direkte persönliche Kontakte – so genannte Face-to-face-Kontakte – verzichtet werden kann. Auch können die so genannten „Backoffice“-Funktionen räumlich getrennt von den physischen Kontaktstandorten erfolgen. So können etwa bisher dezentral vorhandene Archive in zentralen Datenpools zusammengefasst werden, auf die intern und ggf. extern zugegriffen werden kann.

Die Kontakte zwischen Bürgern und Verwaltung können also zu einem Teil auf Telemedien verlagert werden (Internet, Callcenter), zum anderen von reinen Annahmestellen abgewickelt werden, jeweils unabhängig vom Standort der Weiterbearbeitung. Dabei kann die Erreichbarkeit von Behörden und Institutionen durch die Nutzung der Telemedien ggf. sogar verbessert werden, wenn etwa Behördengänge durch Internet-Transaktionen vom Wohnstandort aus ersetzt werden können. Ob sich letztlich für den Bürger die Qualität der Versorgung („Bürgernähe“) tatsächlich verbessert, hängt von der Ausgestaltung des virtuellen Kontaktraums (alle Transaktionen virtuell durchführbar oder nur teilweise? Zugang und Handhabung sicher, einfach und zuverlässig?) und von der Verbreitung, Standortwahl und Ausstattung der verbleibenden physischen Kontaktstellen ab.

Virtuelle Kontakte werden aber persönliche Kontakte keineswegs vollständig ablösen können, da in vielen Bereichen die lebendige Kommunikation der „Face-to-face-Kontakte“ weiterhin unabdingbar ist. Kreativität und Innovation entstehen oft durch unstrukturierte, „reiche“ Kommunikation (so genannte „Fühlungsvorteile“) im direkten persönlichen Austausch. So spielen soziale Netzwerke und Milieus eine wichtige Rolle in Wirtschaft und Politik, etwa in und zwischen Organisationen und Verbänden, wo die physische Erreichbarkeit und Nähe weiterhin für Zentralität maßgeblich ist.

## Auswirkungen der Globalisierung

Privatwirtschaft und zunehmend auch öffentlich-rechtliche Unternehmen nutzen die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechniken zur Verlagerung eines zunehmenden Teils der Kundenkontakte ins Internet und in zentralisierte Callcenter. Zahlreiche Unternehmen im Versicherungs- und Bankenwesen, Versandhandel etc. sind für die Kunden sogar ausschließlich virtuell



erreichbar. Auch etablierte Unternehmen wie die Deutsche Bahn AG versuchen, sich durch massiven Einsatz der Telekommunikation wirtschaftliche Vorteile zu sichern.<sup>54</sup>

Der Trend geht also in Richtung größerer „Kunden- und Bürgernähe“ durch das Internet mit vielfältigen Funktionen bei gleichzeitiger Reduzierung und ggf. Verteuerung der persönlichen Kontaktstellen. Dem Bürger wird ein geändertes, an die neuen Techniken angepasstes Verhalten nahe gelegt, will er nicht erhebliche Umstände und höhere Kosten in Kauf nehmen. Es zeichnen sich also im Prinzip zwei Kategorien von Bürgern/Verbrauchern ab: jene mit Zugang zu den modernen Techniken und Nutzung derselben, sowie jene ohne diese Möglichkeit.<sup>55</sup>

Für Standortentscheidungen haben die technischen Veränderungen im Zuge der Globalisierung weitreichende Folgen, da bisher maßgebliche Sachzwänge wegfallen. Unternehmen legen ihre Standorte nach wirtschaftlichen Kriterien wie verfügbare Flächen, Mieten, Personalkosten, Arbeitskräfteangebot, Steuerbelastung u.ä. fest. Standortunabhängiger ist demgegenüber der Zugang zu Wissen. Die größere Unabhängigkeit bei der Standortwahl führt beispielsweise dazu, dass Callcenter, die den deutschen Markt bedienen, im Freihafen von Dublin / Irland angesiedelt werden.



**Moderne Technologien verändern die wirtschaftlichen Bedingungen grundlegend: Erreichbarkeit ist nicht mehr nur eine Frage des Standortes. Das Bild entstand auf dem Gelände der Medien- und Eventakademie des SWR in der ehemaligen Cité in Baden-Baden. Foto: sj**

<sup>54</sup> So baut die DB derzeit z.B. den Vertriebskanal Internet stark aus, d.h. es sollen immer mehr Kunden ihre Fahrkarten online selbst buchen, bezahlen und ausdrucken. Als Anreiz gibt es Sonderangebote, die ausschließlich online nutzbar sind, die der Bürger also nicht am Fahrkartenschalter erwerben kann.

<sup>55</sup> Eine politische Frage ist, ob letztere bei Kontakten zu öffentlichen Einrichtungen stärkere Berücksichtigung finden sollen als bei Privatunternehmen.

Die Wirtschaftsakteure (und auch Behörden) geraten also durch die Globalisierungsprozesse zunehmend in den Sog überregionaler und globaler Netze. Die Konkurrenzsituation verändert sich grundlegend mit der Öffnung neuer Märkte aber auch mit der Konfrontation mit neuen Mitbewerbern. Neben der Globalisierung, verbunden mit der Ausbreitung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, sind es auch veränderte Produktionsformen (lean production, out-sourcing, just-in-time u.ä.), die zu einer „Maßstabsvergrößerung“ des wirtschaftlichen Handelns führen.<sup>56</sup> In diesen Kontext fällt auch der Begriff der so genannten „Entgrenzung“, also der Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Nationalstaaten.

### **„Globalisierung“ im Öffentlichen Sektor**

Im Gegensatz zu den mit der Globalisierung zusammenhängenden Veränderungen in der Privatwirtschaft ist die Orientierung der regionalen politischen Akteure – institutionell bedingt – meist (noch) primär lokal und an bestehende administrative Grenzen gebunden.

Um diesem Gegensatz zu begegnen, treiben einige politische Akteure die Zusammenfassung von Behörden und Institutionen zu größeren Einheiten voran; damit wird versucht, den Tendenzen der Wirtschaft zu folgen und die entsprechenden Einrichtungen durch ein Mehr an Größe, Schlagkraft, Effizienz und Wirtschaftlichkeit für anstehende Herausforderungen zu rüsten. Die bei der Standortfestlegung auch von Behörden und Institutionen neu gewonnene räumliche Unabhängigkeit eröffnet verstärkt die Möglichkeit, die Standortwahl auch politisch zu nutzen.

Die baden-württembergische Landespolitik fasst Globalisierung als weltweiten Wettbewerb der Regionen auf, in dem es zu bestehen gilt. Grundüberlegung dafür ist, die Position der Landeshauptstadt und ihres Umfeldes als so genannter Metropolregion zu stärken, im Vergleich zu konkurrierenden Zentren im In- und Ausland. Dabei wird vor allem auf die Schaffung größerer, zentraler Einheiten Wert gelegt, die räumlich in erster Linie in der Region Stuttgart angesiedelt werden sollen. Diese soll dadurch eine „Lokomotivfunktion“ für andere Landesteile übernehmen.<sup>57</sup>

Andere Bundesländer wie Bayern beschreiten - wie schon erwähnt - angesichts der Herausforderungen der Globalisierung und der neuen Medien einen anderen Weg, indem sie etwa die neue, technisch bedingte Standortunabhängigkeit gezielt dazu nutzen, maßgebliche Teile von Behörden von der Landeshauptstadt weg in strukturschwache Regionen zu verlagern. Damit werden Möglichkeiten der modernen Kommunikationstechniken ausgeschöpft, durch niedrigere Personal- und Mietkosten Ein-

---

<sup>56</sup> Alvin Toffler: Future Shock, New York 1991;

Arne Klau: Globalisierung: Definition, Bestimmungsgründe, Auswirkungen; Freiburg 1999.

<sup>57</sup> „Lokomotivfunktion“ ist vor allem im Raum Stuttgart so etwas wie ein fest eingespielter Begriff. „Der neue Ministerpräsident hat die Bedeutung der Lokomotivfunktion der Region Stuttgart für Wirtschaft und Beschäftigung erkannt“, hieß es etwa in einer Pressemitteilung der IHK Stuttgart vom 27.04.2005.

sparungen erreicht und dem Ziel der Herstellung möglichst gleichwertiger Lebensverhältnisse im gesamten Bundesland Rechnung getragen.

Der baden-württembergische Ansatz berücksichtigt bisher die Tatsache wenig, dass sich die Maxime „bigger is better“<sup>58</sup> keineswegs durchgängig auf allen Feldern der globalisierten Wirtschaft durchsetzt; vielmehr eröffnet die Globalisierung gerade auch kleinen, flexiblen (Wirtschafts-) Einheiten neue Chancen und schafft durch die neuen leistungsfähigen Kommunikationsmöglichkeiten neue Formen der Zusammenarbeit. Solche kleine Einheiten sind im Vergleich zu großen häufig effizienter, kostengünstiger und innovativer. So gibt es bisher, gerade im öffentlichen Bereich, keine gesicherte Anhaltspunkte dafür, dass Fusionen und Zentralisierungen zu signifikanten Synergieeffekten (wie Einsparungen, Produktivitäts- oder Qualitätssteigerungen) geführt hätten. Häufig werden dabei auch die Möglichkeiten – gerade der neuen Medien – nur unzureichend genutzt. Konsequente Nutzung des Potenzials der neuen Medien könnte aber auch in die Konsequenz münden, die Sinnhaftigkeit bestimmter kostenintensiver Standortverlagerungen und -zusammenfassungen in Frage zu stellen.

Um Einspar- und Synergieeffekte wirksam überprüfen zu können, sind mittel- und langfristige Untersuchungen notwendig, da ein Zusammenschluss zunächst zumeist Mehrkosten durch die Neustrukturierung und den Umstellungsaufwand nach sich zieht.<sup>59</sup> Erst ein längerfristiger Vergleich, der auch ähnliche Einrichtungen, die nicht fusioniert haben, einbezieht, könnte Aufschluss über die Veränderungen, die eine Fusion verursacht hat, geben. Somit könnte er als Grundlage für die Diskussion künftiger Fusionsentscheidungen dienen. Fehlen solche begleitenden Langfrist-Evaluierungen und fehlt damit letztlich auch eine prüfende Bestandsaufnahme des Erfolgs einer Fusion, gehen wertvolle Erkenntnisse verloren. Der Verzicht auf eine begleitende Langzeitbetrachtung ist möglicherweise ein Indiz, dass die angeführten Fusionsgründe wie „Synergien“ und „Einsparungen“ teilweise nur vordergründig präsentiert wurden, um mit ihrer Hilfe die Fusion politisch leichter durchsetzen zu können.<sup>60</sup>

Inwieweit Globalisierungszwänge bei den Fusionen, welche die TechnologieRegion Karlsruhe betreffen, tatsächlich eine Rolle spielen, wird noch Gegenstand der nachfolgenden Einzelanalysen dieser Untersuchung sein.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Zuletzt war auch (wieder) verstärkt zu vernehmen: „faster is better“

<sup>59</sup> Fusionseinrichtungen sind längere Zeit auch erst mal mit sich selbst beschäftigt, statt mit ihrer eigentlichen Aufgabe.

<sup>60</sup> Es ist problematisch, dass das politische „(Tages-)Geschäft“ scheinbar keinen Raum lässt, politische Handlungen auch über Zeiträume hinweg zu hinterfragen, welche die Dauer einer Legislaturperiode überschreiten. Dabei würde dies die gleichfalls notwendige Gesetzesfolgenabschätzung sinnvoll ergänzen!

<sup>61</sup> Hier gilt auch Folgendes: Es ist zwar ein Zusammenhang zwischen sektoraler Wirtschaftsstruktur und regionaler Entwicklung mehrfach nachgewiesen worden, dieser kann aber im Rahmen dieser Untersuchung nicht näher eruiert werden. Zwei beispielhafte Magazinbeiträge verdeutlichen die Relevanz:

Harald Spehl: Zur Bedeutung der Wirtschaftsstruktur für die Regionalpolitik, in: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 5 (1984), Gesellschaft für Regionalforschung, deutschsprachige Gruppe der Regional Science Association, Heidelberg  
Heinrich Gräber, Mathias Holst u.a.: Zur Bedeutung der externen Kontrolle für die regionale Wirtschaftsentwicklung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10 1986, Magazin des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, Bonn.



## 2. Der Impuls der Länderneugliederung, die Gebietsreform, das Fusionsfieber

**Die noch junge Geschichte des „gewachsenen Bundeslands Baden-Württemberg“, wie es der Tübinger Kulturwissenschaftler Bausinger einst beschrieb (vergl. Kapitel 1.3), ist geprägt von Gebiets- und Verwaltungsreformen sowie von Fusionsüberlegungen. Die erste Fusion überhaupt war die Bildung des neuen Bundeslandes selbst, in den 70er Jahren wurden aus 3.380 Städten und Gemeinden 1.111 neue kommunale Verwaltungseinheiten „fusioniert“, aus 63 einstigen Oberämtern und Landkreisen 35 moderne Landkreise gebildet. Die schon unter Ministerpräsident Lothar Späth angedachten, später unter Erwin Teufel vollendeten Fusionspläne im Banken- und Energiesektor, im Bereich des Rundfunks verdichteten sich im Lauf der 90er Jahre zu einem „Fusionsfieber“, das erst mit der neuerlichen Verwaltungsreform ab 2003 und deren Inkrafttreten zum 1.1.2005 vorübergehend etwas abgebremsst wurde.**

Der eigentliche Anstoß zur Bildung des Südweststaates ging von der alliierten Besatzungspolitik aus: Der Südwesten Deutschlands war nach der bedingungslosen Kapitulation 1945 von Amerikanern und Franzosen willkürlich, ohne Rücksicht auf geographische, soziale und wirtschaftliche Verhältnisse, zweigeteilt worden. Die Grenze zwischen amerikanischer und französischer Besatzungszone verlief mitten durch Baden und Württemberg entlang einer gedachten Linie nahe der Autobahn Karlsruhe – Stuttgart – Ulm.

Die Idee, Baden und Württemberg zu vereinen, war nicht neu. Bereits im 19. Jahrhundert und in der Weimarer Republik hatten Politiker laut darüber nachgedacht. Der spätere erste Bundespräsident, der Württemberger Theodor Heuss hatte beispielsweise schon 1919 in einer Rede in Stuttgart den Zusammenschluss von Baden und Württemberg vorgeschlagen. 1963, als Pensionär, schrieb er zum Südweststaat: „(...) es hat mir nach dem Abschluss der so wohltätigen Entwicklung einige Freude gemacht, dass ich als junger Kerl den ersten Signalstoß in die Trompete blies, mit den Staatsgründungen aus Napoleons Vorzimmern auf die legitimste Weise Schluss zu machen“. <sup>62</sup>

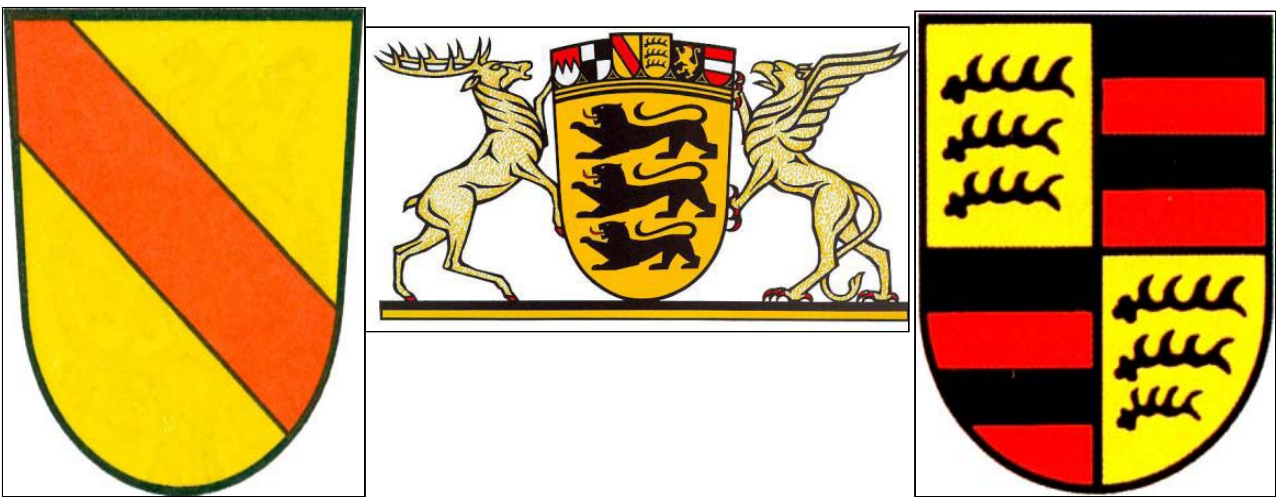
Ließen der Reformeifer der Besatzungsmächte sowie in den drei neu entstandenen Länder Baden, Württemberg-Baden und Württemberg-Hohenzollern schließlich auch das 1952 gegründete Baden-Württemberg die kommunalen Verwaltungsgrenzen noch unangetastet, wurden zunächst lediglich das Gemeinde- und das Kreisrecht angeglichen. <sup>63</sup> Erst die 1966 gebildete große Koalition aus CDU und SPD machte die Verwaltungsreform, die Angleichung der Gemeinde- und Kreisgrößen zu einem Schwerpunkt ihrer Politik und befand sich damit in Übereinstimmung mit ähnlichen Reformansätzen, die andere Bundesländer in der Bundesrepublik Deutschland zur damaligen Zeit beherrschten.

---

<sup>62</sup> So nachzulesen bei der Landeszentrale für politische Bildung in entsprechenden Internetseiten: [www.lpb.bwue.de](http://www.lpb.bwue.de).

<sup>63</sup> Der Politikwissenschaftler Karl-Heinz Nesper beschreibt, dass auch nach einem Gutachten im Jahr 1959 die Landesregierung noch keinen Anlass für eine Gebietsreform sah. Vergl. Karl-Heinz Nesper: Die Kommunal- und Gebietsreform (1971-1973) – Modernisierungs- und Integrationsversuch, in: Paul-Ludwig Weinacht, a.a.O.

Am 1.1.1973 trat die Kreis- und Gemeindegebietsreform in Kraft. Es war der erste Modernisierungs- und Integrationsversuch der öffentlichen Verwaltung innerhalb des neuen Bundeslandes. Aus 63 Landkreisen wurden 35, wobei nur drei (Emmendingen, Göppingen und Heidenheim) unangetastet blieben. Für den Bürger noch wesentlich einschneidender war die Gemeindereform, bei der sich die Zahl der Gemeinden von 3.380 auf 1.111 reduzierte. Die Reform war mit der unterschiedlichen Verwaltungs- und Leistungskraft der Gemeinden begründet worden. Da Verflechtungsbereiche berücksichtigt werden sollten, kam es auch zu Gebietstausch – insbesondere zwischen benachbarten, alten und neu gebildeten Landkreisen und auch zwischen ehemals badischen und württembergischen Landesteilen.



**Aus zwei mach eins: die Vereinigung der ehemaligen badischen und württembergischen Landesteile mit den Nachkriegsbundesländern Württemberg-Baden, (Süd-) Baden und Württemberg-Hohenzollern zu einem einzigen neuen Bundesland Baden-Württemberg gilt als eine erste Spielvariante von Fusionen. Die Abbildungen zeigen die einstigen Landeswappen von Baden (links), Württemberg (rechts) und des neu gebildeten Bundeslandes Baden-Württemberg (in der Mitte).**

Quelle: pr./ Staatsministerium ([www.baden-wuerttemberg.de](http://www.baden-wuerttemberg.de))

Nach der Gründung des neuen Bundeslandes waren die vier Regierungspräsidien aus den Ministerien der ehemaligen Bundesländer in Freiburg, Stuttgart und Tübingen sowie der „Landesbezirksdirektion“ in Karlsruhe gebildet worden. Auch bei ihnen ergaben sich im Zuge der Gebietsreform der Jahre 1971 bis 1973 neue Abgrenzungen: Der ehemals badische Landkreis Tauberbischofsheim kam zum Regierungsbezirk Stuttgart, altwürttembergische Kreise wie Calw und Freudenstadt zum Regierungsbezirk Karlsruhe sowie Rottweil und Tuttlingen zum Regierungsbezirk Freiburg; der Stadtkreis Baden-Baden und der Kreis Rastatt wechselten von Süd- nach Nordbaden und der ehemals südbadische Kreis Überlingen – jetzt Bestandteil des Bodenseekreises – gehört nun zum Regierungsbezirk Tübingen.

Aber damit nicht genug: Fortan gewann der Gedanke nach weiter reichender Fusionen an Gewicht, sei es in Bezug auf die mittelbare oder unmittelbare Staatsverwaltung, sei es im Rundfunkwesen oder im Energiesektor. Meist wurden sie von außen an entsprechende Institutionen herangetragen.<sup>64</sup> Auch hier war in einigen Fällen die Überwindung der von den Besatzungsmächten willkürlich gezogenen Grenzen im Landesinneren ausschlaggebendes Motiv. Im Rückblick zeigt sich jedoch, dass Fusionen nicht sofort und unmittelbar vollzogen werden konnten. In vielen Fällen erwies sich die Frage einer ausgewogenen Besetzung der gemeinsamen Leitungsgremien als Hemmschuh.<sup>65</sup>

Der Zusammenschluss der großen Bankinstitute in Baden-Württemberg stand lange auf dem Programm von Regierung und einigen wichtigen Wirtschaftsverbänden; spruchreif wurde er jedoch erst vor einigen Jahren. Die Zwei- bzw. Dreiteilung des Landes nach dem Zweiten Weltkrieg wirkte in der Rundfunkgeographie fast fünfzig Jahre nach. Zwei Rundfunkanstalten waren für den Sendebereich im Südwesten zuständig, deren Trennlinie entlang der „Zonengrenze“ verlief. Weniger zersplittert war der Energiebereich, aber auch hier wurde – wie bei anderen öffentlichen Behörden und Institutionen – lange Zeit um eine „Baden-Württemberg-Lösung“ gerungen. Mit welchem Ziel und mit welchem Ergebnis, das soll Bestandteil der weiteren Erörterung in dieser Studie sein.

Der Reformeifer ist auch zu Beginn des Jahres 2005 noch nicht erlahmt. Die von Erwin Teufel im Jahr 2003 angestoßene und zum 1.1.2005 in Kraft getretene neuerliche Verwaltungsreform, erfährt ein geteiltes Echo.<sup>66</sup> Ob es sich dabei um eine Reform mit realistisch errechneter Effizienzrendite oder eine Reform um der Reform willen handelt, auch diese Frage soll in den weiteren Ausführungen zumindest grob angerissen werden. Zumindest hat die neuerliche Verwaltungsreform eines bewirkt: das Fusionsfieber auf Landesebene wurde vorübergehend etwas abgebremst.

---

<sup>64</sup> Nebenbei bemerkt: Nicht nur der Volkskundler und Kulturwissenschaftler Hermann Bausinger sah die Vereinigung badischer und württembergischer Institutionen in vielen Bereichen als erstrebens- und wünschenswert an; Bausinger, a.a.O.

<sup>65</sup> Das „Damoklesschwert“, wenn man so will, das schon im Vorfeld manche Fusion, manche Vereinigung oder Zusammenlegung be- oder gar verhinderte, war immer wieder die so genannte „Badenfrage“. Wobei die so genannte „alte Badenfrage“ die Gründung des Südweststaates betraf, die „neue Badenfrage“ einen württembergischen und/oder Stuttgarter „Kampfbegriff“ im Zusammenhang mit Verteilungskonflikten definiert!

<sup>66</sup> Den Weg „zurück in den Biedermeier“ scholt etwa der frühere Stuttgarter Regierungspräsident Manfred Bulling; Vergl. Interview mit Stuttgarter Zeitung vom 8. April 2003.

## 2.1 Zentralitätsstiftende öffentliche Einrichtungen in der TechnologieRegion <sup>67</sup>

**Die Liste der zentralitätsstiftenden öffentlichen Einrichtungen in der TechnologieRegion Karlsruhe ist lang. Je nach Fokus, nach zeitlicher und räumlicher Eingrenzung, ist der Bestand an staatlichen, öffentlich-rechtlichen oder gerade eben erst privatisierten Behörden und Institutionen permanenten Veränderungen unterworfen. Was durch Länderneugliederung, durch Verwaltungsreform auf der einen Seite verlustig ging, stößt auf der anderen Seite durch neue Sachaufgaben, durch bewusste politische Willensentscheide zur Bilanz hinzu. Zu Jahresbeginn 2005 gab es in der TechnologieRegion Karlsruhe – so die nachfolgende, summarische Auflistung – rund 80 Behörden und Institutionen <sup>68</sup>, die zur Bedeutung, zur Vielfalt, zur Zentralität beitragen. Viele dieser Behörden und Institutionen standen in den vergangenen Jahren auf dem Prüfstand. Von besonderer Bedeutung sind die Anfang der 50er Jahre in Karlsruhe angesiedelten höchsten deutschen Gerichte, das Bundesverfassungsgericht und der Bundesgerichtshof. Zum Renommee von Stadt und Region zählen auch eine oberste und vier höhere Landesbehörden in der TechnologieRegion: Landesrechnungshof, das von Auszehrung bedrohte Finanzgericht, die Gemeindeprüfungsanstalt, die Landesanstalt für Umweltschutz bzw. die Führungsakademie. In den nachfolgenden Kapiteln werden rund 25 Behörden und Institutionen näher beleuchtet, die aufgrund ihrer Größe unter regionalwirtschaftlichen Aspekten interessanten Einrichtungen EnBW, LBBW, LVA und SWR dabei besonders detailliert.**

Nachfolgend soll ein (erster) grober Überblick über den Bestand zentralitätsstiftender öffentlicher Einrichtungen in der TechnologieRegion Karlsruhe <sup>69</sup> gegeben werden.

Standort: Ursprung: <sup>70</sup>

### **Oberste und höhere Bundes- und Landesbehörden in der TechnologieRegion: <sup>71</sup>**

- |   |                  |             |
|---|------------------|-------------|
| • <i>Bundesgerichtshof (BGH)</i>                      | <i>Karlsruhe</i> | <i>1950</i> |
| • <i>Bundesadvokatur (beim BGH)</i>                   | <i>Karlsruhe</i> | <i>1950</i> |
| • <i>Bundesverfassungsgericht (BVG) <sup>72</sup></i> | <i>Karlsruhe</i> | <i>1951</i> |

<sup>67</sup> Der Begriff „öffentlich“ wird in einem erweiterten Sinne verstanden; es handelt sich bei der Auflistung nicht nur um staatliche oder halbstaatliche öffentlich-rechtliche Einrichtungen. Ebenso aufgelistet sind beispielsweise am Gemeinwohl orientierte Genossenschaftsmodelle oder private, vom Staat geförderte Kultureinrichtungen!

<sup>68</sup> Darunter insgesamt zehn oberste Bundes- und Landesbehörden, ca. 20 Einrichtungen der mittelbaren und unmittelbaren Staatsverwaltung, ca. 20 Landesober- und -mittelbehörden, 13 Institutionen im Banken-, Genossenschafts- und Versicherungswesen, sowie, je nach Abgrenzung und Wertung, weitere 26 Kultur-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen.

<sup>69</sup> Die TechnologieRegion Karlsruhe (TRK), in der Form einer GdBR, ist der lose Zusammenschluss von zehn Städten, zwei Landkreisen und des Regionalverbandes Mittlerer Oberrhein (beide haben ihre Geschäftsstellen in Karlsruhe). Neben dieser Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die sich als interdisziplinäre, d.h. Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur integrierende Aktionsgemeinschaft zur Förderung der regionalen Zusammenarbeit sowie zur Profilierung, „Vermarktung“ und der Entwicklung der Region versteht, existiert der Begriff „TechnologieRegion Karlsruhe“ als vor allem in den Medien geläufige Bezeichnung für die Raumschaft zwischen Bruchsal und Bühl.

<sup>70</sup> Gründungsjahr und/oder Jahr von Neugründung, Fusion oder Eingliederung.

<sup>71</sup> Geordnet nach subjektiv eingeschätzter Bedeutung.

<sup>72</sup> Die zwei höchsten deutschen Gerichte und die Bundesadvokatur sind wegen des Renommees und des Identifikationspotenzials von besonderer Bedeutung. „Karlsruhe hat gesprochen“, ist - bezogen auf das BVG - ein stehender Begriff!

- *Bundesanstalt für Wasserbau (BAW; Vorläufer: „Königliche Versuchsanstalt für Wasserbau und Schifffahrt“, Berlin)* Karlsruhe 1903/1948
- *Bundeforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel (BFEL; Vorläufer: „Reichsinstitut für Lebensmittel“, K'ruhe)* Karlsruhe 1936
- *Landesrechnungshof Baden-Württemberg (Vorläufer: Badische Oberrechnungskammer, ab 1819) <sup>73</sup>* Karlsruhe 1819/1952
- *Finanzgericht Baden-Württemberg* Karlsruhe 1966
- *Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg* Karlsruhe/Stuttgart 1972
- *Landesanstalt für Umweltschutz (LfU)* Karlsruhe 1974
- *Führungsakademie Baden-Württemberg* Karlsruhe 1986

#### **Bestehende oder zwischenzeitlich privatisierte öffentlich-rechtliche Einrichtungen und Körperschaften in der TechnologieRegion: <sup>74</sup>**

- *Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge, Außenstelle Karlsruhe* Karlsruhe -
- *Bundeswehrstandorte und Kreiswehrrersatzämter* diverse -
- *DB Netz AG Südwest (Vorläufer: Bundesbahndirektion)* Karlsruhe 1955/1994
- *Deutsche Flugsicherung (DFS; Vorläufer: Eurocontrol, ab 1974, Überwachung dt. Luftraum über 7.500 m)* Karlsruhe/Langen 1974/1993
- *Energie Baden-Württemberg AG (ehemals Badenwerk/EVS, ausführlich behandelt in Kapitel 3.1)* Karlsruhe/Stuttgart 1921/1998
- *Evangelische Landeskirche Baden* Karlsruhe -
- *Generalkonsulat der Republik Türkei* Karlsruhe -
- *Honorarkonsulat der Zentralafrikanischen Republik* Karlsruhe-Durlach -
- *Handelsregistergerichte Baden-Baden, Bruchsal, Karlsruhe und Rastatt* diverse -
- *Handwerkskammer Karlsruhe <sup>75</sup> (Vorläufer: Zünfte/Innungen)* Karlsruhe 1900
- *Industrie- und Handelskammer Karlsruhe* Karlsruhe 1813

<sup>73</sup> Seit 1905 im gleichen Gebäude wie heute; heutiger Landesrechnungshof ist die einzige oberste Landesbehörde außerhalb der Landeshauptstadt Stuttgart.

<sup>74</sup> Geordnet nach dem Alphabet; wie alle weiteren Rubriken.

<sup>75</sup> Mit Zuständigkeit auch für Pforzheim, den Enzkreis und den Landkreis Calw.

- Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg (LVA; Vorläufer: LVA Baden und LVA Württemberg, ausführlich behandelt in Kapitel 3.3) Karlsruhe/Stuttgart 1890/2001
- Deutsche Bundesbank/Landeszentralbank Baden-Württemberg, Hauptverwaltung Stuttgart, Filialniederlassung Karlsruhe Karlsruhe -
- Kommunalverband für Jugend und Soziales (KVJS; Vorläufer: Landeswohlfahrtsverbände Baden und Württ.-Hohenzollern) Stuttgart/Karlsruhe 1963/2005



- Oberlandesgericht Karlsruhe (OLG, Vorläufer: „Badisches Oberhofgericht“ ab 1803, Sitz Bruchsal, später Mannheim) Karlsruhe 1879/1902
- Generalstaatsanwaltschaft (beim OLG) Karlsruhe -
- Sozialgericht Karlsruhe Karlsruhe -
- Verwaltungsgericht Karlsruhe (Badischer Verwaltungsgeschichtshof 1863-1933 in Karlsruhe; Verwaltungsgeschichtshof Baden-Württemberg seit 1959 in Mannheim) Karlsruhe 1947
- Oberfinanzdirektion Karlsruhe (OFD) Karlsruhe 1826/1948
- Staatliche Münze Baden-Württemberg, Prägestätte (Vorläufer: Staatliche Münze Karlsruhe bzw. Stuttgart) Karlsruhe/Stuttgart 1827/1998
- Südwestrundfunk (SWR; Vorläufer: SWF/SDR, ausführlich behandelt in Kapitel 3.4) Baden-Baden/  
Mainz/Stuttgart 1950/1998

- *Wasser- und Schifffahrtsamt Mannheim,  
Außenstelle Karlsruhe*

*Karlsruhe -*

#### **Landesober- und -mittelbehörden mit Sitz in der TechnologieRegion:**

- *Amt für Flurneuordnung und Landentwicklung* *Karlsruhe -*
- *Bezirksstelle für Naturschutz und Landschaftspflege (BNL)* *Karlsruhe -*
- *Chemisches und Veterinäruntersuchungsamt (Vorläufer:  
Chemische Landesuntersuchungsanstalt Karlsruhe)* *Karlsruhe -*
- *Gewässerdirektion Nördlicher Oberrhein* *Karlsruhe -*
- *Hochwasservorhersagezentrale Baden-Württemberg (ange-  
gliedert bei der LfU)* *Karlsruhe -*
- *Druck- und Versandzentrum der Landesfinanzverwaltung* *Karlsruhe -*
- *Landesaufnahmestelle für Flüchtlinge (LAST)* *Karlsruhe -*
- *Landesanstalt für Pflanzenbau (ehem. badische Gründung;  
1953-1970 Bundesanstalt, seit 1970 Landesanstalt)* *Rheinstetten 1927/1970*
- *Landesanstalt für Pflanzenschutz (Sitz in Stuttgart,  
Verlagerung nach K'ruhe geplant, aber noch nicht realisiert)* *Stuttgart 1955/ ?*
- *Landesanstalt für Schweinezucht (Verlagerung nach  
Boxberg beschlossen)* *Rheinstetten 1917/1957*
- *Landwirtschaftliche Untersuchungs- und Forschungsanstalt  
Augustenberg (ehem. badische Gründung)* *Karlsruhe 1859*
- *Landesamt für Straßenwesen* *Karlsruhe -*
- *Landesdenkmalamt Baden-Württemberg, Außenstelle  
(Auflösung und Eingliederung in die Regierungspräsidien  
mit Verwaltungsreform zum 1.1.2005; koordinierende Auf-  
gaben hat das neue Landesamt für Denkmalpflege)* *Karlsruhe/Esslingen 1972/2001*
- *Landesgewerbeamt Baden-Württemberg – Direktion Karlsruhe  
(Auflösung und Eingliederung in Regierungspräsidium  
und Wirtschaftsministerium mit Verwaltungsreform 2005)* *Karlsruhe/Stuttgart 1865/1952*
- *Landesvermessungsamt (mit Außenstelle Karlsruhe)* *Karlsruhe/Stuttgart -*

- *Oberschulamt Karlsruhe (Eingliederung ins Regierungspräsidium mit der Verwaltungsreform zum 1.1.2005)* Karlsruhe -
- *Regierungspräsidium Karlsruhe (Bezirk Nordbaden)* Karlsruhe 1948/1972
- *Regionalverband Mittlerer Oberrhein (Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit staatlichen Planungsaufgaben in kommunaler Trägerschaft)* Karlsruhe 1973
- *Staatliches Hochbauamt Baden-Baden* Karlsruhe/  
Baden-Baden -
- *UMEG Zentrum für Umweltmessungen, Umwelterhebungen und Gerätesicherheit Baden-Württemberg (Anstalt des öffentlichen Rechts; Eingliederung in LfU zum 1.1.2006)* Karlsruhe -
- *Rock-Stiftung Baden-Württemberg (Integration in die 2003 gegründete Pop- Akademie Baden-Württemberg, Mannheim)* Baden-Baden/  
Mannheim 1996/2003

#### **Banken-, Genossenschafts- und Versicherungswesen:**

- *Unfallkasse Baden-Württemberg (Vorläufer: u.a. Badischer Gemeindeunfallversicherungsverband; GUVV)* Stuttgart/Karlsruhe 1953/2003
- *Badischer Gemeindeversicherungsverband (BGV)* Karlsruhe 1923
- *Badischer Genossenschaftsverband (mit genossenschaftsähnlichen Untergliederungen/Mitgliedern wie etwa ZG Raiffeisen e.G. und deren Vorläufer: Badische Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft ab 1929)* Karlsruhe 1867
- *Fiducia AG (Vorläufer: Fiducia Revisions- und Treuhandinstitut AG, 1924, nach Fusion mit mehreren Rechenzentren aus öffentl.-rechtl. Genossenschaftsbereich inzwischen einer der größten IT- und Bankendienstleister Deutschlands, Hauptsitz Karlsruhe, 9 Standorte bundesweit)* Karlsruhe 1924/1965
- *Landesbank Baden-Württemberg (LBBW, Vorläufer Südwest LB – Karlsruhe/Mannheim, Marktteil der L-Bank, Karlsruhe, und LG Landesgirokasse Stuttgart; ausführlich behandelt in Kapitel 3.2), Hauptsitz Stuttgart* Karlsruhe/Mannheim/  
Stuttgart 1999



- *Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderbank (L-Bank),  
Hauptsitz Karlsruhe* Karlsruhe/Stuttgart 1972/1998
- *Gebäudeversicherung Baden-Württemberg (Vorläufer: Ba-  
dische Gebäudeversicherung; heute SV-Versicherung)* Stuttgart/Karlsruhe 1758/1994
- *Kommunaler Versorgungsverband Baden-Württemberg* Stuttgart/Karlsruhe -
- *Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Karlsruhe  
und Hauptsitz Stuttgart (Eigentum der Sparkassenverbände)* teilweise Karlsruhe -/2000
- *Landwirtschaftliche Sozialversicherungsträger Baden-  
Württemberg (LSV; Hauptsitz: Stuttgart)* abgezogen; Stuttgart 1888/2000
- *SI-BW Informatik Baden-Württemberg GmbH (nach weiterer  
Fusion zur Sparkassen Informatik (SI) Karlsruhe nunmehr  
Produktionsstandort)* Karlsruhe -/2000
- *Sparkassenverband Baden-Württemberg (Vorläufer:  
Sparkassen- und Giroverband Baden in Mannheim)* abgezogen; Stuttgart 1921/2001
- *Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL, 1929  
als preußische Anstalt in Berlin gegründet)* Karlsruhe 1929/1952

#### **Kultur-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen:** <sup>76</sup>

- *Badische Landesbibliothek (BLB)* Karlsruhe 1715/1918
- *Badisches Landesmuseum* Karlsruhe 1919
- *Badisches Staatstheater* Karlsruhe 1810/1975
- *Festspielhaus Baden-Baden* Baden-Baden 1998
- *Erinnerungsstätte Schloss Rastatt* Rastatt 1974
- *Generallandesarchiv Baden* Karlsruhe 1810/1905
- *Landesmedienzentrum Baden-Württemberg,  
Stadtmedienzentrum Karlsruhe (Vorläufer:  
Landesbildstelle Baden)* Karlsruhe/Stuttgart - /2001

<sup>76</sup> Z.T. auch in privater Trägerschaft.

• <i>Staatliche Kunsthalle Karlsruhe</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1846</i>
• <i>Staatliche Kunsthalle Baden-Baden</i>	<i>Baden-Baden</i>	<i>1909</i>
• <i>Staatliches Museum für Naturkunde</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1785/1972</i>
• <i>Wehrkundemuseum Schloss Rastatt</i>	<i>Rastatt</i>	<i>1934/1956</i>
• <i>Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe (ZKM)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1988/1997</i>
• <i>Forschungszentrum Karlsruhe (ehemals Kernforschungszentrum Karlsruhe)</i>	<i>Eggenstein-Leopoldshafen</i>	<i>1956/1995</i>
• <i>Universität Karlsruhe (TH)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1825</i>
• <i>Fachhochschule Karlsruhe - Hochschule für Technik</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1878/1971</i>
• <i>Pädagogische Hochschule (PH)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1768/1962</i>
• <i>Berufsakademie (BA)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1979</i>
• <i>Staatliche Akademie der Bildenden Künste</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1854/1869</i>
• <i>Staatliche Hochschule für Musik (Vorläufer: Singanstalt, seit 1812, Badische Hochschule für Musik, seit 1920)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1812/1971</i>
• <i>Staatliche Hochschule für Gestaltung (HfG; Neugründung im ZKM-Museums-Komplex)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1992</i>
• <i>IFM-Journalistenschule (private Einrichtung, in Insolvenz)</i>	<i>Bruchsal</i>	<i>1988</i>
• <i>International University (private Einrichtung)</i>	<i>Bruchsal</i>	<i>2002</i>
• <i>Polizeischule (bei 1. Bereitschaftspolizeiabteilung)</i>	<i>Bruchsal</i>	<i>-</i>
• <i>Europäisches Studien- und Forschungszentrum der University of Southern Queensland (Fernstudium; privat)</i>	<i>Bretten</i>	<i>-</i>
• <i>Europäische Medien- und Event-Akademie</i>	<i>Baden-Baden</i>	<i>-</i>
• <i>Europäische Schule Karlsruhe</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1962</i>
• <i>Landesfeuerweherschule Baden-Württemberg</i>	<i>Bruchsal</i>	<i>-</i>
• <i>Landesakademie für Schulkunst, Schul- und Amateurtheater</i>	<i>Gaggenau-Bad Rotenfels</i>	<i>-</i>
• <i>Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Baden (VWA)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1927</i>
• <i>Zivildienstschule Karlsruhe, Bundesamt für Zivildienst (Vorläufer: seit 1974 eine Bundesbahnschule der Dt. Bahn)</i>	<i>Karlsruhe</i>	<i>1985</i>

## 2.2 Die Planungsmaschinerie kommt in Gang: Aufbau von Fusionsdruck

Was für den einen meist Verlust bedeutet, weil Zentralität schwindet, kann für andere einen Gewinn an betriebswirtschaftlicher Effektivität, zuweilen als „Synergie“ tituliert, die Erschließung von Einsparpotenzialen, die Förderung von Identität verheißen: Hier geht es um Innen- versus Außensicht. Für den bisherigen Standort einer Behörde oder Institution kann eine Fusion im Einzelfall zudem noch weitere Effekte nach sich ziehen, etwa vermehrte Pendlerströme, im Zweifelsfall auch den Verzicht auf wichtige Steuereinnahmen, gerade für den Fall, dass der Sitz einer wirtschaftlich tätigen Institution verlagert wird. Neben der ausgewogenen Zusammensetzung der gemeinsamen Leitungsgremien (vergl. Kapitel 2), steht und fällt eine Fusionsbilanz mit Blick auf die Erfahrungen baden-württembergischer „Fusionspraxis“ stets auch mit der Sitzfrage. Und gerade wegen der Frage des Standortes brauchte es bei so mancher Fusion mehrere Anläufe bis zum „Erfolg“ bzw. Abschluss.

Nach der Vereinigung der einstigen Landesteile Baden, Württemberg-Baden und Württemberg-Hohenzollern – im Grunde der ersten gelungenen Fusion – zum neuen Bundesland im Südwesten, der Zusammenlegung von Gemeinden und Gemeindeteilen, von Landkreisen und Gebietskörperschaften, dauerte es bis zum Beginn der 90er Jahre, ehe auch Fusionen von Behörden oder Institutionen gelingen und vollendet werden sollten. Der Zusammenschluss bei Banken, Rundfunkanstalten und Energieversorgern wurde schon angesprochen. Diese drei Fälle standen bereits in der Regierungszeit von Ministerpräsident Lothar Späth auf der Agenda.

Doch in keinem der drei Fälle gelang in der Ära Späth (1978 bis 1991) ein Durchbruch. Fusionen dieses Ausmaßes wurden erst unter Ministerpräsident Erwin Teufel zu Ende geführt. Es bedürfte einer eigenen Untersuchung zu ermitteln, welchen Anteil Erwin Teufel persönlich an der Realisierung einzelner Fusionsvorhaben hatte. Eines steht jedenfalls fest: Unter seiner Ägide begann das Fusionsfieber, grassierte der Reformeifer.<sup>77</sup> Die ersten großen Fusionen kamen zunächst in eher wirtschaftlich orientierten Bereichen zustande – die Anstöße hierzu vor allem von außen. Es waren dies die Fusion von Badenwerk und Energieversorgung Schwaben (EVS) zur neuen Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) im Jahr 1997, die Zusammenlegung von Südwest LB, Landesgirokasse (LG) und Teilen der Landeskreditbank (L-Bank) zur neuen Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

Hier gaben vor allem wirtschaftspolitische Motive den Ausschlag, der Druck der internationalen Märkte, der Prozess fortschreitender wirtschaftlicher Integration im Rahmen von Globalisierungstendenzen (vgl. Kapitel 1.4). Bei den Energieversorgern waren die Liberalisierung des Marktes und ein zuneh-

---

<sup>77</sup> Das Feuer dazu wurde immer wieder neu entfacht durch kleinere und größere Erfolge und die Motivation führender Landespolitiker, bis heute immer wieder Veränderungen an den Verwaltungsstrukturen vorzunehmen, Verwaltungsaufbau und Verwaltungsablauf, sowie das Zusammenspiel der Behörden untereinander neu zu ordnen.

mender Konkurrenzkampf auf nationaler und internationaler Ebene absehbar. Die Stromgiganten – als Quasibehörden und eine Art mittelbarer Staatsverwaltung – erzielten jahrzehntelang Monopolrenditen. Doch deren Ende zeichnete sich als Folge neuer EU-Vorgaben ab. Kaum jemand bemühte bei der Fusion von Badenwerk und EVS das Argument „Landesidentität“. Genauso wenig wie übrigens bei der Fusion der drei öffentlich-rechtlichen Banken zur neuen LBBW.

Die Landesbank Baden-Württemberg sollte ein wirtschaftlich starkes Bundesland repräsentieren, den Bankenplatz Stuttgart, der sich bislang nur im nationalen Mittelfeld befand, nach vorne bringen. Auch dabei war „Landesidentität“ allenfalls Mittel zum Zweck. Es ging um ein neues repräsentatives Erscheinungsbild, eine neue Großbank, die auch international mitspielen können sollte. Während bei den Energieversorgern der Hauptsitz nach Karlsruhe, damit vermeintlich Macht, Repräsentanz und auch Gewerbesteuer stärker nach Baden verlagert wurden, nahm man bei der Landesbank „die Schwächung“ des Bankenplatzes Karlsruhe zugunsten einer Aufwertung des Bankenplatzes Stuttgart bewusst in Kauf.<sup>78</sup>

Gewiss das sichtbarste Beispiel für die einstige Teilung des Landes infolge der Besatzungszeit war die Rundfunklandschaft. SWF und SDR, die Sender in den einst französisch bzw. – nördlich der Autobahn Karlsruhe – Stuttgart – Ulm – amerikanisch dominierten Landesteilen gibt es heute nicht mehr. Sie sind aufgegangen in der neuen Zweiländeranstalt „Südwestrundfunk“, kurz: dem SWR. Gerade der SWR dürfte die gewichtigsten – und am stärksten emotionalen – Argumente auf die Waagschale bringen für eine neue Form von Außendarstellung des Landes, für eine neue Qualität von Identität.

Über die Ministerpräsidenten Gebhard Müller (1953-1958) und Kurt-Georg Kiesinger (1958-1966) steht geschrieben, beide hätten integrativ die Interessen der Landesteile zusammen geführt, in denen die historischen Landschaften Baden-Württembergs und die kleinen und mittleren Städte eine bedeutsame Rolle gespielt hätten. Insbesondere mit der Ära Kiesinger begann der Aufbruch in der Bildungspolitik und die universitäre Gründungszeit. Mit der Einrichtung der Pädagogischen Hochschulen im Land und den Grundlagen für die Gründung der Reformuniversitäten Konstanz und Ulm setzte der spätere Bundeskanzler Meilensteine in der Bildungspolitik.<sup>79</sup>

Während Nachfolger Hans Filbinger (1966-1978) die zweite Volksabstimmung zur Gründung des Landes Baden-Württemberg bzw. über die Eigenständigkeit Badens<sup>80</sup> im Jahr 1970 umsetzte und

---

<sup>78</sup> Die wirtschaftlichen Auswirkungen, Kaufkraft durch Mitarbeiter oder etwa Gewerbesteuer für die jeweilige Kommune oder Region, sind erst mittel- und langfristig und deshalb oft erst nach Jahren wirklich erkennbar. Bei Banken sind auch wirtschaftliche Effekte (Gewerbesteuer!) viel enger mit der (Haupt-) Sitzfrage verknüpft!

<sup>79</sup> Landeszentrale für politische Bildung: Eine kleine politische Landeskunde. Jubiläumsausgabe 2002, Stuttgart 2001 sowie Verbundprojekt der Pädagogischen Hochschulen: „Virtualisierung im Bildungsbereich“ ([www.vib-bw.de](http://www.vib-bw.de)).

<sup>80</sup> Vom Bundesverfassungsgericht 1956 angesichts des „überspielten Volkswillens“ vorgeschrieben, von den jeweiligen Regierungen fast 20 Jahre verzögert.

dabei die Ernte seiner Bemühungen und der Integrationsleistungen seiner Vorgänger einfuhr und seine Regierung in den Jahren 1971 bis 1973 erfolgreich die große Gebiets- und Verwaltungsreform durchsetzte, galt Nachfolger Lothar Späth (1978-1991) als ruheloser, kreativer und pragmatischer Förderer neuer Strukturen. Ein Visionär und Modernisierer in Politik und Wirtschaft, der sich vor allem als „Motor des Kulturbetriebes“ hervortat. Im Kontrast dazu steht der seit 1991 amtierende Ministerpräsident Erwin Teufel, der das Land im durch die Globalisierung ausgelösten Wandel neu zu positionieren versuchte. Gerade mit den noch in den 80er Jahren unvollendeten Fusionen, so Kritiker, habe Teufel das vorrangige Ziel verfolgt, wettbewerbsfähige Strukturen für das 21. Jahrhundert zu schaffen und die Kräfte des Landes zu bündeln.<sup>81</sup>

Teufels erklärtes Ziel war es, das modernste Land in Europa schaffen zu wollen.<sup>82</sup> Aufschlussreich sind hier die Ausführungen zu Leitmotiven seiner Politik für Baden-Württemberg: „Wir wollen mehr föderale Eigenständigkeit und weniger Gleichmacherei von oben. Zu viel wird mir von der neuen ‚Berliner Republik‘ gesprochen, ohne dass Inhalte genannt werden. Sie darf jedenfalls nicht zum Symbol für neuen Zentralismus werden“.<sup>83</sup> Und weiter: „Wir bauen am gemeinsamen europäischen Haus weiter aktiv mit. Wir wollen ein Europa der Bürger, ein Europa der Regionen, ein Europa als Gemeinschaft für Freiheit und Frieden, ein Europa der Subsidiarität, der Solidarität und Gerechtigkeit. Brüsseler Zentralismus und bürokratische Regelungswut von Rat und Kommission sind EU-Relikte, deren Übertragung in das 21. Jahrhundert keinesfalls lohnt. Europa muss wieder näher an seine Bürger heranrücken.“

Genau das hatte im übrigen schon ein halbes Jahr zuvor die „Landesvereinigung Baden in Europa“ in Karlsruhe in einem Memorandum an den Ministerpräsidenten eingefordert, nämlich „die konsequente Durchsetzung des föderalistischen Prinzips in Baden-Württemberg“, das absoluten Vorrang haben müsse. Teufel wurde im eigenen Land, entgegen seiner Absichtserklärung, eine neue Zentralisierungspolitik vorgeworfen. Auch hier gilt offensichtlich: Wenn zwei das gleiche sagen, müssen sie offensichtlich noch lange nicht dasselbe meinen!<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> „Auf Teufel komm‘ raus“, heißt eines jener beliebten – journalistisch angehauchten – Wortspiele, mit denen die „Fusionitis“, der Drang zur Fusion von Behörden und Institutionen unter Ministerpräsident Erwin Teufel häufig beschrieben wurde. Es ist bezeichnend, wenn z.B. die Landeszentrale für politische Bildung – oder in Zusammenarbeit mit ihr, ein Verbundprojekt der Pädagogischen Hochschulen des Landes die Vita von Teufel vor allem mit dem Thema Fusionen verbindet – während bei Vorgänger Lothar Späth häufig das ähnlich klingende Wort „Visionen“ im Vordergrund steht.

<sup>82</sup> So etwa in der Regierungserklärung vom 9. Dezember 1998.

<sup>83</sup> Erwin Teufel ebenda.

<sup>84</sup> Das bedeute, so schrieb im Juli 1998 deren Vorsitzender Robert Mürb, „die Abkehr der aktuellen Landespolitik von der bisherigen Strategie des Zentralismus hin zu einer gleichrangigen Stärkung aller Regionen des Landes“. Bei der Ausstellungseröffnung zur Erinnerung an die Revolution von 1848 verlor Erwin Teufel vor dem Karlsruher Schloss im übrigen die Contenance, als ihm der einstige Karlsruher CDU-Stadtrat Mürb nahelegte, die entsprechende Resolution der Landesvereinigung zu unterzeichnen!

### 2.3 Die Fusions- und Zentralisierungsobjekte der TechnologieRegion:

Die tabellenartige Übersicht versucht, die Fusions- und Zentralisierungsoffer der TechnologieRegion Karlsruhe – also die wichtigsten, vor allem regionalwirtschaftlich bedeutsamen Zusammenlegungen – in der Bedeutung allgemein (B) und in der Wertigkeit nach Arbeitsplatzrelevanz (AK), Steuerkraftaufkommen (St), Prestigewert/Zentralität (P/Z) und Akute Gefahr/Dynamik (Dy) zu systematisieren: <sup>85</sup>

<b>B</b>	<b>AK</b>	<b>St</b>	<b>P/Z</b>	<b>Dy</b>
+ Energieversorgung: Energie Baden-Württemberg AG, EnBW, Karlsruhe (ehemals EVS/Badenwerk; ausführlich behandelt in Kapitel 3.1)	+	+	+	+
+ Bankenfusion: Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), Stuttgart, und Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderbank (L-Bank), Karlsruhe (ehemals Südwest LB, Landesgirokasse, Teile der L-Bank; ausführlich in Kapitel 3.2)	+	+	+	+
+ Rundfunkfusion: Südwestrundfunk (SWR), Baden-Baden (ehemals SWF u. SDR; ausführlich in Kapitel 3.3)	+	+	+	+
+ Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg, Karlsruhe (ehemals LVA Baden und LVA Württemberg; ausführlich in Kapitel 3.4)	+	+	+	+
+ Oberfinanzdirektion Karlsruhe (u. a. Fusion mit OFD Freiburg)	o	-	+	o
+ Landeswohlfahrtsverband (ab 2005 Kommunalverband Jugend und Soziales (KVJS), sowie Teileingliederung in Landkreise)	o	o	+	+
o Gebäudeversicherung Baden-Württemberg (heute SV-Versicherungen; ehemals Staatliche Gebäudeversicherung)	o	+	+	-
o Staatliche Münze Baden-Württemberg (Karlsruhe bleibt Produktionsstandort; ehemals Staatliche Münze Karlsruhe)	o	-	o	o
o Landwirtschaftliche Sozialversicherung Baden-Württemberg (Hauptsitz: Stuttgart; ehemals LSV Baden u. LSV Württemberg)	o	o	-	o
o Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Karlsruhe (und Stuttgart; ehemals Landesbausparkasse Baden)	o	+	-	o
- Landesmedienzentrum Baden-Württemberg, Karlsruhe (ehemalige Landesbildstellen Baden u. Württemberg)	-	-	o	-

<sup>85</sup> Fußnoten und Erläuterungen:

**B** = Bedeutung allgemein;

**P/Z** = Prestigewert/Zentralität;

**Wertigkeit:** + wichtig/groß;

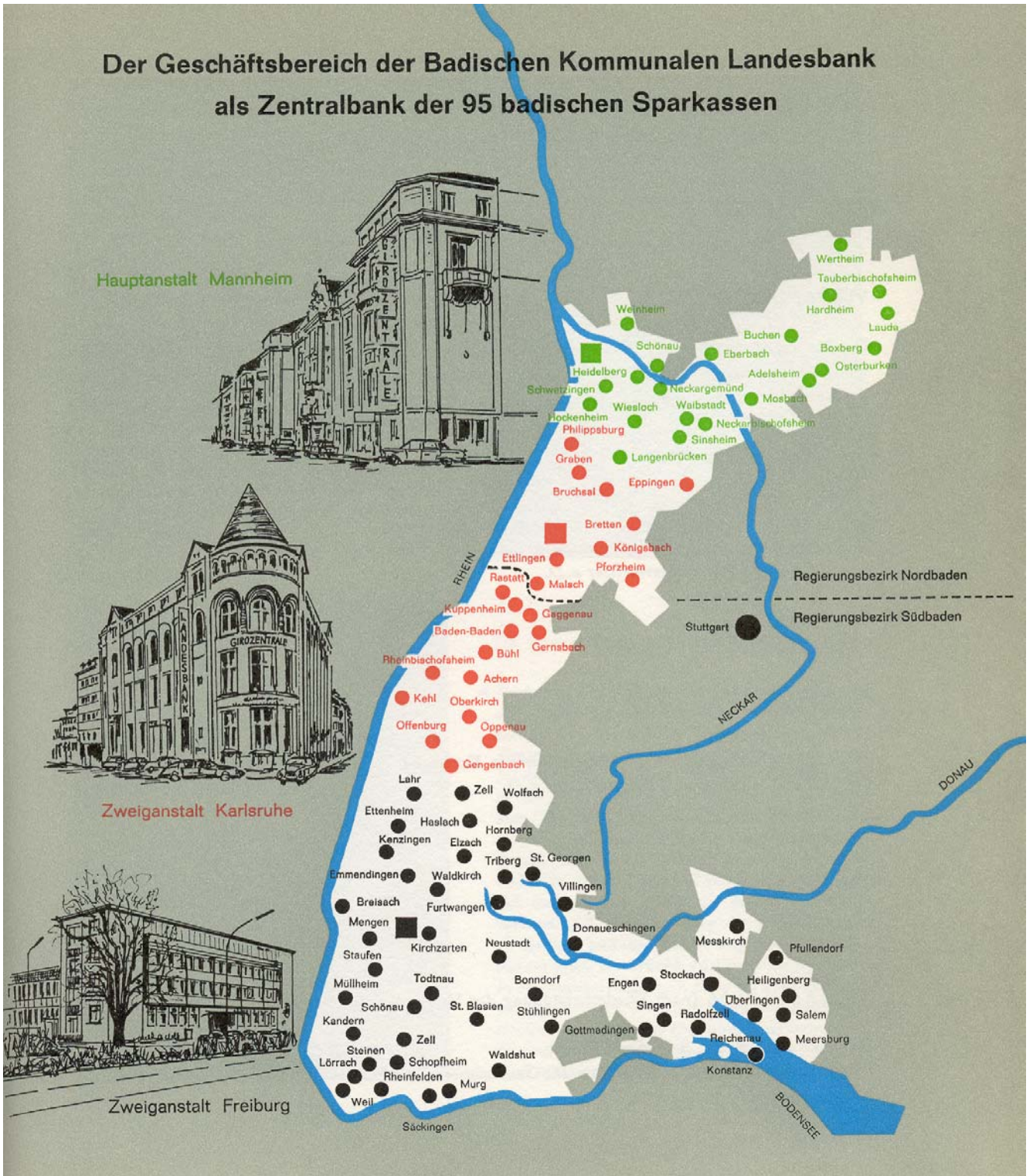
**AK** = Arbeitsplatzrelevanz;

**Dy** = Akute Gefahr/Dynamik

o mittel;

**St** = Steuerkraftaufkommen;

- weniger wichtig/klein





### 3. Anstrengend bis zum Durchbruch: Die vier Groß-Fusionen

Die Deutsche Bundesbahn, als Bestandteil allgemeinen Strukturwandels, und die einstige Gebäudebrandversicherung, das erste von Erwin Teufel losgetretene Fusionsvorhaben, bilden die Wegmarken bei Neuorganisation und Zusammenschluss wichtiger Behörden: zwei Einrichtungen, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Die Deutsche Bundesbahn, auf dem Weg zur privatisierten Deutsche Bahn AG (vergl. Kapitel 4.2), wurde völlig neu strukturiert. Die staatliche Gebäudebrandversicherung (vergl. Kapitel 4.1) wurde verkauft, die Erlöse flossen in Projekte des Landes. Zuerst fusioniert und dann privatisiert: die „Gebäudeversicherung Baden-Württemberg“ war nach 1994 das Paradebeispiel dafür, wie eine traditionsreiche Einrichtung erst zerschlagen und – aufgekauft von den Sparkassenverbänden – neu positioniert wird. Die Gebäudeversicherung, erste erfolgreiche Fusion seit Gründung des Bundeslandes, wird, wie die Bundesbahn, an anderer Stelle noch näher betrachtet.

Zunächst gilt es einen Blick zu werfen auf die zwischenzeitlich erfolgten Fusionen der Energieversorger, Banken und Sozialversicherer sowie der Rundfunkanstalten. Die Zusammenführung der großen öffentlichen Bankinstitute in Baden-Württemberg wurde erst vor wenigen Jahren umgesetzt (1999), nachdem an der Spitze der drei für die Fusion ausersehenen Banken, der L-Bank, der Südwest LB und der Landesgirokasse (LG), „Männer mit Weitblick“ (so Hermann Bausinger<sup>86</sup>) standen. Der „Weitblick“ wurde gefördert durch ein Rotationsmodell bezüglich des Vorstandsvorsitzes, das aber bald wieder außer Kraft gesetzt wurde.<sup>87</sup> Von „den Köpfen“ abhängig war auch die Fusion der Rundfunkanstalten, die Zusammenführung von SWF und SDR zum neuen SWR (1998).

„Die Köpfe“ des einstigen Badenwerkes in Karlsruhe und der Energie-Versorgung Schwaben (EVS) in Stuttgart waren dagegen einem ersten Fusionsversuch im Jahr 1993 eher hinderlich. Erst 1997, kurz vor der EU-weiten Liberalisierung des Strommarktes wurde der drittgrößte deutsche Stromversorger, die Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) gebildet. Zwar nicht „über die Köpfe hinweg“, aber nach strikter politischer Vorgabe wurde die „Fusion“ (eigentlich ja Neugründung) der einstigen Landesversicherungsanstalt Baden und der Landesversicherungsanstalt Württemberg zur neuen LVA Baden-Württemberg (2001) vorangetrieben. Die LVA ist mittlerweile die größte Rentenversicherungsanstalt auf Länderebene in der Bundesrepublik. Hauptmotiv war bei den vier „Vorzeigefusionen“, die hier schwerpunktmäßig untersucht werden, vor allem das in Aussicht genommene Wachstum. Größer (LVA), wettbewerbsfähiger (EnBW, LBBW) und attraktiver (SWR) sollten die neu gebildeten Einheiten werden. In den vier Fusionen kamen auch neu aufgebrochene Verteilungskämpfe in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten zum Ausdruck.

---

<sup>86</sup> Hermann Bausinger: Die bessere Hälfte. Von Badenern und Württembergern, Stuttgart 2002, a.a.O.

<sup>87</sup> Eines der damaligen Vorstandsmitglieder, LG-Chef Fischer, hatte das Modell später abgelehnt und schied deshalb aus!



### 3.1 EnBW: Hauptsitz Karlsruhe

**Das Inkrafttreten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes im April 1998 markiert ein Schlüsseldatum im Energiesektor. Doch schon seit Beginn der 90er Jahre zeichneten sich umwälzende Neuerungen im Bereich der Energiewirtschaft ab, eine nach EU-Vorgaben begonnene Deregulierung und Liberalisierung der Stromversorgung, die einem ordnungspolitischen Neubeginn nach über einem Jahrhundert der öffentlichen Stromversorgung gleichkommen. Im Fall der 1997 fusionierten – und gleichzeitig privatisierten – einstigen Staatsbetriebe „Energieversorgung Schwaben“ (EVS; mit Hauptsitz Stuttgart) und „Badenwerk“ (Hauptsitz Karlsruhe) wurde die Politik eher zum Handeln getrieben, als dass sie das Heft selbst in der Hand gehabt hätte: sie unterlag ökonomischen Handlungszwängen. Mit der Fusion von EVS und Badenwerk und der kurze Zeit später folgenden vollen unternehmerischen Einbindung der – bereits zuvor fusionierten – Neckarwerke Stuttgart AG (NWS) in die neu gebildete Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) katapultierte sich die Stromversorgung im Land auf Platz 3 der Energiegiganten Deutschlands. Dabei waren die Anfangsjahre des neuen Energiekonzerns geprägt von einem „Gemischtwarenladen“. Zukäufe von Schuhkonzernen und Parkraumverwaltungen, deren Sinn nicht erkennbar wurde, verdreifachten binnen weniger Jahre die Mitarbeiterzahlen. Gleichzeitig sollte sich der Verkauf von Aktienanteilen an den französischen Energiekonzern EDF, mit deren Erlös Ministerpräsident Erwin Teufel Zukunftsinvestitionen zu finanzieren gedachte, bald schon als Bumerang erweisen. Zum Jahreswechsel 2004/2005 konnte eine Übernahme der Mehrheitsanteile durch die Franzosen, und damit „ein aus Paris ferngesteuerter“ Energiekonzern gerade noch verhindert werden. Durch die Dominanz der einstigen NWS im Großraum Stuttgart „spielt die Musik“, nach Arbeitsplätzen berechnet, weiterhin in der Landeshauptstadt. Als besonders personalintensiv gelten die EnBW Kraftwerke AG und die EnBW Regional AG (jeweils mit Verwaltungshauptsitz Stuttgart). Die Konzernzentrale an der Durlacher Allee in Karlsruhe, eine gerade mal knapp 100 Mitarbeiter zählende Holding,<sup>88</sup> könnte über kurz oder lang zum Frühstücksdirektorium werden – mit entsprechenden Rückwirkungen auf die TechnologieRegion Karlsruhe.**

Vor der Liberalisierung des Strommarktes, erst von der EU in der zweiten Hälfte der 90er Jahre durchgesetzt, konnten Deutschlands Stromkonzerne dank der Nähe zu Staat und Politik Quasi-Monopolrenditen erzielen und sich deshalb auch manchen „unternehmerischen Schnitzer“ leisten. Die unbeweglichen Giganten, die sie über Jahrzehnte hinweg waren, teilten sich das Land auf wie einen Fleckenteppich. Die Versorgungsgebiete waren so klar abgesteckt wie die politischen Grenzen von Ländern, Kreisen und Gemeinden, mit denen sie in aller Regel auch übereinstimmten. Die Verbundunternehmen von einst, so schreibt lakonisch der Fachredakteur Udo Leuschner, hätten „mit ihren Territorien an Kurfürsten erinnert“.<sup>89</sup>

Doch mit dem Inkrafttreten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes im April 1998 entfielen geschützte Versorgungsgebiete. Über die ehemaligen Grenzen der Versorgungsgebiete hinweg vermischen sich mittlerweile die Kundenstämme. Zugleich verschwindet das Energieversorgungsunternehmen (EVU) alten Typs, das Stromerzeugung, Netzbetrieb und Verkauf unter einem Dach vereinte. Nicht viel an-

<sup>88</sup> Angedacht ist der Umbau zu einer so genannten operativen Holding, anstelle der zu Fusionsstart 1997 beschlossenen strategischen Holding; die Realisierung steht aber noch aus!

<sup>89</sup> Udo Leuschner: Energie-Chronik 1991-2003, im Internet abgelegte Zusammenfassung der wichtigsten Ereignisse in der deutschen Energiewirtschaft nach 1991 (www.udo-leuschner.de), Heidelberg 2003.

ders stellt sich die 1997 gebildete Energie Baden-Württemberg (EnBW) heute dar: Im Hause des einstigen Staatsunternehmens, in dem es – noch unter den jeweiligen Vorläuferunternehmen – eher familiär und beschaulich zugeht, wehte in den Jahren 2003 und 2004 eine steife Brise. Rekordverluste, radikale Sparmaßnahmen, auch im einstigen Kerngeschäft, der Energiewirtschaft, rote Zahlen: der neue Hausherr übernahm – so seine eigenen Worte – einen Sanierungsfall.

Das frühere Badenwerk in Karlsruhe, wo sich heute der Hauptsitz der EnBW befindet, galt einst als Musterbeispiel für Stromwirtschaft in öffentlicher Regie. Als Baden nach dem zweiten Weltkrieg im neu gegründeten Südweststaat aufging, versorgte das Staatsunternehmen 65 Prozent der Fläche des ehemaligen Landes mit damals 744 Gemeinden, die in der großen Mehrzahl so genannte „B-Verträge“ hatten, also direkt vom Badenwerk beliefert wurden.<sup>90</sup> Die teilweise heftigen Auseinandersetzungen um Deregulierung und Liberalisierung der Stromversorgung, gewaltige Veränderungen, die einem ordnungspolitischen Neubeginn nach über einem Jahrhundert gleichkommen, zogen vielfältige Zusammenschlüsse einzelner Elektrizitätsgesellschaften auf der Verbundebene nach sich.

Das Prinzip „zu wachsen oder zu weichen“<sup>91</sup> bildete auch in der Energiewirtschaft die Grundlage für eine Vielzahl von Fusionen und nicht wieder erkennbaren Unternehmens- und Konzernstrukturen.<sup>92</sup> Wenn heute Politiker die Fusionserfolge für sich verbuchen, dann muss eingewandt werden, dass die Politik eher getrieben wurde; sie unterlag ökonomischen Handlungszwängen. 1997 fusionierten das 1921 gegründete Badenwerk<sup>93</sup> und die 1939 entstandene Energieversorgung Schwaben (EVS) zur neuen Energie Baden-Württemberg AG (EnBW).<sup>94</sup> Schon von Anfang an stand nach Fusion der Neckarwerke Esslingen und der Technischen Werke der Stadt Stuttgart AG (TWS) zu den neuen Neckarwerken Stuttgart (NWS) im Jahr 1996 auch deren – was in der Fusionsdebatte häufig untergeht – spätere Einbindung in das EnBW-Konglomerat zur Debatte: Im Endeffekt ging es um eine Zwei-plus-zwei-Lösung. Badenwerk und EVS zählten vor der Fusion im Jahr 1997 zu den neun großen Verbundunternehmen in Deutschland. Entsprechend fielen die Widerstände gegen eine Zusammenlegung aus.

---

<sup>90</sup> Vergl. Bernhard Stier: Staat und Strom. Die politische Steuerung des Elektrizitätssystems in Deutschland 1890 – 1950. Hrsg. vom Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim auf Grundlage einer Habilitationsarbeit, Verlag Regionalkultur, Ubstadt-Weiher 1999, 583 S.

<sup>91</sup> Ursprünglich aus der mit EU-Mitteln subventionierten Landwirtschaft entlehnt, dem zentral verordneten Eingriff des früheren EU-Kommissars Sicco Mansholt.

<sup>92</sup> Man kann es profaner ausdrücken: Die Energiewirtschaft unterlag mit dem neuen Energiewirtschaftsrecht dem Darwin'schen Prinzip des Fressens oder Gefressenwerdens.

<sup>93</sup> Vergl. Gesetz zur Gründung der Badischen Landeselektrizitätsversorgung von 1921.

<sup>94</sup> Beide Unternehmen hatten bis dahin schon eine lange geschichtliche Wegstrecke hinter sich, beim Badenwerk etwa markiert durch den Bau des Rheinkraftwerkes Laufenburg (ab 1909) und der Forbachtalsperre (Murgtal; ab 1913).

In Württemberg, außerhalb des Großraums Stuttgart, war man zuvor einen in Deutschland einzigartigen Sonderweg der Elektrizitätspolitik gegangen. Im Gegensatz zu Baden betrieb der württembergische Staat zu keinem Zeitpunkt eine nennenswerte eigene Elektrizitätswirtschaft. Die Politik zielte in erster Linie auf die Sicherung des Rahmens für eine dezentral organisierte, mehrheitlich kommunal verfasste Stromwirtschaft. Die auf Druck der nationalsozialistischen Machthaber erst im Frühjahr 1939 entstandene EVS<sup>95</sup> hatte über Jahrzehnte hinweg einen hauptsächlich aus kommunalen Gebietskörperschaften bestehenden Gesellschafterkreis. Noch heute ist der Zweckverband Oberschwäbischer Elektrizitätswerke (OEW) einer der zwei großen Anteilseigner der EnBW.<sup>96</sup>



**Das Kernkraftwerk Philippsburg im Norden des Landkreises Karlsruhe: Einst gemeinsam erbaut von Badenwerk (Karlsruhe) und Energieversorgung Schwaben (EVS, Stuttgart); inzwischen vereint unter dem Dach der Energie Baden-Württemberg AG.**

*Foto: sj*

Nur mit der besonderen Geschichte und der dezentralen Struktur der EVS ist es beispielsweise zu erklären, was der einstige Biberacher Landrat Wilfried Steuer, damals in Personalunion OEW-Vorsitzender und EVS-Aufsichtsratschef im Jahr 1984 zu möglichen Fusionsgedanken äußerte: „Die vorschnelle, immer wieder geäußerte Kritik an der sogenannten Monopolstellung der Energieversor-

<sup>95</sup> Entgegen der sonstigen NS-Absicht zur Gleichschaltung ging es hier um Erhalt und Stärkung kommunaler Strukturen.

<sup>96</sup> Manch einer vermutete früher hinter den EVS-Anteilseignern in Württemberg den „Elektrizitäts-Balkan“ Deutschlands, so schilderte es Stier in seiner umfangreichen Untersuchung 1998 (a.a.O.). Und doch glaubt der Autor gerade in der württembergischen Stromversorgung „ein erfolgreiches Modell dezentraler und abnehmerorientierter, preisgünstiger und demokratisch kontrollierter Stromversorgung“ zu entdecken. Württemberg habe immerhin schon etliche Jahre früher als Baden die Elektrifizierung aller Landesteile erreicht.

gungsunternehmen“ sei gerade im ländlichen Raum unangebracht. Die OEW als Hauptaktionär der EVS, so die damalige Aussage, werde sich allen Fusionsplänen entschieden widersetzen.<sup>97</sup>

Das hatte jedoch die beiden großen EVU's im Land, Badenwerk und EVS, schon damals nicht daran gehindert, die beiden Kernkraftwerksblöcke in Philippsburg (Landkreis Karlsruhe) oder auch Hochspannungsleitungen, gemeinsam zu bauen.<sup>98</sup> Wenn man so will, gab es zwischen den beiden großen EVU's damals schon „eine verschärfte Kooperation“, wovon später auch bei der Fusion von SDR und SWF (vergl. Kapitel 3.4) noch die Rede sein wird. „Badenwerk und EVS prüfen Fusionsmöglichkeiten“, hieß es schließlich im Juli 1992. „Wenn die baden-württembergischen Energieversorgungsunternehmen ihre Kräfte bündeln, könnten sie sich in Deutschland und Europa Gehör verschaffen“, skizzierte zu dieser Zeit das Handelsblatt die Lage auf dem Energiemarkt. Der Markt hatte sich – wie eingangs dargelegt – merklich verändert und gab den Anstoß zu den Überlegungen.

Beide Unternehmen führten 1992 erste Gespräche über eine mögliche Unternehmensfusion, die neue Gemeinschaft sollte, - Stichwort: „beitrittsoffen“ -, auch anderen Energieversorgern im Land offenstehen. Wilfried Steuer, der nach 20 Jahren als Landrat und Landtagsabgeordneter an die Unternehmensspitze der EVS aufgestiegen war, und Eberhard Benz, langjähriger Vorstandsvorsitzender des Badenwerks, sprachen zunächst nicht davon, die beiden Unternehmen verschmelzen zu wollen, vielmehr davon, eine gemeinsame Holding zu bilden. Diese sollte Strombereitstellung und -transport übernehmen, während die Stromversorgung in den angestammten Versorgungsgebieten weiterhin Aufgabe der 100 %-igen Töchter Badenwerk und EVS bliebe.<sup>99</sup>

Die Vorbehalte beim Badenwerk blieben noch einige Jahre bestehen. Sie gründeten in den tatsächlich sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Hier das in alter napoleonischer Tradition – und in Anlehnung an die preußische Landesverwaltung – zentral ausgerichtete Badenwerk, dort mit der EVS ein „von unten nach oben gewachsener“ Energieversorger, der von kommunalen Gebietskörperschaften dominiert wurde. Die Vorbehalte führten zum Scheitern des ersten Fusionsversuchs 1993. Es gab eigens eine Anfrage an das Bundeskartellamt, die Wettbewerbshüter erkannten aber keine grundsätzlichen Probleme.

Die zum damaligen Zeitpunkt angestrebte Fusion dürfte im Wesentlichen am neuen Chef des Badenwerks, Gerhard Goll, gescheitert sein. Goll, bis dahin stellvertretender Vorstandsvorsitzender der

---

<sup>97</sup> Ein „gesunder Wettbewerb zwischen den Energieversorgungsunternehmen“, so die durchaus bemerkenswerte Aussage von Steuer, also die „bewährte dezentrale Stromversorgung“ sei besser als jedes große Versorgungsunternehmen. Wettbewerb im Jahr 1984 bestand wohl vor allem darin, wer sein Monopol zu größtmöglicher Gewinnmaximierung nutzt.

<sup>98</sup> Allenfalls die Nicht-Realisierbarkeit des Kernkraftwerkes Whyll am südbadischen Kaiserstuhl, das vom damals neu ins Amt gekommenen Ministerpräsident Lothar Späth Ende 1978 kurzerhand gestoppt wurde, bildete eine Zäsur.

<sup>99</sup> Bei Vertretern der badischen Kommunen innerhalb des Badenwerks, so Udo Leuschner in seiner Energie-Chronik (a.a.O.), seien diese Pläne – die erste Umriss der späteren EnBW erkennen ließen – auf Vorbehalte gestoßen.

landeseigenen Landeskreditbank und im Wettstreit mit Hans-Dietmar Sauer (siehe Kapitel Bankenfusion) um den Chefsessel der späteren L-Bank unterlegen, wurde im Mai 1993 zum Vorstandsvorsitzenden des Badenwerks berufen und sollte sein Amt im folgenden Herbst antreten. Der Jurist und CDU-Politiker hatte zuvor schon in der CDU-Landtagsfraktion Karriere gemacht und galt als fachfremd im Energiegeschäft, aber gleichzeitig auch als sehr durchsetzungsfähig.

Sowohl beim Badenwerk in Karlsruhe als auch bei der EVS in Stuttgart waren mit Amtsantritt von Gerhard Goll (1993) und Wilfried Steuer (1992) zwei CDU-Politiker in die vorderste Front der Energieversorger gerückt. Beide waren allzu offensichtlich Rivalen. Gerhard Goll, geboren 1942, hatte dabei noch gewisse Karriereaussichten, Wilfried Steuer, geboren 1933, also neun Jahre früher, musste entsprechend den Regeln spätestens 1998 abtreten. Wäre die Fusion 1993 geglückt, wäre Steuer nach einer zuvor schon getroffenen Vereinbarung Chef des neuen Unternehmens geworden und hätte ihm seinen Stempel aufdrücken können.<sup>100</sup>

Es gab also gute Gründe für den 1993 neu ins Amt des Badenwerkchefs gekommenen Gerhard Goll, in dieser Frage erst einmal auf Zeit zu spielen. Goll selbst führt das Scheitern der Fusion 1993 offiziell auf Uneinigkeit bei den Arbeitnehmervertretern der Großunternehmen zurück. Die tatsächlichen Gründe bleiben letztlich im Dunkeln. Während nur wenige Aktionäre des Badenwerks eine Fusion befürworteten, herrschte bei der EVS schon damals eine fusionsfreundliche Stimmung. Das Thema Fusion blieb jedoch virulent. Schon bei der Prüfung des Bundeskartellamtes war bekannt geworden, dass beide Unternehmen zu einem beträchtlichen Anteil die gleichen Aktionäre haben. Während das Land Baden-Württemberg am Badenwerk zeitweilig noch 50 Prozent der Anteile besaß, hatte der damalige EVS-Aufsichtsratschef Wilfried Steuer schon 1984<sup>101</sup> den Grundstock für die Fusion gelegt.

Nachdem Ministerpräsident Hans Filbinger noch in den 70er Jahren 25 Prozent der Badenwerksaktien privatisiert hatte, wollte Nachfolger Lothar Späth zu Beginn der 80er Jahre weitere 25 Prozent kommunalisieren. Badische Kommunen kauften jedoch nur 15 Prozent der Anteile.<sup>102</sup> Die Stadt Karlsruhe kaufte letztlich knapp fünf Prozent der Badenwerksaktien, später eingebracht in die 1994 gegründete Badische Gesellschaft zur Beteiligung am Badenwerk GmbH. Mit Erlaubnis von Lothar Späth durfte die OEW das übrig gebliebene 10-Prozent-Paket kaufen, die breite Öffentlichkeit sollte nichts von der „feindlichen Übernahme“ erfahren. Steuer, ein Meister der Selbstinszenierung, ließ

---

<sup>100</sup> „Der Kampf um die Führung des Energieriesen im Südwesten endete mit der Kapitulation der SPD und Freude bei der CDU und den Freunden der Kernenergie“, hob die Wirtschaftswoche am 16. Juli 1993 in diesem Zusammenhang auf die Parteizugehörigkeit und energiewirtschaftliche Haltung der beiden Konzernchefs ab.

<sup>101</sup> Ganz anders als es die hehren Worte zum OEW-Jubiläum vermuten ließen:

Wilfried Steuer (Hrsg.): 75 Jahre Oberschwäbische Elektrizitätswerke OEW, Festschrift, Bad Buchau 1984

<sup>102</sup> Dem damaligen Finanzdezernenten und späteren Karlsruher Oberbürgermeister Gerhard Seiler beispielsweise seien diese „zu teuer“ gewesen, sagt Jahre später Wilfried Steuer.

jedoch bald in einer Pressekonferenz die Katze aus dem Sack, oberschwäbische Landkreise hätten badische Energieaktien gekauft.

Steuer ließ in den Folgejahren bis 1992 weitere Badenwerksaktien an der Börse aufkaufen.<sup>103</sup> Auf diese Weise gelangten mindestens weitere acht Prozent der Aktien in den Besitz der OEW. Für Steuer waren diese Anteile die Grundlage der Fusion. Nach dem ersten gescheiterten Fusionsversuch im Jahre 1993 trafen sich die Chefs von Badenwerk und EVS, aber auch die der Technischen Werke der Stadt Stuttgart (TWS), der Neckarwerke Esslingen und der Mannheimer Energiewerke im beitriffs-offenen Fusionskarussell regelmäßig ein bis zwei Mal im Jahr. Sie sollten mit im Boot sein, um vor allem einen Einzug von RWE in Baden-Württemberg zu verhindern.<sup>104</sup>

Die Eigentümeranteile an Badenwerk und EVS Mitte der 90er Jahre stellen sich wie folgt dar...<sup>105</sup>

#### Badenwerk:

- Land Baden-Württemberg	50 % + 1 Aktie
- OEW-Beteiligungsgesellschaft	18 % (21,8 % <sup>106</sup> )
- Badischer Elektrizitätsverband (Zusammenschluss bad. Kommunen)	14,6 %
- Kraftübertragungswerk Rheinfeldern AG	8 %
- Elektrowatt Zürich	6 %

#### Energieversorgung Schwaben (EVS):

- Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (OEW)	43,3 %
- Landeselektrizitätsverband Württemberg (LEVW)	18,8 % <sup>107</sup>
- Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau (GSD)	13,7 %
- Technische Werke der Stadt Stuttgart AG (TWS)	13,4 %
- Landesbeteiligungen Baden-Württemberg GmbH	10,4 %
- weitere Gemeinden	0,4 %

Dach und Zentrale des gesamten neuen Verbundkonzerns sollte eine Holding mit Sitz in Karlsruhe werden. Deren Tochter für den zusammen gefassten Bereich Erzeugung, Verbundgeschäft, Netz-

<sup>103</sup> Als damaliger Landrat war Steuer in dieser Funktion zugleich Aufsichtsratschef der Biberacher Kreissparkasse und damit mit besten Kontakten zu Bankern ausgestattet.

<sup>104</sup> „Unterwegs zum Stromkonzern Südwest“ titelte im Mai 1995 die Wochenzeitung für Kommunalwirtschaft (ZfK).

<sup>105</sup> Sind aber in sich widersprüchlich: Die heutigen Verantwortlichen von EnBW sehen sich, mehr als sechs Jahre nach der Fusion, außerstande, damals relevante Zahlen zu eruieren! Aus nicht ersichtlichen Gründen wurden in den Betriebsbilanzen des Badenwerks die exakten Anteile nicht ausgewiesen. Bei der EVS hingegen wurden sie jährlich veröffentlicht.

<sup>106</sup> Wie schon zuvor angemerkt, gibt es widersprüchliche Angaben in unterschiedlichen Veröffentlichungen. Die Diskrepanz zwischen den 18 und 21,8 % der OEW-Beteiligungsgesellschaft dürfte auf die Aufkaufaktionen von Badenwerksaktien durch den früheren OEW-Chef Wilfried Steuer zurückzuführen sein.

<sup>107</sup> Das Aktienpaket ging nach der Fusion auf andere Anteilseigner über; es ist heute im Wesentlichen Besitz der EdF.

überwachung und -steuerung, die (personalstarke) Kraftwerks- und Verbundgesellschaft sollte dagegen ihren Sitz in Stuttgart haben. Alle Aktivitäten im Bereich der Entsorgung wollten EVS und Badenwerk dagegen auf eine noch zu gründende Gesellschaft in Ettlingen bei Karlsruhe übertragen. Badenwerk und EVS sollten insgesamt zum 31.12.1998 verschmolzen werden. Doch die Divergenzen hielten bis zuletzt an.

Vorsitzender des Aufsichtsrates beim Badenwerk war Finanzminister Gerhard Mayer-Vorfelder. Wie ein Damoklesschwert hing über der Fusion die – freilich lange nicht offen erklärte – Absicht der Landesregierung, die Landesanteile zu versilbern, die aber nur verkäuflich erschienen, wenn der Gesamtkuchen attraktiver würde. In einer Aufsichtsratssitzung hatte die Badenwerk AG zuvor schon im September 1996 den Weg „zur Verschmelzung von Badenwerk AG und EVS“ freigemacht. In den Aktionärsbriefen 1/1997 waren im Wesentlichen drei Grundsätze festgelegt:

- Die Fusion wird bereits zum 1.1.1997 vollzogen.
- Eine strategische Holding soll als Muttergesellschaft für die unternehmerische Zielsetzung und Führung zuständig sein. Den Tochtergesellschaften sollte allein das operative Geschäft obliegen. Für die Holding war eine ausgewogene, an der Qualifikation orientierte Besetzung der Planstellen vorgesehen, sie sollte nicht mehr als 100 Mitarbeiter haben.
- Über die Gründung von einer oder zwei Gesellschaften für Kraftwerke und Verbund/Transport sollte innerhalb von zwei Jahren nach der Fusion entschieden werden.

Die Fusion selbst wurde erst in der Hauptversammlung am 20. August 1997 zur Abstimmung gestellt. Geplant war zudem, die Aktien der Badenwerk AG in Aktien der Holding umzutauschen. Die Bewertung der beiden Unternehmen, Badenwerk AG und EVS, war Ende 1996 noch nicht abgeschlossen. Das war ein zentrales Problem und wesentlicher Ansatzpunkt derer, denen zufolge das ehemals badische Energieversorgungsunternehmen über den Tisch gezogen zu werden drohte.<sup>108</sup> Die Industrie- und Handelskammer (IHK) Karlsruhe gelangte zur Erkenntnis, dass für Badenwerk-Chef Gerhard Goll die Frage des Hauptsitzes eher zweitrangig war.<sup>109</sup> Zugleich gab es Befürchtungen, dass sich die großen Energieversorger im Rahmen der EU-Liberalisierung verstärkt als Dienstleister ausrichteten. Wichtig erschien die Frage, wo das Gros der Mitarbeiter im neuen Dienstleistungsunternehmen seinen Sitz haben werde. Für die IHK war klar: Ein Sitz der Holding in Karlsruhe würde keine nennenswerten positiven Arbeitsplatzeffekte nach sich ziehen.<sup>110</sup>

---

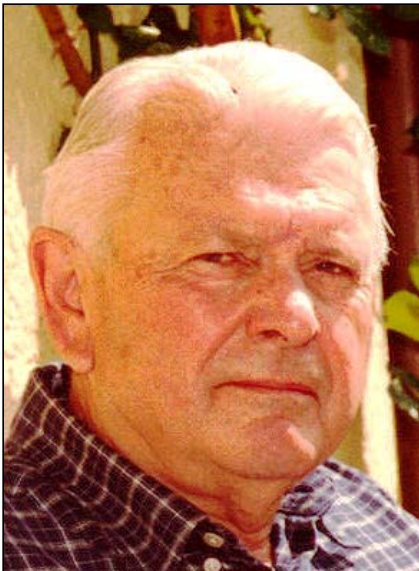
<sup>108</sup> „EVS und Badenwerk gliedern Bereich aus“, Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 13.12.1996: „Noch vor Jahresende, so kündigte der Vorstandsvorsitzende Wilfried Steuer an, werde die EVS eine Gesellschaft gründen, der die Grundstücke, Gebäude und Anlagen übertragen werden“.

<sup>109</sup> Hausinterner Aktenvermerk vom 4.3.1997.

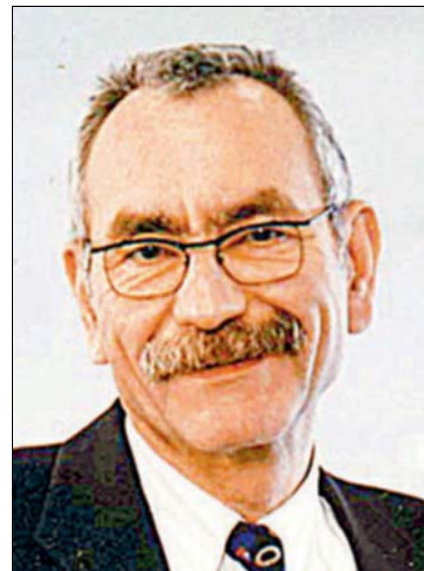
<sup>110</sup> Auch hier bietet sich ein Vergleich an zur Analyse der Fusion von SDR/ SWF und der Bedeutung des künftigen Intendantensitzes.



Bei den zeitgleich stattfindenden Aufsichtsratssitzungen von Badenwerk und EVS am 27. Februar 1997 wurde den Anträgen der beiden Energieversorger, das fusionierte Unternehmen in verschiedene Gesellschaften aufzuspalten, stattgegeben. Das fusionierte Unternehmen sollte zum viert-, je nach Bemessungsart sogar drittgrößten Energieversorgungsunternehmen Deutschlands werden. Die Vorstände von Badenwerk und EVS unterzeichneten im Mai 1997 im Stuttgarter Finanzministerium den Vertrag über die Fusion beider Unternehmen. Der Kraftwerks- und Verbundgesellschaft sollten sich später die Neckarwerke Esslingen und die Technischen Werke der Stadt Stuttgart (TWS), die bereits 1996 zu den Neckarwerken Stuttgart AG (NWS) fusionierten, anschließen. Schon im Mai 1997 hatte die Landesregierung angekündigt, die Hälfte ihrer Beteiligungen an der neuen EnBW zu privatisieren, wenn die Fusion festere Formen angenommen haben würde.<sup>111</sup>



**Zwei Verhandlungspartner wie sie - gleich den Unternehmen selbst - unterschiedlicher nicht hätten sein können: der ehemalige EVS-Chef und langjährige Biberacher Landrat Wilfried Steuer (li.) und der ehemalige Badenwerks- und spätere EnBW-Vorstandsvorsitzende Gerhard Goll (re.), beide von Haus aus Juristen.**  
Fotos: sj/EnBW



Unter dem Dach der EnBW Holding (Sitz: Karlsruhe) entstanden zunächst die personalintensive EnBW Kraftwerke AG (Stuttgart), die EnBW Transportnetze AG (Stuttgart), die EnBW Energie-Vertriebsgesellschaft mbH (Stuttgart) sowie die EnBW Gesellschaft für Stromhandel mbH (Karlsruhe). Für die regionale Versorgung waren anfangs die EnBW Badenwerk AG (Karlsruhe) und EnBW Energieversorgung Schwaben AG (Stuttgart) zuständig, beide wurden im Juli 1999 zur neuen EnBW Regional AG (Sitz Stuttgart) verschmolzen. Neu gebildet wurden die EnBW Servicegesellschaft mbH sowie die EnBW Kundenservicegesellschaft mbH als zentrale Servicegesellschaften (Sitz bzw. Schwerpunktsitz in Karlsruhe).

<sup>111</sup> Inwieweit die später gebotenen 4,7 Milliarden Mark dem konkreten Kurswert und der internen Bewertung entsprachen, konnte im Rahmen dieser Arbeit nicht eruiert werden!



Im Jahr 2000 stellten sich die Anteile der wichtigsten Eigentümer an der EnBW wie folgt dar:

- Landesbeteiligungen Baden-Württemberg GmbH	25,01 % <sup>112</sup>
- Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (OEW)	34,5 %
- Landeselektrizitätsverband Württemberg (LEVV)	12,04 %
- Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau (GSD)	8,82 %
- Technische Werke der Stadt Stuttgart AG (TWS)	9 %

Die Stadt Stuttgart veräußerte Teile ihrer Aktien an den TWS/NWS an die EnBW, nachdem das Bundeskartellamt im Juli 2000 die Übernahme der unternehmerischen Führung und den Erwerb der Aktienmehrheit durch die EnBW genehmigt hatte. Umgekehrt hatte die TWS schon zuvor eine Minderheitsbeteiligung an der EnBW. <sup>113</sup> Vorläufiger Höhepunkt der Unternehmensver- und -entschachtelungen sowie der Einkäufe bei Stadtwerken (u.a. Düsseldorf und Dresden) ist das Squeeze-out <sup>114</sup>, die damit verbundene Übertragung der Aktienmehrheit an den NWS auf die EnBW im Mai 2003. War beispielsweise die Schweizer Watt AG (Zürich) einst Anteilseigner am Badenwerk, so übernahm die EnBW nun auch bald die Aktienmehrheit an der zur Watt AG gehörenden Kraftwerke Laufenburg AG (76,6 % im August 2002), der späteren Energiedienst Holding AG. <sup>115</sup>

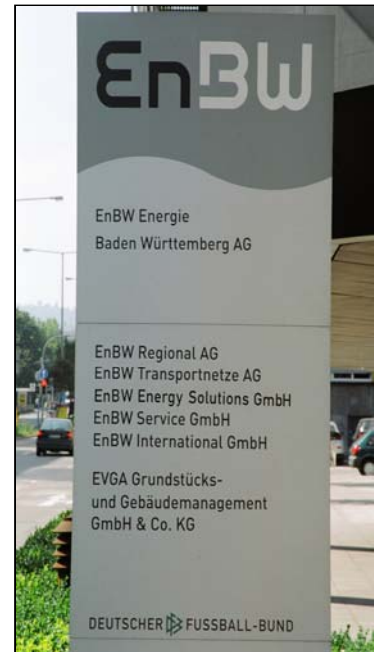
<sup>112</sup> In der Rubrik „Landesbeteiligungen“ finden sich in erster Linie die ehemaligen Badenwerksanteile wieder.

<sup>113</sup> Es wurde in dieser Zeit noch einiges mehr an Eigentümerverhältnissen bereinigt, teilweise auch getauscht. Die Stadtwerke Karlsruhe etwa erhielten die Anteile und Versorgungsgebiete des Badenwerks östlich der Autobahn A 5 (Durlach und angrenzende Gemeinden), umgekehrt kam es zu einer neuen Minderheitsbeteiligung der EnBW an den Stadtwerken; mündlich erörtert in einem Gespräch am 6.5.2003; ohne nähere Angabe von Zahlen.

<sup>114</sup> Das so genannte „Squeeze-out“ ist ein Verfahren, welches es Mehrheitsaktionären erlaubt, Restbestände von Kleinaktionären per Barabfindung aus dem Unternehmen hinauszudrängen.

<sup>115</sup> Damit kontrolliert die EnBW auch mittelbar die Kraftübertragungswerke Rheinfelden AG, heute Energiedienst AG, zu 100 %. In der Summe war die EnBW im Jahr 2003 an folgenden Energiedienstleistungsgesellschaften (Angaben nach Abgleich von EnBW-Eigenberichten bzw. laut „Anti-Atom-Lexikon“, [www.anti-atom.de](http://www.anti-atom.de)) beteiligt, wobei unklar bleibt, welcher Gesellschaft damals das AKW Philippsburg zugeordnet war:

- AGIV Aktiengesellschaft	10,1 % (direkt)
- Neckarwerke Stuttgart AG	25,5 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- EVS Kernkraft Neckarwestheim GmbH	100 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- Kernkraftwerk Obrigheim GmbH	63 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- Kernkraftwerk Leibstadt AG	7,5 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- Südwestdeutsche Nuklear-Entsorgungsgesellschaft mbH	48,7 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- Deutsche Gesellschaft zur Wiederaufarbeitung von Kernbrennstoffen mbH	12,1 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- Gemeinschaftskernkraftwerk Neckar GmbH	9,1 % (über die Tochter EnBW Kraftwerke AG)
- Neckarwerke Stuttgart AG	25,7 % (direkt; zum 15.2.2000)
- Kraftwerk Laufenburg AG (KWL)	76,7 % (direkt)



**Der Sitz der EnBW-Holding ist seit 1998 die noch vom Vorläuferunternehmen Badenwerk erbaute Unternehmenszentrale an der Durlacher Allee in Karlsruhe (links). Nach Arbeitsplätzen gerechnet „spielt die Musik“ jedoch in Stuttgart. Der einstigen EVS-Zentrale an der Kriegsbergstraße im Zentrum der Landeshauptstadt sind u.a. die EnBW Regional AG (Bild rechts) zugeordnet. Foto: sj/EnBW**

Das undurchsichtige Firmengeflecht, das hier nur unvollständig aufgezählt werden kann, expandierte zudem u.a. nach Spanien und Osteuropa. Die „Einkaufstour“ unter der Ägide von Gerhard Goll, die gemäß einer Bilanzierung durch die neu besetzte EnBW-Vorstandsetage bis Mitte 2003 zu rund 400 Beteiligungen geführt hatte, begann bereits im Februar 1998: Damals kaufte sich die EnBW mit einer ersten Minderheitsbeteiligung bei der Salamander AG ein und übernahm gleichzeitig 24 Prozent der Deutsche Industriewartung AG in Stuttgart. Zwei Monate später trat das novellierte Energiewirtschaftsgesetz in Kraft. Im August 1999 wurde die Yello Strom GmbH, eine 100 %-ige Tochter der EnBW in Köln, gegründet und sicherte ab Oktober 1999 auch einige der zusätzlichen 450 Arbeitsplätze im neu eingerichteten Customer Care Center (der Kundenservicegesellschaft) in Karlsruhe.

Am Einschneidendsten bis heute ist jedoch der Verkauf der 25,01 % im Besitz des Landes befindlichen EnBW-Aktien an die Electricité de France (EdF).<sup>116</sup> Nur ein maßgeblicher Landespolitiker der Regierungsfraktion, der frühere CDU-Fraktionschef Günther Oettinger, hatte sich dagegen ausgesprochen. Er wollte zumindest einen Teil des Aktienpaketes behalten.<sup>117</sup> Die EdF hat als staatlicher Konzern in Frankreich das Monopol am Strommarkt. Die europaweite Liberalisierung dieses Marktes wurde und wird in Frankreich nur zögerlich umgesetzt. Damit schottete sich Frankreich, das mehr als

<sup>116</sup> Diese umfassen gleichzeitig, wertmäßig, im Wesentlichen die vormaligen Landesanteile am Badenwerk in Karlsruhe und dazu Anteile des ehemaligen Landeselektrizitätsverbandes Württemberg!

<sup>117</sup> Oettinger wollte sich weiterhin Einfluss auf die EnBW bewahren; in: Badische Neueste Nachrichten vom 23.11.1999

80 Prozent seines Stromaufkommens aus Atomkraft abdeckt, lange Zeit gegen Stromanbieter aus dem Ausland ab. Der Verkauf der EnBW-Aktien an die EdF wurde zu einem Kaufpreis von 4,7 Mrd. Mark besiegelt <sup>118</sup>. Die kommunalen Zweckverbände Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau und der Landeselektrizitätsverband Württemberg verkauften im November 2002 zudem 11,88 %-Punkte ihrer Aktienanteile je zur Hälfte an die Deutsche Bank AG, Frankfurt, und die HSBC Trinkaus & Burkhardt KGaA, Düsseldorf. Ein möglicher Börsengang der EnBW war immer wieder angedacht, ist aber bis heute nicht in Sicht.

Die Aktienmehrheit lag Ende 2001 nur noch teilweise bei den öffentlich-rechtlichen, überwiegend kommunalen Körperschaften <sup>119</sup>. „Die Wettbewerbsfähigkeit und die Selbständigkeit der EnBW wird gestärkt“, hieß es dazu schon in den Aktionärsbriefen des EnBW-Vorstandes 01/2001. EnBW-betriebsintern wurde ab 2000 mehrfach umstrukturiert (siehe oben). Am 1.1.2001 trat die Strukturreform der EnBW Regional AG in Baden-Württemberg offiziell in Kraft. Die Organisationsstruktur verdichtete sich landesweit von neun auf sechs Regionalzentren und sollte, so die EnBW, die Effizienz und die Wettbewerbsfähigkeit, erhöhen. Die Verwaltung zeige sich schlanker, trotz des erweiterten Aktionsradius bleibe Versorgungssicherheit und Kundennähe erhalten, hieß es. Allein die EVS zählte im Jahr 1995 vier Betriebsverwaltungen, 13 Geschäfts- und 86 Bezirksstellen.

Mit dem seit Mai 2003 neu ins Amt gekommenen Vorstandsvorsitzenden Utz Claassen wird nun aber so manches Rad in der Spur des Gesamtkonzerns neu justiert. Von den mittlerweile mehr als 400 Beteiligungsgesellschaften sollen zunächst 143 wieder abgestoßen werden. Als vorrangig wurde der Verkauf des Salamanderkonzerns mit allein mehr als 100 Tochtergesellschaften angesehen, abgeschlossen 2003. Bereits 2002 wurde die Marke „tesion“ vollständig verkauft. Damit kehrt das Unternehmen zurück zu den Wurzeln, zum eigentlichen Kerngeschäft der Energieriesen.

Während Ex-EVS-Chef Steuer die Fusion aber nach wie vor „für richtig hält“, und auch einen früheren Zeitpunkt für wünschenswert gehalten hätte, monieren vor allem badische Aktionäre, dass „alle guten Arbeitsplätze von Karlsruhe weg gingen“. Die Musik spiele bei der EnBW Kraftwerke AG, diese Toch-

<sup>118</sup> Der Kaufpreis ging teilweise in eine Landesstiftung ein, mit der gemeinnützige Zwecke finanziert werden.

<sup>119</sup> Die Aktionärsstruktur der EnBW – laut Geschäftsbericht – sah Ende 2002 wie folgt aus (vgl. u.a. BUND – Bund für Umwelt und Naturschutz – Südlicher Oberrhein: Hintergrundinformationen zur EnBW, im Internet abgelegte Zusammenfassung zur EnBW nach 1997 – [www.enbw-ade.de](http://www.enbw-ade.de) –, Freiburg 2001):

-	Electricité de France International	34,5 %
-	Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke	34,5 %
-	Deutsche Bank und HSBC Trinkaus & Burkhardt	je 5,86 %
-	Badischer Elektrizitätsverband	3,44 %
-	Gemeindeelektrizitätsverband Schwarzwald-Donau	1,58 %
-	Streubesitz und sonstige	1,49 bzw. 1,17 %
-	Eigene Aktien: unmittelbar	2,60 %
-	mittelbar über TWS Beteiligungsgesellschaft mbH	9,00 %

tergesellschaft hat ihren Sitz in Stuttgart.<sup>120</sup> Auch wird – etwa von kritischen Aktionären – nach wie vor befürchtet, dass die Entscheidung vom März 2003, im Fasanenhof auf den Stuttgarter Fildern die neue „EnBW City“ zu bauen, das „Abschiedsgeschenk“ von Gerhard Goll an Utz Claassen gewesen sei. Damit werde ein Umzug der Hauptverwaltung von Karlsruhe in die Landeshauptstadt „jederzeit möglich“. An der Durlacher Allee in Karlsruhe bleibe dann ein „Frühstücksdirektorium“<sup>121</sup>.

Allein der Blick auf die Umsatzzahlen seit den Zukäufen ab dem Jahr 2000 zeigt, dass die mit dem „Goll’schen Gemischtwarenladen“ ursprünglich anvisierten Wachstumsziele von Eigenkapital und Umsatz nur bedingt erreicht wurden. Während die Umsätze im Kerngeschäft Energie von 1998 bis 2002 von etwa vier auf sieben Milliarden Euro gesteigert werden konnten, erbrachte der „Zuwachs“ an Mitarbeitern ab dem Jahr 2000 von knapp 13.000 auf zuletzt mehr als 38.000 nur ein zusätzliches Umsatzplus von etwa 1,5 Milliarden Euro. Der größte Gewinn lässt sich offensichtlich weiterhin wie weiland mit der Stromversorgung erzielen. Doch den Einfluss darauf – und damit auf Standortvorteile – hat das Land Baden-Württemberg aus der Hand gegeben. Ohne die Fusion gäbe es heute zwar vielleicht keine eigenständigen Energieversorger mit Sitz im Land mehr. Das Land, das aktiv und bewusst Anteile und Mitspracherechte aus der Hand gab, bleibt aber auch gleichzeitig der einzige wirkliche „Verlierer“ der nach EU-Vorgaben möglich gewordenen Fusion, eben weil es sich mit dem Verkauf der Anteile an die EdF seiner eigenen Stimmrechte<sup>122</sup> beraubte.

Zum Jahreswechsel konnte die Übernahme einer Aktienmehrheit durch die EdF<sup>123</sup> gerade noch verhindert werden. Die Aktionäre Deutsche Bank AG, Frankfurt und HSBC Trinkaus & Burkhardt, Düsseldorf hatten Ende Januar insgesamt 11,88 % der Aktienpakete der EnBW AG zu gleichen Anteilen an den Zweckverband Oberschwäbische Elektrizitätswerke (OEW) und die Electricité de France (EdF) veräußert. Anfang April gingen nochmals 5 % der Aktienpakete aus EnBW-Eigenbesitz zu gleichen Teilen an die OEW und an die EdF. Damit ist die EnBW AG inzwischen zu jeweils 45 Prozent im Besitz eines staatlichen französischen Großkonzerns und von einem halben Dutzend oberschwäbischer Landkreise, die mit den Stimmen der Landräte die Gremien der OEW bilden.

---

<sup>120</sup> Nicht nur der Ex-EVS-Chef Wilfried Steuer, auch kritische Aktionäre sehen als Preis der Fusion u.a. dass es bei Stromausfällen nun länger dauere bis zur Wiederinbetriebnahme des Netzes. Fachleute beziffern das in Zeiteinheiten auf mittlerweile 12 Minuten, während ein Stromausfall früher in durchschnittlich acht Minuten behoben gewesen sei.

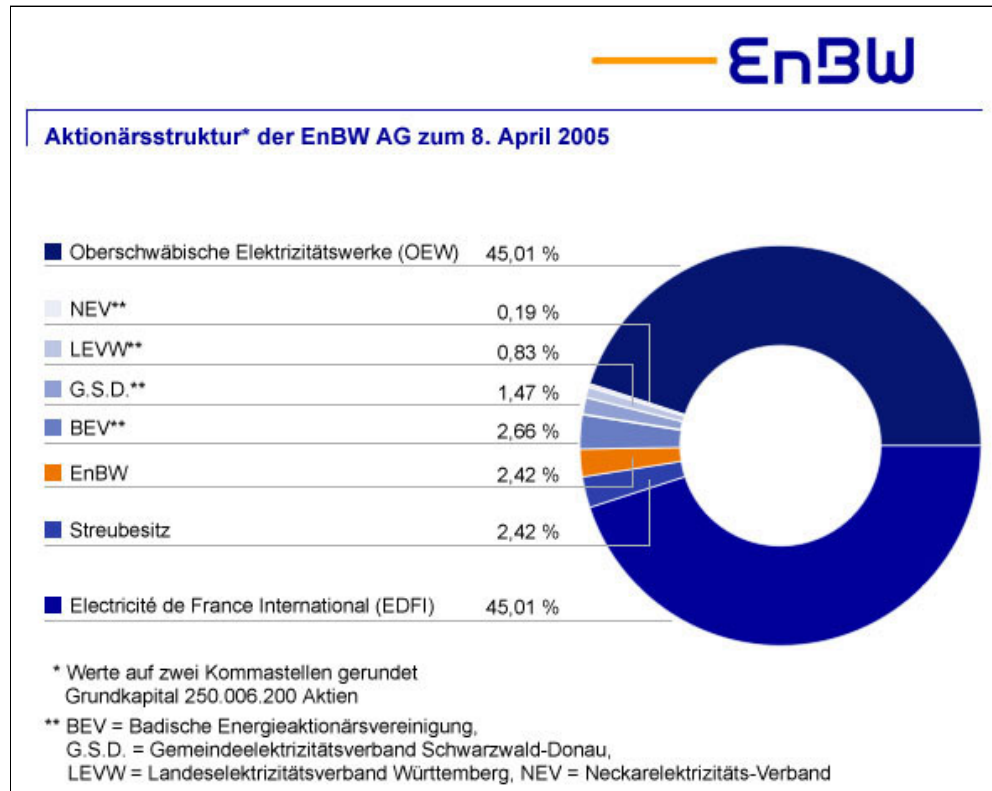
<sup>121</sup> Aussage eines so genannten kritischen Aktionärs in einem Gespräch am 6.5.2003; „EnBW zieht erst 2008 in den Fasanenhof ein“, titelte am 11.12.2004 die Stuttgarter Zeitung im Lokalteil Stuttgart zu den weiteren Plänen

<sup>122</sup> Und das betrifft letztlich nicht nur mögliche Mitspracherechte bei Standortentscheidungen.

<sup>123</sup> Mit dem persönlichen Einsatz des einstmals schärfsten Kritikers am Einstieg der EdF aus Kreisen der Regierungsfraktion, dem damaligen Noch-Fraktionschef und inzwischen zum Ministerpräsidenten gewählten Günter Oettinger.

Nach den Aktienverkäufen vom Januar und März 2005 sind ein französischer Staatskonzern und ein halbes Dutzend oberschwäbischer Landkreise weiterhin Hauptanteils-eigner.

Graphik: EnBW



## Kennzahlen der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)

EnBW Badenwerk AG mit Sitz in Karlsruhe  
(acht Regional-Services) <sup>124</sup>

EnBW Energie-Versorgung Schwaben AG mit  
Sitz in Stuttgart (sechs Betriebsverwaltungen)

Tarifkunden:	827.000	ca. 1 Million mittelbar 1,4 Mio. <sup>125</sup>
Leitungsnetz 110 kV:	2.500 km	3.400 km
Leitungsnetz 20 kV/0,4 kV:	40.000 km	45.000 km
Mitarbeiter:	2.900 <sup>126</sup>	3.800
Eigene Stromerzeugung:	nicht bekannt	16 GWh

Die Energieeigenerzeugung bzw. Energieabgabe der EnBW insgesamt lag 1998 bei 41,9 GWh (zum Vergleich 1998: RWE 129,7 GWh, Bayernwerk 39,7 GWh, PreussenElektra AG 61,4 GWh, VEW 33,4 GWh)

Die wichtigste Tochter der EnBW nach der Fusion ist die EnBW Kraftwerke AG, Betreiber der Kraftwerke Marbach, Heilbronn, Philippsburg, Karlsruhe (Rheinhafen) und Forbach; die unter dem Dach der EnBW firmierenden KKW Obrigheim und Neckarwestheim waren bis zuletzt als „Töchter“ der Kraftwerke AG in eigenen Gesell-

<sup>124</sup> Ausgangspunkt jeweils 1998.

<sup>125</sup> Mittelbar heißt über Stadtwerke bzw. selbständige Versorgungsunternehmen.

<sup>126</sup> Eine Differenzierung der Mitarbeiter nach Standorten und auch nach der Entwicklung an einzelnen Standorten – z.B. TechnologieRegion Karlsruhe – in den Jahren nach der Fusion ist mit den zur Verfügung gestellten Daten nicht möglich

schaften organisiert. Die wichtigste Beteiligung an einem Regionalversorger war (Stand 2001) der 32 %-Anteil an den Neckarwerken Stuttgart (NWS) – nach Fusion von Technische Werke der Stadt Stuttgart AG (TWS) und Neckarwerke Esslingen. Die Einbindung des drittgrößten Energieversorgers im Land, der NWS, wurde 2003 vollendet, die Neckarwerke Stuttgart AG (NWS) sind eine 100 %ige Tochter der EnBW.<sup>127</sup>

Kennzahlen der NWS (Stand 2001)

Tarifikunden/Bürger	mittelbar 0,326 Mio.; unmittelbar 1.833 Mio. <sup>128</sup>
Leitungsnetz 380/220/110 kV	1.313 km
Leitungsnetz 30/20/10/0,4 kV	23.115 km
Mitarbeiter	4.234
Stromerzeugung	15,1 GWh

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen ab Fusionszeitpunkt 01.01.97 bis heute:<sup>129</sup>

Personalbestand/Beschäftigte

31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002 <sup>130</sup>	31.12.2003
12.769	12.605	12.983	33.940	44.500	38.493	24.589

davon Kerngeschäft (bis einschließlich 2002 nur Bereich Strom)<sup>131</sup>

12.769	12.605	8.663	14.034	13.017	13.188	12.387
--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------

Konzernstruktur der EnBW insgesamt:

Unternehmen/Konsolidierungskreis:	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
In- und ausländ. Tochterunternehmen	76	87	109	188	222	213	(-)
Gemeinschaftsunternehmen	0	24	26	2	5	6	(-)
Assoziierte Unternehmen	50	53	49	58	70	69	(-)

<sup>127</sup> Nach Amtsantritt des als „Sanierer“ bekannten neuen Vorstandsvorsitzenden Utz Claassen Mitte des Jahres 2003 haben sich viele der Beteiligungen und Unternehmensverschachtelungen geändert.

<sup>128</sup> Mittelbar heißt über Stadtwerke bzw. selbständige Versorgungsunternehmen

<sup>129</sup> Daten aus Betriebsbilanzen ab den Jahren 1994 (im Falle des ehem. Badenwerks), bzw. 1997/98 (im Fall von ehem. EVS und der heutigen EnBW), sowie Werkszeitschriften und Werbefaltblättern

<sup>130</sup> Im Geschäftsbericht für 2003 werden die Zahlen zum 31.12.2002 beim Personalbestand/Beschäftigte insgesamt mit **38.721** angegeben, beim Kerngeschäft/Energiebereich mit **12.110**. Laut Geschäftsleitung spiegeln die aktualisierten Zahlenangaben – aus Gründen der Vergleichbarkeit – die neue Geschäftsfeldaufteilung und die Zuordnung der einzelnen NWS-Gesellschaften zu den jeweiligen Geschäftsfeldern wider.

<sup>131</sup> Das Kerngeschäft (bis 2003 nur Bereich Strom) umfasst damit weder den Sektor Gas noch das 2003/2004 neu gebildete Geschäftsfeld Energie- und Umweltdienstleistungen und entspricht damit nicht der in aktuellen Geschäftsberichten aufgeführten Neudefinition „Kerngeschäft“.

Die EnBW war ab 1998 auf folgenden Geschäftsfeldern tätig:

- Energie (Strom, Gas, Fernwärme); daneben in den Bereichen Entsorgungen und thermische Müllbehandlung
- zudem neu in der Telekommunikation, in den Bereichen Industrie und Services sowie Verkehr.

-

Umsatzzahlen <sup>132</sup>	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Energie	4.041	3.939	3.712	4.595	6.098	6.884		
Entsorgung	212	201	236	259	259	268		
Industrie und Services	6	29	52	977	1.504	1.506		
Neues Geschäftsfeld: Strom <sup>133</sup>							7.404 <sup>134</sup>	7.021
Kerngeschäft <sup>135</sup> insgesamt							9.372	9.014

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen 1997 bis 2002 (in Auszügen):

	1997	1998	2000	2002	2003 <sup>136</sup>
EnBW Badenwerk AG <sup>137</sup>	2.918	2.171	0		
EnBW EVS AG <sup>138</sup>	3.970	2.804	0		
EnBW AG (Holding)		46	95	152	(-)
EnBW Kraftwerke AG <sup>139</sup>	1.123	2.027	2.749	2.700	(-)
davon KWO (Obrigheim)	365	322	313	307	(-)
GKN (Neckarwestheim)			775	743	(-)
EnBW Transportnetze AG		62	68	67	(-)
EnBW Regional AG		0	2.540	2.327	(-)
Energie Sachsen AG	1.610	1.570	1.481	1.312	(-)
Yello Strom GmbH Köln		0	298	230	(-)
Neckarwerke Stuttgart (NWS)			4.195	3.814	(-)
EnBW Servicegesellschaft		0	1.181	1.286	(-)
EnBW Kundenservicegesell. mbH		0	508	1.222	(-)

<sup>132</sup> in Mio. Euro

<sup>133</sup> Im Geschäftsbericht für 2003 werden die Zahlen zum 31.12.2002 beim **Umsatz im neuen Geschäftsfeld „Strom“ mit 6.139 Mio Euro** angegeben (zum Vergleich: Geschäftsbericht 2004, für 2003 = 7.404 Mio Euro), beim Geschäftsfeld „Gas“ mit 533 Mio Euro (zum Vergleich: 2004 = 1.429 Mio Euro), beim Geschäftsfeld Energie- und Umweltdienstleistungen mit 433 Mio Euro (zum Vergleich 2004 = 538 Mio Euro). Laut Geschäftsleitung spiegeln die aktualisierten Zahlenangaben – auch hier aus Gründen der Vergleichbarkeit – die neue Geschäftsfeldaufteilung und die Zuordnung der einzelnen NWS-Gesellschaften wider.

<sup>134</sup> Ab dem Geschäftsbericht 2004 sind von den Umsatzzahlen die Strom- und Erdgassteueranteile abgezogen worden; d.h. für das Jahr 2003 – **zum 31.12.2003 – beliefen sich die (neuen) Umsätze im Geschäftsfeld Strom (nach Bereinigung) auf 6.261 Mio. Euro**, im Kerngeschäft insgesamt auf 8.129 Mio.Euro. Das Geschäftsfeld Strom erwirtschaftete dabei 71,3 % der EnBW-Erlöse insgesamt. Der Anteil des Sektors Gas belief sich auf 15,02 %.

<sup>135</sup> Nach der Neudefinition 2003.

<sup>136</sup> Für 2003 und 2004 liegen in den neuen Geschäftsberichten keine vergleichbaren Zahlen mehr vor, da die Geschäftsbereiche neu strukturiert und den Standorten neu zugeordnet wurden.

<sup>137</sup> Aufgegangen im Wesentlichen in der 1999 gegründeten EnBW Regionalgesellschaft in Stuttgart.

<sup>138</sup> Aufgegangen im Wesentlichen in der 1999 gegründeten EnBW Regionalgesellschaft, a.a.O.

<sup>139</sup> KWG AG, bis 1997 nur Kernkraftwerk Philippsburg (KKP), jeweils incl. KKW Obrigheim (KWO); ab 2000 incl. Neckarwestheim (GKN); KWO und GKN waren bis einschließlich 2003 formell eigene Gesellschaften!



### 3.2 LBBW: Großbaustelle Stuttgart

***Gegenüber Frankfurt, Düsseldorf oder München stand die Landeshauptstadt Stuttgart als international anerkannter Bankenplatz lange im Hintertreffen. Doch schon Ministerpräsident Lothar Späth bemängelte in seiner Amtszeit, dass von den zehn größten Kreditinstituten der Bundesrepublik Deutschland keines seinen Sitz in Baden-Württemberg habe. Wenn also Stuttgart schon im Landesentwicklungsplan als „Europäische Metropolregion“ beschrieben würde, so war für den Südwesten – in der Landeshauptstadt – folgerichtig auch eine vorzeigbare Großbank gefragt. Der Versuche gab es viele, schon 1988 liefen erste Fusionsgespräche, doch Erfolge stellten sich – wieder einmal – erst unter Erwin Teufel ein. Zum 1.1.1999 wurden die Südwest LB, die LG Landesgirokasse und die Karlsruher L-Bank zur neuen Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) fusioniert. Auch bei dieser Neuordnung im Bankenwesen wurde als Argument die „Landesidentität“ bemüht, doch letztlich standen die wirtschaftlichen Motive im Vordergrund. Die LBBW hat, anders als die Bayerische Landesbank, anders auch als die West LB, volle Niederlassungs- und Geschäftsfreiheit. Von der Karlsruher L-Bank wurde bei Fusion der Marktteil abgetrennt, neben dem Eigenkapitalanteil von rund einer Mrd. Mark mit einer zusätzlichen Sonderausschüttung in Höhe von 1,59 Mrd. Mark aus Kassen der L-Bank die Kapitaldecke der neuen LBBW erheblich gestärkt. Moniert wird in der TechnologieRegion Karlsruhe mehr als fünf Jahre nach der Fusion vor allem, dass nunmehr kein Vorstandsmitglied mehr in der Fächerstadt residieren wird (was in Kürze auch für Mannheim, den einstigen Sitz der Südwest LB der Fall sein wird). Querschnittsaufgaben der neuen Großbank wurden nach Stuttgart verlagert, angedachte Kompetenzzentren hat es nicht gegeben. Zwar wird mit einem Neubau „ein Signal“ für den Standort Karlsruhe gesetzt, doch der für 2005 und 2006 angedachte weitere Arbeitsplatzabbau dürfte vor allem Karlsruhe – genauso wie Mannheim – schwer treffen. Inwieweit eine international tätige Großbank auch künftig auf standortbezogene Vereinbarungen aus Fusionszeiten Rücksicht nehmen kann und will, bleibt offen.***

„Der Südwesten beansprucht im internationalen Finanzkonzert einen festen Orchesterplatz“, lautete die Überschrift eines Meinungsbeitrags von Lothar Späth in „DIE WELT“ vom 15. September 1989. Zwar gebe es, so ließ der damals schon über zehn Jahre amtierende Ministerpräsident wissen, in Baden-Württemberg (Stand 1989) rund 7.700 Bankinstitute einschließlich deren Filialen, auf 1.200 Einwohner entfalle damit eine solche „Arbeitsstätte“. Im bundesweiten Durchschnitt zählte man damals 1.500 Einwohner je Bankinstitut. Es sei aber auch ein Faktum, so Späth, dass von den zehn größten Kreditinstituten der Bundesrepublik Deutschland keines seinen Sitz in Baden-Württemberg habe. Trotz vieler Bankniederlassungen müsse der Südwesten eine seiner Wirtschaftskraft entsprechende Bankenstruktur, ein typischer industriepolitischer Ansatz von Späth, erst noch entwickeln.

Obschon unter Späth der Zusammenschluss der öffentlich-rechtlichen Banken propagiert worden war, wurde 1986 eine erste Chance zur Fusion der Württembergischen kommunalen Landesbank (Landesbank Stuttgart), der Badischen kommunalen Landesbank, der L-Bank<sup>140</sup> und der LG Landesgirokasse verpasst. Lediglich beide kommunale Landesbanken konnten 1988 zur Südwest LB zusammen geschlossen werden. Die LG machte damals einen Rückzieher, so sagen Insider, denn die Badische kommunale Landesbank hatte „Altlasten“ in Form der später erforderlichen Wertbereinigung-

<sup>140</sup> Der einstigen Landeskreditbank, kurz: LKB; bereits 1972 waren die damals noch selbständigen badischen und württembergischen Landeskreditanstalten fusioniert worden.

gen. Ein nachfolgender Versuch, L-Bank und LG zu fusionieren, scheiterte ebenfalls – wie auch der Versuch eines Zusammenschlusses von (regionalen) Sparkassen im Raum Stuttgart und der LG. Nach 1988 fanden auch Gespräche zur Fusion von LG und Baden-Württembergischer Bank (BW-Bank) statt, die allerdings genauso wenig konkrete Ergebnisse zeitigten.<sup>141</sup>



***Die frühere Dependence der Badischen Kommunalen Landesbank, später der Südwest LB in Karlsruhe ist inzwischen einer der LBBW-Sitze.  
Foto: LBBW***

Die 1988 erfolgreich fusionierten öffentlich-rechtlichen Banken in Baden und in Württemberg, die Badische kommunale Landesbank und die Landesbank Stuttgart, waren erste Vorboten für die spätere Landesbank Baden-Württemberg, die LBBW.<sup>142</sup> Die Südwest LB war neues schlagkräftiges Zentralinstitut der baden-württembergischen Sparkassen. Doch die Südwest LB (und mit ihr die beiden Vorgängerinstitute) war im Vergleich mit den anderen beiden öffentlich-rechtlichen Banken, der LG und der L-Bank, deren Fusion schon 1986 diskutiert worden war, die deutlich ertragsschwächste

<sup>141</sup> Vor allem die LG gilt als untypisch in diesem Wettbewerb. Als ehemalige Stadtparkasse Stuttgart hat sie ihre Vorläufer in der Württembergischen Landessparkasse (1818) und der Städtischen Spar- und Girokasse Stuttgart (1884). Beide wurden schon 1975 fusioniert, nachdem auch in Stuttgart Bevölkerungsverlagerungen (Stadtflucht!) in die Vororte zu verzeichnen waren. Die LG hatte immer das Bestreben, sich aus den Fesseln des Sparkassen-, d.h. des Regionalprinzips zu lösen. Sie war die erste Sparkasse mit eigener Repräsentanz in New York und Singapur und einst die zweitgrößte Stadtparkasse Deutschlands – direkt nach Hamburg.

<sup>142</sup> Die daraus hervorgegangene Südwest LB, und insbesondere ihre beiden zum Fusionszeitpunkt mehr als 70 Jahre alten Vorläuferinstitute, hatten lange Zeit auch den 1884 gegründeten württembergischen und den 1894 gegründeten badischen Sparkassen- und Giroverband – beide inzwischen ebenfalls fusioniert – als Partner zur Seite.

Bank. 1990 lag das Teilbetriebsergebnis der Südwest LB bei (nur) 163,1 Mio. Mark, das der LG bei 282,2 Mio. Mark und das der L-Bank bei 418,4 Mio. Mark.

Diese relativen Unterschiede hatten auch in den Jahren danach Bestand. Und das, obwohl die Südwest LB zum damaligen Zeitpunkt mit einer Bilanzsumme von rund 85 Mrd. Mark (1990) die drittgrößte Landesbank in Deutschland war. Die Gewinnrate war bei der Südwest LB auch in den folgenden Jahren (1996: 0,25 %) deutlich niedriger als bei LG (1,09 %) und L-Bank (0,57 %). Als eine Fusion der drei Partner wieder konkreter wurde, stellte sich der Bilanzvergleich wie folgt dar:

Bilanzvergleich der Fusionspartner zum 31.12.1996: <sup>143</sup>

	Südwest LB, Mannheim/Stuttgart	LG Landesgirokasse, Stuttgart	L-Bank, Karlsruhe/Stuttgart
Eigenkapital	3,209 Mrd.	1,789 Mrd.	4,25 Mrd.
Bilanzsumme	207,352 Mrd.	38,497 Mrd.	133,635 Mrd.
Eigenkapitalquote	1,5 %	4,6 %	3,2 %
Betriebsergebnis	0,5 Mrd.	0,7 Mrd.	0,4 Mrd.
Gewinnrate	0,25 %	1,09 %	0,57 %

Doch eine mögliche Addition von Bilanzsummen sagt noch nichts über die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe auf dem Markt der Finanzdienstleistungen aus, der sich rasch internationalisiert und liberalisiert. Immerhin hätten „die beiden kommunalen Landesbanken – die Württembergische und die Badische – nach Jahrzehnten der Eigenbrötelei den historischen Schritt des Zusammenschlusses zur Südwest LB gemacht und können sich beachtlicher Synergieeffekte erfreuen“. <sup>144</sup>

Der Fusion der drei öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute gingen noch einige Auseinandersetzungen voraus, insbesondere die kapitalkräftige, landeseigene L-Bank <sup>145</sup> befürchtete, „geschluckt“ zu werden. Die Entstehungsgeschichte der L-Bank begründet die besondere Position dieses Bankinstitutes in der TechnologieRegion Karlsruhe. Der Sitz der Anfang der 70er Jahre neu gegründeten Landeskreditbank Baden-Württemberg <sup>146</sup> wurde von Landtag und Landesregierung aus strukturpolitischen Gründen und als Äquivalent (bzw. Kompensation) für Verluste aus der Bildung des Südweststaates in

<sup>143</sup> „Noch viele Hürden vor der neuen Landesbank Baden-Württemberg“, Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 21.01.1998, S.19; Beträge (in Tabelle) in Mark – Vergl. auch Bilanzpressekonferenz der L-Bank vom 3.3.1998.

<sup>144</sup> So schrieb 1991 das Handelsblatt („Regionalsparkasse Mittlerer Neckar müsste ‚Webfehler‘ Landesgirokasse beseitigen“, Handelsblatt vom 28.2.1991, S.10).

<sup>145</sup> Die L-Bank war schon in ihrem ursprünglichen Zuschnitt zu 100 % in Landeseigentum, wie auch die später zum 01.12.1998 neu gegründete Nachfolgebank. Die 1988 gebildete SüdwestLB gehörte dagegen zu 30 % dem (damals noch selbständigen) badischen, bzw. zu 70 % dem württembergischen Sparkassenverband.

<sup>146</sup> Zur Verteilung der einst weithin geläufigen „Lakra-Mittel“ (=Mittel der Landeskreditanstalt für den Wohnungsbau).

die ehemalige badische Landeshauptstadt Karlsruhe vergeben.<sup>147</sup> Die heutige L-Bank ist seit Gründung zu einem starken Wirtschaftsfaktor der TechnologieRegion Karlsruhe geworden. Mehr als 1.000 – vor der (Teil-) Fusion sogar bis zu 1.800 – Mitarbeiter am Standort Stuttgart und am Hauptsitz Karlsruhe<sup>148</sup> erwirtschaften jährlich eine Bilanzsumme von bis zu 50 Milliarden Euro.<sup>149</sup>

Kein Wunder, dass eine drohende Abwertung des Standortes Karlsruhe als Konsequenz einer baden-württembergischen Bankenfusion besonders im badischen Landesteil als „Gefahr zu Lasten der Ausgewogenheit im ganzen Land Baden-Württemberg angesehen wurde“. Die Gesellschafterversammlung der TechnologieRegion Karlsruhe forderte deshalb frühzeitig in Resolutionen,

- „einen proportionalen Teil des Marktgeschäftes des neuen Instituts am Sitz der L-Bank Karlsruhe anzusiedeln und das Fördergeschäft am Standort Karlsruhe zu belassen;
- die EDV-Aktivitäten der neuen Landesbank in Karlsruhe als bundesweit führendem Informatikzentrum zu konzentrieren und schließlich
- das Steueraufkommen der L-Bank ungeschmälert für die TechnologieRegion zu sichern“.<sup>150</sup>

Ministerpräsident Erwin Teufel hielt, trotz Widerständen, immer an der Dreier-Lösung, dem Zusammenschluss von Südwest LB, LG Landesgirokasse und L-Bank fest, mit der er „ein bärenstarkes Institut“<sup>151</sup> formen wollte. Von Seiten der SPD wurde in der damaligen großen Koalition von CDU und SPD (1992 bis 1996) immer eine 2 + 2-Lösung favorisiert. Einer Fusion von L-Bank und Südwest LB auf der einen Seite, sollte eine neue – wohl in diesem Fall vor allem auf Stuttgart konzentrierte – Bank aus einer, zuvor allerdings privatisierten Landesgirokasse und BW-Bank gegenüber stehen.

Noch 1994 hatte Ministerpräsident Erwin Teufel in einer Landtagsdebatte festgestellt: „Die Landeskreditbank ist eine außerordentlich erfolgreiche Bank. Sie hat Erträge wie keine andere Bank. Wir werden diese Landeskreditbank mit ganz herausragenden Zuwachsraten ganz gewiss nicht aufgeben“. Im Mai 1995 scheiterten neuerliche Verhandlungen. Die SPD wollte mit ihrer 2 + 2-Lösung „die strukturellen Defizite im privaten Bankensektor“ lösen, CDU und Erwin Teufel sahen sich dagegen den Städten und Gemeinden verpflichtet, den Trägern der Sparkassen. Noch im Jahr 1998, als eine Lösung der gewünschten Fusionsfrage in Sicht war, goss SPD-Fraktionschef Ulrich Maurer „Wasser in den Wein“, blieb bei der Diagnose, „dass die Stärkung des ohnehin schon starken öffentlich-rechtlichen Sektors eine Therapie mit zweifelhaftem Heilungserfolg ist“.

<sup>147</sup> Bis vor kurzem war die Vorstandsetage eine attraktive Option zur beruflichen Weiterentwicklung von „verdienten“, auch oppositionellen Landespolitikern. Manche sagen, die L-Bank sei gut „als Versorgungsstation“ für Ex-Politiker!

<sup>148</sup> Allein am Standort Karlsruhe waren Anfang des Jahres 1998 rund 1.300 L-Bank-Mitarbeiter angesiedelt; Angaben auf der Bilanzpressekonferenz vom 3.3.1998.

<sup>149</sup> Ausgewiesen in den Geschäfts- und Lageberichten, ab den Jahrgängen 1998 abrufbar unter [www.l-bank.de](http://www.l-bank.de).

<sup>150</sup> Resolution der Regionalkonferenz der TechnologieRegion Karlsruhe vom 10.9.1998.

<sup>151</sup> So Pressemeldungen Mitte der 90er Jahre.

Es müsste, so Maurer, gegen jede ökonomische Logik mit dem Teufel zugehen, wenn durch die Bankenfusion einerseits gewaltige Synergieeffekte freigesetzt, andererseits aber unter dem Strich mehr Jobs heraus kommen würden. Das gelte insbesondere im Hinblick auf die Zusicherungen für die Standorte Stuttgart, Karlsruhe und Mannheim. Es sei merkwürdig, so der SPD-Fraktionschef, dass es „jede Menge Wettbewerb gibt, aber niemanden, der von diesem Wettbewerb betroffen ist“. <sup>152</sup>

Dass bei der Fusionsfrage „vorwiegend verbands- und parteipolitische Fragen statt sachlicher Argumente einfließen“, war schon 1998 Kritikpunkt des in Karlsruhe ansässigen Personalrates der L-Bank. <sup>153</sup> Insbesondere sei durch das Einbringen des Förderteils der L-Bank in ein fusioniertes Institut die Neutralität gegenüber den anderen Banken nicht mehr gewahrt. Im Laufe der Diskussionen und Verhandlungen kam die Idee auf, den Förderteil in ein eigenes Institut auszugliedern, das zwangsläufig – und damit Substanz-erhaltend – seinen Sitz in Karlsruhe haben sollte.

Damit wäre der Stand vom Anfang der 70er Jahre wieder hergestellt gewesen, als man aus strukturellen Gründen den Sitz der damaligen Landeskreditbank nach Karlsruhe vergab. Gerade das später entwickelte „Marktgeschäft“ der L-Bank bildete jedoch die Basis für die Ertragsstärke des Instituts. Ein offener Streitpunkt war auch lange Zeit die Sicherung des Gewerbesteueraufkommens für die Stadt Karlsruhe. Der Vorstoß von IHK und TechnologieRegion Karlsruhe, in Karlsruhe die EDV-Aktivitäten der gesamten neuen Landesbank mit dem Argument anzusiedeln, Karlsruhe sei eines der, wenn nicht das wichtigste Zentrum der deutschen Informatik, hatte wenig Erfolg. <sup>154</sup> Karlsruhe sei leider im Wettbewerb der Regionen und in seiner Haltung gegenüber der Landesregierung noch zu sehr auf staatliche und halbstaatliche Einrichtungen fixiert, hieß es bei der IHK in Karlsruhe. Diese seien zwar aus traditioneller Perspektive keineswegs unwichtig, doch im Bereich neuer Wachstumsfelder bedürfe es (neuer) privatwirtschaftlicher und strategischer Ansätze.

Ergebnis der Verhandlungen: Die Südwest LB, die Landesgirokasse und die L-Bank wurden zum 1.1.1999 zur Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) fusioniert, diese sollte volle Niederlassungs- und Geschäftsfreiheit haben. <sup>155</sup> Einmal mehr wurde als Argument die „Landesidentität“ bemüht, die gestärkt würde; doch letztlich standen deutlich die wirtschaftlichen Motive im Vordergrund. Nach der Zustimmung des Landtages bedurfte es noch eines weiteren halben Jahres, bis auch der badische

---

<sup>152</sup> U.a. im Staatsanzeiger Baden-Württemberg vom 16.2.1998, S.3; die beabsichtigte neue Landesbank werfe Fragen bezüglich einer veränderten Konkurrenzsituation auf, so Maurer. Die geplante völlige Wettbewerbs- und Niederlassungsfreiheit ließe diese „als beherrschende Mutter“ zugleich in Konkurrenz zu den örtlichen Sparkassen treten. Schließlich hielt Maurer die „vollmundigen Arbeitsplatzgarantien nur für weiße Salbe“.

<sup>153</sup> Nicht nur der innerbetrieblichen Belegschaftsvertretung war es „unverständlich, die ertragsstärkste und international anerkannte Bank in Baden-Württemberg unbedingt in einer Bankenfusion zu opfern“.

<sup>154</sup> So eine Resolution der Gesellschafterversammlung der TechnologieRegion Karlsruhe (nach IHK-Akten; Mitte 1998).

<sup>155</sup> Pressemitteilung des Staatsministeriums Baden-Württemberg vom 19. Januar 1998;

die neu geschaffene Großbank war zugleich Zentralbank der baden-württembergischen Sparkassen, Universalbank und auch Hausbank des Landes Baden-Württemberg.

Sparkassenverband (mit Sitz in Mannheim) zugestimmt hatte und die letzten Details geklärt waren. Eine wesentliche Abweichung von ursprünglich einmal angedachten Vereinbarungen stellte die Herauslösung des Fördergeschäfts der L-Bank, mit Verbleib in Karlsruhe, dar.<sup>156</sup>

Nach dem im Juni 1998 erzielten Kompromiss sind an dem neuen Bankinstitut zu jeweils 39,5 Prozent das Land sowie die beiden Sparkassen- und Giroverbände<sup>157</sup> und zu 21 Prozent die Stadt Stuttgart beteiligt. Gutachter legten fest, dass der zusammen gefasste Unternehmenswert 20,6 Milliarden Mark betragen sollte.<sup>158</sup> Nach Schätzungen war damals die L-Bank rund neun Milliarden Mark, die Südwest LB 7,5 Milliarden und die Landesgirokasse (ohne Beteiligungen) sechs Milliarden Mark wert. Die Stärke der L-Bank schaffte Spielraum, das Fördergeschäft in einer verbandsunabhängigen und rechtlich selbständigen Bank fortzuführen. Der andere Teil, der Marktanteil der L-Bank mit einer Bilanzsumme von rund 100 Milliarden Mark und einem Eigenkapital von – zunächst angedachten – 1,06 Milliarden Mark sollte in die neue Bank eingebracht werden.<sup>159</sup>

Die „neue“ L-Bank (Landeskreditbank Baden-Württemberg Förderbank) nahm zum 01.12.1998 ihr Geschäft auf, vier Wochen vor der neuen LBBW. Damit fand eine fast 75-jährige Geschichte staatlicher Förderpolitik ihre Fortsetzung. Die neue L-Bank blieb damit, wie es damals in einer Presseinformation hieß, „ein selbständiges, kaufmännisch orientiertes Kreditinstitut außerhalb des staatlichen Behördenapparates“.<sup>160</sup> Residieren sollte die alte/neue L-Bank wie bisher in eigenen Gebäuden am Schlossplatz in Karlsruhe und an der Friedrichstraße in Stuttgart.

Abgetreten werden musste allerdings in einer Sonderausschüttung der Betrag von 1,59 Milliarden Mark an das Land zwecks Beteiligung an der neuen LBBW – was zu vorübergehenden Ertragsminderungen im dreistelligen Millionenbereich führte. Durch Abtrennung des steuerrelevanten Marktge-

---

<sup>156</sup> Rechtliche Konflikte mit EU-Vorgaben zum freien Wettbewerb bzw. mit der EU-Beihilfenkontrolle wurden mit Herauslösung der L-Bank und ihres Fördergeschäfts umgangen, denn andernfalls hätte das europaweite Vorteile gegenüber privaten Banken bedeutet.

<sup>157</sup> Der (damals noch eigenständige) württembergische Sparkassenverband brachte sich in die neue Großbank mit 27,15 %-Punkten ein, sein badisches Pendant mit 12,35 %-Punkten.

<sup>158</sup> In einer betriebswirtschaftlichen „Milchmädchenrechnung“ summierte die Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung längere Zeit die Bilanzsummen der zur Fusion anstehenden drei Bankinstitute nach dem Motto: „big is beautiful“. 380 Milliarden waren es laut Staatsanzeiger vom 26. Januar 1998 im Jahr 1996, 430 Milliarden Mark im Jahr 1997. Nach Angaben der Träger werde die LBBW innerhalb der Bundesrepublik Deutschland gemessen an der Bilanzsumme Platz 6 und nach der Ertragsstärke Platz 4 einnehmen. Innerhalb der öffentlich-rechtlichen Banken Deutschlands hatte man sich nach der Bilanzsumme den zweiten Platz, nach dem Ertrag Rang 1 ausgerechnet. Über 9.000 Mitarbeiter stünden hinter diesem neuen Bankenkoloss;

auch die Regierungserklärung von Erwin Teufel am 4. Februar 1998 rückte dies erneut in den Vordergrund.

<sup>159</sup> So erklärt sich die Differenz zwischen dem „zusammen gefassten Unternehmenswert“ von 20,6 Milliarden Mark und den in Schätzungen auf 22,5 Milliarden Mark bilanzierten Vermögenswerten der drei Teilinstitute.

<sup>160</sup> „Neue Landeskreditbank am Start“, Pressemitteilung der L-Bank vom 1.12.1998

schäfts entgehen der Stadt Karlsruhe – abhängig vom Einzelbetriebsergebnis – bis heute, nach Schätzungen, pro Jahr mehr als 20 Millionen Mark (~10 Millionen Euro) Gewerbesteuerereinnahmen.<sup>161</sup>

Doch zum Fusionszeitpunkt 1.1.1999 war zunächst nur der äußere Rahmen der neuen Landesbank geschaffen, die rein rechtlich auf die bestehende Südwest LB fusionierte neue Bank – bei gleichzeitiger – ebenfalls rein rechtlich gesehen – Neugründung der L-Bank als reiner Förderbank – lief keinesfalls konfliktfrei ab. Die Bewertungsgutachten, die den Wert der einzelnen Institute schätzten, sind bis heute umstritten. Aus politischen Gründen bekam die Stadt Stuttgart, Hauptanteilseigner der einstigen LG Landesgirokasse, ein Prozent Anteile mehr zugewiesen als ihr eigentlich zustanden. Kritiker glauben, man habe die Bewertung „so gedehnt, dass Stadt Stuttgart und Land Baden-Württemberg gleich gut weg kamen“.<sup>162</sup>

Die Harmonisierung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen dauerte 3 bis 4 Jahre. Überdies nahm es einige Zeit in Anspruch, die verschiedenen Unternehmenskulturen zusammen zu führen.<sup>163</sup> Strittig war und ist seit vielen Jahren die im Jahr 1998 abgegebene Arbeitsplatzgarantie. Gegenüber dem Personalrat der L-Bank Karlsruhe erklärten die Vorstände der früher selbständigen Banken – für die Südwest LB Werner Schmidt, für die LG Landesgirokasse Thomas R. Fischer, für die L-Bank Hans Dietmar Sauer – noch im Sommer 1998, dass die neue Landesbank in den ersten drei Jahren nach dem Fusionszeitpunkt gegen den Willen von Mitarbeitern grundsätzlich keine Versetzungen an andere Standorte vornehmen werde.

Diese Erklärung sollte vor allem der Absicherung der Mitarbeiter an den Standorten Karlsruhe und Mannheim dienen. Zudem war angedacht, dass mindestens je ein Vorstandsmitglied seinen Dienstsitz an den Standorten Karlsruhe und Mannheim haben sollte. Das ist für Karlsruhe jetzt nicht mehr der Fall, auch der frühere L-Bank-Chef Sauer, wohnhaft bis heute in Karlsruhe,<sup>164</sup> residierte als Chef der LBBW zuletzt in Stuttgart. Beim Vorstand der neuen Bank gab es deutliche Veränderungen: Der Vorstand, so sagt ein Mitarbeiter der Stuttgarter Zentralverwaltung, „kam im Jahr 2002 teilweise ab-

---

<sup>161</sup> „Auf die personellen und steuerlichen Auswirkungen für die Sitzorte wird auf der Basis der derzeitigen Verteilung bei der Entwicklung der neuen Bank Rücksicht genommen“, sagte Ministerpräsident Erwin Teufel schon in seiner Regierungserklärung vom 4.2.1998. Einen ähnlichen Wortlaut hatte der § 3, Absatz 3 der Fusionsvereinbarung vom 30.9.1998. Dort heißt es: „Auf die personellen und steuerlichen Auswirkungen für die Sitzorte wird bei der Entwicklung der (...) Landesbank Rücksicht genommen“. Das Landesbankgesetz (LBWG) vom 11.11.1998 (GBl., S.589) enthält allerdings keine vergleichbaren Aussagen mehr!

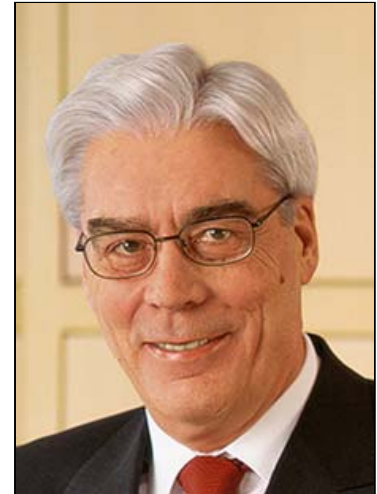
<sup>162</sup> „Die drei Banken werden nach den gleichen, allgemein anerkannten Grundsätzen für die Bewertung von Unternehmen bewertet. Die Anteilsverhältnisse zwischen den Trägern richten sich nach dem Ergebnis dieser Bewertung“, heißt es dazu lapidar unter Punkt 7 der „Gemeinsamen Erklärung zur Errichtung der Landesbank Baden-Württemberg“, vom 19.1.1998, herausgegeben vom Staatsministerium Baden-Württemberg.

<sup>163</sup> „Mit dem Herzen hängen alle noch am jeweiligen alten Haus“, sagt etwa ein ehemals leitender LG-Mitarbeiter. Noch bis Februar 2003 gab es beispielsweise keine gemeinsame Arbeitszeitregelung. Erst zum 1.3.2003 wurde ein neues Arbeitszeitmodell eingeführt, das für alle Standorte (Stuttgart, Mannheim, Karlsruhe) und alle ehemaligen Teilinstitute Gültigkeit hat; Gespräch in der LBBW-Zentrale in Stuttgart am 26.6.2003.

<sup>164</sup> Sauer schied als Vorstandsvorsitzender der Landesbank Baden-Württemberg Ende 2004 altershalber aus dem Amt.



handen“.<sup>165</sup> Vier Vorstände sind ausgeschieden, zwei davon unfreiwillig. Der Vorstand hatte ursprünglich 12 Mitglieder, dann neun, jetzt sind es noch sechs. Nach Halbierung der Vorstandssitze erscheint es kaum mehr opportun, auch für Karlsruhe und Mannheim jeweils einen Dienstsitz für ein Vorstandsmitglied vorzuhalten. Auf der nachfolgenden Ebene der Bereichsleiter waren es einst 52 Funktionsträger, jetzt sind es noch 25. Auch die Zahl der Abteilungsleiter soll mittelfristig um 30-40 % reduziert werden, von 250 auf 160. Auch die vierte Ebene soll neu strukturiert werden.



**Drei Banker, die die Fusion zur LBBW vorbereiteten, sich dem Rotationsmodell – sprich: Wechsel im Vorstand – aber alsbald versagten: Hans-Dietmar Sauer (li.), ehemals L-Bank-Chef und später alleiniger Vorstandsvorsitzender der LBBW, Thomas R. Fischer (mi.), ehemaliger LG-Chef, heute Vorstandsvorsitzender der Westdeutschen Landesbank (West LB) und Werner Schmid, ehemals Südwest LB, heute Chef der Bayerischen Landesbank.** Fotos: pr.

Der gewünschten Zusage, dass sich die Relation der Beschäftigten an den verschiedenen Standorten auf die Dauer von mindestens 10 Jahren nicht wesentlich verändern soll, wurde gleichfalls nicht entsprochen – sie wurde für nicht praktikabel gehalten. Über das Wachstum einzelner Geschäftsfelder entscheide der Markt, lautete das wesentliche Argument. Denn Theorie und Praxis wichen hier ganz erheblich voneinander ab: Von Karlsruhe weg wurden ca. 45 Mitarbeiter versetzt, einige (etwa 20 %) haben aus Frust gekündigt, ein Fünftel der Betroffenen ist ganz umgezogen, der Rest wurde zu Pendlern.<sup>166</sup> Durch Versetzungen und Verlagerungen von Arbeitsplätzen gingen äußerst qualifizierte und hochwertige Arbeitsplätze in Karlsruhe verloren. Besonders drastisch: Gleich zu Beginn der Fusion sind 31 Arbeitsplätze in Karlsruhe unbesetzt geblieben, 31 Personen wanderten ab auf freie Stellen der L-Bank Förderbank; am Standort Schlossplatz Karlsruhe innerhalb des gleichen Gebäudes.

<sup>165</sup> Gespräch in der LBBW-Zentrale in Stuttgart am 26.6.2003; aus Gründen der innerbetrieblichen Akzeptanz der Fusion wurde grundsätzlich beschlossen, dass die Chefs der neuen Landesbank – entsprechend einem Rotationsmodell – alle zwei Jahre wechseln sollten. Auch diese Regelung wurde jedoch inzwischen aufgehoben. Alleiniger Vorstandsvorsitzender war bis Ende 2004 Hans Dietmar Sauer, als deren Chef einst entschiedener Verfechter von L-Bank-Interessen

<sup>166</sup> Ergebnis eines Gesprächs mit einem LBBW-Mitarbeiter am 22.4.2003.

Auch laut Fusionsvereinbarung sollte es keine Versetzungen gegen den ausdrücklichen Mitarbeiterwillen geben – dennoch wurden Arbeitsplätze verlagert, wobei es nur darum gehen konnte, „mit dem Arbeitsplatz umzuziehen oder zu wechseln“. Die Umstrukturierung der Arbeitsplätze ist noch nicht abgeschlossen. In den ersten zwei Jahren nach der Fusion wurden rund 80 Stellen abgebaut. In der LBBW-Filiale Karlsruhe 10 von 550. Seit der Fusion wurden ca. 1.200 Mitarbeiter eingestellt, freilich nicht vorwiegend in Karlsruhe und Mannheim. Doch 2004 und 2005 stehen erneut drastische Stellenstreichungen <sup>167</sup> an. Bankmitarbeiter in Karlsruhe erwarten für 2005 ähnliche Versetzungszahlen, wie sie in den ersten 2 Jahren nach der Fusion (siehe oben: rund 45 Planstellen) schon anstanden.

Durch die im Juli 2003 beschlossene Kooperation mit der BW-Bank und der späteren Anteilsübernahme (Stichtag für Umsetzung ursprünglich der 1.1.2005, tatsächlich dann zum 1.8.2005) bildet die LBBW künftig die Konzernspitze, mit einem auf Stuttgart reduzierten Kundenverkehr. Andere Filialen außerhalb der Landeshauptstadt werden zur BW-Bank, um nicht Kunden doppelt zu betreuen. Damit ist auch die BW-Bank, so wie schon in den 80er und 90er Jahren angedacht, inzwischen in den LBBW-Konzern integriert. Mittlerweile ist die LBBW das mit Abstand größte Bankinstitut in Baden-Württemberg, zu dem am 1.1.2005 auch noch die Landesbank Rheinland-Pfalz hinzu stieß. Es bleibt weitgehend unklar, wo der Konzern Landesbank das Gros der Gewinne erwirtschaftet – beim eigentlichen Kerngeschäft der LBBW oder dem (schwerpunktmäßig in Württemberg, und da wiederum im Großraum Stuttgart angesiedelten) Filialgeschäft der einstigen LG Landesgirokasse. Mit Integration der BW-Bank dürfte diese Differenzierung künftig noch etwas schwieriger werden.

Die LBBW-Standorte Karlsruhe und Mannheim bleiben wohl auch künftig ein Politikum, weil badische Sparkassen über ihren (inzwischen fusionierten) Verband Miteigentümer sind. Der Badische Sparkassenverband hatte seinen Sitz in Mannheim, ebenso die einstige Badische kommunale Landesbank. Mannheim war deshalb als Bankenplatz immer schon gewichtiger als Karlsruhe. Der L-Bank als Sonderfall werden dagegen „keine spezifisch badischen Interessen“ zugemessen. Karlsruhe hat aus der Sicht von Bankfachleuten dennoch eindeutig an Bedeutung verloren, der Bankenplatz wurde geschwächt. Aber gerade aus politischen Gründen – als politisches Zugeständnis – konnte man der einstigen badischen Landeshauptstadt nicht zumuten, nicht einmal mehr Standort zu sein.

Den größten Anteil mit 190 Planstellen deckt in Karlsruhe nach wie vor der „Vermittlervertrieb“ ab, als Teil des Kompetenzcenters „Marktfolge“. Alte „L-Bank’ler“ sehen die Kernkompetenz im einstigen Marktteil der L-Bank (aus der ca. 600 Planstellen herausgetrennt und in die Fusion eingebracht wurden) im Bereich des bundesweit anerkannten und bekannten „Immobilienfinanzierers“ für Privatkunden; mit eindeutigen Stärken in einer effizienten Kreditvergabe und Abwicklung. Besagte ehemalige

---

<sup>167</sup> Von bis zu 1.000 Planstellen war zum Jahreswechsel 2004/2005 in Pressemeldungen die Rede.

„L-Bank'ler“, und jetzige LBBW-Mitarbeiter sehen Karlsruhe als den richtigen Standort für eine so genannte „Kreditfabrik“ an, sowohl für die Filialen der LBBW und auch künftig der BW-Bank.<sup>168</sup> Schon im Jahr 2003 war die Bildung entsprechender Kompetenzzentren Thema im Verwaltungsrat. Doch geschehen ist bislang nichts.<sup>169</sup> Zudem ist die Gefahr erkennbar, dass die künftige Aufgabenverteilung zwischen BW-Bank und Konzernmuttergesellschaft LBBW den Standort Karlsruhe zusätzlich schwächen könnte.



**Der Hauptsitz der Landesbank Baden-Württemberg - unweit des Stuttgarter Hauptbahnhofes -, der auch gleichzeitig den Sparkassenverband Baden-Württemberg beherbergt. Foto: LBBW**

<sup>168</sup> Nicht zuletzt sehen Befürworter einer solchen Standortstärkung die günstigen Mietpreise in Karlsruhe als Pluspunkt.

<sup>169</sup> Mit Schreiben des Finanzministers vom 7.10.1998 auf eine Anfrage des Karlsruher SPD-Landtagsabgeordneten Günter Fischer hieß es vieldeutig: „Eine Entscheidung über die Ansiedlung konkreter Geschäftsfelder an bestimmten Standorten kann erst getroffen werden, wenn die strategische Ausrichtung der neuen Bank feststeht.“ (Landtagsdrucksache 12/3902).

Aber mehr als sechs Jahre nach der Fusion gilt diese als unumkehrbar, die Abteilungen und Bereiche sind durchmischt. Die Bereiche Wertpapierabwicklung, Personal, Controlling wurden in eigenen Kompetenzzentren zusammen gelegt. Mannheim bekam den Zahlungsverkehr Ausland, Stuttgart die Zentrale Zahlungsverkehr Inland, Karlsruhe die Darlehensbuchhaltung. Das ändert nichts an den teilweise dramatischen Arbeitsplatzverlusten in Karlsruhe und Mannheim.

Bisherige Versuche, über weitere Kompetenzzentren den Standort Karlsruhe zu stärken, gelten als gescheitert. Inwieweit die den drei Hauptstandorten bis einschließlich 2001 zur Steuerkraft gemachten Zusagen heute noch Gültigkeit haben, bleibt der Öffentlichkeit aufgrund des Steuergeheimnisses weitgehend verborgen. Der Standort Karlsruhe selbst jedoch gilt als gesichert: in Kürze soll – nach mehreren vergeblichen Anläufen – ein Neubau am Rande der Karlsruher Innenstadt in Angriff genommen und bezogen werden. Der Verwaltungsratsbeschluss gilt als ein wichtiges Signal des früheren Karlsruher L-Bank-Chefs und Ende 2004 aus dem Amt geschiedenen LBBW-Vorstandsvorsitzenden Hans-Dietmar Sauer. Man wollte wohl auch „Flagge zeigen“ als Ausgleich für den verlustig gegangenen Dienstsitz zumindest eines Vorstandsmitgliedes.

Was bleibt, sind wie schon seit 1998 beim Vorläuferinstitut Südwest LB mit den bereits damals relevanten Standorten Stuttgart, Mannheim und Karlsruhe auch künftig – zunehmend einseitige – Pendlerströme. Solche entstanden bereits mit der Fusion der beiden ehemaligen Kommunalen Landesbanken – bei Anrechnung von Fahrtkosten und Arbeitszeiten.<sup>170</sup> Was zudem bleibt, ist die Konkurrenz des Sparkassendienstleisters LBBW mit der eigenen Klientel, den Stadt- und Kreissparkassen im Land,<sup>171</sup> selbst wenn LBBW-Filialen außerhalb Stuttgarts unter dem Namen BW-Bank firmieren.

---

<sup>170</sup> Aus der Chefetage der LBBW in Stuttgart heißt es, Pendler gebe es nach wie vor in beide Richtungen – örtliche Vertreter in Karlsruhe sprechen freilich von einer Einbahnstraße – und „einem Schrecken ohne Ende“.

<sup>171</sup> Auch wenn § 2 Abs. 4 des Landesbankgesetzes vom 11.11.1998 dies rein formal ausschließt.

## Kennziffern zur Landesbank Baden-Württemberg

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen ab Fusionszeitpunkt 01.01.1999 bis heute <sup>172</sup>

Standort	01.01.1999	31.12.2000	31.03.2001	31.03.2003	30.09.2004	31.12.2005
Stuttgart	6.142	6.617	6.636	6.725	6.640	6.411
Mannheim	594	606	625	601	558	517
Karlsruhe	585	550	548	542	482	464
Sonstige	1.445	2.113	2.172	2.357	2.173	-
Gesamt	8.766	9.886	9.981	10.225	(-)	(-) <sup>173</sup>

### Prozentuale Veränderungen

	Zeitraum 1999-2003	Abbau 2003/2004	Abbau 2003/2005
Stuttgart	+ 9,5 % (+ 583 MA)	- 1,3 % (- 85 MA)	- 4,7 % (- 314 MA)
Mannheim	+ 1,2 % (+ 7 MA)	- 7,1 % (- 43 MA)	- 14 % (- 84 MA)
Karlsruhe	- 7,3 % (- 43 MA)	- 11 % (- 60 MA)	- 14,4 % (- 78 MA)
Sonstige	+ 63,1 % (+ 912 MA)	(-)	(-)
Gesamt	+ 16,6 % (+ 1.459 MA)	(-)	(-)

### Zahl der Filialen:

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
Baden-Württ.	238	230	227	218	199	189
Deutschland	249	241	237	230	211	200

Mitarbeiter (im engeren LBBW-Konzern; lt. Geschäftsberichten jeweils zum Jahresende):

	8.806	9.356	9.886	10.393	10.342/13.238	12.648 <sup>174</sup>
--	-------	-------	-------	--------	---------------	-----------------------

### Monetäre Kenngrößen (in Mrd. Euro) im LBBW-Konzern:

Eigenkapital	9,17	10,178	11,805	15,463	16,086	15,714
Bilanzsumme	221,779	257,040	292,624	300,019	320,454	322,795
Jahresüberschuss	0,377	0,430	0,460	0,470	0,310	0,366

<sup>172</sup> Zahlenangaben für den LBBW-Konzern insgesamt; die Rubrik „Sonstige“ meint Stützpunkte/Filialen u. Auslandsvertretungen; Werte für 2005 sind Planzahlen.

<sup>173</sup> Aus Geschäftsbericht 2003 ermittelte Gesamtzahlen sind nach Übernahme der BW-Bank nicht mehr vergleichbar.

<sup>174</sup> Nach Einverleibung der Baden-Württembergischen Bank (BW Bank) veränderten sich die Mitarbeiterzahlen 2003 des „engeren LBBW-Konzerns“ um ca. 20 Prozent nach oben. Im Geschäftsbericht 2003 ist das auch für das Vorjahr 2002 schon berücksichtigt, die differierenden Zahlen in der Statistik für 2002 verdeutlichen dies!





*Der Hauptsitz der LVA Baden-Württemberg in der Karlsruher Südweststadt ist zugleich das höchste Bauwerk der Fächerstadt, mehr als 20 Stockwerke hoch. Foto: sj*

### 3.3 LVA: fragwürdiger ökonomischer Gewinn

**Schon vor der Fusion standen sie nach Größe und Finanzvolumen auf Platz 5 und Platz 6 der Rangliste im Verband der Rentenversicherungsanstalten (VdR), bei 22 Mitgliedern bundesweit: die einstige Landesversicherungsanstalt (LVA) Baden und die Landesversicherungsanstalt Württemberg. Beide Häuser waren im Einzelnen jeweils größer als jede der fünf bestehenden bayerischen Landesversicherungsanstalten. Es gab, zumindest 1998, keinen sachlich begründbaren Zwang zur Fusion der einst rund 1.700 (Baden) und rund 2.000 (Württemberg) Mitarbeiter zählenden Mammutbehörden. Doch nach den ersten Überlegungen zu Fusionen im Banken- und Energiebereich, zur Neuordnung im Rundfunkbereich, setzte Ministerpräsident Erwin Teufel das Fusionsvorhaben „LVA“ schon sehr früh auf seine Agenda. Er wollte die – im Wesentlichen politisch motivierte – Fusion der beiden LVA's zusammen mit der Neuordnung des Landeswohlfahrtsverbandes unter Dach und Fach bringen. Zum Jahreswechsel 1997/1998 wurde die LVA erstmals öffentlich zum Thema gemacht, aufgrund von Widerständen konnte die Fusion jedoch erst zum 1.1.2001 umgesetzt werden. Die mit Inhalten zu füllende Fusion, die Umsetzung angedachter neuer Strukturen ließ jedoch auch in den Jahren 2002 und 2003 lange Zeit auf sich warten. Ein Grund waren Querelen um den umstrittenen, im Herbst 2002 schließlich abgelösten Ersten Direktor der gemeinsamen neuen LVA Baden-Württemberg, sowie Unvereinbarkeiten von Aufbau- und Ablauforganisation in den Häusern in Karlsruhe und in Stuttgart. Der Preis für die Fusion war hoch: In beiden, schon vor der Neuordnung als Mammutbehörden erscheinenden Einrichtungen wurden bestehende Strukturen zerschlagen, eine von Rechnungshöfen kritisierte Regionalisierung vorangetrieben, die in Kontrast steht zur angedachten Zentralisierung an der Spitze der Häuser. Lange Zeit in hohem Maße demotivierte Mitarbeiter, bis heute weder erkennbare – noch evaluierte – Fusionserfolge waren die Folge. Auch inwieweit „Landesidentität“ gefördert wurde ist bis heute ungeklärt.**

„Zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Bürgernähe in der Verwaltung der gesetzlichen Rentenversicherung sowie zur weiteren Stärkung der Landesidentität in der Sozialversicherung wird die Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg errichtet, in der die bestehenden Landesversicherungsanstalten Baden und Württemberg aufgehen“, hieß es 1999 im einschlägigen Gesetzesentwurf der Landesregierung.<sup>175</sup> Im Text ist dann weiter die Rede davon, dass „mit der Errichtung eines großen und leistungsfähigen Rentenversicherungsträgers in Baden-Württemberg auch die Weichen für die auf mittlere Sicht unverzichtbare Organisationsreform der gesetzlichen Rentenversicherung auf Bundesebene gestellt“ würden. Die Errichtung habe gar Signalwirkung und gebe den Reformbestrebungen auf Bundesebene neue Impulse.

All diejenigen jedoch, die glaubten, die Fusion und gleichzeitig eine totale Veränderung der Strukturen könne man im Schnellverfahren durchziehen, hatten sich gründlich getäuscht. Das, was immer gefördert worden sei, eine allmähliche Weiterentwicklung und gleichzeitige Annäherung der unterschiedlichen Häuser in Karlsruhe und Stuttgart, habe man gründlich missachtet, weil Stillstand befürchtet worden sei, ließ der Personalratsvorsitzende der LVA Baden-Württemberg im Mai 2003 (in der Badnerlandhalle nahe dem Hauptsitz Karlsruhe) kritische Töne anklingen. Wichtig sei offenbar nur eines

---

<sup>175</sup> Landtagsdrucksache 12/4672 vom 7. Dezember 1999.



gewesen: „So schnell wie möglich Stuttgarter Verhältnisse zu verordnen“.<sup>176</sup> Nicht minder kritisch lauteten fast zeitgleich, jenseits der Regionsgrenze, die Äußerungen des stellvertretenden Personalratsvorsitzenden am Sitz Stuttgart, verbreitet im hausinternen „Intranet“.<sup>177</sup>

Der Autor sprach von der LVA als dem „Kind von Teufels Gnaden“, auf den Weg gebracht durch ein Errichtungsgesetz, das eigentlich keiner so richtig gewollt habe. Dafür habe „der bei den Beschäftigten sehr unbeliebte Unternehmensberater Roland Berger & Partner Vorarbeit geleistet“, in Auftrag gegeben vom früheren Ersten Direktor Jürgen Schneider der LVA Württemberg und später der LVA Baden-Württemberg, der November 2002 zurück trat.<sup>178</sup> Doch dann kam „der Neue“, er sei zwar ein „Reingeschmeckter“, einer von nördlich der Main-Linie, „eigentlich für eingefleischte Schwaben und Badener nicht unbedingt die besten Voraussetzungen“, schrieb der Autor lakonisch.<sup>179</sup> Die Äußerungen sind symptomatisch für den inneren Zustand der – nach der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) – der zum 1.1.2001 gebildeten, mittlerweile größten Rentenversicherungsanstalt Deutschlands. Es kam schnell der Eindruck auf, als stünde die Fusion im Jahr 3 nach Inkrafttreten des Errichtungsgesetzes immer noch am Anfang. Das hatte auch mit den internen Querelen zu tun.

Der Eindruck war gar nicht so falsch. Denn die Hoffnungen, aus den beiden jeweils auf eine rund 110-jährige Geschichte und gleichzeitig völlig unterschiedliche Unternehmenskulturen zurück blickenden Rentenversicherungsanstalten, der LVA Baden – mit Zentrale in Karlsruhes City – und der LVA Württemberg – am nordöstlichen Stadtrand von Stuttgart –, in kurzer Zeit ein einheitliches Unternehmen zu bilden, erwiesen sich als trügerisch. Das ehrgeizige Fusionsvorhaben, das sich mit dem ersten Rekordhaushalt nach der Vereinigung in Höhe von 39,7 Mrd. Mark im Jahr 2002<sup>180</sup> auf den Weg machte, wurde von leitenden Behördenmitarbeitern jedoch lange Zeit eher als „flatus incarcerated cerebri“ (so das wörtliche Zitat in einem Gespräch) gesehen.<sup>181</sup> Es hatte einen enormen Überraschungseffekt, als Ministerpräsident Erwin Teufel im traditionellen Weihnachtsinterview mit der Redaktion der Badischen Neuesten Nachrichten in Karlsruhe Ende 1997 forderte, noch im Jahr 1998 die Fusion von Landesversicherungsanstalt und Landeswohlfahrtsverband anzugehen.

---

<sup>176</sup> Laut vorliegendem 29-seitigen Protokoll des Gesamtpersonalrates.

<sup>177</sup> Unter dem Titel „Der Neue ist da“ ließ der Vertrauensmann der Schwerbehinderten, der er zugleich ist, verbreiten, wie alle zu Beginn des Jahres 2003 voller Spannung den neuen Ersten Direktor Gero-Falk Borrmann erwartet hätten.

<sup>178</sup> Für den einstigen Ersten Direktor Jürgen Schneider, der die Fusion befürwortet und vorangetrieben hatte, aber auch vor allem an seinen persönlichen Interessen orientiert war, sei dann wohl keine Alternative erkennbar gewesen, als nach langen öffentlichen Querelen zu gehen, so der Gewerkschafter; Details zu den Vorwürfen gegen Schneider in Sachen „Filz, Misswirtschaft, Selbstbedienungsmentalität und Mobbing“ im Verlauf dieses Kapitels.

<sup>179</sup> Doch „der Neue“, abgeworben aus dem Arbeitsministerium in Berlin, nahm's gelassen. Der Personalrat beschreibe die ersten Begegnungen mit ihm, dem neuen Ersten Direktor eher so, als ob er wie ein Zuschauer in der ersten Reihe der Show „LVA sucht den Superstar“ sitze und dabei feststelle: „Die ersten Auftritte waren nicht schlecht“.

<sup>180</sup> Badische Neueste Nachrichten vom 9.12.2001.

<sup>181</sup> Das aus dem medizinischen Bereich stammende Wortspiel lässt sich sinngemäß etwa mit „eingeklemmte, plötzlich als Wind abgehende Gehirnblähung“ (auf gut Schwäbisch: „Hirnfurz“) übersetzen.

Man kann es vorweg nehmen: So wenig durchdacht war keine der anderen Fusionen, die in dieser Studie untersucht werden. Und so viele dauerhafte Widerstände sind ebenfalls von keinem anderen Fall bekannt. Es wurde bei der LVA ähnlich viel Porzellan zerschlagen, wie bei der lange Zeit schwebenden Frage der Landeswohlfahrtsverbände in Baden und in Württemberg. Doch der Reihe nach: Anders als bei den Fusionen im Energie- und Bankensektor, anders auch als bei der durch die Besatzungsmächte geprägten Rundfunklandschaft, stand bei den Fusionen auf dem Gebiet der Sozialversicherungen nie ernsthaft der finanzielle Aspekt im Vordergrund. Deshalb gehen die hehren Worte von „Wirtschaftlichkeit“, „Effizienz“ und „Bürgernähe“ an der Sache vorbei. Im Weihnachtsinterview 1997 sprach Erwin Teufel vor allem davon, „Landesidentität“ schaffen zu wollen,<sup>182</sup> daneben beherrschte der Aspekt „einheitlicher Verwaltungsstruktur“ die Diskussion.

Die Überlegungen auf Bundesebene zur Strukturreform der Rentenversicherungsträger im Rahmen eines „Zuständigkeitsänderungsgesetzes“, Tendenzen auf dem Arbeitsmarkt, abnehmende Arbeiter- und zunehmende Angestelltenzahlen, und damit Abwanderungstendenzen von Landesversicherungsanstalten (LVA's) zur Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA), aufzufangen, sind dagegen weit gediehen. Angestrebt wird, die bisherige Trennung zwischen Arbeiter- und Angestelltenversicherungen aufzuheben. Die LVA's betreuen bislang die Arbeiter, die BfA – eine Superbehörde mit rund 20.000 Mitarbeitern – war zuletzt nur für die Angestellten zuständig. LVA's werden gemäß dieser Entwicklung tendenziell kleiner, während die BfA weiter wächst. Nach einem fest gelegten Schlüssel, so die Beschlussvorlagen, werden die LVA's künftig 55 %, die BfA 45 % der Versicherten betreuen.<sup>183</sup> Die zum 1.1.2005 in Kraft getretene Organisationsreform der Rentenversicherung fasst die bisherigen Arbeiterrenten- und Angestelltenversicherungen unter dem Namen „Deutsche Rentenversicherung“ zusammen.<sup>184</sup> Offen bleibt für Baden-Württemberg, inwieweit die zum 1.1.2001 erfolgte Fusion der beiden ehemaligen LVA's Baden und Württemberg damit konterkariert wird.

Trotz der Tendenzen zur bundesweiten Organisationsreform: Anders als etwa bei den Energieversorgungsunternehmen oder den Rundfunkanstalten gab es keinen externen (sachlichen!) Druck, und gibt es ihn bis heute noch nicht, der die Fusion der Rentenversicherungsanstalten in Baden und in Württemberg im Jahr 1999 oder 2000 wirklich dringlich erscheinen ließe. Beide Anstalten waren auch vor der Fusion schon auf Platz 5 und Platz 6 im VdR, dem Verband der deutschen Rentenversicherungsanstalten, zu finden: bei 22 Mitgliedern bundesweit, darunter fünf bayerischen Landesversicherungs-

---

<sup>182</sup> Badische Neueste Nachrichten vom 24.12.1997.

<sup>183</sup> Im Jahr 1999 beschloss das Bundeskabinett erste Rahmenrichtlinien für eine solche Rentenstrukturreform. 2004, nach mehr als zehnjährigen Vorbereitungen, hat nun die Bundesregierung die Weichen für eine Neuorganisation der gesetzlichen Rentenversicherung gestellt. Der Entwurf für die Organisationsreform wurde im August 2004 vom Bundeskabinett gebilligt und auf den parlamentarischen Weg gebracht.

<sup>184</sup> „Mit der Errichtung der Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg haben wir eine Signalwirkung ausgelöst, die auch den Weg für eine bundesweite Organisationsreform in der gesetzlichen Rentenversicherung geebnet hat“, ließ Ministerpräsident Erwin Teufel mit Pressemitteilung des Staatsministeriums vom 31.08.2004 wissen.

anstalten, die bewusst auf Kooperationsmodelle setzen. Darunter auch die LVA Rheinprovinz, die Teile Nordrhein-Westfalens und Teile Niedersachsens abdeckt.<sup>185</sup>

Zum Zeitpunkt der ersten Überlegungen zur Fusion beider Rentenversicherungsanstalten in Baden-Württemberg forderte der Bundesrechnungshof in einer Stellungnahme die Schaffung von fünf bis acht Rentenversicherungsanstalten auf Länderebene.<sup>186</sup> Die Kontrollbehörde errechnete ein Einsparpotenzial von rund 500 Mio. Mark, doch dachte sie dabei ganz offensichtlich vor allem an die kleinen LVA's, etwa in Bayern oder in den neuen Bundesländern.

Auch im Sozialministerium, der zuständigen Fachaufsicht der selbstverwalteten Körperschaft LVA hielt man im Verlauf des Jahres 1997 noch wenig von den ersten Überlegungen zur Fusion in Baden-Württemberg. Erstmals zum Thema im Landtag gemacht wurde die mögliche Fusion vom SPD-Abgeordneten Walter Müller, der in einem Antrag<sup>187</sup> das zuständige Ministerium zur Stellungnahme aufforderte. Ebenso wie bei der offensichtlich lancierten Anfrage des CDU-Abgeordneten Dietrich Birk (Göppingen) im Oktober 1997, die wohl die politische Stimmung ausloten sollte, beschränkte sich das Sozialministerium – damals noch unter der Leitung von Dr. Erwin Vetter (Ettlingen) – im wesentlichen auf die Aussage, man wolle zuerst die beabsichtigte Organisationsreform auf Bundesebene abwarten, um dann das weitere Vorgehen im Land weiter zu prüfen.

Ministerpräsident Erwin Teufel war das zu zaghaft, deshalb äußerte er sich klar und unmissverständlich in dem zitierten Weihnachtsinterview. In einem einzigen Satz forderte er die Fusion der Landesversicherungsanstalten und der Landeswohlfahrtsverbände. Der frühere Sozialminister Erwin Vetter, im Amt bis Ende November 1998, bekennt heute, dass er die Fusion der LVA für richtig gehalten und als Minister aktiv betrieben habe. Bei der LVA, so erinnert sich der Ex-Minister, sei es im Tagesgeschäft immer nur um die Ausführung von Bundesgesetzen gegangen, mit geringem regionalem Bezug. Streit sei nur um die Sitzfrage entstanden. Ganz anders seine Bewertung zur damals ebenso angestrebten Fusion der Landeswohlfahrtsverbände. Diese habe er immer sehr kritisch gesehen, den vom Ministerpräsidenten übergebenen Auftrag „nur verwaltet“, sprich: „zu den Akten gelegt“.<sup>188</sup>

Die „Landschaftsbereinigung“, die Schaffung „von Landesidentität“, wie es ein hoher Ministerialbeamter im Stuttgarter Sozialministerium bezeichnet<sup>189</sup>, die Anpassung zweigeteilter, badischer und württembergischer Organisationsstrukturen wurde schon bald nach Teufels Ankündigung angegangen. Im

---

<sup>185</sup> Doch das Beispiel Baden-Württembergs gab in Berlin und Brandenburg, ebenso wie in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt – und inzwischen auch in Bayern – den Anstoß, auch dort über eine Fusion zumindest nachzudenken.

<sup>186</sup> Erinnert sei auch nochmals an die Kritik des Bundesrechnungshofes am Regionalisierungskonzept, die dem Verfasser dieser Studie im Original vorliegt!

<sup>187</sup> Müller ist von Beruf Arzt; Landtagsdrucksache 12/1771.

<sup>188</sup> Dr. Erwin Vetter im Gespräch am 16.06.2003 in Karlsruhe.

<sup>189</sup> Gespräch am 30.7.2003 in Stuttgart.

Januar 1998 gab es ein erstes Gespräch zwischen dem Minister und den LVA-Selbstverwaltungsorganen. Der damalige LVA-Vorsitzende für den württembergischen Landesteil, DGB-Chef Siegfried Pommerenke, ließ verlauten, dass die Neuorganisation der Rentenversicherungsträger auf Bundesebene so schnell nicht komme. Die in verschiedenen Antworten auf Landtagsanfragen zum Ausdruck gekommene Zurückhaltung des Sozialministeriums kam dadurch ins Wanken.



Als Fusionsdatum wurde der 1. Januar 2000 ins Auge gefasst. Erwin Teufel hatte sich die Zusammenlegung schon zum 1. Januar 1999 vorgestellt, doch der Termin ließ sich nicht umsetzen. Auch der Jahresanfang 2000 wurde später abermals in Frage gestellt. Kurze Zeit später war das Fusionsvorhaben Thema im Kabinett, die Personalräte der beiden Rentenversicherungsträger in Karlsruhe und Stuttgart wurden informiert – trugen aber in beiden Fällen Bedenken vor. Ein erster Gesetzesentwurf wurde in Auftrag gegeben. Die LVA im württembergischen Landesteil ließ vor der Fusion ein Gutachten zu den Voraussetzungen erstellen, war dem Vorhaben gegenüber aufgeschlossen; im badischen Landesteil blieben sowohl die Geschäftsführung als auch der ehrenamtliche Vorstand des Selbstverwaltungsträgers dagegen lange Zeit eher skeptisch.<sup>190</sup>

<sup>190</sup> Was unter anderem daran lag, dass sich die damalige LVA Württemberg selbst schon ab 1999 eine Organisationsreform verordnet hatte, mit dem Ziel der Auslagerung und Regionalisierung von Teilen der Behörde. Genau dieses Modell wollte man sich aber im badischen Landesteil nicht einfach nur so überstülpen lassen; Gespräch mit LVA-Behördenmitarbeiter am 24.5.2003.

Erwin Teufel verkündete gegen Ende des Jahres 1998 eine Bestandsgarantie bezüglich der Arbeitsplätze, entlassen würde niemand. Nachdem im Gesetzesentwurf zunächst vom „Sitz XX“ die Rede war, später ersetzt durch „Hauptsitz Karlsruhe“ und ergänzt um „starker Sitz Stuttgart“, kam es vor allem in Stuttgart zu heftigen Protesten. Der Personalrat organisierte zwei Versammlungen und eine Demonstration in der Landeshauptstadt. „Lieber Duschen statt Baden“, skandierten die Württemberger vieldeutig auf Plakaten in der Stuttgarter Königstraße. Der Personalrat in Stuttgart wehrte sich gegen eine geplante Zusammenlegung mit der LVA Baden. Auch die ÖTV Baden-Württemberg wandte sich gegen „einen Schnellschuss“. Das Vorhaben sei „überhastet, unüberlegt und unnötig“.

Die Landesregierung solle die Pläne nochmals überdenken und das neue – inzwischen beschlossene Bundesgesetz – abwarten, damit jede Doppelbelastung durch eine mehrfache Umorganisation vermieden würde. Die rund 3.300 Beschäftigten äußerten Ängste darüber, „sich künftig in Karlsruhe wiederzufinden“.<sup>191</sup> Eine wichtige Voraussetzung der Fusion, das „Mitziehen“ der Belegschaft, schien damit nicht gesichert. Und dieses fundamentale Problem des „not invented here“, des Nicht-dazu-Gehörens, schien sich erst ab dem Jahr 2003 allmählich aufzulösen.<sup>192</sup>

Doch das kümmerte den Ministerpräsidenten zum Jahreswechsel 1999/2000 nur wenig. Die Zusammenlegung der beiden Rentenversicherungsträger war nach den Diskussionen um die Fusion der Landesbildstellen und der Landeswohlfahrtsverbände (LWV) Ende der 90er Jahre ein weiteres umstrittenes Fusions-Projekt der Landesregierung. Bei den LWV war die Zusammenführung der beiden Landesverbände erst kurz zuvor gescheitert. Im Fall der LVA blieb Teufel beharrlich.<sup>193</sup>

Während der Vorsitzende der LVA-Württemberg, Winterholler, bedauerte, „dass die Landesregierung der Empfehlung nicht gefolgt ist“ und „leider auch die Sitzfrage rein politisch entschieden, Sachgründe nicht vorgebracht wurden“, klang beim LVA-Geschäftsführer Schneider in Stuttgart schon an, was man der Entscheidung für den „Hauptsitz“ auch Positives abgewinnen könne. Wichtige Funktionen könnten auch am „Sitz“ Stuttgart angesiedelt bleiben, etwa die EDV oder die Organisationsabteilung. Es könne auch nicht sinnvoll sein, dass Hunderte von Beschäftigten „wanderten“, so Schneider.<sup>194</sup>

Voraussichtlich würden lediglich Geschäftsführung und Querschnittsabteilungen umziehen. Dabei sei von „um die 50 Beschäftigten“ die Rede, betriebsbedingte Kündigungen werde es nicht geben. Schneider witterte offensichtlich seine ganz persönliche Karrierechance, sollte kurz danach auch zum

<sup>191</sup> Badisches Tagblatt vom 7.10.1999.

<sup>192</sup> So die Schlussfolgerung aus Gesprächen in Karlsruhe und Stuttgart zwischen Mai und Juli 2003.

<sup>193</sup> Schon im Januar 2000 – der voraussichtliche Fusionszeitpunkt war inzwischen auf den 1.1.2001 vertagt worden – wiederholte der damalige Vorsitzende der Vertreterversammlung der LVA Württemberg, Rudolf Winterholler, seine Bedenken, wonach eine Neustrukturierung der Rentenversicherung auf Landesebene erst nach einer bundesweiten Neuregelung sinnvoll sei. Doch das Eis schien mittlerweile gebrochen.

<sup>194</sup> Staatsanzeiger Baden-Württemberg vom 31.1.2000.

Chef der neuen LVA Baden-Württemberg gewählt werden (Dienstsitz in Stuttgart, trotz formal zum Hauptsitz bestimmter Stadt Karlsruhe) und wurde bald schon zum eigentlichen Problemfall der neuen Rentenversicherungsanstalt. Der von der SPD im Jahr zuvor in einem Antrag im Landtag<sup>195</sup> eingebrachten Kritik an mangelnder Beteiligung der Personalräte und der LVA-Selbstverwaltungsorgane stellte die Landesregierung wieder die „Stärkung der Identität“ des Landes<sup>196</sup> und den „Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Bürgernähe“ entgegen.

Die neue LVA werde, so die Aussagen damals, ein Haushaltsvolumen von 35 Milliarden Mark haben, bei gleichzeitig etwa 3,3 Millionen Versicherten und 1,4 Millionen zu betreuenden Rentnern. Zusammen gerechnet wurde die neue LVA Baden-Württemberg auf 5.200 Mitarbeiter veranschlagt, davon in den Zentralen in Karlsruhe und Stuttgart 1.700 bzw. 2.000 Beschäftigte.<sup>197</sup> Der schon im Jahr 1998 eingerichtete Lenkungsausschuss, der sich aus Vertretern der Selbstverwaltungsorgane der beiden Landesversicherungsanstalten sowie Vertretern des Sozialministeriums zusammensetzte, war sich darin einig, anstelle der Fusion der LVA Baden und der LVA Württemberg die Neuerrichtung einer Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg zu betreiben – gebildet als eigenständige neue Anstalt und als Rechtsnachfolgerin der beiden existierenden LVA's.

Anders als von Ministerpräsident Erwin Teufel beabsichtigt, sollte einem Wunsch der ehemaligen LVA Baden zufolge eine Verbindung der Diskussion über die Neuerrichtung bzw. Fusion von Landesversicherungsanstalten und Landeswohlfahrtsverbänden tunlichst vermieden werden. Angesichts der unterschiedlichen Aufgabenstellungen, des zu bewältigenden Finanzvolumens, der Anzahl der Beschäftigten, vor allem aber wegen der finanziellen Beteiligung des Landes an den Landeswohlfahrtsverbänden, hielt man bei der LVA Baden eine Verbindung der angestellten Fusionsüberlegungen in keiner Weise für sinnvoll und sachgerecht. Teufel wollte mit einem „politischen Doppelschlag“ die Diskussion um die Sitzfrage entschärfen, indem er im einen Fall Karlsruhe, im anderen Fall Stuttgart zum Hauptsitz auserkor. Doch diese Strategie scheiterte zum damaligen Zeitpunkt – mit Abstrichen wurde diese zum 1.1.2005 dann doch umgesetzt (vergl. Kapitel 4.1).

Am 22. März des Jahres 2000 wurde das „Gesetz über die Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg“<sup>198</sup> verabschiedet, in Kraft trat das Gesetz zum 1.1.2001. In § 1 war und ist ausdrücklich die Rede davon, dass die neue Anstalt „ihren Hauptsitz in Karlsruhe und einen starken Sitz in Stutt-

---

<sup>195</sup> Landtagsdrucksache 12/3517.

<sup>196</sup> Keiner stellte sich die Frage, ob die LVA und ihre Dienstleistung überhaupt geeignet erschien zur Schaffung von „Identität“; solche Fragen stellt sich übrigens auch keiner der BfA-Versicherten, die alle zentral von Berlin aus verwaltet werden.

<sup>197</sup> Der formal zum Hauptsitz erklärte Standort Karlsruhe war damit von vornherein kleiner als der „starke Sitz Stuttgart“  
<sup>198</sup> Landtagsdrucksache 12/4672; GBl. S.361; in § 8 wurde geregelt, dass gleichzeitig „die Badische Bekanntmachung des Großherzoglichen Ministeriums des Innern, betreffend die Versicherungsanstalt für die Invaliditäts- und Alterssicherung, vom 2. Juni 1890 (GVBl. S.265) und die Württembergische Königliche Verordnung, betreffend den Vollzug des Reichsgesetzes über die Invaliditäts- und Alterssicherung vom 1. April 1890 (Reg.Bl. S.70) außer Kraft“ treten.

gart“ haben werde. Doch mit Beschluss zur Neuerrichtung begann dann erst die eigentliche Arbeit. Die Fusion selbst wurde dann in Selbstverwaltung (SV) umgesetzt, ohne weitere Einflussnahme der Politik. Darüber, wie weit die Fusion inzwischen gediehen ist, herrscht Uneinigkeit.<sup>199</sup>

„Was zu Beginn dieser Fusion erst einmal nur auf dem Papier stand, nämlich die gewünschte Vereinheitlichung von zwei unterschiedlich ausgerichteten Häusern, ist zwei Jahre später noch nicht ganz Realität“, räumte Borrmann nachdenklich ein, aber man sei diesem Ziel in den ersten beiden Jahren der neuen LVA doch ein wesentliches Stück näher gekommen. Für ein neues Organisationsmodell wurde in einer ersten Phase ein Grobkonzept in verschiedenen Projektgruppen erarbeitet – moderiert und begleitet durch die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner. Die im württembergischen Landesteil schon begonnene Regionalisierung der Dienststellen sollte auch in Baden eingeführt werden. Man hatte sich damit viel vorgenommen.<sup>200</sup>

Die neue LVA Baden-Württemberg wurde „von oben nach unten“ neu organisiert. Ähnlich zielstrebig wie Ministerpräsident Erwin Teufel<sup>201</sup> ging auch der neue LVA-Geschäftsführer Jürgen Schneider bei Fusion und Umbau der Rentenversicherungsanstalt vor. Schneiders Steckenpferd war die Regionalisierung der Dienststellen.<sup>202</sup> Die Regionalisierung wirkt auch zum Vorhaben der Fusion selbst widersprüchlich: Der Zentralisierung auf der Direktoren- und Abteilungsleiterenebene stellt sie eine Dezentralisierung auf der Sachbearbeiterebene gegenüber. Die einzige LVA in Deutschland, die das gleiche Prinzip verfolgt, die Landesversicherungsanstalt in Thüringen, wird vom Rechnungshof kritisch unter die Lupe genommen. Der zum Jahreswechsel 2002/2003 ins Amt gekommene Erste Direktor jedenfalls ließ mehrere Einzelbauprojekte erst einmal wieder stoppen.<sup>203</sup>

Ab der Jahresmitte 2001 machte die LVA auch mehr durch Presseschlagzeilen, denn durch effektive Arbeit von sich reden. Erstmals in der Stuttgarter Zeitung<sup>204</sup> wurden Vorwürfe an die Adresse von LVA-Chef Schneider publik, wonach dieser sich persönlich bereichert, Geschenke angenommen und bei Kurkliniken ein undurchsichtiges Geflecht von Subunternehmen geschaffen habe. Schneider galt

---

<sup>199</sup> Während der im Dezember 2002 neu berufene Erste Direktor Gero-Falk Borrmann im ersten gemeinsamen Geschäftsbericht vom Juli 2003 davon spricht, „in den vergangenen zwei Jahren viel erreicht zu haben“, in dem 100-Seiten-Papier gar die Dokumentation des Erreichten sieht, bezweifelten Stimmen aus dem Personalrat dies noch im Frühjahr 2003 ganz entschieden. Doch Borrmann gibt sich zumindest offener, realistischer als sein Vorgänger, der frühere Erste Direktor Jürgen Schneider. Das Zitat bezieht sich auf den Geschäftsbericht 2001/2002, aufgelegt in Karlsruhe im Juli 2003.

<sup>200</sup> Das zeigt auch der Inhalt der Fusionsinformation Nr. 1 vom 18.7.2001 an die eigenen Mitarbeiter auf.

<sup>201</sup> Der vom früheren Sozialminister Erwin Vetter als „bockelhart und durchsetzungsfähig“ beschrieben wird, und damit mit mangelhaftem Fingerspitzengefühl ausgestattet!

<sup>202</sup> Die Regionalisierung sah mancher Behördenmitarbeiter aber eher als Mittel zum Zweck, als Maßnahme des „divide et impera“ („teile und herrsche“) an, mit dem der Erste Direktor „den LVA-Laden in den Griff bekommen wollte“ (Zitat aus einem Interview am 24.5.2003).

<sup>203</sup> Im Jahr 2001 dagegen ließ Vorgänger Schneider sein Vorhaben von Unternehmensberater Roland Berger & Partner „tunen“, der damit am Ende etwa vier Millionen Mark allein für den Beratervertrag kassierte (anders als etwa bei den Fusionsvorhaben EnBW oder SWR, die ganz bewusst auf externe Berater verzichteten).

<sup>204</sup> Recherchiert von Chefreporter Josef Otto Freudenreich.



als selbstherrlich und Vorwürfe von „Folz, Misswirtschaft, Selbstbedienungsmentalität und Mobbing“ führten zu einer umfassenden Aufsichtsprüfung des dem Sozialministerium angegliederten Prüfungsamts für die Sozialversicherung mit einem mehr als 100 Seiten umfassenden Abschlussbericht, an dessen Ende die vorzeitige Verrentung von Schneider stand.<sup>205</sup> Die inhaltliche Kritik an der Fusion war oft nicht mehr von der persönlichen Kritik an Schneider zu trennen. Etwa wenn moniert wurde, dass „Stuttgarter Folz“ auf die LVA Baden „übergestülpt werden solle“.<sup>206</sup>

Parallel zu den Fusionsbemühungen ging es in Karlsruhe denn auch schnell an die Überlegungen zur Regionalisierung.<sup>207</sup> Bis dahin unstrittig war die Beratung vor Ort, der Ärztliche Dienst, die Betriebsprüfung, die Reha-Fachberatung. Überlegt und schließlich umgesetzt wurde die Verlagerung der Sachbearbeitung der Reha-Anträge und der Erwerbsminderungsrenten in Regionalzentren, ebenso wie die Erstfestsetzung von Hinterbliebenenrenten. Doch der Erste Direktor Schneider ließ, so sagt es ein Behördenmitarbeiter in Karlsruhe, „immer das württembergische Beispiel per definitionem als das bessere erklären“. Erfüllungsgehilfen waren für ihn dabei Roland Berger & Partner.<sup>208</sup>

In der einstigen Zentrale der LVA Baden, im LVA-Hochhaus in der Karlsruher Südweststadt, das durch die Wahl des Erstwohnsitzes des heutigen Ersten Direktors Gero-Falk Borrmann inzwischen – wohl eher zufällig – auch de facto Hauptsitz geworden ist, blieb durch den Fusions- und Regionalisierungsprozess kein Stein auf dem anderen. Die Arbeitsabläufe wurden völlig verändert, in Reha- und Rentenbearbeitung habe sich „von der Schreibkraft bis zum Abteilungsleiter grundsätzlich alles geändert“, sagte ein Behördenmitarbeiter im Jahr 2003, dem Jahr 3 der Fusion, das aber doch eigentlich wohl eher der Beginn der Fusion zu sein schien. Das Motto des Beamten lautet heute: „Wir fühlen uns wie in der DDR. Die Identität ist weg, was bleibt ist der grüne Pfeil“.<sup>209</sup>

---

<sup>205</sup> Das beschäftigte auch mehrfach den Landtag, etwa in einem Antrag der Grünen vom 30.7.2001 (Landtagsdrucksache 13/138). Ein Arbeitsgerichtsurteil aus dem Jahr 1998 machte die Runde, der zuständige Richter in Stuttgart ließ den Ersten Direktor Schneider deutlich wissen, dass „mit der von der Beklagten vertretenen Auffassung über Personalführung sich in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts weder ein Betrieb, noch eine Verwaltung, schon gar nicht eine auf Selbstverwaltung der Versicherten aufgebaute Verwaltung eines Rentenversicherungsträgers führen“ lasse.

<sup>206</sup> Schon Ende der 90er Jahre waren Unregelmäßigkeiten bei der Vergabe von Aufträgen für Rechnersysteme Thema im Landtag geworden. Für viel Kopfschütteln sorgten auch interne „Überlegungen zur Führungskultur in herausfordernden Fusionszeiten“ des stellvertretenden Direktors der ehemaligen LVA Württemberg Hubert Seiter. In einem Aufsatz, gedacht für die LVA-Abteilungsleiter, hatte er 2001 von „Leitwölfen und Geschäftsführern“ philosophiert, „Erfolg nur im selbstbewussten, bissigen Rudel“ prognostiziert. Der 3-seitige Artikel wurde zur Verfügung gestellt von einem der Interviewpartner. Nach Presseveröffentlichungen wurde der Text im hausinternen Intranet für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht; Pforzheimer Zeitung vom 3.8.2001, a.a.O.

<sup>207</sup> Tatsächlich ließ der ehemalige LVA-Chef Schneider von Roland Berger & Partner in den Arbeitsgruppen drei Modelle diskutieren, so genannte Varianten A, B und C, die in der Ansiedlung von Teilen der Sachbearbeitung variierten.

<sup>208</sup> Schneider habe wie Berger anfangs immer vom „win-win-Prinzip“ gesprochen, wonach immer das Beste zum Zuge kommen sollte, das sei aber schnell konterkariert worden, so die Kritik (Zitat aus Gespräch am 23.5.2003).

<sup>209</sup> Gespräch am 26.5.2003.

Das Arbeitsprinzip der LVA, als so genannte „Massenverwaltung“, wurde umgestellt von der Einteilung der versicherten Kunden nach Geburtstagen und Buchstabenabschnitten auf das Regionalprinzip nach Postleitzahlen. Innerhalb der Regionalzentren – wovon einige wenige auch innerhalb der Behördenzentralen in Karlsruhe und Stuttgart eingerichtet/abgebildet sind – wird dann wieder nach Geburtstagen unterteilt. In der akuten Umstellungsphase im Jahr 2002 kam es zu erheblichen Problemen, es gab Krankheitsfälle in der Behörde selbst, es gab Überlastung, Frustration, Mobbingopfer. Diejenigen, die sich „not invented here“, also nicht zugehörig fühlten, wählten „die innere Kündigung“. Das fand auch seinen Niederschlag bei den statistisch erhobenen Bearbeitungszeiten.<sup>210</sup>

Die Arbeitseinheiten sind gegenüber früher erheblich kleiner geworden. Früher hatte bei der einstigen LVA Baden eine Referatsgruppe beispielsweise acht Geburtstage zu verwalten, bei etwa 100 Mitarbeitern. In den neuen, ausgelagerten Regionalzentren sind es dagegen weniger Beschäftigte, Probleme der Vertretung können bei Urlaub oder Krankheit auftreten. Die „Mini-LVA's“ draußen in der Region, wie sie hausintern heißen, bergen die Gefahr der Redundanz. Es muss dabei schon eher mal Personal doppelt vorgehalten werden. Mit der bundesweit angedachten Rentenstrukturreform ab dem Jahr 2005 werde alles nochmals „neu gemischt“, sagt ein LVA-Mitarbeiter.<sup>211</sup>

Der amtierende Erste Direktor Gero-Falk Borrmann, dem seit März 2003 auch eine rund 50-seitige Denkschrift des Bundesrechnungshofes zur „Prüfung der Wirtschaftlichkeit dezentraler Sachbearbeitung bei den Trägern gesetzlicher Rentenversicherung“ vorliegt, hat „die Lektion“ offensichtlich verstanden. Nach dem vorläufigen Stopp weitergehender Bauprojekte gab er die Bildung einer neuen Projektgruppe „Strategische Planung“ sowie – auf Forderung des Sozialministeriums – den Entwurf eines Personalentwicklungskonzeptes bekannt. „Keiner ist Zuschauer, wir alle sind die LVA Baden-Württemberg. Jeder an seinem Platz“, warb Borrmann beim stellvertretenden Personalratsvorsitzenden am Sitz Stuttgart schon im Frühjahr 2003, nur wenige Monate nach seinem Dienstantritt, um gemeinsames Bemühen.<sup>212</sup>

Redaktioneller Nachtrag: zum 1.10.2005 wurde – als Teil der zu Jahresbeginn inkraft getretenen Strukturreform im deutschen Rentenversicherungswesen – aus der Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg die „Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg“.

---

<sup>210</sup> Monatelang habe Chaos geherrscht, sagt ein langjähriger Mitarbeiter, die Telefonistin in der Zentrale habe oft mehrere Minuten gebraucht, um den zuständigen Sachbearbeiter ausfindig zu machen (vgl. auch Tabelle im Anhang).

<sup>211</sup> Der Behördenmitarbeiter hielt es schon für wenig sinnvoll, was in den Jahren 2001 und 2002 angegangen wurde, nämlich „erst mal zwei Teller zu zerdeppern und dann wieder völlig neu anzufangen“ - Gespräch am 26.5.2003.

<sup>212</sup> Ein hoher Beamter im Sozialministerium, der es wissen muss und als ehemaliger Regierungssprecher der Ära Späth auch über entsprechende Erfahrungen verfügt, bezeichnet Kommunikation und Integration als „den schwierigsten Teil des Fusionsvorganges“. Damit konkret auf den Prüfstand gestellt, ist die LVA Baden-Württemberg – zumindest was die ersten Jahre des Fusionsprozesses angeht – wohl ein Lehrbeispiel dafür, wie man es besser nicht machen sollte.



Landesversicherungsanstalt  
Baden-Württemberg

## Daten, Zahlen, Fakten Ausgabe 2004 / 2005



- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">■</span> <b>Hauptsitz Karlsruhe</b><br/>Regionalzentren für KA Stadt, KA Land, Freiburg, Mannheim, Nordschwarzwald, Offenburg und Villingen-Schwenningen</li> <li><span style="color: blue;">▲</span> <b>Sitz Stuttgart</b><br/>Regionalzentren für Stuttgart, Böblingen/Göppingen, Esslingen, Ludwigsburg und Waiblingen, Außenstelle für die Region Stuttgart</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: red;">●</span> <b>18 Regionalzentren, davon 3 in Planung</b></li> <li><span style="color: red;">●</span> <b>20 Außenstellen</b></li> <li><span style="color: green;">■</span> <b>12 Reha-Kliniken</b><br/><b>2 Akutkrankenhäuser</b></li> <li><span style="color: yellow;">■</span> <b>Gemeinsame Servicestelle für Rehabilitation</b></li> <li><span style="color: yellow;">□</span> <b>Außenstelle einer Reha-Servicestelle</b></li> </ul> |
|--|---|

Dieses breite Serviceangebot wird ergänzt durch unsere Sprechstage in zahlreichen Städten und Gemeinden. Die ehrenamtlich tätigen 120 Versichertenberaterinnen und -berater im Land gehen ebenfalls kompetent und schnell auf die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden ein.

## Mitarbeiterzahlen der Landesversicherungsanstalt Baden-Württemberg

### LVA Baden

ca. 1.700 Mitarbeiter  
(Sachbearbeitung/Verwaltung)  
ca. 540 Mitarbeiter in Kliniken  
rd. 1,3 Mio. Versicherte  
rd. 675.000 Rentner  
6 Reha-Kliniken mit rd. 800 Betten

### LVA Württemberg <sup>213</sup>

ca. 2.000 Mitarbeiter  
(Sachbearbeitung/Verwaltung)  
ca. 750 Mitarbeiter in Kliniken <sup>214</sup>  
rd. 1,7 Mio. Versicherte  
rd. 800.000 Rentner  
4 Reha-Kliniken mit rd. 700 Betten <sup>215</sup>

### Entwicklung der Mitarbeiterzahlen nach der Fusion:

- 103 Stellen fusionsbedingt abgebaut (bis Juni 2003) <sup>216</sup>
- Weitere 148 Stellen bis Ende 2005 abzubauen
- Reduzierung der Mitglieder in Vertreterversammlung von 110 auf 60
- Reduzierung der Mitglieder im Vorstand von 24 auf 16

### Mitarbeiter- und Leistungszahlen im 5-Jahres-Vergleich: <sup>217</sup>

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mitarbeiter Verwaltung	3.901	3.792	3.723	3.717	3.671	3.670
Mitarbeiter Kliniken <sup>218</sup>	1.294	1.279	1.298	1.284	1.279	1.298
Personal- kosten <sup>219</sup>	142,6 Mio.	148,3 Mio.	147,8 Mio.	145,5 Mio.	151,7 Mio.	155,3 Mio.
Beitrags- einnahmen	11,2 Mrd.	12,0 Mrd.	12,4 Mrd.	12,9 Mrd.	12,8 Mrd.	11,8 Mrd.
Beitragssatz	20,3 %	19,5 %	19,3 %	19,1 %	19,1 %	19,5 %
Bearbeitungs- zeiten <sup>220</sup>	41	35	32	31	40	33

<sup>213</sup> Die Zahlenangaben beziehen sich auf Jahresbeginn 2003, zwei Jahre nach Start der Fusion (aus einem internen Papier).

<sup>214</sup> Bei der LVA hausintern verwendete Zahl, ohne Kliniken in Bad Buchau und ohne Thorax-Klinik.

<sup>215</sup> Dazu kommen 2 Kliniken in Bad Buchau, ca. 570 Betten, 1 Klinik in Ahlbeck, ca. 210 Betten sowie Thorax-Klinik Heidelberg, ca. 310 Betten und Akutklinik Schillerhöhe Gerlingen, ca. 217 Betten.

<sup>216</sup> Der Abbau ergab sich vor allem durch Reduktion von Doppelfunktionen; teilweise ging das Personal in Leitungsfunktion in neu gebildete Regionalzentren!

<sup>217</sup> Daten aus einem neu erstellten Leistungsvergleich, aufgelegt kurz nach Dienstantritt des Ersten Direktors Borrmann.

<sup>218</sup> Darunter: 6 Rehakliniken in Baden, 4 Rehakliniken in Württemberg, incl. Akutklinik Schillerhöhe in Gerlingen, aber ohne Bad Buchau und Thorax-Klinik Heidelberg (zus. ca. 848 Mitarbeiter).

<sup>219</sup> Incl. ärztliche Dienste, in Euro.

<sup>220</sup> Bewilligte Rentenanträge in Tagen; Durchschnitt bei Arbeiterrentenversicherung im deutschlandweiten Vergleich: 2001 = 43; 2002 = 44, 2003 = 36 Tage.

**Laufzeiten erledigter Rentenanträge 2001 (nach Start der Fusion, aber mit alten Strukturen):** <sup>221</sup>

	LVA Baden, Jan.-Dez.2001	LVA Württemberg, Jan.-Dez.2001
Medizinische Rente	51 Tage	57 Tage
Altersrente	23 Tage	27 Tage
Versichertenrente	30 Tage	34 Tage
Hinterbliebenenrente	29 Tage	34 Tage

**Ein Neuordnungskonzept der alten LVA Baden des Jahres 1998 sah wie folgt aus:**

**Region Unterer Neckar, Mittlerer- und Südlicher Oberrhein:** Erhalten bleiben Dienststellen Mannheim, Heidelberg, Karlsruhe, Rastatt, Offenburg, Freiburg. Adelsheim wird geschlossen, Mosbach neu errichtet.

**Region Nordschwarzwald:** A+B-Stelle Calw und der SMD Nagold werden geschlossen, Calw, Nagold und die A+B/RBD-Stelle Freudenstadt werden in Freudenstadt zusammen gefasst, Pforzheim bleibt erhalten.

**Region Schwarzwald-Baar-Heuberg:** Rottweil und Villingen-Schwenningen (VS) bleiben erhalten. Tuttlingen wird geschlossen, Mitarbeiter werden nach VS verlagert. Rottweil kommt in neues Gebäude und teilweise (RBD) nach VS.

**Region Hochrhein-Bodensee:** Radolfzell und Schopfheim werden aufgegeben, Singen erweitert, Waldshut und Lörrach ausgebaut. („Eine weitere Dienststellenkonzentration ließe sich nicht mehr mit der erforderlichen Versichertennähe begründen“, hieß es damals).

**Mit der Neustrukturierung hätte sich die Zahl der Außenstellen von 19 auf 14 verringert.**

In Baden waren vor Beginn der Regionalisierung ca. 165 Mitarbeiter vor Ort in den Regionen tätig, mit Ausbau von Mannheim, Freiburg und Villingen-Schwenningen sollen es 296 „Externe“ (ca. 17,4 % der Mitarbeiter der ehemaligen LVA Baden) sein. 1998 waren noch 285 Mitarbeiter extern tätig.

In Württemberg waren vor Beginn der Regionalisierung 150 Mitarbeiter in den Außenstellen tätig, mit Fertigstellung von Aalen, Ulm, Reutlingen, Ravensburg sind es mittlerweile 430 „Externe“ (ca. 21,5 % der Mitarbeiter ehemals LVA Württemberg). <sup>222</sup>

<sup>221</sup> Die kürzeren Bearbeitungszeiten bei der LVA Baden sind nach Angaben eines Gesprächspartners auf die bessere Organisation der Arbeitsabläufe zurückzuführen; die Diskrepanz im Folgejahr 2002 (Tabelle auf der vorhergehenden Seite) mit längeren Laufzeiten in der gesamten LVA Baden-Württemberg führen Insider dagegen auf die Umbrüche in der Organisationsstruktur mit Anlaufen der Regionalisierung und neuer Buchstabenzuordnung der Kunden zurück. Daten entstammen einem internen Papier der Abteilung Controlling.

<sup>222</sup> Entsprechend der Auswertung einer internen Sitzungsvorlage für die LVA-Vertreterversammlung.

- Weitere Literatur und Primärrecherchen: Landtagsdrucksachen, Aktenvermerke, anonyme Zuschriften von Mitarbeitern, direkte Kontakte zu LVA-Mitarbeitern in Karlsruhe und in Stuttgart sowie insbesondere Recherchen der Journalisten Josef Otto Freudenreich (Stuttgarter Zeitung), Tina Fuchs (SWR) und ab Sommer 2001 auch Stefan Jehle (Karlsruhe). Alle drei hatten teilweise auch untereinander Kontakt.

**Aktuelles – diametral entgegen stehendes – Dienststellenkonzept der neuen LVA Baden-Württemberg:**

Juli 2001 hat der LVA-Vorstand über das Konzept und die Standorte der 18 Regionalzentren und über die Ansiedlung von landesweit 16 (die aktualisierte Planung geht aus von 21) Auskunfts- und Beratungsstellen beraten. In Württemberg wurden bereits seit 1997 sechs externe Regionalstellen aufgebaut, fünf weitere sind als sogenannte „interne Regionalstellen“ in Stuttgart-Freiburg bzw. im LVA-Hochhaus in Karlsruhe „intern“ abgebildet. Für die Umsetzung des Konzeptes sind im Badischen Regionalzentren in Mannheim, Freiburg und Villingen-Schwenningen zu errichten. Vier Regionalzentren bleiben „intern“ abgebildet.

**Regionalzentren Baden****Regionalzentren Württemberg**

<b>Ort</b>	<b>Planstellen</b>	<b>In Betrieb</b>	<b>Ort</b>	<b>Planstellen</b>	<b>In Betrieb</b>
<b>Externer Standort:</b>			<b>Externer Standort:</b>		
Mannheim	95	2005	Aalen	( - )	ja
Freiburg	93	2005	Ulm	( - )	ja
Villingen-Schwenningen	84	2005	Reutlingen	( - )	ja
			Ravensburg	( - )	ja
			Heilbronn	77	2004
			Schwäbisch Hall	60	2004
<b>„Intern“ abgebildet:</b>			<b>„Intern“ abgebildet:</b>		
Offenburg	( - )	intern	Böblingen/Göppingen	( - )	intern
Nordschwarzwald/			Esslingen	( - )	intern
Freudenstadt-Pforzheim	( - )	intern	Waiblingen	( - )	intern
Karlsruhe/Baden-Baden	( - )	intern	Ludwigsburg	( - )	intern
Karlsruhe-Land	( - )	intern	Stuttgart	( - )	intern

Im Jahr 1998, lange vor der eigentlichen Fusion, unterhielt die LVA Baden incl. der Karlsruher Dienststellen noch folgende Standorte:

- 16 Auskunfts- und Beratungsstellen (A + B)
- 14 Sozialmedizinische Dienststellen (SMD)
- 9 Rehabilitations-Beratungsdienste (RBD)
- 4 Betriebsprüfdienst-Bezirke (BPD), verteilt auf 9 Standorte

Bei sieben Standorten waren die Bereiche A+B, SMD und RBD im selben Gebäude, in fünf weiteren Dienststellen waren jeweils zwei Bereiche zusammen gefasst. Insgesamt bestanden 20 Dienstgebäude. Die Zahl der Planstellen umfasste 1998 incl. des Standortes Karlsruhe: 74 Stellen in den A+B-Stellen, 57 Betriebsprüferstellen, 136 Stellen im SMD (davon 55 in Karlsruhe), 18 Stellen beim RBD, Summe: 285 Stellen in der Außen- und Kundenberatung.<sup>223</sup>

<sup>223</sup> Diese differenzierte Aufschlüsselung ist mit vorliegenden Daten für spätere Jahre in der fusionierten LVA Baden-Württemberg nicht mehr möglich.

### 3.4 SWR: Zwei Länder und drei Standorte

**Die Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland, die im Juni 1950 gegründete ARD, hat mit Sendestart am 30. August 1998 einen neuen klangvollen Namen ins familiäre Konzert des Senders aufgenommen: den Südwestrundfunk (SWR) mit Hauptsitzen in Stuttgart, Mainz und Baden-Baden. Nach mehreren gescheiterten Anläufen, auf der Basis der Vorschläge der Michel-Kommission in den 60er Jahren, des McKinsey-Gutachtens in den 80er Jahren, das allein eine „verschärfte Kooperation“ ab Februar 1990 zur Folge hatte, und der gescheiterten Konzepte für reine Landessender, war im April 1997 der Durchbruch geschafft. Die nur mit der Nachkriegszeit und den Folgen der Besetzung erklärbar Sendergrenzen von Südwestfunk (SWF; Hauptsitz Baden-Baden, Zweigstandort und Landessender Mainz) und Süddeutschem Rundfunk (SDR; Hauptsitz Stuttgart) quer durch Baden-Württemberg verschmolzen zu einem Sender. Die Fusion ist Resultat eines länderübergreifenden Staatsvertrages, offizieller Senderneugründungstermin war der 1.1.1998. Die Fusion gelang vor allem durch die Anstrengungen und den gemeinsamen Willen in den Sendern selbst, die Politik bereitete vornehmlich den äußeren Rahmen für die Verhandlungen. Versprochen wurde eine gleichgewichtige Entwicklung der Senderstandorte Stuttgart und Baden-Baden, was nur teilweise eingelöst werden konnte, sowie eine Aufwertung des Standortes Mainz. Mit derzeit rund 3.700 Mitarbeitern ist der SWR – nach dem WDR in Köln und noch vor dem NDR in Hamburg – die zweitgrößte Rundfunkanstalt innerhalb der ARD. Besonders in der TechnologieRegion Karlsruhe muss Sorge getragen werden für den Standort Baden-Baden, das den Intendantensitz verlor.**

Die Fusion von SWF und SDR habe durchaus Ähnlichkeiten mit „einer feindlichen Übernahme“, hatte ein Funktionär der IG Medien <sup>224</sup> als inoffizielle Verlautbarung des „SDR-Flurfunks“ noch im Mai 1998 vernommen. „Südfunker müssen bei den Spitzenjobs in die Röhre schauen“, titelten diverse Zeitungen. Diese Bewertungen sind die letzten Spitzen eines Nachhutgefechts auf dem Weg zum Südwestrundfunk, der zu diesem Zeitpunkt längst beschlossen war. Der vom Funktionär der IG Medien angegriffene Peter Voß schrieb denn auch im ARD-Jahrbuch 1999, dass „sich in dieser Übergangsphase das Verhältnis zu den Printmedien nicht ganz einfach gestaltete“. Es sei wohl unvermeidlich gewesen, dass enttäuschte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „einzelne Kollegen der schreibenden Zunft mit manchmal etwas undifferenziert dargebotenem Lesestoff versorgten“. <sup>225</sup>

Doch für Voß sind ganz andere Fakten maßgeblich: Er sieht den 30. August 1998 als ein historisches Datum für den Rundfunk in der Bundesrepublik. Im Südwesten ging der Südwestrundfunk (SWR) auf Sendung. Mit Konzerten für Hunderttausende auf dem Baden-Airpark in Rheinmünster-Söllingen und Festen in Stuttgart und Mainz wurde der Zusammenschluss auch zum öffentlichen Ereignis. Erstmals

<sup>224</sup> Gerhard Manthey: Personalpolitik nach Imperatorenart, [www.igmedien.de](http://www.igmedien.de), Publikationen des Jahres 1998; bildreich aber zugleich etwas kryptisch schlussfolgert der Gewerkschafter: „Der „sendungsbewusste Intendant“ des damaligen Südwestfunks (SWF) und designierte Intendant des neuen SWR, Peter Voß, sehe sich selbst dabei „wie das Pferd des Römers Caligula“. Dieses „Pferd in Baden-Baden“ habe von seinem einstigen römischen Imperator viel über Machtbewusstsein gelernt“ – wer der Imperator in dieser Metapher sein könnte, lässt der Autor offen!

<sup>225</sup> Peter Voß: Ein Meilenstein in der Geschichte der ARD. Die Fusion von SDR und SWF zu SWR. ARD-Jahrbuch 99, Hamburg (Verlag Hans-Bredow-Institut) 1999, S. 73 - 81.

in der mehr als 50-jährigen Geschichte der ARD fusionierten damit zwei Rundfunkanstalten. Damit endete zugleich einer der anachronistischen Zustände aus der Besatzungszeit im Rundfunkbereich.

Im Vergleich zu allen anderen Fusionsvorhaben im Südwesten hatte sich in der Rundfunklandschaft die Willkür der Alliierten nach 1945 am deutlichsten niedergeschlagen. Während zumindest die Amerikaner Rücksicht auf föderale Traditionen nahmen, orientierten sich die Franzosen – wie auch die Briten und Sowjets – an eigenen zentralistischen Vorstellungen. So wurde in der französischen Besatzungszone der Südwestfunk (SWF), nebenan in Württemberg-Baden unter amerikanischer Hoheit der Süddeutsche Rundfunk (SDR) errichtet. Trennungslinie war die Autobahn Karlsruhe-Ulm, die heutige A 8. Seit seiner Gründung 1952 gehörte das Land Baden-Württemberg daher einesteils zum Sendegebiet des SDR, anderenteils zu dem des SWF, der gleichzeitig ganz Rheinland-Pfalz versorgte.

Dass die Fusion 1998 gelang, hing vor allem von den handelnden Personen in den Sendern selbst ab. Bereits beim ersten ernsthaften Versuch, im Rahmen einer umfassenden Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks die Sendegebiete neu zu ordnen, den Vorschlägen der nach ihrem Vorsitzenden benannten „Michel-Kommission“ Ende der 60er Jahre, wurden Grundzüge zur künftigen Neuordnung des Rundfunks im Südwesten – damals noch unter Einbezug des Saarländischen Rundfunks (SR) – entwickelt. Diese sollten auch die späteren Diskussionen bestimmen.

Im Wesentlichen wurden drei unterschiedliche Modelle entwickelt:

- Das Landessender-Modell, also die Errichtung je eines Senders für Baden-Württemberg und für Rheinland-Pfalz sowie (damals noch) für das Saarland;
- das Modell der Mehrländeranstalt, im damaligen Diskussionsstadium also die Fusion von SDR, SWF und SR zu einer Dreiländeranstalt mit einem zentralen Sitz, und schließlich
- der Erhalt des Status quo (gegebenenfalls in verbesserter, intensivierter Kooperation).

Die Reformmodelle der Michel-Kommission wurden zwar beraten, doch war in den Sendern und in der Politik die Sorge um die damit verbundenen Veränderungen sowie politischen und praktischen Umsetzungsprobleme größer als der Mut, die Chance eines Revirements zu ergreifen.<sup>226</sup> Der letzte gescheiterte Fusionsversuch datiert aus dem Jahr 1988. Ministerpräsident Lothar Späth hatte die Verhandlungen von Spitzenpolitikern aus Rheinland-Pfalz und aus Baden-Württemberg in einer Regierungserklärung bekannt gegeben, entstehen sollte eine Zwei-Länder-Anstalt, als Sitz der Intendantur war das als Standort bis dahin bedeutendere Baden-Baden angedacht.

---

<sup>226</sup> Vergleiche Peter Voß: Ein Meilenstein in der Geschichte der ARD, a.a.O.



Eine solche Lösung fand damals jedoch keine Zustimmung, die Standortinteressen erwiesen sich als unvereinbar. Ein Gutachten der Firma McKinsey wies zwar den wirtschaftlichen Nutzen einer Fusion nach, wurde jedoch durch einen publik gewordenen (eher peinlichen) Rechenfehler als Argumentationshilfe unbrauchbar. Am Ende einer langen politischen Auseinandersetzung, die auch vom Widerstand bei Mitarbeitern und Gewerkschaftern geprägt war, blieb es bei der umfassenden Kooperation von SDR und SWF. Zwei Programme – S 2 Kultur und S 4 Baden-Württemberg – wurden fortan gemeinsam produziert, auch vereinbarte man eine enge Zusammenarbeit bei der Produktion des Dritten Fernsehprogramms. Die im Februar 1990 vereinbarte Kooperation sollte jährliche Einsparungen von rund 45 Millionen Mark erbringen.



***Ehemalige SDR-Sendezentrale im Osten der Landeshauptstadt; heute Funkhaus Stuttgart des gemeinsamen Südwestrundfunks. Foto: sj***

Bei der Senderfusion wurden die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Regierungen Späth und Teufel besonders deutlich. Während Lothar Späth Entscheidungen pragmatisch anging und die Frage der Fusion(en) – wie sich der ehemalige Staatsminister Erwin Vetter erinnert – unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten sah, setzte Teufel jeweils noch „die Landesidentität mit drauf“.<sup>227</sup> Damit wurde der Eindruck erweckt, eine Fusion durchsetzen zu wollen, koste sie, was es wolle. Wie sich Zusammenlegungen rechnen, erweist sich jedoch zumeist erst Jahre später.<sup>228</sup>

<sup>227</sup> Dr. Erwin Vetter im Gespräch am 16.06.2003.

<sup>228</sup> Problematisch bleibt dabei im Einzelfall, was in die jeweilige Berechnung einfließt!

Während Späth bei der Rundfunkfusion einer Senderzentrale in Baden-Baden zugestimmt hätte, hielt Teufel lange am Modell des Landessenders mit Hauptsitz Stuttgart fest. Ein solcher Landessender hätte fast zwangsläufig die Zerschlagung des Standortes Baden-Baden bedeutet und auch nicht die Größe und Bedeutung des heutigen SWR entfaltet. Das Grundproblem: Der 1995 über 2.420 Planstellen und Gebühreneinnahmen in Höhe von etwa 737 Millionen Mark verfügende SWF war der deutlich größere Partner und wäre nach solchen Plänen zugunsten des zur gleichen Zeit mit 1.929 Planstellen und 601 Millionen Mark Gebühreneinnahmen ausgestatteten SDR abgewertet worden.

Die wohl wichtigste Wegmarke auf dem Weg zur Senderfusion war das im Juli 1995 vom damaligen SWF-Intendanten Peter Voß vorgelegte Diskussionspapier „Südwest 2000“.<sup>229</sup> Das Werk nahm für sich in Anspruch, „Fakten – Positionen – Argumente“ aufzuzeigen. Nach den gescheiterten Versuchen, die von der Nachkriegszeit geprägten Rundfunkstrukturen von SDR und SWF auf politischer Ebene zu reformieren, gab dieses Papier erstmals die entscheidenden Impulse zu einer umfassenden Reform von „innen“, aus einem der betroffenen Sender selbst. Voß entwarf das Modell eines gemeinsamen Senders, d.h. des SWF-Strukturprinzips für Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg.

Erst die kleiner werdenden Budgets, der sich aufbauende wirtschaftliche Druck, die zugunsten der privaten Fernsehsender wegbrechenden Werbeeinnahmen eröffneten neue Chancen zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Südwesten. Die „Argumentations- und Durchsetzungskraft“ des Intendanten Voß<sup>230</sup> wirkte dabei bahnbrechend. Der Norddeutsche Voß, selbst Journalist, lange Zeit Sprecher des ZDF-Heute-Journals, hatte hinter der Option Landessender stets Provinzialität vermutet, sie gar für illusorisch gehalten. Seine Vorstellungen gingen weiter. Eine Neugliederung der ARD im Südwesten sollte am besten in eine umfassende Strukturreform der (damals noch elf) ARD-Anstalten eingebettet werden.<sup>231</sup>

Motto: Wenn schon Fusion, dann richtig. Schon mit dem Antritt von Voß als SWF-Intendant sei die klare Grundentscheidung für die Fusion gefallen, erinnert sich ein früherer Jugendvertreter im SWF-Rundfunkrat. Der CDU-Mann habe schließlich „nicht den Wechsel vom außenwirksamen ZDF-Heute-Journal in die kleine Klitsche SWF gesucht, um dort in den Ruhestand zu gehen“.<sup>232</sup> Voß galt als Dreh- und Angelpunkt des neuen Fusionsversuchs, seinen Gegenpart (oder: Alter Ego) fand er im kurz vor dem Ruhestand stehenden SDR-Intendanten Hermann Fünfgeld. In der Summe diente das Diskussionspapier „Südwest 2000“ als Begründung für „eine beitriffs-offene Zweiländeranstalt für

---

<sup>229</sup> Peter Voß: Südwest 2000 – Zur Neuordnung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Südwesten, Fakten – Positionen – Argumente, 58 Seiten, Baden-Baden 1995.

<sup>230</sup> Wie es der frühere SWF-Hörfunkausschussvorsitzende formulierte; im Gespräch am 23.07.2003.

<sup>231</sup> Peter Voß, Südwest 2000, a.a.O., S.32 f.

<sup>232</sup> Im Gespräch am 06.07.2003.

Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg“. Benannt wurde zudem ein aktueller Aspekt, der zum Handeln zwang: der wirtschaftliche Druck durch die neuen privaten Mitbewerber.

Explodierende Rechte- und Produktionskosten bei fehlender politischer Bereitschaft, den Kostenanstieg durch Gebührenerhöhung zu kompensieren, verlangten nach neuen Strukturen, um das Verhältnis von eigentlichen Programmkosten zum Aufwand für Programmdienstleistungen wie Technik und Verwaltung optimal gestalten zu können. Die Einsparungen durch die Kooperationsvereinbarungen des Jahres 1990 waren längst wieder aufgezehrt. Die wirtschaftlichen Aspekte der Fusion konzentrierten sich in erster Linie auf den Abbau teurer und personalintensiver Doppelstrukturen.

Vehement kritisierten Voß und die Gremien des SWF das programmatische Schlagwort „Landesidentität“. Es werde, so wichtig es auch sei, als Programmziel fast verabsolutiert. Zur Identität eines Landes gehöre auch die innere, regionale Vielfalt, die sich in den Programmen widerspiegle. Wer im Bund und in Europa den Föderalismus einfordere, dürfe nicht im eigenen Land dem Zentralismus huldigen. Die Philippika gipfelte in der Kritik, dass eine „Optimierung“ unter dem Stichwort Landesidentität, eine übermäßige Bindung der Kräfte und ein Rückzug auf die Grenzen und Perspektiven des Landes nicht überzeugend mit dem Ziel in Einklang zu bringen seien, die Wettbewerbsfähigkeit im Hinblick auf den gemeinsamen Medienmarkt in Europa zu stärken.

Dem Argumentationsmuster einer die Landesidentität fördernden Organisation der Rundfunkanstalt, der Behauptung, badische und württembergische (Landes-) Interessen seien am besten in einem Landessender aufgehoben, wurde „schlicht und bündig“ (Zitat) gegenüber gestellt, „dass sich Strukturen nicht senden lassen und Landesidentität für die Hörer und Zuschauer nur über das Programm zu vermitteln ist“. <sup>233</sup> Dass darüber hinaus in einer Zweiländeranstalt auch Strukturen gebildet werden könnten, die es zuließen, in Landesfunkhäusern weitgehend autonom Programmarbeit zu gestalten, hatte zuvor auch SDR-Intendant Hermann Fünfgeld eingeräumt. <sup>234</sup>

Der SDR-Intendant werde, so hieß es beim SWF, darüber hinaus auch nicht bestreiten können, dass sich die innerhalb Baden-Württembergs immer noch deutlich sichtbaren Interessengegensätze – etwa zwischen der Region Stuttgart (früher bekannt als „Mittlerer Neckarraum“ <sup>235</sup>) und den Regionen am Oberrhein <sup>236</sup> – schwerlich mit der Rundfunkstruktur erklären ließen. Sowohl Karlsruhe als auch Stuttgart lagen damals im Sendegebiet des SDR. In Karlsruhe war der Süddeutsche Rundfunk bei vielen Einheimischen zudem lange Zeit nur als „Spätzlesender“ aus Stuttgart verrufen.

---

<sup>233</sup> Peter Voß, Südwest 2000, a.a.O., S.32 f.

<sup>234</sup> Hermann Fünfgeld: Ein Zwischenruf zur Neuordnungsdiskussion im Südwesten, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität Köln, Heft 47/1995, Köln 1995.

<sup>235</sup> Vor der Bildung des Verbands Region Stuttgart durch Landesgesetz im Jahr 1992.

<sup>236</sup> u.a. der TechnologieRegion Karlsruhe.

Mit seinem „Zwischenruf zur Neuordnungsdiskussion“ hatte SDR-Intendant Hermann Fünfgeld im November 1995 mehr Flexibilität in der Reformdiskussion eingefordert. Sollte die Optimierung der Kooperation von SDR und SWF politisch nicht ausreichend erscheinen, so Fünfgeld, werde sich der SDR für einen mit dem Land Baden-Württemberg identischen Sender einsetzen. Schließlich befand er, dass es nicht nur das Zwei-Länder-Fusionsmodell des SWF einerseits und das Landessender-Modell des SDR andererseits wert seien, weiteren Analysen unterzogen zu werden.<sup>237</sup>

Gerade die mit vielen Reibungsverlusten verbundenen Kooperationsmodelle galten zu der Zeit als längst ausgereizt. Für den ehemaligen SWF-Hörfunkratsvorsitzenden waren sie vor allem „schrecklich mühsam und ziemlich kompliziert“. Auch der amtierende Hörfunkdirektor bekannte fünf Jahre nach der Fusion, dass man „die verschärfte Kooperation doch schon hatte“.<sup>238</sup> Anders als Fünfgeld setzte SWF-Chef Voß auf die eigene Kompetenz. Externe Berater hielt er vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit McKinsey für überflüssig, Programmkonzepte müssten von den Rundfunkanstalten selbst in den Entscheidungsprozess eingespeist werden.



**Drei sehr unterschiedliche Köpfe: die SDR-Intendanten Hans Bausch (li., 1958-1990), von vielen als Patriarch bezeichnet, daneben Hermann Fünfgeld (Mi., 1990-1998) und der ab 1993 amtierende SWF-Intendant Peter Voß (re.), der 1998 auch Intendant des fusionierten Südwestrundfunks wurde.**  
Fotos: SWR

Auch das immer wieder zitierte Vorbild des Bayerischen Rundfunks, eines funktionierenden Landessenders, ließ Voß nicht gelten. Hätte man den SDR und den baden-württembergischen Teil des SWF zu einem „Landessender Baden-Württemberg“ zusammengefügt, dann hätte dieser Landessender –

<sup>237</sup> Neu in die Debatte brachte Fünfgeld die Gründung jeweils eigenständiger, aber „verbundener“ Landesrundfunkanstalten in Baden-Württemberg einerseits und Rheinland-Pfalz andererseits. Die Organisation beider Sender sollte in dem Maße „landesunmittelbar“ (bzw. -spezifisch) gehalten sein, wie zu der Zeit bereits in Hessen und im Saarland. Der SDR in Stuttgart würde dabei, so stellte es sich Fünfgeld vor, Landesrundfunkanstalt für ganz Baden-Württemberg, der SWF in Mainz für Rheinland-Pfalz. Gemeinsam sollten die je nach Kooperationsumfang zwei, drei oder vier Landesrundfunkanstalten im Südwesten ein Produktionszentrum in Baden-Baden unterhalten.

<sup>238</sup> Gespräche am 23.07.2003 und am 10.07.2003.

so die Argumentation – zunächst einmal 3.771 Mitarbeiter umfasst, 950 mehr als bei einer mit dem BR vergleichbaren Relation zwischen Gebührenaufkommen und Mitarbeiterzahl – diese 950 Stellen hätten somit bei der „Landeslösung“ zur Disposition gestanden.

Das Ziel des designierten SWR-Intendanten war es, künftig einen schlanken Sender mit rund 3.600 Mitarbeitern zu schaffen – angelehnt an die Größenordnung des NDR in Hamburg. Während in der Presse immer wieder die Rede davon war, dass „sich die Südwest-Intendanten beharkten“, die „zwei verfeindeten Bergstämme“ – und mit ihnen die Politiker diesseits und jenseits des Schwarzwaldkammes – ihren Streit weiterhin öffentlich austrügen<sup>239</sup>, kam mit dem im August 1996 vorgelegten „Intendantenpapier“<sup>240</sup> der Durchbruch in greifbare Nähe.

Nach mehrmonatigen Verhandlungen präsentierten die Intendanten von SDR und SWF, Hermann Fünfgeld und Peter Voß, einen gemeinsamen Reformvorschlag für die Neuordnung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg. Das „Intendantenpapier“, eine Weiterentwicklung von „Südwest 2000“, setzte für einen neu zu schaffenden länderübergreifenden Sender eine Stärkung des Standorts Mainz voraus und lieferte die Diskussionsgrundlage der Verhandlungen auf politischer Ebene. Kernpunkte waren dabei ein „Doppelsitz“ der Intendanz in Stuttgart/Mainz sowie eine Hörfunk- und Fernsehdirektion in Baden-Baden „mit gerechtem Standortausgleich zwischen Stuttgart, Mainz und Baden-Baden“; und schließlich das Angebot von Programmstrukturen mit länderübergreifenden und landesbezogenen Hörfunk- und Fernsehprogrammen.

Dies bedeutete einen deutlichen Kurswechsel, den insbesondere Hermann Fünfgeld und der SDR vollziehen mussten. Die Grünen im Landtag sprachen davon, dass „politische Kompromisse vorweggenommen würden“. Kritik übten sie an den Landesfunkhausdirektionen in Mainz und Stuttgart als zusätzliche Hierarchieebenen. Fritz Kuhn, Fraktionschef der Grünen, vermutete in der geplanten Streichung des Popsenders SDR 3 „den politischen Preis von Erwin Teufel in der Badenfrage“.<sup>241</sup> Mit dem „Intendantenpapier“ hatten die Chefs von SDR und SWF wichtige Pflöcke eingeschlagen und dies in vielen Bereichen überzeugend begründet – auch wenn sich zunächst die Rundfunkräte des SDR von dem Papier distanzieren. In einer Resolution bezeichneten sie „den Landessender als das beste Modell für die Neuordnung des Rundfunks in Baden-Württemberg“.<sup>242</sup>

---

<sup>239</sup> Noch in der Ausgabe vom 6.5.1994 der Wochenzeitung „DIE ZEIT“ war Voß zitiert worden, dass sich in den goldenen Gebühren- und Werbezeiten kaum 100 Kilometer Luftlinie voneinander entfernt zwei Funkhäuser in Stuttgart und Baden-Baden entwickeln konnten, die nichts miteinander zu tun hatten und sich doch zueinander verhielten „wie zwei verfeindete Bergstämme“.

<sup>240</sup> Mit dem sich auch Fünfgeld von seinen alten, ursprünglichen Überlegungen loslöste!

<sup>241</sup> Die Auseinandersetzung war reich an Polemik: Wer sich an SDR 3 vergreife, werde am Ende geteert und gefedert auf einem schwarzen Esel durch Stuttgart reiten; Zitat aus den Stuttgarter Nachrichten vom 30.06.1996.

In einem zur gleichen Zeit erstellten Positionspapier forderte dagegen die Regionalkonferenz der TechnologieRegion Karlsruhe den Intendantensitz für Baden-Baden. In Karlsruhe hielt man in dem Memorandum Nachbesserungen für erforderlich. Während der Sitz der Intendanz in Stuttgart „keinen nennenswerten Zentralitätsgewinn, sondern eher eine Prestigefrage“ darstelle, gefährde deren Preisgabe nicht nur den Rundfunkstandort Baden-Baden mit seinen Arbeitsplätzen. Mit der Intendanz des Südwestfunks würde die Region auch eine ihrer letzten noch verbliebenen zentralitätsstiftenden Einrichtungen verlieren.<sup>243</sup>

Beim „ersten Gipfeltreffen“<sup>244</sup> erklärten die Ministerpräsidenten von Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg, Kurt Beck und Erwin Teufel, Anfang Oktober 1996 dagegen vieldeutig: „Wir wollen zwei Landessender unter einem Dach“. Auch aus Mainz gab es lange Zeit erhebliche Bedenken gegen einen Sitz der Intendanz in Stuttgart. Zum Zeitpunkt des Auftakts der „Gipfeltreffen“ waren bei SDR und SWF den Hauptsitzen Stuttgart und Baden-Baden jeweils rund 1.900 hauptamtliche Mitarbeiter zugeordnet, dagegen dem Landesstudio Mainz des SWF nur rund 450. Insgesamt fanden sieben Treffen zwischen Kurt Beck und Erwin Teufel statt.

Im April 1997 war die Fusion von SDR und SWF besiegelt. Ein neuer Rundfunkstaatsvertrag mit offiziellem Senderneugründungsdatum 1. Januar 1998 wurde unterzeichnet, nachdem es Nachbesserungen bezüglich regions- und landesbezogener „Programmfenster“ gegeben hatte. Doch Zweifel an der Verfassungsmäßigkeit der Vereinbarung bestehen bis heute.<sup>245</sup> Auch eine Ende 1996 vom Landtag des Landes Baden-Württemberg eingerichtete Enquete-Kommission stimmte zu.<sup>246</sup> Der Zusammenschluss von SDR und SWF war erst möglich, nachdem die Regierungschefs in Mainz und in Stuttgart auf höchster Ebene den Plänen der sich auf die Linie des SWF-Mannes Peter Voß einigenden Intendanten ihr Wohlwollen erteilten. Hätte Voß in Stuttgart ein starker Intendant gegenüber gestanden, wie etwa der frühere SDR-Patriarch Hans Bausch (Intendant von 1958 bis 1989), wäre eine Fusion unter solchen Vorzeichen wahrscheinlich wesentlich problematischer gewesen.<sup>247</sup>

---

<sup>242</sup> Eine entsprechende Sitzung kommentierte der SDR-Pressesprecher eher lakonisch: „Es gab erfrischende Brisen, laue Lüftchen, steigende und fallende Winde, aber keinen Sturm“; Stuttgarter Zeitung vom 07.09.1996.

<sup>243</sup> Die Regionalkonferenz der TechnologieRegion Karlsruhe (TRK) ist ein in regelmäßigen Abständen tagendes Gremium zu Fragen der Region und setzt sich zusammen aus Spitzenvertretern der Kommunalpolitik, sowie der regionalen Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Die Geschäftsführung der RK liegt bei der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe.

<sup>244</sup> Wie es die Pressestelle des SWR später formulierte.

<sup>245</sup> Kritisch gewürdigt wurden vor allem das Verbot regional- und landesbezogener Fenster (Sendungen) in zentralen länderübergreifenden Hörfunkprogrammen – im Widerspruch zur ständigen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts; kritisch gesehen wurde auch die Festlegung von Zahl und Inhalten der Programme durch die Politik! Aber auch hier scheint zu gelten: wo kein Kläger, dort kein Richter!

<sup>246</sup> In 17 Sitzungstagen und bei 51 Expertenanhörungen kam ein Bericht mit 150 Seiten zustande.

<sup>247</sup> „Bei zwei Betonköpfen hätte es keine Fusion gegeben“, sagt etwa der ehemalige Vorsitzende des SWF-Hörfunkausschusses; Gespräch am 23.07.2003.

Wichtigste Weichenstellungen des neuen Staatsvertrages:

- Sitz des Intendanten sollte Stuttgart sein, dafür wurde dem Standort Baden-Baden der Sitz von Hörfunk- und Fernsehdirektor<sup>248</sup> zugesprochen. Mainz war als Sitz des Justitiars vorgesehen. Stuttgart und Mainz wurden zudem Sitze der jeweiligen Landesfunkhausdirektoren.
- Mit einem Gebührenaufkommen von rund 1,6 Milliarden Mark und über 4.200 Beschäftigten wurde der SWR nach dem WDR zur damals zweitgrößten Rundfunkanstalt in der ARD.

Die Süddeutsche Zeitung vom 29. Januar 1997 beschreibt treffend, was den Umschwung in einer lange Zeit als verfahren geltenden Fusionsdebatte brachte: „Die Wende wurde durch zwei Dinge entscheidend begünstigt. In den Funkhäusern ist der Widerstand gegen eine Fusion allmählich der Einsicht gewichen, man könne einer wachsenden finanziellen Auszehrung mit vereinten Kräften wohl doch besser begegnen. Dazu mögen (1.) praktische Erfahrungen aus fünf Kooperationsjahren beigetragen haben, die von der Politik verordnet wurden. Und was (2.) die politischen Hauptakteure angeht, so gehen Teufel und Beck erheblich vorsichtiger zu Werke als ihre Vorgänger.“

Alles in allem ist der einstige SWF<sup>249</sup>, trotz des schmerzlichen Verzichts auf die Intendanz in Baden-Baden, bei dem Revirement weniger beeinträchtigt worden, als nach der Erfahrung anderer Fusionen zu befürchten stand. Im Frühjahr 1997 war die Stimmung in den Funkhäusern in Baden-Baden und in Stuttgart durchaus noch angespannt. Peter Voß stellte als voraussehbar einziger Kandidat für den SWR-Intendantenposten deutlich erkennbar die Weichen in seinem Sinne, Hermann Fünfgeld hatte schon seine Pensionierung in Sicht. In den Zeitungen der Landeshauptstadt war damals die Rede von „feindlicher Übernahme“, von „Gutsherrenart“, die nur artikuliert werden konnte, weil beim SDR ein Machtvakuum vorhanden war. Zu diesem Zeitpunkt war die Kritik in badischen Blättern eher verhalten.

Zumindest die Grundsatzentscheidungen bezüglich der Standorte strebten einen gerechten Ausgleich an, dies musste sich aber in Personalzahlen noch lange nicht widerspiegeln. Es liege in der Begrenztheit staatlichen Einflusses auf die staatsunabhängigen Rundfunkanstalten, dass eine Zahl von Arbeitsplätzen in Staatsverträgen nicht für alle Zeiten festgeschrieben werden könnte, ließ der frühere Staatsminister und Mitbegründer der TechnologieRegion Karlsruhe (TRK), Erwin Vetter, im Juli 1997 in einem Schreiben an den damaligen TRK-Vorsitzenden wissen.

---

<sup>248</sup> Als wichtiges Element der Zukunftssicherung für den Standort.

<sup>249</sup> mit Hauptsitz im Zentrum der TechnologieRegion Karlsruhe.



Zudem kommt es bei Zahlen immer auch auf die Sichtweise an: Zwar sind den Standorten Baden-Baden und Stuttgart jeweils annähernd gleich viele Mitarbeiter zugeordnet, nämlich (mit Stand 1.1.2004) im einen Fall 1.388 und im anderen 1.379 Planstellen (zuzüglich den Mitarbeitern in den Regional- und Hauptstadtstudios). In Mainz sind es derzeit 514,5 Planstellen. Nimmt man jedoch beispielsweise die (hierarchischen) Zuständigkeiten von Hörfunk- und Fernsehdirektion sowie Technik und Produktion, so unterstehen den drei in diesem Fall in Baden-Baden ansässigen Direktoren derzeit 2.132 Mitarbeiter, davon sind allerdings nur 1.091 direkt in Baden-Baden tätig.

Im Einzelfall ist es schwierig nachzuvollziehen, wie sich die Mitarbeiterzahl an den Hauptstandorten über die Jahre hinweg entwickelt hat. Der Haushaltsplan gibt keinen vollständigen Einblick. Laut Staatsvertrag sollten zudem rund 130 Stellen von Baden-Württemberg nach Rheinland-Pfalz verlagert werden. Dagegen nehmen sich die 88 Planstellen (davon derzeit 51,5 dem Standort Stuttgart zugeordnete Mitarbeiter) der Intendanz geradezu marginal aus. Der SWR-Hörfunkdirektor kommt zu dem Schluss, es sei zweitrangig, wo der Intendant seinen Sitz habe, „sein Arbeitsplatz sei ohnedies der Dienstwagen“.

Sechs Jahre nach der Fusion ist der SWR eine der am besten untersuchten öffentlich-rechtlichen Einrichtungen in Deutschland. Neben mehreren Dissertationen<sup>250</sup> wurde der Zusammenschluss von SDR und SWF auch hausintern, und in mehreren parlamentarischen Berichten über die Jahre hinweg untersucht und begleitet. So legte der SWR am 1. September 2001 einen Bericht an die Landtage und die Regierungen der beiden beteiligten Bundesländer vor<sup>251</sup>, in dem die Einlösung des gestellten Programmauftrags und die wirtschaftliche Bilanz „als Erfolg“ dargestellt werden. Der Landesanteil an beiden Fernseh-Landesprogrammen – zur Stärkung der regionalen Identität – wurde auf mindestens 30 Prozent angehoben. Um das Ziel einer Reduzierung um 650 Stellen zu erreichen, wurden zwischen dem Intendanten und den einzelnen Direktoren verbindliche Vereinbarungen über den Abbau von Planstellen getroffen.

Demgegenüber stellten jedoch die Landesrechnungshöfe Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg in einer gemeinsamen Erklärung vom Oktober 2001 fest, „dass sich die personenbezogenen Aufwendungen anstaltsweit erhöht haben“.<sup>252</sup> Insbesondere die Programmbereiche seien deutlich hinter den Vorgaben zum Stellenabbau zurück geblieben. Dies sei, so räumen die Rechnungshöfe ein, auch auf

---

<sup>250</sup> Nach Angaben des Hörfunkdirektors. U.a. zählt dazu folgender Titel: Ute Stenert: Reform im Südwesten : die Entstehung des Südwestrundfunks, Baden-Baden, Nomos-Verlags.-Ges., 2004 (SWR Schriftenreihe – Medienpolitik ; 3).

<sup>251</sup> SWR: Der SWR hat die Chance der Fusion genutzt. Bericht des Südwestrundfunks an die Landtage und Regierungen von Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, vorgelegt am 1. September 2001, Baden-Baden 2001.

<sup>252</sup> Landtag von Baden-Württemberg: Mitteilung des Rechnungshofs. Gemeinsame Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung des Südwestrundfunks durch die Rechnungshöfe der am Staatsvertrag über den SWR beteiligten Länder Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, Drucksache 13/312 vom 15.10.2001, Stuttgart 2001, 154 Seiten (online im Internet: [www.rh.bwl.de](http://www.rh.bwl.de)).

Programmausweitungen zurückzuführen. Die Aufgabenverteilung auf die Standorte erzeuge zusätzlich Abstimmungsbedarf und Reisetätigkeit zwischen den Direktionen der Anstalt.<sup>253</sup>

Hinzu kommt, dass dem Stellenabbau eine gestiegene Zahl freier Mitarbeiter und eine verstärkte Inanspruchnahme von Fremdleistungen gegenüber stünden. Der durch den Abbau von Doppelstrukturen bedingte Stellenabbau beschränkt sich laut Untersuchung der Rechnungshöfe im Wesentlichen auf die Leitungsebenen. So hat der SWR laut Pressemitteilung vom 16. Oktober 2001 gegenüber den Vorgängeranstalten bis Ende 2000 seine Leitungsebene um 55 Funktionen reduziert (1 Intendant, 2 Direktoren, 12 Haupt- und 40 Abteilungsleiter). Die verstärkte Tendenz, Personalkosten in Sachkosten für freie Mitarbeiter umzuwidmen führte dazu, dass die SWR-Verwaltung angehalten ist, dies in der Haushaltsplanung explizit auszuweisen.<sup>254</sup> Das betrifft indirekt auch die Produktionstochter von SWR und Bavaria München, die in Baden-Baden ansässige MARAN Film GmbH. Die Programmverantwortung bei MARAN bleibt freilich beim SWR.

Sechs Jahre nach der Fusion sind Misstrauen und Konkurrenzdenken der einstigen SDR- und SWF-Senderstandorte weitgehend einer professionellen Routine und der Arbeit am gemeinsamen Ziel gewichen. Der Sender sei schneller zusammen gewachsen als das Land Baden-Württemberg und könne damit als Vorbild gelten, kommentiert der SWR-Hörfunkdirektor.<sup>255</sup> Zudem passe die Art und Weise, wie die Rundfunkfusion abgelaufen sei, gut zur polyzentrischen Struktur des Landes.

Die Entwicklung der Arbeitsplätze an den einzelnen Senderstandorten stellt nur eine Momentaufnahme dar – nimmt man die Staatsferne des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ernst, kann keinesfalls als gesichert gelten, dass die derzeitige Mitarbeiterzahl in Baden-Baden auf alle Zeiten festgeschrieben bleibt. Zumindest auf dem Papier ist die angestrebte Vergleichsgröße zum Norddeutschen Rundfunk (NDR) mittlerweile erreicht: 3.714 Planstellen sind insgesamt im Haushaltsplan 2004 angesetzt – etwa 500 weniger als zum Sendestart im Jahr 1998.<sup>256</sup>

Doch selbst Günther Oettinger war noch in seiner Zeit als CDU-Fraktionschef nicht durchweg zufrieden: Der Hörfunk sei auf einem gutem Weg, im Fernsehen sähe er aber gerne noch mehr Information und weniger Kochkunst, ließ er im August 2003 anlässlich einer Bilanz zum fünfjährigen Fusionsjubi-

---

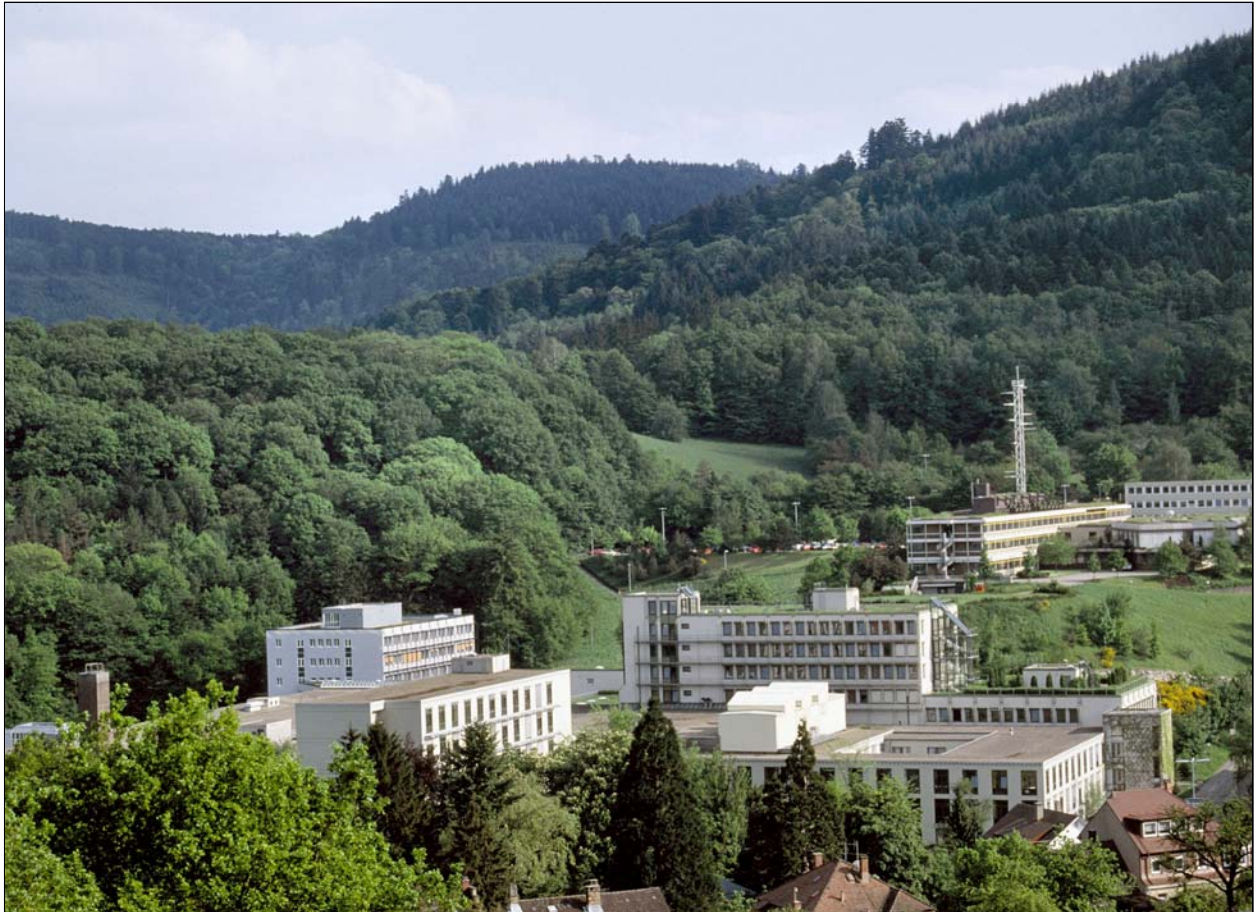
<sup>253</sup> Was auch die Gesprächspartner aus dem Rundfunkrat bestätigen; nominal ist aber die Reisetätigkeit nicht exakt festzumachen, weder zum Start der Fusion, noch sechs Jahre danach.

<sup>254</sup> Laut dem früheren Vorsitzenden des Landeshörfunkausschusses; Gespräch am 23.07.2003.

<sup>255</sup> Gespräch am 10.07.2003.

<sup>256</sup> SWR-Geschäftsbericht und Flyer „SWR in Zahlen“, abrufbar unter [www.swr.de](http://www.swr.de) (Rubrik Unternehmen).

läum wissen. Manch einer hält das Programmangebot für altbacken.<sup>257</sup> Was inzwischen vorrangig zählt, beim öffentlich-rechtlich und beim privat organisierten Rundfunk, ist allein die Einschaltquote, Quote und nochmals Quote. Es bleibt eben eine dauernde Herausforderung, nicht nur zweitgrößter, sondern auch zweitbedeutendster Sender der ARD zu sein. Ganz abgesehen von dem in den §§ 3 - 5 des Staatsvertrages über den Südwestrundfunk vom 31.Mai 1997 dargelegten Programmauftrag.<sup>258</sup>



**Blick über das Gelände des SWR-Funkhauses Baden-Baden.**

**Foto: SWR**

<sup>257</sup> Es fehlten Zugnummern wie Franz Alt (SWF) oder Ernst Elitz (SDR), sagen manche. Stattdessen ist von einer „Schrecklein-isierung“ die Rede, vom „Humtata-Sender“, wie es etwa die Stuttgarter Zeitung am 4.9.2001 unter dem Titel „Mit Gotthilf Fischer im Tal der Tränen“ beschrieb. Von „Gottvater Voß“ etwa war dort die Rede, dem Intendanten, der auch hier seinen Stempel aufdrückte!

<sup>258</sup> „Der SWR hat in seinen Sendungen einen objektiven und umfassenden Überblick über das internationale, europäische, bundesweite sowie länder- und regionenbezogene Geschehen in allen wesentlichen Lebensbereichen zu geben. Sein Programm soll der Information und Bildung sowie der Beratung und Unterhaltung dienen und hat dem kulturellen Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks besonders zu entsprechen. Die Programme des SWR dienen der freien, individuellen und öffentlichen Meinungsbildung. Die Gliederung des Sendegebiets in die beiden Länder ist auch in den gemeinsam veranstalteten Programmen angemessen zu berücksichtigen.“

**Mitarbeiterzahlen/Planstellen des SWR ab dem Jahr 1998**

Standorte:	01.04.1999	01.01.2000	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	1.1.2004
Stuttgart	1.592,5	1.529,5	1.492	1.457,5	1.410,5	1.379
Baden-Baden	1.564,5	1.515	1.491,5	1.458,5	1.420	1.388
Mainz	486,0	502	513	520	513	514,5
Freiburg	56	55	54	52	50	49
Karlsruhe	49	47	49	47	46	44
Heilbronn	12,5	12,5	13	13	14	14,5
Mannheim	56,5	55,5	51,5	50	50	49,5
Tübingen	47,5	48	46	46	43,5	44,0
Ulm	13	13	13	13	13	12,5
Bonn/Berlin	26	25,5	24,5	24,5	23,5	22,5
Rh.-Pfalz	69	68	69	68	69,5	72,5
Sonst. Inland	122	112	111,5	109,5	105,5	102,5
Sonst.Ausland	22	21	22	23	23	22

**Planstellen bei den Hauptsitzen nach Funktions- und Direktionsbereichen im Jahr 2004**

	Intendanz	Hörfunk- direktion	Fernseh- direktion	Technik und Produktion	Verwaltungs- direktion	Sonstige <sup>259</sup>
Stuttgart	51,5	224	55	485	326	236,5
Baden-Baden	29	359,5	167,5	564,5	261,5	6
Mainz	7,5	31	22	224	44	186
Summe	88	614,5	244,5	1.273,5	631,5	428,5
Planstellen						
Insgesamt <sup>260</sup>	88	660	251,5	1.338,5	776	600,5

**Planstellen im Haushaltsplan**

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
4.216,5	4.116,5	4.010	3.950	3.883	3.782,5	3.714,5

<sup>259</sup> Landessendedirektionen in Stuttgart bzw. Mainz und das auf Stuttgart und Mainz verteilte Justizariat.

<sup>260</sup> Planstellen insgesamt, incl. der weiteren Außenstellen in den Bundesländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, wie sie sich aus der vorhergehenden Auflistung von Studios und technischen Einrichtungen vor Ort ergibt.





Übersicht zu den Beteiligungen des SWR an Festspiel- und Produktionsgesellschaften. Quelle: SWR

## 4. Die Fusions-Agenda bis zum Jahr 2004

### 4.1 Haben oder Nicht-Haben: Prestigefragen bestimmen Fusionen

Die Liste der zentralitätsstiftenden öffentlichen Einrichtungen in dem Landstrich zwischen Bruchsal und Bühl ist lang. Zu Jahresbeginn 2005 gab es in der TechnologieRegion Karlsruhe – so die summarische Auflistung in Kapitel 2.1 – rund 80 Behörden und Institutionen<sup>261</sup>, die zur Bedeutung, zur Vielfalt, zur Zentralität beitragen. Viele dieser Behörden und Institutionen standen in den vergangenen Jahren auf dem Prüfstand. In den nachfolgenden Kapiteln sollen – neben den bereits in den Kapiteln 3.1 bis 3.4 behandelten „großen Vieren“ – exemplarisch die wichtigsten aufgeführt, rund zwei Dutzend geplante oder bereits umgesetzte Neugliederungen analysiert und eingeordnet werden. Zunächst geht es dabei um die teilweise von Prestigefragen, dem Drang nach „Landesidentität“ und Landeseinheitlichkeit bestimmten Fusionsvorhaben, deren Sinn sich nicht immer sofort erschließt.

#### 4.1.1 Die Premiere: Gebäudeversicherung - den Bürgern im Ländle lieb und teuer

***Über 230 Jahre lang existierten sie als staatliche Monopolversicherung: sowohl die Mitte des 18. Jahrhunderts noch unter dem Großherzog gegründete „Badische Gebäudeversicherungsanstalt“ wie auch das schwäbische Pendant, die „Württembergische Gebäudebrandversicherung“. Nach Aufhebung des Monopols aufgrund von EU-Vorgaben Anfang der 90er Jahre war eine Privatisierung unumgänglich. Im Land Baden-Württemberg setzte man im Jahr 1994 gleichzeitig eine Wegmarke mit der ersten einer Vielzahl von Fusionen.***

Noch im Dezember 2004 hatte sich Ministerpräsident Erwin Teufel für seine so genannten Zukunftsoffensiven in Sachen Wissenschaft und Forschung gerühmt. Auf dem Landesparteitag der CDU in Schwäbisch Gmünd, auf dem der designierte Nachfolger Günther Oettinger inthronisiert wurde, rief Teufel noch einmal in Erinnerung, dass er infolge des Verkaufs von Landeseigentum in den Jahren 1994, 1997 und 1999 jeweils milliardenschwere Förderprogramme aufgelegt habe. Das erste dieser Programme betraf die privatisierte – und anschließend fusionierte – Gebäudeversicherung im Land.<sup>262</sup> Eine Milliarde Mark Erlös hatte der Verkauf der ehemals selbständigen staatlichen Behörden „Badische Gebäudeversicherungsanstalt“ und „Württembergische Gebäudebrandversicherung“ erbracht.

<sup>261</sup> Darunter insgesamt zehn Oberste Bundes- und Landesbehörden, ca. 20 Einrichtungen der mittelbaren und unmittelbaren Staatsverwaltung, ca. 20 Landesober- und -mittelbehörden, 13 Institutionen im Banken-, Genossenschafts- und Versicherungswesen, sowie, je nach Abgrenzung und Wertung, 26 Kultur-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen.

<sup>262</sup> Bei Überführung in privatwirtschaftlich organisierte Gesellschaftsformen lief es bei anderen Fusionen genau anders herum: erst Fusion, dann Privatisierung! Die Förderprogramme werden regierungsintern inzwischen mit „Erwin I bis IV“ abgekürzt; so in der Stuttgarter Zeitung vom 18.01.2005 unter dem Titel: „Erwin IV ist 160 Millionen Euro schwer“; als „Erwin I“ wird das Investitionsprogramm auf der Basis des Verkaufs der Gebäudeversicherung Baden-Württemberg bezeichnet, als „Erwin II“ der Verkauf der LEG und als „Erwin III“ der Verkauf der EnBW-Aktienpakete an den Pariser Energiekonzern EdF (vergl. auch Kapitel 3.1).

Die Gebäudeversicherung ist aber nicht nur die Basis der ersten der so genannten Zukunftsoffensiven, wie sie heute dargestellt werden, sondern auch das – wenn man so will – Erstlingswerk unter den Fusionen im Land. Und noch dazu im ersten Anlauf gelungen, anders als die schon unter Lothar Späth angedachten Fusionen im Rundfunk- und im Bankenbereich.

Bis zur Verschmelzung konnten die beiden staatlichen Gebäudeversicherungen in Karlsruhe und in Stuttgart auf eine über 230-jährige Tradition als Feuerversicherer zurückblicken. „Die Aufhebung des Monopols aufgrund der Vorgaben der EU-Kommission im Zusammenhang mit der Einführung des Europäischen Binnenmarktes führte auch zur historisch längst überfälligen Zusammenführung der beiden ehemals staatlichen Gebäudeversicherer“, resümierte ein ehemals leitender Mitarbeiter der Karlsruher Behörde, der später im Wirtschaftsministerium in Stuttgart Karriere machte.<sup>263</sup> Nach Verhandlungen mit öffentlichen, privaten und genossenschaftlichen Unternehmen und Organisationen entschied sich die Landesregierung dafür, die beiden Gebäudeversicherungsanstalten – umgewandelt in Aktiengesellschaften – in die Sparkassen-Finanzgruppe der SV-Versicherungen Baden-Württemberg einzubringen. Hauptsitz der SV Gebäudeversicherung ist Stuttgart, dorthin wanderte ein Großteil der Querschnittsaufgaben. Ein Sitz blieb auch in Karlsruhe.

Beim Wechsel von der staatlichen Behörde zur Aktiengesellschaft (AG) im Jahr 1994 gab es folgende Beschäftigtenzahlen:

Badische Gebäudeversicherungsanstalt, Karlsruhe	256
Württembergische Gebäudebrandversicherung, Stuttgart	455
Gesamt, im Land Baden-Württemberg, jeweils mit Außenstellen	711

Bis 1994 waren zudem in allen Städten und Gemeinden Anlaufstellen eingerichtet, insbesondere für Massenschäden; im Prinzip hatte jede Gemeinde eine Gebäudeversicherungsstelle. Bis 1974 hatten die Städte und Gemeinden auch noch die Umlage eingezogen und an die Zentrale des Versicherers – zeitverzögert – abgeführt. Mit der Privatisierung und Fusion vorangegangener EU-(Neu-) Regelung fiel aber auch die Versicherungspflicht beim einstigen Monopolversicherer. Seitdem muss nicht mal mehr eine Gebäude- oder Elementarschadensversicherung abgeschlossen werden. Zu Beginn der Privatisierung blieb noch die Mehrzahl der Häuslesbesitzer versichert, der Übergang gestaltete sich überraschend eher langsam. Über mehrere Jahre hinweg, bis nach dem Jahrtausendwechsel stagnierte die Versichertenzahl bei etwa 85 % des Bestands, heute dürfte die Versichertenzahl bei 75 %

<sup>263</sup> Karl Epple: Der Übergang vom Monopol zum Wettbewerb – Die ehemals staatliche Gebäudeversicherung im Wandel, Aufsatz in „Schriften für Führungskräfte“, Band 31, unter dem Titel „Change Management“, Hrsg.: Reiß, von Rosenstiel, Lanz, Stuttgart 1997, S. 363 bis 373 (Epple arbeitet heute im Vorstand der Karlsruher L-Bank).



liegen. Exakte Angaben sind aber nicht mehr möglich, weil inzwischen keine Baubestandsdaten mehr via Gemeinden an die einstigen Monopolversicherer gehen.<sup>264</sup>

Die Kehrseite: Die Versicherungssumme für ein durchschnittliches Einfamilien- oder Reihenhaus dürfte heute etwa drei mal so hoch liegen wie vor der Privatisierung. Die neue private Rechtsform, ohne anpassungsfähige Umlageerhebung (und ggf. Umlagenacherhebung) erfordert Werbung, kostspielige Rückversicherung (allein etwa 63 Mio. € jährlich); zudem will die heutige SV-Versicherung Gewinn erzielen, das war früher, vor 1994, kraft Gesetzes gar nicht erlaubt. Das was von der Landesregierung vollmundig als Zukunftsoffensive verkauft wurde, geht letztlich zu Lasten des Häuslebesitzers. Das belegen drei nach Zufallsprinzip herausgegriffene Beispiele für die Entwicklung der Prämien<sup>265</sup>, ohne dass sich parallel dazu der Baupreisindex wesentlich geändert hätte:

	Städt. Reihenhaus mit Garage, bei Karlsruhe:	Städt. Reihenhaus Baujahr 1979, 122 qm, Karlsruhe	Ländl. Einfamilienhaus, 150 qm, Holzbauweise Wilhelmsdorf, Lkr. Ravensburg: <sup>266</sup>
1992	64,93 €	40,47 €	-
1993	79,19 €	49,36 €	Planung u. Bau ab 1994
1994	95,65 €	59,23 €	74,17 €
1995	105,88 €	74,57 €	90,54 €
2004	143,91 €	111,08 €	135,00 €

Schon von 1992 auf 1995 stieg der Prämienatz einschließlich zwischenzeitlich erhöhter Versicherungssteuer, so weist Karl Epple nach, zwischen 84 und 117 % an, so dass sich die Prämien mittlerweile für den Bürger annähernd verdreifacht haben. Nur ein Teil davon ist durch die Stürme Wiebke (1990) und Lothar (1999) bedingt.<sup>267</sup> Der bei Verabschiedung von SV-Versicherungschef Reinhard Schäfer zu Jahresbeginn 2005 in Erinnerung gerufene „umfassende Versicherungsschutz für alle Häuslebesitzer zu konkurrenzlos günstigen Prämien“ bei der einstmaligen staatlichen Gebäudeversicherung, für deren Erhalt sich Schäfer<sup>268</sup> bis zuletzt stark gemacht hatte, wurde dem einheitlichen EU-Binnenmarkt der Versicherungswirtschaft untergeordnet. Mitarbeiter der SV-Versicherung in Karlsruhe befürchten inzwischen, dass die Elementarschadensrisiken heute wieder da angekommen sind,

<sup>264</sup> So das Ergebnis des Gesprächs mit einem Mitarbeiter der SV-Versicherungen in Karlsruhe am 28.12.2004; besagter Mitarbeiter war ehemals schon bei der Badischen Gebäudeversicherungsanstalt beschäftigt.

<sup>265</sup> Ausschließlich im Vergleich der einstigen Monopolversicherung mit den Prämien der heutigen SV-Versicherung.

<sup>266</sup> Die Prämien für die beispielhaften Gebäude sind im Wert, entsprechend den Richtlinien der Gebäudeversicherer - mit Bezugsjahr 1914 - nach Goldmark bewertet (Zahlenangaben auf Grundlage eigener Erhebungen); die beiden Reihenhäuser waren ehemals bei der Badischen Gebäudeversicherung, das Einfamilienhaus beim württembergischen Pendant veranlagt. Unterschiedliche Prämien begründen sich auch aufgrund unterschiedlicher Bewertungssysteme: die ehemals württembergische Gebäudebrandversicherung hatte das häusliche Inventar mitversichert, die badische Gebäudeversicherungsanstalt nicht!

<sup>267</sup> Karl Epple, a.a.O.

<sup>268</sup> Schäfer war bis 1994 auch Präsident der Badischen Gebäudeversicherungsanstalt in Karlsruhe; vergl. „Lautes Geklapper ist seine Sache nicht“, Stuttgarter Nachrichten, Wirtschaftsteil vom 18.1.2005.

wo die Geschichte der einstigen großherzoglich-badischen Gebäudeversicherung 1758 überhaupt erst anfangt. Zitiert wird die alljährliche Wiedervorlage von Bayerns Ministerpräsident Edmund Stoiber bei EU-Behörden, zumindest für Elementarschäden (Erdbeben, Sturm, Hochwasser) die Pflichtversicherung wieder einzuführen.<sup>269</sup> Denn andernfalls, so wird befürchtet, müsse ohnedies der Staat wieder eingreifen.<sup>270</sup>

#### 4.1.2 Städte monopoly: Poker um die Oberfinanzdirektion(en)

***Es handelt sich um eine klassische Mittelbehörde, mit Aufgaben des Bundesministers für Finanzen, aber auch der obersten Kämmerer des Landes: Die Oberfinanzdirektionen (OFD's) unterliegen einem stetigen Aufgabenwechsel. Klassische Tätigkeiten liegen im Hoch- und Tiefbau bei Gebäuden und Liegenschaften des Bundes und des Landes, in der Zollverwaltung, in der Aufsicht über örtlich zuständige Finanzämter. Im Zuge von Privatisierungsmaßnahmen besteht auch bei den OFD's die Tendenz zu Fusion und Verschlankung.***

„Eine Behörde löst sich auf“, so titelte zum Jahreswechsel 1999/2000 die Badische Zeitung in Freiburg. Schon damals war absehbar, dass es für die Mittelbehörde „Oberfinanzdirektion“ weitere Umbaumaßnahmen geben würde.<sup>271</sup> Bereits 1973 wurden Neustrukturierungen eingeleitet, weitere folgten 1998 und 2002. Bis zur Mitte des Jahres 2004 zog sich der jüngste Standortpoker um die Oberfinanzdirektion(en) zwischen Freiburg, Stuttgart und Karlsruhe hin. Doch ob der jetzt erreichte Status auf Dauer erhalten werden kann, bleibt offen. Wirkliche Gewinner gibt es bislang keine, an allen drei Standorten sind – zumindest mittelfristig<sup>272</sup> – Fachabteilungen verblieben, allenfalls Karlsruhe kann sich rühmen, zum „Hauptsitz“ erkoren worden zu sein.<sup>273</sup>

Gleich zwei Veränderungen gab es im Frühjahr 2004, welche die heutige Bedeutung der OFD in Karlsruhe wieder relativieren: einmal die Umwandlung der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden-Württemberg in einen Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung (LHO); zeitgleich wurde – entsprechend einem Gesetzentwurf der Bundesregierung – angekündigt, dass nahezu alle Aufgaben der Bundesvermögensverwaltung auf eine neue Bundesanstalt des öffentlichen

<sup>269</sup> So im Gespräch am 28.12.2004.

<sup>270</sup> Die Hochwasserkatastrophe an der Elbe bei Dresden im Sommer 2002 ist vielen noch in guter Erinnerung!

<sup>271</sup> Badische Zeitung Freiburg vom 16.2.2000.

<sup>272</sup> Die Steuerabteilung der OFD Stuttgart soll erst bis 2011 zur OFD Karlsruhe „umziehen“, forderte Stuttgarts OB Schuster; vergl. Stuttgarter Zeitung vom 14.1.2005 – die OFD Karlsruhe spricht von einer Übergangsfrist bis Ende 2009.

<sup>273</sup> Unabhängig von regelmäßig wiederkehrenden Überlegungen und Aktivitäten zum Behördenumbau, über deren Sinn und Effizienz sich sicherlich trefflich streiten ließe, bleibt festzuhalten: Die Oberfinanzdirektion Karlsruhe blickte im Jahr 2001 auf ihr 175-jähriges Bestehen zurück. Mit Wirkung vom 1. Juni 1826 wurde die „Steuerdirektion“ des Großherzogtums Baden gegründet, die für das gesamte Steuer- und Zollwesen in Baden zuständig wurde. Die Oberfinanzdirektion Karlsruhe sieht sich bis heute in deren direkter Nachfolge. So etwa verlautbart in einer Pressemitteilung der OFD Karlsruhe vom 20.2.2001; seit dem Jahr 1922 ist die Oberfinanzdirektion im ehemaligen „Königlich-Preußischen Kadettenhaus“ in der Karlsruher Weststadt untergebracht.

Rechts übergehen sollten. Die Ausgliederung der Bundesvermögensverwaltung aus den Oberfinanzdirektionen war zunächst zum 1. Juli 2004 vorgesehen, wurde tatsächlich aber erst zum 1. Januar 2005 umgesetzt. Für die Oberfinanzdirektion Karlsruhe als neue zentrale Mittelbehörde der Finanzverwaltung bedeutet dies den Wegfall der Bundesvermögensabteilung in Freiburg<sup>274</sup> sowie der Bundesvermögensämter Freiburg, Karlsruhe und Stuttgart (mit Außenstellen in Konstanz und Ulm). Freiburg war aber ohnedies im Verlauf der Jahre zusehends „ausgebeint“ worden und hat den regionalen Machtpoker letztendlich verloren.<sup>275</sup>

Der Breisgauemetropole Freiburg bleibt nun noch an bedeutsamen Behördenbestandteilen – neben dem Zoll – das Baumanagement. Die neu gebildete Landesabteilung „Bundesbau Baden-Württemberg“, eine Abteilung der OFD Karlsruhe mit Dienstsitz Freiburg, steuert mit derzeit 46 Beschäftigten die nachgeordneten sechs Hochbauämter in Baden-Baden, Freiburg, Heidelberg, Reutlingen, Schwäbisch-Hall und Ulm mit deren insgesamt 598 Planstellen. Schwerpunkte im Hoch- und Tiefbau sind die Liegenschaften der Bundeswehr, der Zollverwaltung, der Forschungsanstalten des Bundes und auch der – zum Teil in Karlsruhe angesiedelten – obersten Gerichte der Bundesrepublik Deutschland.<sup>276</sup>

Doch auch die Neuordnung des Baumanagements ist nur ein Teilmosaik: Die Finanzverwaltung in Baden-Württemberg wurde zum 1. Januar 2005 sowohl auf Bezirksebene (Finanzämter) als auch in der Mittelinstanz (Oberfinanzdirektion) umfassend neu strukturiert. 16 Finanzämter verloren ihre Selbständigkeit und wurden zu Außenstellen benachbarter, größerer Finanzämter. Die beiden Oberfinanzdirektionen Stuttgart und Karlsruhe wurden unter dem Dach der Oberfinanzdirektion Karlsruhe zu einer landesweit zuständigen Oberfinanzdirektion zusammengefasst, ließ OFD-Präsident Manfred Walz zum Jahreswechsel 2004/2005 wissen. Die Leitung der neuen landesweiten OFD werde ihren Sitz weiterhin in Karlsruhe haben. Für die Zusammenlegung der Oberfinanzdirektionen sei ein fünfjähriger Übergangszeitraum bis Ende 2009 vorgesehen.<sup>277</sup>

---

<sup>274</sup> Schon früher gab es Kritik von seiten der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe an der 1973 „aus sachlich nicht gerechtfertigten Gründen“ erfolgten Abgabe der Bundesvermögensabteilung von der OFD Karlsruhe an die damalige OFD Freiburg; schon damals habe der Schwerpunkt des Bundesvermögens in Nord- und Mittelbaden gelegen, heißt es in einer hausinternen Aktennotiz.

<sup>275</sup> Die Bundesvermögensverwaltung betreute 2004 bundesweit rund 37.000 Liegenschaften mit einer Fläche von 300.000 Hektar, darunter ca. 70.000 Wohnungen. Allein in den Jahren 1990 bis 2002 wurden dem Bundeshaushalt rund 18 Milliarden Euro durch Verwertung von Liegenschaften zugeführt, davon in Baden-Württemberg 1,5 Milliarden Euro, hieß es in einer Pressemitteilung der OFD Karlsruhe vom 9.3.2004. Schwerpunkt waren zuletzt die aufzulösenden militärischen Liegenschaften;

noch im Jahr 2000 zählte die OFD-Außenstelle Freiburg, darunter die Abteilung der Bundesvermögensverwaltung, rund 500 Arbeitsplätze – vergl. Badische Zeitung, Freiburg, vom 16.2.2000.

<sup>276</sup> Gleichzeitig ist der Betrieb Bundesbau für die baufachliche Unterhaltung von rund 10.600 Gebäuden mit einem aktuellen Zeitwert von rund 13 Mrd. Euro verantwortlich, so die Pressemitteilung der OFD Karlsruhe vom 9.3.2004.

<sup>277</sup> Pressemitteilung der OFD Karlsruhe vom 28.12.2004.

Die neue Organisationsstruktur sieht die Aufteilung in vier Landesabteilungen und eine Bundesabteilung vor. Die Landesabteilungen der neuen OFD Karlsruhe sind zuständig für Steuerangelegenheiten sowie die Bauangelegenheiten des Bundes. Sie nehmen die Dienst- und Fachaufsicht für die nachgeordneten 65 Finanzämter und sechs staatlichen Hochbauämter wahr. Zur Bundesabteilung für Zoll- und Verbrauchssteuer gehören sechs Hauptzollämter, deren Aufsicht erfolgt wie bisher von der Außenstelle Freiburg aus. Insgesamt unterstehen der OFD Karlsruhe 77 Behörden mit mehr als 20.000 Beschäftigten.

Personalentwicklung (nach Planstellen) der Oberfinanzdirektion Karlsruhe 1998 bis 2004:

Jahr (Stichtag 1. Januar)	1998	2000	2002	2004
Steuerverwaltung	197	366,5	381,5	381,5
Bauverwaltung	213	154	118	51
Zollverwaltung	208	571,5	636	381
Bundesvermögensverwaltung	0	92	56	48,5
Landesoberkasse	* 278	351,5	310	288
Gesamt	618	1.535,5	1.501,5	1.150 <sup>279</sup>

#### 4.1.3 L-Bank – Staatsbank für Baden-Württemberg: mehr als nur ein Fusionsüberbleibsel

***Staatliche Förderpolitik über eigene Kreditinstitute fand schon in den ehemaligen Ländern Baden und Württemberg statt. 1974 verlegte man aus strukturpolitischen Gründen den Sitz der damals neuen Landeskreditanstalt nach Karlsruhe. Eine der wichtigsten Aufgaben war über viele Jahre hinweg die Vergabe so genannter „Lakra-Mittel“, vor allem im Wohnungsbau. Im Zuge der Diskussion um die Bankenfusion entstand zum 1.12.1998 die neue/alte L-Bank, die auch heute noch so manchen „Notgroschen“ zum Landeshaushalt beisteuert.***

Es war nicht das erste Mal, dass das Land Vermögen veräußerte. Dieses Mal sei es notwendig, um die laufende Rechnung zu begleichen, rechtfertigte sich Finanzminister Gerhard Stratthaus zum Jahresende 2004: „Auf diese Weise verringern wir den zu verwaltenden Landesbesitz“, meinte er. Weiterhin werde die L-Bank ihren kompletten Gewinn an das Land abführen und damit nicht das Eigen-

<sup>278</sup> In Rubrik „Bauverwaltung“ enthalten.

<sup>279</sup> Die Zahl 1.150 bezieht sich auf die Zeit vor Zusammenlegung und Neustrukturierung zum 1.1.2005; zu diesem Stichtag startete die „neue“ OFD mit Sitzen in Freiburg, Stuttgart und Karlsruhe und insgesamt etwa 1.530 Beschäftigten – zuzüglich der knapp 400 Mitarbeiter der bisherigen OFD Stuttgart; Quelle: Auflistung des Präsidialbüros der OFD Karlsruhe vom 17.1.2005.

Der große Personalzuwachs zum 1.1.2000 beruht auf der Fusion der damaligen Oberfinanzdirektionen Karlsruhe und Freiburg zum 1.8.1998; die auffallend große Personalreduzierung bei der Zollverwaltung zum 1.1.2004 ist darauf zurückzuführen, dass das Rechenzentrum des Zolls ausgliedert wurde!

kapital stärken können.<sup>280</sup> Es war auch nicht das erste Mal, dass die landeseigene Förderbank dabei bluten musste. Regelmäßig wird ein Teil des Gewinns der zu 100 % im Landesbesitz befindlichen „Landeskreditbank Baden-Württemberg – Förderbank“ (kurz: L-Bank – Staatsbank für Baden-Württemberg) unmittelbar zur Finanzierung von Landesaufgaben eingesetzt.<sup>281</sup> Auch bei Gründung der neuen Landesbank Baden- Württemberg (LBBW; vergl. Kapitel 3.2) wurde die L-Bank mit milliardenschweren Einlagen eingebracht.

Nach Schätzungen des damaligen L-Bank-Chefs Hans-Dietmar Sauer war die Karlsruher L-Bank im Jahr 1998 rund neun Milliarden, die zwei anderen Vorläuferinstitute der LBBW, also die Südwestdeutsche Landesbank und die zentral in Stuttgart beheimatete LG Landesgirokasse – ohne ihre jeweiligen Beteiligungen – 7,5 Milliarden bzw. sechs Milliarden Mark wert. Der L-Bank wurde damals der höchste Unternehmenswert beigemessen. Eingebracht in die zum 1.1.1999 neu gegründete LBBW wurde letztlich der Marktteil der L-Bank mit einem Eigenkapital von 1,06 Milliarden sowie weitere 1,6 Milliarden Mark haftendes Eigenkapital, um das neue Institut zu stärken.<sup>282</sup>



**Der Hauptsitz der L-Bank in Karlsruhe, unweit Schlossplatz und Kaiserstraße. Foto: L-Bank**

<sup>280</sup> „Finanzminister: schwieriger Weg zum verfassungsgemäßen Haushalt“, Stuttgarter Zeitung vom 9.12.2004.

<sup>281</sup> Im Deckungskonzept zum Haushaltsentwurf 2005/06 sind weitere 100 Mio. Euro als Sonderausschüttungen der L-Bank eingeplant (Übersicht in Anlage zur Pressemitteilung des Finanzministeriums vom 8.12.2004).

<sup>282</sup> „Fördergeschäft der L-Bank und OFD-Kasse in Karlsruhe“, BNN vom 12.6.1998.

Die L-Bank hatte sich bei Neuordnung der öffentlich-rechtlichen Banken im Südwesten zu Ende der 90er Jahre schon seit 25 Jahren „zu einer der dynamischsten und flexibelsten Banken in Europa entwickelt“ und nahm 1998, gemessen am Betriebskoeffizienten, d.h. am Verhältnis der allgemeinen Kosten zu den Betriebserlösen, Platz 3 unter den Förderbanken in Europa ein. Diese außerordentlich günstige Relation der L-Bank ermöglicht dem Land seit vielen Jahren „eine effiziente Strukturpolitik durch die Vergabe von Förderdarlehen und Bürgschaften an Unternehmen sowie durch die Vergabe von Wohnungsbauförderdarlehen an Häuslebauer im Land.“<sup>283</sup>

Mit der Ausgliederung des Fördergeschäfts aus wettbewerbsrechtlichen Gründen war der Stand von 1974 wieder hergestellt, als man aus strukturpolitischen Gründen den Sitz der Landeskreditbank nach Karlsruhe gab. Erst in den Folgejahren war die L-Bank auch in das allgemeine Marktgeschäft eingestiegen (vergl. Kapitel 3.2, LBBW). Die neue Förderbank, die Vermögen, Aufgaben und Mitarbeiterbestand des Förderteils der bisherigen Landeskreditbank fortsetzte, ging zum 1.12.1998 an den Start.<sup>284</sup> Jedoch hatte sie, durch die Sonderausschüttung in Höhe von 1,6 Milliarden DM als Eigenkapitalbeitrag zur neuen LBBW wirtschaftlich herbe Einbußen zu verkraften. Residieren sollte die rechtlich neu gegründete L-Bank wie bisher in eigenen Gebäuden am Schlossplatz in Karlsruhe und an der Friedrichstraße in Stuttgart. Mit einer Bilanzsumme von 46 Milliarden Euro ist die L-Bank auch 2003 eine der großen Förderbanken in Europa und für die Stadt Karlsruhe ein bedeutender Steuerzahler gewesen.<sup>285</sup>

---

<sup>283</sup> Der Gesamtpersonalrat ließ es während der öffentlichen Diskussion des Jahres 1998 mehr als einmal deutlich wissen: „Die L-Bank hätte weder aus Gründen der Eigenkapitalzufuhr noch aus Gründen der Geschäfts- und Niederlassungsfreiheit eine Fusion nötig gehabt. Auch ohne Fusion hätte der L-Bank eine positive Entwicklung bevor gestanden“; Pressemitteilung des Gesamtpersonalrats der L-Bank Karlsruhe vom 17.7.1998 zur anstehenden Fusionsdiskussion.

<sup>284</sup> Pressemitteilung der L-Bank vom 1.12.1998.

<sup>285</sup> Wie hoch die steuerlichen Abgaben tatsächlich sind, unterliegt dem Steuergeheimnis. Dies wurde z.B. neuerlich einem Karlsruher Gemeinderat in einer Anfrage erst am 14.12.2004 (6. Öffentliche Plenarsitzung des Gemeinderates Karlsruhe; Vorlage Nr. 174) beschieden.

Die L-Bank, so in einer Beschreibung der Geschäftsfelder, führt öffentliche Förderprogramme durch. Grundlage dieser Förderaufgaben sind allgemeine Gesetze und Richtlinien. Im Auftrag des Landes unterstützt die L-Bank den Wohnungsbau, die gewerbliche mittelständische Wirtschaft, landwirtschaftliche Betriebe, Umwelt und Familien mit zinsverbilligten Darlehen, Zuschüssen sowie der Übernahme von Bürgschaften und Sicherheiten. Daneben engagiert sich die L-Bank in Projekten des Immobilieninvestments (vor allem in Technologieparks). Weitere Infos: [www.l-bank.de](http://www.l-bank.de)

**Die L-Bank Dependence  
an der Stuttgarter  
Friedrichstraße.**

**Foto: L-Bank**



Mitarbeiterzahlen der L-Bank an den Standorten Karlsruhe (Hauptsitz) und Stuttgart seit 1997:

Jahr	Karlsruhe <sup>286</sup>	Stuttgart	Gesamt
1997	1.317	397	1.714 <sup>287</sup>
1998	838	249	1.087
1999	877	252	1.129
2000	857	251	1.108
2001	873	241	1.114
2002	914	240	1.154
2003	914	236	1.150
2004	883	234	1.117

Monetäre Kenngrößen der L-Bank (in Mio. Euro):

Jahr	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Eigenkapital	1.201,00	1.269,30	1.365,94	1.471,60	1.558,18	1.629,25
Bilanz-						
Volumen	27.681,60	34.606,61	40.109,83	43.391,44	43.584,90	46.224,68
Jahres-						
Überschuss	177,80	68,30	96,60	105,70	86,50	103,43

<sup>286</sup> Am Hauptsitz Karlsruhe incl. Mitarbeiter Staatsweingut Durlach, Kloster Maurach/Bodensee u. Heimarbeitsverträge.

<sup>287</sup> Die Zahlendifferenz von 1997 nach 1998 begründet sich durch hausinterne Wechsel von der L-Bank zur LBBW.



#### 4.1.4 Landeswohlfahrtsverband: das Prinzip „divide et impera“ setzt sich durch

**Landeswohlfahrtsverbände wurden, jeweils getrennt für Baden und für Württemberg, im Jahr 1963 neu gegründet. Hintergrund waren angewachsene Aufgaben in der Behindertenhilfe, der so genannten Eingliederungshilfe, aber auch übergreifende Tätigkeitsfelder im Bereich Jugend und Soziales. Nachdem eine von Ministerpräsident Erwin Teufel schon seit 1997 angestrebte Fusion aufgrund anhaltender Widerstände aus dem badischen Landesteil nicht zustande kam, wurden die Verbände im Zuge der Verwaltungsreform zum 1.1.2005 aufgelöst und teilweise in die 44 Stadt- und Landkreise eingegliedert. Man darf gespannt sein, ob dies nun vor allem ein Zuschussgeschäft wird.**

Schon 1997 hatte Ministerpräsident Erwin Teufel die beiden Landeswohlfahrtsverbände in Stuttgart (LWV Württemberg-Hohenzollern) und in Karlsruhe (LWB; Baden) auf die Agenda der zu fusionierenden Institutionen und Einrichtungen gesetzt. Im traditionellen Weihnachtsinterview mit den Badischen Neuesten Nachrichten (BNN) hatte Teufel zum Jahresausklang 1997 seine Überlegungen zur Fusion von Landesversicherungsanstalten (LVA) und Landeswohlfahrtsverbänden öffentlich gemacht. Der Sitz der LVA sollte in Karlsruhe, der des wesentlich kleineren fusionierten Landeswohlfahrtsverbandes in Stuttgart sein.<sup>288</sup> Merkwürdig dabei war es und bleibt es, dass sich das Land im Fall der Landeswohlfahrtsverbände in Aufgaben der Städte und Landkreise einzumischen gedachte.

Doch während die beiden LVA's für Baden und für Württemberg die „Fusion“ der Mammutbehörde zum 1.1.2001 bekannt geben konnten<sup>289</sup>, gab es bei den Wohlfahrtsverbänden massive und anhaltende Widerstände. Diese fingen schon im Sozialministerium an, das die Fachaufsicht inne hat. Die Fusion der Wohlfahrtsverbände habe er immer sehr kritisch gesehen, bekannte der bis Ende 1998 amtierende Sozialminister Erwin Vetter (Ettlingen) in einem Gespräch Jahre danach. Am Anfang hätten betriebswirtschaftliche Untersuchungen stehen müssen, die Frage, wo Kosten eingespart werden könnten.<sup>290</sup> Vor allem die zentralen Behinderteneinrichtungen im württembergischen Landesteil galten als kostenintensiv, die Verbandsumlage für die württembergischen Landkreise liegt seit vielen Jahren deutlich höher als im badischen Landesteil.<sup>291</sup>

Entsprechend massiv und anhaltend waren über Jahre hinweg die Widerstände badischer Landkreise gegen die Fusion. Wie bei den Landesversicherungsanstalten (zumindest vor der Rentenstrukturre-

<sup>288</sup> Badische Neueste Nachrichten vom 24.12.1997; vgl. auch Kapitel 3.3.

<sup>289</sup> Wobei die „Fusion“ eigentlich eine Neugründung war, zudem inhaltlich und verwaltungstechnisch auch in den Jahren 2003 und 2004 noch längst nicht vollständig umgesetzt zu sein schien; vergl. Kapitel 3.3.

<sup>290</sup> Dr. Erwin Vetter im Gespräch am 16.06.2003 in Karlsruhe; eine nachhaltige Aufgabenkritik zur Tätigkeit der Landeswohlfahrtsverbände hat bis heute nicht stattgefunden; bis heute ist auch nicht klar, ob der anhaltende Widerstand Veters gegen das Fusionsvorhaben letztlich zur Entlassung als Sozialminister beigetragen hatte!

<sup>291</sup> Der Umlagesatz betrug im Jahr 2004 beim Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern 14 %, beim badischen Pendant dagegen 11,84 %. Im letzten ordentlichen Haushaltsjahr vor der Abwicklung des badischen Verbandes, 2004, erbrachte das Haushaltsmittel in Höhe von 514 Mio. Euro. Die Umlage betrug zwei Jahre zuvor noch 12,2 % (für Württemberg) und 10,4 % (für Baden).

form auf Bundesebene 2005) gab es zum damaligen Zeitpunkt (1998) – vor allem auf badischer Seite –, keine wirkliche sachliche Notwendigkeit, die Wohlfahrtsverbände zusammenzulegen. Auch in anderen Bundesländern gibt es nach wie vor jeweils mehrere solcher Einrichtungen, die in Hessen oder Sachsen ebenfalls Landeswohlfahrtsverbände heißen, in anderen Bundesländern Hauptfürsorgestellen.<sup>292</sup> Nachdem die Fusion der Landeswohlfahrtsverbände im Jahr 1999 erst einmal zu den Akten gelegt wurde, flackerte die Diskussion im Jahr 2003 erneut auf.<sup>293</sup>

Auch die SPD im Landtag lehnte das Vorhaben rundweg ab.<sup>294</sup> Der Karlsruher IHK-Präsident Norbert Keller kritisierte in seiner Neujahrsansprache 2003: „Wir wollen keine politisch motivierten Fusionen“. <sup>295</sup> Doch bald schon zog Erwin Teufel einen neuen Joker aus der Hand. Getreu dem Motto des „divide et impera“ kam zu Beginn des Jahres 2003, zeitgleich mit der plötzlich aus dem Hut gezauberten Verwaltungsreform eine ganz neue Idee auf: wenn nicht Fusion, dann eben Auflösung und Verteilung der Aufgaben auf die 44 Stadt- und Landkreise.<sup>296</sup> Nur mit einer Fusion seien die schwierigen Aufgaben der Zukunft zu meistern, ließ der Verbandsdirektor des württembergischen Verbandes jetzt wissen. Auch der Direktor des Karlsruher Hauses zeigte sich wieder gesprächsbereit: Ein Zusammenschluss von Aufgaben, die man überörtlich regeln könne, sei „unter Umständen denkbar“, eine umfassende Fusion dagegen ergebe keinen Sinn.<sup>297</sup> Wegen der weiter gestiegenen Kosten in der Behindertenhilfe gab es zuletzt mehrfach heftige Diskussionen in beiden Landesteilen.

Dann die Überraschung: im Juli 2003 stimmte die Verbandsversammlung des Landeswohlfahrtsverbandes Baden in Karlsruhe seiner Selbstauflösung zu. Damit gab das aus Bürgermeistern und Landräten bestehende Gremium überraschend seinen Widerstand gegen die Verwaltungsreform auf. Die Kreisfürsten sahen wohl insgeheim auch einen weiteren Macht- und Kompetenzzuwachs. Die Aufgaben der Eingliederungshilfe für Jugendliche und Erwachsene sollten im Zuge der Verwaltungsreformen möglichst umfassend den Stadt- und Landkreisen übertragen werden. Nur einige wenige Aufgaben sollten in einem schlanken landesweiten Sozialverband gebündelt werden.<sup>298</sup> Vor allem der Verbandsvorsitzende, Waldshuts Landrat Bernhard Wütz erwies sich dabei als besonders wandlungs-

---

<sup>292</sup> Das geht aus einer Aufstellung der Landesvereinigung Baden in Europa e.V. für alle deutschen Bundesländer aus den Jahren 2002/2003 hervor; in Bayern etwa gibt es acht Hauptfürsorgestellen, angelehnt an die sieben Regierungsbezirke, in Hessen eine zentrale Hauptfürsorgestelle in Kassel sowie zwei Regionalverwaltungen des Landeswohlfahrtsverbandes in Darmstadt und Wiesbaden. In Rheinland-Pfalz existieren neben dem Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung in Koblenz und Mainz weitere vier Hauptfürsorgestellen in der Schwerbehindertenhilfe mit Sitzen in Mainz, Koblenz, Trier und Landau.

<sup>293</sup> „Badener wollen keine Fusion der Wohlfahrtsverbände“, lauteten im Januar 2003 Schlagzeilen in der Tagespresse.

<sup>294</sup> Dies ist dokumentiert in einer umfangreichen Landtagsanfrage der SPD (Drucksache 12/3516) vom 2.12.1998; vgl. auch die ähnlich gelagerte Anfrage der Grünen (Drucksache 12/3283) vom 29.9.1998 – darin wird auch Stellung bezogen zu den Strukturen in Bayern, Hessen und Rheinland-Pfalz.

<sup>295</sup> „Teufel auf verlorenem Posten“, Stuttgarter Nachrichten vom 30.1.2003.

<sup>296</sup> „Geplatze Fusionspläne rufen Abwickler auf den Plan“, Stuttgarter Zeitung vom 31.1.2003.

<sup>297</sup> „Fusion der Wohlfahrtsverbände rückt wieder näher“, Stuttgarter Zeitung vom 6.5.2003.

<sup>298</sup> Dies beschlossen die Delegierten gegen den Widerstand von Karlsruhes Verbandsdirektor Gerhard Vigener: „Wohlfahrtsverband stimmt für Selbstauflösung“, Stuttgarter Zeitung vom 12.7.2003.

fähig. Entgegen der fundierten Meinung von Fachleuten ließ er verlauten, die neu geplante Struktur biete die Chance, Behinderte besser in die Gesellschaft zu integrieren; vor Ort sei dies leichter möglich als durch einen zentralen Verband.

Paradox: Der Landeswohlfahrtsverband Baden feierte sich im Oktober 2003 zum 40-jährigen Bestehen einmal mehr als „Erfolgsmodell“. Auch Wütz räumte seitdem mehrfach ein, der Verband habe „erfolgreiche Arbeit geleistet“. Zum Jahresende 2004 hörten die 1963 gegründeten Landeswohlfahrtsverbände freilich auf zu existieren. Allein in Baden wurden zuletzt knapp 19.000 behinderte Menschen vom LWB über die so genannte „Eingliederungshilfe“ betreut, davon rund 9.500 Behinderte in Anstalten, Heimsonderschulen oder Wohnheimen für Behinderte. Jährlich kommen – allein im badischen Landesteil – rund 600 Hilfebedürftige hinzu.<sup>299</sup> Der zum Jahresbeginn 2005 neu ins Leben gerufene Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS), ein so genannter „Rumpfverband“ für zentrale Aufgaben, übernimmt knapp die Hälfte der einst bei den Landeswohlfahrtsverbänden in Karlsruhe und Stuttgart tätigen Mitarbeiter. Deren bisherige Hauptaufgabe, die Eingliederungshilfe für Behinderte, geht an die 44 Stadt- und Landkreise über. Für den einstigen Sitz des LWB in Karlsruhe bleiben gerade mal noch 75 (von einstmalig 380) Stellen des Integrationsamtes übrig. Zum Hauptsitz wurde Stuttgart auserkoren.

Ausblick: Schon in der letzten ordentlichen Verbandsversammlung des „Landeswohlfahrtsverbandes Baden in Abwicklung“ wurde erkennbar, dass der Streit ums Geld, der ehemals vor allem zwischen den badischen und den württembergischen Verbänden ausbrach, auch künftig Fortsetzung finden wird. Erstmals in dieser Deutlichkeit ließ der Verbandsvorsitzende Bernhard Wütz im Dezember 2004 wissen, dass die steigende Belastung bei der Eingliederungshilfe für Behinderte zu einer erkennbar unlösbaren Belastung für die Kreishaushalte zu werden drohe.

---

<sup>299</sup> Die beiden zentralen Wohlfahrtsverbände des Landes Baden-Württemberg hatten bis dahin folgende Kennzahlen:

- Landeswohlfahrtsverband Baden (LWB): 16 Land- und sechs Stadtkreise, Regierungsbezirke Karlsruhe und Freiburg, Gebiet mit 4,86 Mio. Einwohnern, Hauptsitz: Karlsruhe, Zweigstelle: Freiburg; zwei Landesjugendheime, ein Bildungszentrum, 596 Personalstellen, davon 380 in der Hauptverwaltung Karlsruhe; Etat 2003: 672,8 Mio. Euro;
- Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern (LWV): 19 Land- und drei Stadtkreise, Regierungsbezirke Stuttgart und Tübingen; Hauptsitz: Stuttgart, Zweigstelle: Tübingen; vier Behindertenheime, ein Jugendheim, zwei Bildungszentren; 1.555 Personalstellen, davon 435 in der Hauptverwaltung Stuttgart; Etat 2003: 935,8 Mio. Euro.



*Der einstige Hauptsitz des aufgelösten Landeswohlfahrtsverbandes Baden in Karlsruhe.  
Foto: sj*

#### 4.1.5 Häuslebau: Sparkassen- und Giroverband auf Tuchfühlung mit Bausparkassen

***Von einem „bärenstarken Kreditinstitut“ war bei Gründung der neuen Landesbank Baden-Württemberg im Jahr 1998 die Rede. Doch die Fusion der LBBW war nur der Anfang, es folgten noch mehrere Zusammenschlüsse im Sparkassenbereich. Zum 1.1.2000 wurden die beiden Landesbausparkassen fusioniert, zum 1.1.2001 die Trägerverbände der neuen LBBW, der badische und der württembergische Sparkassen- und Giroverband. Bis heute sind weitere Fusionen auf der Ebene der Sparkasseninstitute im Gange.***

Seit dem 1.1.2000 ist die Einigung des Landes im Bausparkassenwesen Realität: ein Land, eine Bausparkasse – die LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg. Und doch hat die Fusion, anders als bei der partnerschaftlich verbundenen Landesbank Baden-Württemberg, bislang nicht dazu geführt, dass die neu gebildete LBS zum Marktführer werden konnte. Im Gegenteil: Die privaten Bausparkassen Schwäbisch Hall (mit Hauptsitz ebenda), die ebenfalls im württembergischen beheimatete Wüstenrot und Badenia (mit Hauptsitz Karlsruhe) hatten weitaus bessere Geschäftsabschlüsse. Und doch rühmte sich die LBS im ersten gemeinsamen Geschäftsbericht (der Sparkassen-Finanzgruppe), die Feuerprobe bestanden zu haben. Der Marktanteil beim Neugeschäft lag freilich nur bei knapp einem Drittel; bei damals etwa 81 Milliarden Mark Bausparsumme. Auch der Kundestamm selbst war deutlich niedriger als bei den Konkurrenten.

Die LBS mit Hauptsitz Stuttgart und Sitz in Karlsruhe verfügte zum 1.1.2001 über eine Bilanzsumme von 17,5 Milliarden Mark, 1.377 Mitarbeiter im Innen- und 484 Mitarbeiter im Außendienst. Die Landesbausparkasse ist dabei, so die Meinung von Sparkassenverbandspräsident Heinrich Haasis, ein wichtiges Mosaik im Sparkassenverband Baden-Württemberg mit den Verbundunternehmen SV-Versicherungen (vergl. Kapitel 4.1.1.; Gebäudeversicherung) und Landesbank (LBBW; vergl. Kapitel 3.2). Die Sparkassen-Finanzgruppe gewährleiste „die Versorgung mit allen Finanzdienstleistungen zu günstigen Konditionen in Ballungszentren wie im ländlichen Raum“. <sup>300</sup>

Zum 1.1.2001 fand die Neuordnung der Sparkassenorganisationen ihren Abschluss: Als weiteres Mosaik in der Sparkassen-Finanzgruppe wurden der Badische Sparkassen- und Giroverband, Mannheim, und der Württembergische Sparkassen- und Giroverband, Stuttgart, zum Sparkassenverband Baden-Württemberg (SVBW) <sup>301</sup> vereinigt; zwei Jahre nach Bildung der gemeinsamen Landesbank, deren Träger der einstige badische Verband zu 12,35 %, und der einstige württembergische Verband zu 27,15 % waren. Damit sind alle Sparkassen und Sparkassen-Verbundunternehmen im Land Baden-Württemberg unter einem gemeinsamen „Konzerndach“ vereinigt.

---

<sup>300</sup> Heinrich Haasis: Einheit – Stärke – Zukunft, Sparkassenverband Baden-Württemberg gestartet; Sonderdruck in: Landkreisnachrichten, 40. Jahrgang; vergl. auch Heinrich Haasis: Institutionen aus dem kommunalen Umfeld stellen sich vor, Aufsatz in Sonderpublikation Gemeindetag Baden-Württemberg; weitere Infos: [www.sparkassen-finanzgruppe.de](http://www.sparkassen-finanzgruppe.de).

<sup>301</sup> Mit Hauptsitz Stuttgart sowie Sitz in Mannheim.

Im Sparkassenverband Baden-Württemberg, der damit im gemeinsamen Konzern auf Tuchfühlung zur einstigen Gebäudeversicherung (SV-Versicherungen) und zur gemeinsamen Landesbausparkasse gegangen ist, waren zum Start die Gewährträger und 68 Sparkasseninstitute mit fast 3.000 Geschäftsstellen, mehr als 39.000 Beschäftigten und über 278 Milliarden Mark Bilanzsumme vereint.<sup>302</sup> Die Auswirkungen auf die TechnologieRegion Karlsruhe liegen nach den Fusionen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe vor allem darin, dass – vor allem aufzeigbar am Beispiel des einstigen Sparkassen- und Giroverbandes – die wichtigen Entscheidungen für die Sparkasseninstitutionen im Land nun nicht mehr in Karlsruhe oder Mannheim getroffen werden, sondern – politiknah – in der Landeshauptstadt Stuttgart.

#### 4.1.6 Landesmedienzentrum Baden-Württemberg: begrenzte Funktionalität

***Haben oder Nicht-Haben: bei den einstigen Landesbildstellen in Karlsruhe und in Stuttgart handelt es sich ebenso wie bei der Zusammenführung der einstigen Staatlichen Münzen um eine Prestigefrage. Mit gemeinsamer „Mini-Holding“ und konzentrierter Verwaltung im neuen Landesmedienzentrum wurden die nun Stadtmedienzentrum genannten Einrichtungen im Jahr 2001 fusioniert. Damit verbunden: Verlagerungen von Medienbeständen vom einen zum anderen Standort.***

Es handelte sich um eine der kleineren Fusionen, und doch hat sie Wellen geschlagen: Am 1.2.2001 wurde vom Landtag des Landes Baden-Württemberg das Medienzentrengesetz beschlossen, mit dem die Aufgaben der Medienzentren definiert wurden. Im Endeffekt bildete das mit dem Fusionsgesetz entstandene Landesmedienzentrum Baden-Württemberg eine Art „Mini-Holding“, ähnlich wie bei der Fusion der beiden Münzprägestätten, und auch ähnlich wie es im Museumsbereich zumindest angedacht war. An der Funktionalität der beiden Medienzentren in Karlsruhe und in Stuttgart – inzwischen umbenannt zu „Stadtmedienzentren“ – hat sich manches geändert, vor allem bei Abläufen und dem Umgang mit Bildern und Archivalien.<sup>303</sup>

„Das Landesmedienzentrum Baden-Württemberg sowie die Stadt- und Kreismedienzentren haben die Aufgaben zu erfüllen, die sich aus der Verwendung audiovisueller und digitaler Medien in der Erziehungs- und Bildungsarbeit der öffentlichen Schulen ergeben. Die gleichen Aufgaben hat das Landesmedienzentrum Baden-Württemberg bei der Jugendarbeit und der Erwachsenenbildung zu erfüllen“, heißt es im Wortlaut des Medienzentrengesetzes.<sup>304</sup> Im Fall Karlsruhe bedeutet das ein Ange-

<sup>302</sup> Der Sparkassenverband rückte in Deutschland nach Bayern (280 Mrd.) und vor Rheinland (239 Mrd.) auf Platz 2 vor; im Jahr 2002 bestanden 61 eigenständige Bankinstitute, aktuell sind es noch 56 mit 36.459 Beschäftigten. Im Jahr 2000 fusionierten auch die bis dahin getrennt operierenden Rechenzentren zur gemeinsamen „SI-BW Sparkasseninformatik“. Allein die Holding des Sparkassenverbands zählte 2001 etwa 400 Mitarbeiter in Stuttgart und in Mannheim.

<sup>303</sup> Vereinzelt Kritik gilt der Verlagerung von Medienbeständen, vor allem von Karlsruhe nach Stuttgart.

<sup>304</sup> Landtag von Baden-Württemberg, Drucksache 12/5891.

bot, das „mit über 21.000 Medientiteln die umfangreichste Auswahl an Bildungsmedien im Land bietet“ – so zumindest die Selbstdarstellung im Internet.<sup>305</sup>

Mit der Zusammenführung der beiden einstigen Landesbildstellen für Baden in Karlsruhe und für Württemberg in Stuttgart erhofften sich die Verantwortlichen in Landtag und Landesregierung „Synergieeffekte in allen Aufgaben- und Dienstleistungsbereichen“. Das Kultusministerium hatte zudem das Ziel, mit der Errichtung eines leistungsfähigen Landesmedienzentrums auch die 67 Stadt- und Kreisbildstellen im Land zu regionalen Medienzentren für die Schulen und die Erwachsenenbildung fortentwickeln zu wollen. Durch die Fusion der beiden Landesbildstellen wurden die zuvor schon in Kooperationsvereinbarungen vorgesehenen Einsparungen in Höhe von insgesamt zehn Personalstellen organisatorisch abgesichert.<sup>306</sup> Kurz nach Verabschiedung des Medienzentrengesetzes zog die einstige Landesbildstelle Baden in die renovierte ehemalige Grenadierkaserne in der Karlsruher Weststadt und hat sich damit zumindest räumlich wesentlich verbessert. Sie war vor den Fusionsüberlegungen, aufgrund der äußerst beengten räumlichen Situation, in einem südlichen Karlsruher Vorort (Stadtteil Rüppurr) in starkem Maße gefährdet gewesen.<sup>307</sup>

#### 4.1.7 Staatliche Münzen: Gemeinsame Verwaltung in der Landeshauptstadt

***Die Staatlichen Münzen in Karlsruhe und in Stuttgart bestehen jeweils schon seit mehreren Jahrhunderten. Zusammen produzieren sie – bei fünf Produktionsstätten bundesweit – 38 Prozent der Kursumlaufmünzen in Deutschland. Zum 1.1.1998 wurden die beiden Traditionseinrichtungen zur „Staatlichen Münze Baden-Württemberg“ fusioniert. An den Abläufen hat sich dadurch nichts geändert, der Leiter sitzt in Stuttgart, sein Stellvertreter in Karlsruhe.***

Je näher das Jahr 2002 rückte, desto mehr war die Staatliche Münze Baden-Württemberg in aller Munde. Teilweise im Dreischichtbetrieb wurden Milliarden von Euro-Münzen geprägt, ein Großauftrag wie ihn die von reichlich geschichtlichem Pathos gezeichneten Münzprägestätten in Karlsruhe und Stuttgart wohl seit der Währungsreform 1947/48 nicht mehr bewältigen mussten. Mehr als drei Jahre lang wurde daran gearbeitet, das zusätzlich notwendige Personal für die Sonderaufgabe nur befristet

<sup>305</sup> Vergl. <http://online.lmz-bw.de>; weitergehende Auskünfte waren trotz mehrmaliger Anfragen beim Stadtmedienzentrum in Karlsruhe nicht zu erlangen – Abweichungen bei Bestandszahlen zu früheren Jahren sind offenkundig!

<sup>306</sup> „Einheitliches Landesmedienzentrum beschlossen“, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg, 31.7.2000, S. 4.

<sup>307</sup> „Landesbildstelle zog in die Kaserne“, Stadtzeitung Karlsruhe vom 9.3.2001; das neue Stadtmedienzentrum – mit Vollzug des Medienzentrengesetzes ab September 2001 unter Obhut des Landesmedienzentrums Baden-Württemberg – verfügte seitdem über eine Nutzfläche von 3.800 Quadratmetern mit insgesamt 39.980 Medieneinheiten und 180.000 Bildern zur Landeskunde. Die Abweichung der Zahlen zu den im Jahr 2005 im Internet präsentierten „21.000 Medientiteln“ ist, zumindest teilweise, auf Verlagerungen nach Stuttgart zurückzuführen.



eingestellt. Kurz zuvor war die zweite <sup>308</sup> unter der Vielzahl von Fusionen, die Ministerpräsident Erwin Teufel in seiner Amtszeit angestrengt hatte, vollendet worden.

Mit der Verschmelzung der Münzstätten Karlsruhe und Stuttgart zum neuen Landesbetrieb „Staatliche Münzen Baden-Württemberg“ zum 1.1.1998 wurde nicht zuletzt das Ziel verfolgt, „eine wirtschaftliche Einrichtung zu schaffen, die sich den Herausforderungen des internationalen Wettbewerbes gewachsen zeigt.“ Aus heutiger Sicht, so äußert sich der Leiter der Münze Karlsruhe, der zugleich stellvertretender Leiter des Landesbetriebes ist, sei festzustellen, „dass sich diese Maßnahme bewährt hat“.<sup>309</sup> Als gemeinsamer Landesbetrieb gelten die Münzen in Karlsruhe (Prägebuchstabe „G“) und Stuttgart („F“) seit 1998 als größter Münzprägebetrieb in Deutschland mit einem Anteil von derzeit 38 Prozent an der Umlaufmünzenproduktion.<sup>310</sup> An beiden Standorten arbeiten zusammen über 100 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 18 Millionen Euro.<sup>311</sup>

Der Leiter des Karlsruher Zweigbetriebes kann derzeit keine Bestandsgefahr für seine Münzstätte erkennen. Auch sieht er keine Benachteiligung von Karlsruhe gegenüber Stuttgart. Die Größenunterschiede sind seinen Angaben zufolge „historisch bedingt durch den unterschiedlichen Anteil an der Umlaufmünzprägung“.<sup>312</sup> Mit Schaffung des Landesbetriebes seien verschiedene Leistungen und Aufgaben in Karlsruhe bzw. in Stuttgart zentralisiert worden. Dadurch habe sich „eine ausgewogene Beschäftigung an beiden Standorten ergeben“.<sup>313</sup>

#### 4.1.8 Sektorversicherer: Landwirtschaftliche Sozial- und (Gemeinde-) Unfallversicherung

***Die Landwirtschaftliche Sozialversicherung (LSV) nimmt Aufgaben der Berufsgenossenschaft, der Alterssicherung, der Kranken- und Pflegeversicherung im Bereich der Land- und Forstwirtschaft wahr. In einem ohnedies rückläufigen Wirtschaftssektor wurden im Jahr 2000 die Weichen gestellt für eine Fusion der badischen und der württembergischen Einrichtungen in Karlsruhe und in Stuttgart: nicht ganz ohne politischen Druck von der Selbstverwaltung so beschlossen. Ähnlich gestaltete sich der Vorgang bei der (Gemeinde-) Unfallversicherung.***

<sup>308</sup> Nach der Fusion der Gebäudeversicherungen im Land schon im Jahr 1994; die Großfusionen EnBW, LBBW, SWR und LVA (vergl. Kapitel 3.1 bis 3.4) erfolgten erst kurz danach.

<sup>309</sup> Mit Schreiben vom 14.2.2005; worin allerdings tatsächlich der Wettbewerb liegt, bleibt schleierhaft. Die Zahl der zu fertigenden Umlauf- und Sondermünzen wird von der Deutschen Bundesbank in Frankfurt – deren Kompetenzen mittlerweile teilweise an die Europäische Zentralbank übergangen – nach einem festen Schlüssel bestimmt. Bis dato gibt es keine Erkenntnisse darüber, dass in Karlsruhe oder Stuttgart nun auch für Nachbarstaaten Münzen geprägt würden.

<sup>310</sup> 24 Prozentpunkte der 38 % entfallen auf Stuttgart, 14 Prozentpunkte auf Karlsruhe.

<sup>311</sup> Mehr Infos unter: [www.staatlichemuenzenbw.de](http://www.staatlichemuenzenbw.de).

<sup>312</sup> Im Jahr der Einführung des Euro wurde in Karlsruhe das 175-jährige Jubiläum der vom Großherzog begründeten Münzprägestätte begangen. Schon mit Stadtgründung 1715 hatte es einen kleinen Vorläuferbetrieb gegeben. Sehr viel älter ist die einstige königlich-württembergische Münzprägestätte im Stuttgarter Stadtteil Bad Cannstatt. Sie geht bis aufs Jahr 1374 zurück.

<sup>313</sup> Mit Schreiben vom 14.2.2005; welche Effekte im Personalwesen genau eintraten, konnte nicht eruiert werden!

Der Rückgang des Primärsektors, v.a. der Landwirtschaft, macht auch vor den berufsständischen Organisationen des noch im 18. Jahrhundert dominierenden Wirtschaftszweiges nicht Halt: gleich ob bei der Auflösung von Landwirtschaftsämtern, ob bei der Konzentration der Ausbildungseinrichtungen oder beim Umgang mit landwirtschaftlichen Versuchs- und Forschungseinrichtungen (vergl. Kapitel 5.3.1). Auch die Landwirtschaftliche Sozialversicherung (LSV) hat längst nicht mehr die Bedeutung, die sie früher einmal auszeichnete. Bedeutend sind hier u.a. die Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaft – als gesetzliche Unfallversicherung – sowie die Alterssicherung, die Kranken- und Pflegeversicherung der Land- und Forstwirtschaft im Land.

In Baden-Württemberg war und ist die LSV an zwei Standorten angesiedelt: in Karlsruhe<sup>314</sup> und in Stuttgart. Im Jahr 2000 wurden die Weichen für eine Fusion der badischen und der württembergischen Einrichtungen gestellt. Die Vertreterversammlungen der baden-württembergischen landwirtschaftlichen Sozialversicherung hätten mit dem Beschluss zur freiwilligen Fusion bewiesen, „dass sie auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen flexibel und angemessen reagieren könnten“, bekundete die damalige Landwirtschaftsministerin Gerdi Staiblin. Positiv wertete die Ministerin, dass somit in Baden-Württemberg ein eigenständiger landwirtschaftlicher Sozialversicherungsträger erhalten bleibe. Mit der Fusion verbunden war der Zusammenschluss der landwirtschaftlichen Krankenkassen, Alterskassen und Pflegekassen.<sup>315</sup> Doch zunächst ging es vor allem um die Reduktion der Mitarbeiterzahl, der Abbau ist bis heute noch nicht abgeschlossen. Kurz vor der Fusion zählte die Karlsruher Zentrale der bereits 1888 gegründeten einstigen badischen LSV (noch) rund 330 Mitarbeiter.<sup>316</sup> Zum Jahresende 2004 waren es noch knapp 100 – voraussichtlich bis Ende 2006 soll die Niederlassung ganz aufgelöst werden.<sup>317</sup>

Kurze Zeit nach der Fusion der LSV standen auch die Unfallversicherungen im Land zum Zusammenschluss an. Dies betraf sowohl die beiden Gemeindeunfallversicherungsverbände als auch die beiden Unfallkassen im Land. Mit Verordnung der Landesregierung vom 8.4.2003 wurde die Unfallkasse Baden-Württemberg als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung für den Landes- und Kommunalbereich errichtet. Der Badische Gemeindeunfallversicherungsverband, der Württembergi-

---

<sup>314</sup> Unweit der Versicherungsgebäude von LVA, Berufsgenossenschaft und dem in Auflösung befindlichen Landeswohlfahrtsverband Baden – in einem, wenn man so will, eigenen Versicherungsviertel in der Karlsruher Südweststadt.

<sup>315</sup> Pressemitteilung Nr.160/2000 des Ministeriums für den Ländlichen Raum vom 1.9.2000; Sozialminister Friedhelm Repnik setzte mit Pressemitteilung seines Hauses am gleichen Tag nochmals eins drauf: „Mit der Vereinigung der badischen und der württembergischen Sozialversicherung werden – neben der Landesidentität – Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Leistungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Sozialversicherung gestärkt“, meinte er.

<sup>316</sup> Vergl. „Verliert Karlsruhe auch Landwirtschaftsversicherungen?“, Badische Neueste Nachrichten vom 18.5.1999; von freiwilligem Zusammenschluss war im übrigen in diesem Artikel mit keinem Wort die Rede. Vielmehr kritisierte der Direktor der Karlsruher Zentrale der LSV „den Druck der Landesregierung“.

<sup>317</sup> In unmittelbarer Nachbarschaft der LSV in der Karlsruher Südweststadt befindet sich derzeit noch eine von sieben regionalen Bau-Berufsgenossenschaften, darunter die Südwestliche Bau-Berufsgenossenschaft ([www.suedwestlichebau-bg.de](http://www.suedwestlichebau-bg.de)). Diese wurde zum 01.05.2005 fusioniert, Sitz der neuen Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft – kurz: Bau BG – ist Berlin. Der Standort Karlsruhe bleibt Bezirksverwaltung.

sche Gemeindeunfallversicherungsverband, die Badische Unfallkasse und die Württembergische Unfallkasse gingen mit Inkrafttreten der Verordnung in der neuen Unfallkasse auf.<sup>318</sup> Der Zusammenschluss wurde Mitte des Jahres 2003 vollzogen, Sitz der Kasse wurde Stuttgart.<sup>319</sup> Ein weiterer Standort verblieb in Karlsruhe.<sup>320</sup>

Schon bei den Vorläufereinrichtungen, den beiden Gemeindeunfallversicherungsverbänden (GUV) und den angeschlossenen Unfallkassen des Landes in Baden und in Württemberg waren (und sind) die Beschäftigten der Kommunen, der Landkreise, des Landes und ihrer Betriebe – im Sinne einer berufsgenossenschaftlichen Versicherung – gegen Unfälle versichert. Eingeschlossen sind darin die Nutzer öffentlicher Einrichtungen, wie z.B. Kindergartenkinder, Schüler, Studierende, auch Feuerwehrleute, Pflegepersonen, ehrenamtlich Tätige und (private) Putzhilfen. Die Vorläuferverbände in Karlsruhe und Stuttgart hatten zum Zeitpunkt der Fusion 120 Mitarbeiter, der Etat belief sich zusammen auf 120 Millionen Euro jährlich. Die Landesregierung sah – nach einer Anfrage der SPD-Fraktion im Landtag – vor allem Einsparpotenziale in der Zusammenführung der Stabs-, Querschnitts- und Verwaltungsaufgaben der vier bestehenden Unfallversicherungsträger.<sup>321</sup>

---

<sup>318</sup> Verordnung der Landesregierung über die Errichtung der Unfallkasse Baden-Württemberg vom 8.4.2003, Gesetzblatt Nr. 4 vom 11.4.2003.

<sup>319</sup> In Stuttgart-Obertürkheim, wo schon der Gemeindeunfallversicherungsverband Württemberg seine Hauptstelle hatte.

<sup>320</sup> „Stuttgart wird Sitz der Unfallversicherung“, Stuttgarter Zeitung vom 24.12.2002.

<sup>321</sup> Vergl. auch „Pläne der Landesregierung zur Neuordnung der öffentlichen Unfallversicherung im Land“, Drucksache 13/1523 des Landtags von Baden-Württemberg vom 15.11.2002.

## 4.2 Fusionsverwandtschaften: allgemeiner Strukturwandel

Nicht jedes „Gießen, Verschmelzen“, nicht jede Zusammenlegung von Behörden und Einrichtungen ist herkömmlich als Fusion zu werten. Und doch können auch Fälle eher allgemeinen Strukturwandels von großer regionalwirtschaftlicher Bedeutung sein. Hier ist insbesondere die 1994 privatisierte und vollkommen neu gegliederte Deutsche Bundesbahn zu nennen, die im Raum Karlsruhe einst und noch bis heute knapp 2.000 Arbeitsplätze bietet. Zu nennen sei aber auch die Auflösung einer einstigen baden-württembergischen Besonderheit, die Zerschlagung und Einverleibung des Landesgewerbeamtes. Reformbemühungen auf Bundesebene sind der Neugliederung der Bundesanstalt für Wasserbau als zentraler Bundesoberbehörde (im Jahr 1990; vergl. Kapitel 5.1.5) und der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel (im Jahr 2004; vergl. Kapitel 5.1.4) vorausgegangen.

### 4.2.1 Achterbahnfahrt: Die Deutsche Bundesbahn wird Aktiengesellschaft

***Es handelt sich wie bei der Postreform um einen Fall von Strukturwandel: der Übergang der Deutschen Bundesbahn in eine privatwirtschaftlich organisierte AG. Eingeleitet aufgrund bundespolitischer Vorgaben hat der Übergang vom einstigen reinen Staatsbetrieb zur privatwirtschaftlich organisierten Deutsche Bahn AG zum Jahreswechsel 1993/1994 erhebliche Auswirkungen auf die bisherigen Sitze von Direktionen und Verwaltungsspitzen. Auch hier gab es, jenseits von Fusionsgedanken, Tendenzen zur Zentralisierung.***

Noch in der Regierungszeit von Bundeskanzler Helmut Kohl, kurz nach dem Fall der Mauer und der deutschen Wiedervereinigung wurden mehrere Privatisierungsvorhaben auf den Weg gebracht: Die einstige Deutsche Bundespost wurde in Postversand-, in Postbankwesen und in das neue Segment Onlinedienste aufgesplittet; auch die Deutsche Bundesbahn wurde auf den Börsengang vorbereitet. Während das bei der Post in Karlsruhe die Auflösung der Oberpostdirektion zur Folge hatte, hörte mit Ende des Jahres 1993 auch die einstige Bundesbahndirektion Karlsruhe formal auf zu existieren. Mehr noch als die Post hatte sie wesentlich zur Zentralität der Fächerstadt beigetragen, war im Wesentlichen für die Schieneninfrastruktur und den Eisenbahnbetrieb im einstigen badischen Landesteil zuständig. Bis heute ist der Übergang vom einstigen reinen Staatsbetrieb zur privatwirtschaftlich organisierten Deutsche Bahn AG kaum wissenschaftlich aufgearbeitet.<sup>322</sup>

<sup>322</sup> Und dies obwohl die Deutsche Bundesbahn über eine reiche Historie verfügt; ein Fachredakteur von DB Services schrieb auf Anfrage (E-Mail vom 16.1.2004), die Auf- und Ablöseprozesse der Deutschen Bundesbahn/Deutschen Reichsbahn seien „mitunter nach den Regeln der Chaostheorien“ verlaufen. Die Datenbank der Deutschen Bahn AG beginnt demnach erst mit dem Jahr 1994; alle nicht mehr geschäftsrelevanten Unterlagen vor 1994 wurden mit Gründung der AG an die Staatsarchive abgegeben. Eine Anfrage beim Generallandesarchiv in Karlsruhe ergab, dass diese zwar inzwischen gesichtet, aber noch nicht aufbereitet worden seien.

Nach dem so genannten Abkürzungsverzeichnis der Deutsche Bahn AG <sup>323</sup> sind die Königlichen Eisenbahn-Direktionen ab 1895, die Generaldirektionen ab 1920, die Reichsbahndirektionen (gültig bis 1937) ab 1922 und die bis zur Privatisierung existierenden Bundesbahndirektionen ab 1948 eingerichtet worden. Die Bundesbahndirektion Karlsruhe wurde – mit Vorläuferbehörden – im Jahr 1954 neu gegründet, die Niederlassung unterlag zuvor den Direktiven anderer Direktionen, unmittelbar zuvor u.a. Stuttgart, gegründet 1948. De facto hatten die Bundesbahndirektionen in Karlsruhe und Stuttgart – mit Vorläuferbehörden Generaldirektionen, Zuschnitt und Zuständigkeit für die einstigen Länder Baden und Württemberg – rund 73 Jahre lang existiert. <sup>324</sup>

Es bieten sich Vergleiche an mit den Oberfinanzdirektionen (vergl. Kapitel 4.1.2), die teilweise Bundes- und teilweise Landesaufgaben haben und ebenfalls immer wieder neu strukturiert wurden. Im Falle der Bundesbahndirektionen gleicht das einer Achterbahnfahrt: Immer wieder wurden Gebiete herausgenommen, neue räumliche Zuschnitte verordnet, zuletzt in den 70er Jahren. Das Verwaltungsgebiet der Bundesbahndirektion Karlsruhe umfasste nach der letzten Neuordnung der „Mittelinstanzen“ in den 70er Jahren das alte Land Baden und Teile von Rheinland-Pfalz, die nach Auflösung der Direktion Mainz der Dienststelle in der Fächerstadt zugeschlagen wurden. <sup>325</sup>

Karlsruhe hatte noch eine zweite bedeutsame Bahneinrichtung: das Ausbesserungswerk. Dort wurden lange Zeit Radsätze und die einst legendären „Silberlinge“ für ganz Süddeutschland gewartet. Das erst Anfang der 90er Jahre endgültig geschlossene Ausbesserungswerk <sup>326</sup> beschäftigte noch in den 60er und 70er Jahren bis zu 1.000 Arbeiter und Angestellte. In der Bundesbahndirektion Karlsruhe selbst waren bis Jahresende 1993 rund 1.300 Mitarbeiter beschäftigt. <sup>327</sup> Das Jugendstilgebäude zwischen Kriegsstraße und Marktplatz wurde inzwischen teilweise abgerissen und ist dem neuen ECE-Einkaufscenter gewichen. Der Direktion waren vor Privatisierung auch die Bahnbusbetriebe unterstellt, die heute in eigenen regionalen Gesellschaften organisiert sind; im Falle des Großraums Karlsruhe in der Regionalbusverkehr Südwest (RVS) GmbH.

Aus den Bahndirektionen bzw. der Deutschen Bundesbahn als Staatsbetrieb sind u.a. noch zwei weitere eigenständige Gesellschaften hervorgegangen: Aus der Spar- und Darlehensbank der Bahn

---

<sup>323</sup> Vergl. [www.bahnstatistik.de](http://www.bahnstatistik.de).

<sup>324</sup> Mit anderen räumlichen Zuschnitten existierten sie als zentrale Verwaltungsdienststellen freilich auch schon zuvor. Darüber gibt beispielsweise der Jubiläumsband „110 Jahre Eisenbahndirektion Karlsruhe“ von Fridolin Schell, verlegt im Jahr 1982 vom Eisenbahn-Kurier Verlag und der Pressestelle der Bahndirektion Karlsruhe, Auskunft. Danach gab es eine Direktion bereits im Großherzogtum Baden seit dem Jahr 1872.

<sup>325</sup> „Fragezeichen hinter Erhalt der Bundesbahndirektion“, Badische Neueste Nachrichten vom 22.10.1987

<sup>326</sup> Auf dem Gelände entsteht inzwischen ein neuer Stadtteil Karlsruhe-Südost.

<sup>327</sup> Nach Angaben eines pensionierten Technischen Bundesbahn-Amtsrates.

wurde (etwa im Südwesten) die Sparda Baden-Württemberg<sup>328</sup>, eine Genossenschaftsbank. Auch die DEVK, die Deutsche Eisenbahner Versicherungskasse, ist heute eigenständig.

Im Jahr 1993 gab es viele skeptische Stimmen; z.B. wurde moniert, dass die politische Repräsentanz der Deutsche Bahn AG in Baden-Württemberg künftig in Stuttgart konzentriert werde. So wurde der ehemalige Präsident der Bundesbahndirektion Karlsruhe als „Beauftragter der Konzernleitung“ Repräsentant für Baden-Württemberg mit Sitz in Stuttgart, die Verantwortung für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche wie Fernverkehr, Güterverkehr und Streckennetz lag fortan in Frankfurt und Berlin. Doch Karlsruhe erfuhr, als Fortsetzung der achterbahnartigen Strukturreform der 70er Jahre, funktional eine neue Aufwertung durch die Zusammenfassung der Bereiche Betriebsführung, Nahverkehr, Streckennetz und Bautechnik mit Zuständigkeiten für den ganzen Südwesten. Die Steuerung des gesamten Zugverkehrs zwischen Saarbrücken und Heidenheim, Basel und Lindau, erfolgt heute in Karlsruhe; in der Bahnbetriebszentrale direkt hinter dem Hauptbahnhof.

Die Gewerkschaft der Eisenbahner ging schon 1993 davon aus, dass nur ein geringer Teil der zuletzt insgesamt 1.800 Arbeitsplätze im Bereich der Bundesbahndirektion verloren gehen würde.<sup>329</sup> Dass dies tatsächlich so eintrat, bestätigte der Konzernbevollmächtigte der Bahn im Land, Peter Schnell, im Jahr 2002 anlässlich einer Feier für die DB-Projektbau GmbH.<sup>330</sup>

#### 4.2.2 Landesgewerbeamt: Tradition und moderne Wirtschaftsförderung

***Das Landesgewerbeamt Baden-Württemberg (LGA) war einst eine bundesweit einmalige Einrichtung zur Gewerbeförderung. Doch zum 1.1.2005 hörte das LGA mit Hauptsitz Stuttgart und Direktion Karlsruhe auf zu existieren. Während die Direktion Karlsruhe des LGA zum Europa-Informationscenter umgestaltet und in das Regierungspräsidium integriert wurde, bleiben am LGA-Hauptsitz Stuttgart Kernaufgaben weiter bestehen bzw. werden künftig vom Wirtschaftsministerium selbst wahrgenommen.***

Das Landesgewerbeamt Baden-Württemberg mit seinen Sitzen in Stuttgart und Karlsruhe galt lange Zeit als bundesweit weithin einzigartig.<sup>331</sup> Doch auch diese Institution unterliegt der Vergänglichkeit, zum 31.12.2004 hörte die Einrichtung zur Gewerbeförderung auf zu existieren. „Die Wirtschaftsförderung des Landes soll schlagkräftiger werden. Dazu sollen Kompetenzen gebündelt, Kosten eingespart und die Arbeit effizienter gestaltet werden. Das Landesgewerbeamt soll zu einem Service-Center für

<sup>328</sup> Mit Sitzen u.a. in Karlsruhe und in Stuttgart.

<sup>329</sup> Vergl.: „Karlsruhe verliert durch Bahnreform Zentralfunktion“, Badisches Tagblatt vom 4.12.1993.

<sup>330</sup> Von der Karlsruher Schwarzwaldstraße aus werden Großprojekte wie Stuttgart 21 und Neubaustrecken wie Stuttgart-Ulm und Karlsruhe-Basel betreut; die benachbarte Bahnbetriebszentrale steuert den Zuglauf für ganz Südwestdeutschland. Karlsruhe wurde zu einem Dreh- und Angelpunkt.

<sup>331</sup> Die „Königliche Centralstelle für Gewerbe und Handel“ in Stuttgart geht auf das Jahr 1848 zurück, die „Großherzoglich Badische Landesgewerbebehörde“ in Karlsruhe dagegen hat ihre Wurzeln im Jahr 1865.

Wirtschaftsförderung umgebaut werden“, hieß es auf den Internetseiten des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg zum Ende des Jahres 2004.<sup>332</sup>

Dabei galt das alt-ehrwürdige Landesgewerbeamt (kurz: LGA), das als Einrichtung mit über 150-jähriger Tradition Vermittlungs- und Lotsenfunktion für die mittelständische Wirtschaft wahrnehmen sollte, schon länger „als sinkendes Schiff“. <sup>333</sup> In der Liste der mehrere hundert Behörden umfassenden Vorlage zur Verwaltungsreform, dem letzten großen Reformwerk von Ministerpräsident Erwin Teufel, war das LGA – anders als etwa die Landeswohlfahrtsverbände (vergl. Kapitel 4.1.4) – anfangs nicht mit enthalten. Doch im Wirtschaftsministerium wurde spätestens ab dem Frühjahr 2003 über den Umbau des LGA nachgedacht. Die zunächst präferierte Umwandlung in eine GmbH hatte das Finanzministerium aus steuerlichen Gründen abgelehnt.

Der Wirtschaftsminister gab zu Jahresbeginn 2004 Details der Neustrukturierung bekannt. Danach werde geprüft, ob ein Teilbereich in Form einer Direktion weitergeführt – oder Teile in das Wirtschaftsministerium eingegliedert werden könnten. Hoheitliche Aufgaben sollten teilweise auf die Regierungspräsidien übertragen werden, etwa Aufgaben aus den Bereichen Eich- und Messwesen und der Landesstelle für Bautechnik.<sup>334</sup> Die Wirtschaft des Landes befürwortete eine Neuordnung der Wirtschaftsförderung unter Einbeziehung des LGA, ließ der Wirtschaftsminister wissen. Walter Döring liebäugelte persönlich zudem mit einem Umzug seines Ministerstabes vom Wirtschaftsministerium in das nahe gelegene „Haus der Wirtschaft“, wie das Gebäude der LGA-Dependance in Stuttgart zuletzt hieß. Es war angedacht, erforderliche Umbaumaßnahmen mit dem Verkauf der LGA-Dependance in Karlsruhe zu finanzieren.<sup>335</sup>

Auch die Direktion Karlsruhe des Landesgewerbeamtes, seit 1965 mit Sitz in einem neu errichteten Gebäude unweit des Marktplatzes, existiert seit Jahresbeginn 2005 nicht mehr in der alten Form. Die Zukunft des Gebäudes ist – anders als beim Stuttgarter „Haus der Wirtschaft“, das auch weiterhin für zentrale Aufgaben genutzt wird – offen. Wissenschaftseinrichtungen in Karlsruhe wie die Universität oder auch die IHK Karlsruhe sehen das LGA-Gebäude schon seit Jahresbeginn 2004 auf dem Weg zur Heimstätte eines modern ausgerichteten „Science Center“. Gerade im angloamerikanischen Raum seien diese zum festen Bestandteil erfolgreicher Innovationspolitik geworden. Als „Schaufenster der Wissenschaft“ werden in Science Centern die Ergebnisse von Wissenschaft und Forschung

---

<sup>332</sup> Abgelegt unter der so genannten „Übergangslösung“ bzw. Rubrik „Wirtschaftsinformationen Baden-Württemberg“.

<sup>333</sup> So die Meldungen der Landespresse, etwa: „Landesgewerbeamt droht das Aus“, Schwäbische Zeitung, 17.12.2003.

<sup>334</sup> „Drohende Auflösung des Landesgewerbeamtes“, Antrag der SPD vom 11.12.2003, Landtagsdrucksache 13/2724.

<sup>335</sup> Das „Haus der Wirtschaft“, angesiedelt in einem repräsentativen Jugendstilbau mit feudaler Empfangshalle und marmornem Treppenaufgang aus dem Jahr 1896, gilt als weitaus repräsentativer als das plattenbauartige Wirtschaftsministerium; vergl. „Döring zieht ins Haus der Wirtschaft“, Schwarzwälder Bote vom 24.2.2004 – der Umzug war jedoch bald schon aufgrund der zu erwartenden Umbaukosten in sechsstelliger Höhe hinfällig; vergl. „Haus der Wirtschaft: Döring zieht nicht um“, Stuttgarter Nachrichten vom 22.3.2004.



systematisch und praxis- bzw. anwendungsorientiert aufgearbeitet und Unternehmen sowie gerade jungen Menschen verständlich präsentiert.<sup>336</sup>

Betroffen von der Neustrukturierung des LGA an den Standorten Stuttgart und Karlsruhe sind insgesamt rund 830 Planstellen. Rein rechnerisch stammen davon noch 402 Stellen von der 1994 fusionierten badischen und württembergischen Gebäudeversicherung (vergl. Kapitel 4.1.1). In so genannten Dienstleistungs-Überlassungsverträgen (DLÜ) wurden die Stellen der Gebäudesachverständigen bis Ende 2004 bei den LGA-Sitzen geführt, das Gehalt der Mitarbeiter von den neuen Eignern der Gebäudeversicherungsanstalt, der SV-Versicherung bezahlt. Seit 1.1.2005 werden noch ca. 300 DLÜ-Stellen beim Regierungspräsidium Stuttgart „mitgezählt“. Das Mess- und Eichwesen mit derzeit 240 Beschäftigten soll dagegen mittelfristig privatisiert werden, so dass von den derzeit rund 830 Planstellen bis zum Jahr 2006/7 gerade noch rund 300 bestehen bleiben werden.

Während die Direktion Karlsruhe des LGA zum Europa-Informationscenter<sup>337</sup> umgestaltet, mit dem Steinbeis-Europa-Center verbunden und in das Regierungspräsidium Karlsruhe integriert wird, bleiben am LGA-Hauptsitz Stuttgart Kernaufgaben der Wirtschaftsförderung im „Haus der Wirtschaft“ bei Baden-Württemberg International (bw-i), der vormaligen Gesellschaft für Internationale Wirtschaftliche Zusammenarbeit Baden-Württemberg (GWZ) angesiedelt. Die bw-i wird künftig außerdem allein verantwortlich für Auslandsmarketing und Auslandsmärkte.<sup>338</sup> Zumindest die Handwerker in Baden-Württemberg trauerten der einzigartigen Einrichtung LGA nach, hieß es zuletzt.<sup>339</sup> Die wirtschaftliche Bedeutung war in der Tat vor allem auf das Handwerk zugeschnitten, kaum mehr Relevanz hatten Industrie und Handel. Nutznießer der EU-Beratung waren in erster Linie die Kommunen.

---

<sup>336</sup> Über die Ankündigung in einer Pressekonferenz zum Jahreswechsel 2003/2004 ist die Idee aber noch nicht hinausgereift; zuletzt fand das Thema Erwähnung in einer Pressemitteilung von Karlsruhes Rathauschef Heinz Fenrich zum Thema „Behördenstandort Karlsruhe“ vom 12.1.2004.

<sup>337</sup> Das bereits 1989 von der EU-Kommission eingerichtete „Europäische Referenzzentrum“ wurde 1999 zusätzlich „Zentrale Anlaufstelle für EU-Fragen“ der Kommunen und Landkreise des Landes Baden-Württemberg.

<sup>338</sup> Nach Angaben auf den Internetseiten der Landesregierung, Rubrik „Wirtschaftsinformationen Baden-Württemberg“.

<sup>339</sup> „Sang- und klangloses Ende einer königlichen Einrichtung“, Stuttgarter Zeitung, Wirtschaft, vom 12.2.2005; „Ferdinand Steinbeis hat es einst erkämpft, nun ist es der Verwaltungsreform zum Opfer gefallen: Das Landesgewerbeamt besteht nicht mehr“, hieß es u.a. in dem Beitrag.



*Das aufgelöste Landesgewerbeamt in Karlsruhe, mitten im Herzen der Stadt gelegen.*

*Foto: sj*

## 5. „...mit Sitz in Karlsruhe...“ – ein Ende der Fusionen?

### 5.1 Oberste und höhere Bundes- und Landesbehörden

*Es waren bewusste politische Entscheidungen, kurz nach dem Krieg zwei der höchsten deutschen Gerichte in Karlsruhe anzusiedeln: den Bundesgerichtshof (1950) und das Bundesverfassungsgericht (1951). Fast ebenso lang hat die Bundesanwaltschaft ihren Hauptsitz in Karlsruhe. Auf eine lange Tradition kann auch die Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel – deren Vorläuferinstitut im Deutschen Reich schon seit 1936 hier beheimatet war – zurück blicken. Die Bundesanstalt für Wasserbau, zuvor in Berlin ansässig, nahm 1948 ihren Hauptsitz in Karlsruhe. Politische Entscheidungen im Land selbst waren es, 1952 den Landesrechnungshof, 1966 das Finanzgericht, 1972 die Gemeindeprüfungsanstalt, 1974 die Landesanstalt für Umweltschutz und 1986 die Führungsakademie des Landes in der Fächerstadt anzusiedeln. Die fünf obersten und höheren Bundes- und Landesbehörden sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden: Einrichtungen, die auch dazu gedacht waren und sind, die Zentralität Karlsruhes zu stärken. Mit ihrem Renommee und ihrer Ausstrahlungskraft – als so genannter „weicher“ Faktor – sollen sie die wirtschaftliche Bedeutung der einstigen badischen Residenz untermauern (und sind deshalb nicht mehr wegzudenken).*

#### 5.1.1 „Karlsruher Republik“: das Bundesverfassungsgericht am Schlossplatz

Als im Jahr 2001 im Großen Haus des Badischen Staatstheaters das 50-jährige Bestehen des Bundesverfassungsgerichtes (BVG) gefeiert wurde, war von der „Karlsruher Republik“ die Rede. Wenn in den Medien der Name Karlsruhe fällt, wird damit zumeist das BVG<sup>340</sup> verbunden. Zu Beginn noch provisorisch im Prinz-Max-Palais<sup>341</sup> untergebracht logiert das höchste deutsche Gericht seit 1969 in Pavillons des Architekten Paul Baumgarten<sup>342</sup> in unmittelbarer Nachbarschaft von Schloss und ehemaligem Botanischem Garten –, der Bedeutung des Gerichtes angemessen. Das Gericht setzt sich aus zwei Senaten mit 16 Einzelrichtern zusammen, die je zur Hälfte von Bundestag und Bundesrat gewählt werden und eine (einmalige) Amtszeit von 12 Jahren haben. Das BVG ist eines der fünf Verfassungsorgane Deutschlands. In der Öffentlichkeit ist es vor allem durch die Senatsverfahren bekannt, jährlich gehen etwa 5.000 Verfassungsbeschwerden ein. In jüngster Zeit wurde das BVG zudem verstärkt von politischen Parteien angerufen. Die Zahl der Eingaben ist in den vergangenen Jahren stetig angewachsen, deshalb werden Erweiterungspläne im Bereich des Botanischen Gartens verfolgt. Neben „einfachen“ Rechtspflegern arbeiten derzeit 65 wissenschaftliche Mitarbeiter den

<sup>340</sup> Ähnlich war häufig zu Bundesligazeiten auch vom Profi-Fußballclub „KSC“ die Rede!

<sup>341</sup> Dem heutigen Sitz des Karlsruher Stadtmuseums.

<sup>342</sup> Baumgarten verwirklichte den ersten Umbau des Berliner Reichstages; auch die BVG-Pavillons wurden mehrfach baulich erweitert!

Richtern zu. Das BVG zählt im Jahr 2005 insgesamt 259 Mitarbeiter.<sup>343</sup> Die Bedeutung des BVG lässt sich nicht in Zahlen messen, das damit verbundene Renommee ist für Stadt und Region unbezahlbar.



***Das Bundesverfassungsgericht im ehemaligen Botanischen Garten und unweit des Karlsruher Schlosses aus der Luft betrachtet. Foto: sj***

#### 5.1.2 Bundesgerichtshof: das oberste Zivil- und Strafgericht der Bundesrepublik

Der Bundesgerichtshof (BGH) ist das oberste Gericht der ordentlichen Gerichtsbarkeit, d.h. in der Zivil- und Strafrechtspflege, bis auf wenige Ausnahmen Revisionsgericht und damit letzte Instanz in der gesamten ordentlichen Gerichtsbarkeit Deutschlands. Die Arbeit des BGH beschränkt sich grundsätzlich auf die Nachprüfung der formal-rechtlichen Beurteilung eines Falles durch die Vorinstanzen, also den in die Zuständigkeit der Länder fallenden Amts-, Land- und Oberlandesgerichten. Nach der Neuverteilung von Gerichtszuständigkeiten nach der deutschen Wiedervereinigung wurde ein (Au-

<sup>343</sup> Laut Angaben in einem Telefonat (Stand März 2005) mit der BVG-Pressestelle am 24.3.2005; anders als etwa beim BGH beschränkt sich der „juristische Sachverstand“ auf den im Gericht selbst. Es gibt z.B. keine eigens zugelassenen BVG-Rechtsanwälte, die ihren Sitz und ihr Haupttätigkeitsfeld in Karlsruhe sehen würden; vergl. [www.bundesverfassungsgericht.de](http://www.bundesverfassungsgericht.de); derzeitiger Präsident des BVG: Hans-Jürgen Papier.

ßen-) Senat von Berlin nach Leipzig verlegt.<sup>344</sup> Neben dem BGH bestehen als oberste Gerichtshöfe des Bundes noch das Bundesverwaltungsgericht in Leipzig, der Bundesfinanzhof in München, das Bundesarbeitsgericht in Erfurt und das Bundessozialgericht in Kassel. Der BGH wurde am 1. Oktober 1950 in Karlsruhe errichtet und ist in einem parkähnlichen Gelände in der Innenstadt von Karlsruhe untergebracht. Hauptgebäude ist das Erbgroßherzogliche Palais. Zuletzt wurde im Jahr 2004 ein umfangreicher Erweiterungsbau bezogen.<sup>345</sup> Dem BGH arbeiten eine Vielzahl hochqualifizierter Mitarbeiter direkt und indirekt zu: Zwölf Zivil- und vier Strafsenate mit zusammen rund 120 Einzelrichtern, 46 wissenschaftliche Mitarbeiter im BGH selbst, 31 zugelassene BGH-Anwälte zuzüglich deren – nicht näher bezifferbaren – wissenschaftlicher Mitarbeiter außerhalb des Gerichts.<sup>346</sup>

### 5.1.3 Bundesanwaltschaft: Der Generalbundesanwalt beim Bundesgerichtshof

Gerichtsorgane und Fragen der Gerichtsverfassung fallen in der Bundesrepublik Deutschland unter die konkurrierende Gesetzgebung des Bundes und der Länder.<sup>347</sup> Die Bundesanwaltschaft ist die einzige Staatsanwaltschaft des Bundes. Die offizielle Bezeichnung der 1950 errichteten Behörde lautet: Der Generalbundesanwalt beim Bundesgerichtshof. Die Bundesanwaltschaft hat Aufgaben der Mitwirkung an Revisions- und Beschwerdeverfahren vor den Strafsenaten des BGH, der Erinstanzlichen Strafverfolgung von Delikten gegen die innere Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland, insbesondere von terroristischen Gewalttaten und von Delikten gegen die äußere Sicherheit, vor allem von Landesverrat und Spionage bzw. von Völkermord. Außerdem führt die Bundesanwaltschaft verschiedene Register. Entsprechend umfangreich ist die Mitarbeiterzahl bei drei Abteilungen und zwei Standorten. Die Gesamtbehörde zählt rund 600 Mitarbeiter, davon etwa 400 bei der Dienststelle Bundeszentralregister, die 1999 von Berlin nach Bonn umgezogen ist (wobei die Mitarbeiter in Karlsruhe überdurchschnittlich qualifiziert sind). Am Hauptsitz Karlsruhe hat die Bundesanwaltschaft einen Neubau in der Südweststadt bezogen, in unmittelbarer Nachbarschaft von ZKM und Arbeitsamt.<sup>348</sup>

---

<sup>344</sup> Es gibt Überlegungen, künftig alle künftig neu zu schaffenden Senate in Leipzig anzusiedeln, damit droht ein schleichender Bedeutungsverlust für den Gerichtsstandort Karlsruhe!

<sup>345</sup> Vergl. [www.bundesgerichtshof.de](http://www.bundesgerichtshof.de); derzeitiger Präsident des BGH: Günter Hirsch.

<sup>346</sup> Nach Angaben der BGH-Pressestelle (Telefonat 24.3.2005) und Auswertung des Internetauftrittes.

<sup>347</sup> Vergl. Art 74 I Nr. 1 Grundgesetz zur konkurrierenden Gesetzgebung (materielles und formelles Recht).

<sup>348</sup> Vergl. [www.generalbundesanwalt.de](http://www.generalbundesanwalt.de); derzeitiger Generalbundesanwalt: Kai Uwe Nehm.



#### 5.1.4 Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel

Zu Jahresbeginn 2004 wurde die Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel (BFEL) durch Zusammenlegung der Bundesanstalt für Milchforschung (Kiel), der Bundesanstalt für Getreide-, Kartoffel- und Fettforschung (Detmold und Münster), der Bundesanstalt für Fleischforschung (Kulmbach), der Bundesforschungsanstalt für Ernährung (Karlsruhe) sowie des Instituts „Fischqualität“ der Bundesforschungsanstalt für Fischerei (Hamburg) neu gegründet. Sie ist eine Forschungseinrichtung im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. Hauptsitz der neuen Anstalt ist Karlsruhe, wo seit 1936 auch schon die Vorläuferinstitute „Reichsinstitut für Lebensmittel“ (hervorgegangen aus dem „Kältezentrum“ der Universität) sowie nach dem 2. Weltkrieg die „Bundesforschungsanstalt für Ernährung“ ansässig waren. Im Herbst 1998 hat die einstige BFE einen Neubau an der Haid-und-Neu-Straße in Karlsruhe bezogen, seit einigen Jahren liegt die Zahl der Planstellen bei etwa 150. Nach Umsetzung der Neustrukturierung und noch anstehender Standortentscheidungen<sup>349</sup>, sind für die BFEL insgesamt bei sieben neu zu strukturierenden Instituten 495 Planstellen vorgesehen, darunter 120 Wissenschaftler. Die Präsidentenstelle wird im Jahr 2005 neu besetzt.<sup>350</sup>



<sup>349</sup> Z.B. soll Münster aufgelöst werden.

<sup>350</sup> Vergl. [www.bfa-ernaehrung.de](http://www.bfa-ernaehrung.de).

### 5.1.5 Bundesanstalt für Wasserbau als zentrale Bundesoberbehörde

Die Bundesanstalt für Wasserbau (BAW) ist die zentrale technisch-wissenschaftliche Bundesoberbehörde zur Unterstützung des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen und der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes, vor allem bei Fragen des Aus- und Neubaus, des Betriebs und des Unterhalts der Bundeswasserstraßen. Die BAW hat ihren Hauptsitz in Karlsruhe und weitere Dienststellen in Hamburg und Ilmenau (bei Suhl/Thüringen) und wurde 1948 in Karlsruhe als fachliches Nachfolgeinstitut der seit 1903 bestehenden Preußischen Versuchsanstalt für Wasser-, Erd- und Schiffbau, Berlin, gegründet. 1990 wurde die Forschungsanstalt für Schifffahrt, Wasser- und Grundbau (FAS) in Berlin mit der BAW zusammengeführt. Am Standort Karlsruhe hat die Leitung der BAW ihren Sitz, ebenso die Abteilungen Bautechnik, Geotechnik, Wasserbau im Binnenbereich, Zentraler Service. Schiffsbau und Wasserbau im Küstenbereich sind in Hamburg angesiedelt. Die BAW mit ihren Baulichkeiten in der Karlsruher Weststadt (zwischen Hochschule West und Städtischem Klinikum) zählt derzeit 433 Planstellen bundesweit, davon sind 240 dem Hauptsitz Karlsruhe zugeordnet.<sup>351</sup>

### 5.1.6 Landesrechnungshof: in der Nachfolge der Badischen Oberrechnungskammer

Der Landesrechnungshof Baden-Württemberg mit Sitz in Karlsruhe ist die einzige oberste Landesbehörde außerhalb der Landeshauptstadt. Der Präsident des Rechnungshofes ist vom Rang her den Ministern der Landesregierung gleichgestellt. Dem Rechnungshof als oberster Finanzkontrollbehörde des Landes sind die Staatlichen Rechnungsprüfungsämter in Karlsruhe, Stuttgart, Freiburg und Tübingen zugeordnet. Schon vor 180 Jahren wurde in Karlsruhe der Grundstein der heutigen Finanzkontrolle im Land Baden-Württemberg gelegt. Seit dieser Zeit wandelte sich die Tätigkeit des Rechnungshofes von reiner Rechnungsprüfung zur umfangreichen Kontrolle der öffentlichen Finanzen. Heute tritt verstärkt die Aufgabe hinzu, Regierung und Parlament zu beraten. Der 1946 in Nachfolge der Badischen Oberrechnungskammer eingerichtete Rechnungshof, zunächst nur für das Land Württemberg-Baden (mit Sitz Karlsruhe, Außenstelle Stuttgart) zuständig, blieb auch für das Land Baden-Württemberg zuständig (Gesetz vom 15.5.1952). Von Karlsruhe aus werden alle Behörden und Einrichtungen im Land, die mit Geldern aus dem Landeshaushalt oder mit (Rundfunk-) Gebühren ihre Aufgaben bestreiten, geprüft. Seit 1905 residiert die Finanzkontrolle in einem Jugendstilgebäude in

---

<sup>351</sup> Die Planstellen sind seit 2000 rückläufig, von ursprünglich 468 (2000) über 446 (2002) sind jetzt noch 433 verblieben. Am Standort Karlsruhe waren es zum Jahrtausendwechsel 275 Planstellen, jetzt sind es noch 240 (Schreiben der BAW vom 7.3.2005). Vergl. [www.baw.de](http://www.baw.de).



der Karlsruher Weststadt, insgesamt sind in der Finanzkontrolle Baden-Württemberg derzeit rund 260 Personen tätig.<sup>352</sup>

#### 5.1.7. Finanzgericht Baden-Württemberg: noch mit Sitz in Karlsruhe

Das Finanzgericht Baden-Württemberg wurde durch das baden-württembergische Gesetz zur Ausführung der Finanzgerichtsordnung vom 29.3.1966 als oberes Landesgericht mit Sitz in Karlsruhe errichtet. Es steht somit auf der gleichen Stufe wie die Oberlandesgerichte Stuttgart und Karlsruhe, das Landesarbeitsgericht, der Verwaltungsgerichtshof und das Landessozialgericht.<sup>353</sup> Das Finanzgericht bestand bei Gründung aus sechs Senaten: einem in Karlsruhe, zwei Außensenaten in Freiburg und drei Außensenaten in Stuttgart. Im Jahr 2003 umfasste das Finanzgericht Baden-Württemberg 14 Senate, vier in Karlsruhe, vier Außensenate in Freiburg und sechs Außensenate in Stuttgart. Seit Jahresbeginn 2003 wurden Überlegungen angestellt, die Außensenate in Freiburg und Stuttgart nach Karlsruhe zu verlegen, um die historisch bedingte Dreiteilung des Gerichts aufzuheben.<sup>354</sup> Doch dann sollte es ganz anders kommen: Im Rahmen der großen Verwaltungsreform von Ministerpräsident Erwin Teufel wurde im Juni 2004 beschlossen, mit Wirkung zum 1.1.2005 den Hauptsitz von Karlsruhe nach Stuttgart zu verlegen und den Standort Karlsruhe mittelfristig – bis Ende 2007 – aufzulösen.<sup>355</sup> Dem richterlichen Dienst gehören derzeit neben dem Präsidenten (der seit Gründung bis Ende 2004 seinen Sitz in Karlsruhe hatte) weitere 50 Richter an. Der Bestand an anhängigen Streitfällen betrug zu Jahresbeginn 2003 insgesamt 10.625 Fälle. Der Sitz in Karlsruhe war bis zuletzt das Behördenzentrum an der Moltkestraße.<sup>356</sup>

#### 5.1.8 Gemeindeprüfungsanstalt: Kontrolle für 1.111 Städte und Gemeinden im Land

Die Gemeindeprüfungsanstalt (gpa) ist eine selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts<sup>357</sup>, mit Dienststellen in Karlsruhe (Hauptsitz) und Stuttgart sowie Außenstellen in Kenzingen, Ravensburg und Villingen-Schwenningen. Die gpa wurde 1972 errichtet und ist Behörde für die überörtliche Prüfung der kommunalen Haushalts- und Wirtschaftsführung bei Gemeinden mit mehr als 4.000 Einwohnern (allgemeine Finanzprüfung, Bauausgaben- und Krankenhausprüfung), die Prüfung von EDV-

<sup>352</sup> Vergl. [www.rechnungshof.baden-wuerttemberg.de](http://www.rechnungshof.baden-wuerttemberg.de) oder [www.rh.bwl.de](http://www.rh.bwl.de).

<sup>353</sup> Wie das Landessozialgericht gehört das Finanzgericht zu der so genannten besonderen Verwaltungsgerichtsbarkeit.

<sup>354</sup> „Großes Schreibtischerücken für die Finanzrichter des Landes“, Badische Neueste Nachrichten vom 15.1.2003.

<sup>355</sup> Gesetz zur Reform der Verwaltungsstruktur, zur Justizreform und zur Erweiterung des kommunalen Handlungsspielraums (Verwaltungsstruktur-Reformgesetz – VRG); Drucksache 13/3201 vom 2.6.2004, S. 81 und S.321 f.

<sup>356</sup> Der Grund des beschlossenen Umzugs ist eine zugestandene Kompensation für die Verlagerung von Zuständigkeiten der OFD (vergl. Kapitel 4.1) von Stuttgart nach Karlsruhe. Vergl. [www.fg-baden-wuerttemberg.de](http://www.fg-baden-wuerttemberg.de).

<sup>357</sup> Auf der Grundlage eines besonderen Landesgesetzes.

Programmen im kommunalen Finanzwesen. Die gpa kann ferner bei kommunalen Unternehmen und Einrichtungen überörtliche Prüfungen vornehmen sowie auf Antrag bei vorgeschriebenen und freiwilligen Jahresabschlussprüfungen tätig werden. Daneben ist die gpa für die Kommunen auch beratend tätig. Organe der gpa sind der Verwaltungsrat und der Präsident. Sie wird finanziert aus Entgelten für die jeweiligen Leistungen und ergänzend durch eine Umlage von den Gemeinden, Städten und Landkreisen. Zu Jahresbeginn 2004 zählte die gpa 161 Planstellen.<sup>358</sup>

#### 5.1.9 Landesanstalt für Umweltschutz: ausführendes Organ des Umweltministeriums

Die Landesanstalt für Umweltschutz (LfU) wurde auf Grund des Beschlusses der Landesregierung vom 29.10.1974 mit Sitz in Karlsruhe errichtet. Sie ist eine nicht-rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts im Geschäftsbereich des Ministeriums für Umwelt und Verkehr, teilweise – im Bereich des Natur- und Artenschutzes – bestehen zudem fachaufsichtliche Regelungen durch das Ministerium für den Ländlichen Raum. Beobachten, bewerten, beraten – für Umwelt und Natur: Aufgabe der LfU ist, die Landesregierung und ihre Behörden konzeptionell und fachlich zu beraten und zu unterstützen, in Umwelt-, Natur- und Artenschutz, in Fragen des technischen Arbeitsschutzes und des Strahlenschutzes. Das Institut für Seenforschung in Langenargen am Bodensee ist der LfU direkt zugeordnet. Die LfU, in Karlsruhe auf zwei Standorte verteilt, hat im Rahmen allgemeiner Einsparverpflichtungen die Zahl der Planstellen bis Ende 2002 auf 399 reduziert. Mitte 2003 waren insgesamt 451 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigt. Die Umsetzung der Verwaltungsreform wird zu weiterem Stellenabbau führen. Schon seit 2003 diskutiert, soll zum 1.1.2006 die Eingliederung der UMEG (Zentrum für Umweltmessungen, Umwelterhebungen, Gerätesicherheit), die mit derzeit 120 Mitarbeitern ebenfalls in Karlsruhe ansässig ist, erfolgen.<sup>359</sup>

#### 5.1.10 Die Führungsakademie Baden-Württemberg: Kaderschmiede aus der Späth-Zeit

Gegründet wurde die Führungsakademie im Jahr 1986, noch in der Zeit von Ministerpräsident Lothar Späth. Die deutsche bzw. baden-württembergische „Kleinausgabe“ der französischen „ENA“ (École Nationale d'Administration) soll vor allem Beamte von Land und Kommunen auf künftige Führungsaufgaben vorbereiten und zur Bewältigung künftiger Anforderungen im Beruf weiterbilden. Von einem „Kompetenzzentrum an der Schnittstelle zwischen Politik, Kultur und Wirtschaft“ sprach zuletzt Ministerpräsident Erwin Teufel. Die Arbeit der Führungsakademie mache Menschen „wettbewerbs- und zukunftsfähig“. Nicht nur Interdisziplinärität ist das Credo, wie zuweilen an Hochschulen, sondern

---

<sup>358</sup> Vergl. [www.gpabw.de](http://www.gpabw.de).

<sup>359</sup> Vergl. [www.lfu.baden-wuerttemberg.de](http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de)

auch „lehren und lernen in intergenerativer Verantwortung“, lautet in Selbstdarstellungen ihre Losung. Nicht zu unterschätzen sind Image, Renommee und Ausstrahlung. In der Regel dauern die Kurse für Führungskräfte ein Jahr. Bei durchschnittlich 20 bis 25 Kursteilnehmern betrug die Mitarbeiterzahl in den Jahren 2002 bis 2004 zwischen zehn und 16 Personalstellen.<sup>360</sup>

## 5.2 Landesober- und -mittelbehörden mit Sitz in der TechnologieRegion

### 5.2.1 Sorgenkinder: landwirtschaftliche Forschungs- und Versuchsanstalten

***Die TechnologieRegion Karlsruhe verfügt derzeit über drei herausragende landwirtschaftliche Forschungs- und Versuchsanstalten: Es handelt sich dabei um die in das Jahr 1927 zurückreichende Landesanstalt für Pflanzenbau, die 1917 gegründete Landesanstalt für Schweinezucht (beide mit Sitz in Rheinstetten) sowie die Landwirtschaftliche Versuchs- und Forschungsanstalt Augustenberg (kurz: LUFA; bei Karlsruhe-Durlach). Während die Schweinezucht spätestens 2007 nach Boxberg/Hohenlohe verlagert werden soll, steht die Umsetzung eines Ministerratsbeschlusses zur Integration der Landesanstalt für Pflanzenschutz (bisher Stuttgart) in die bestehenden Karlsruher Einrichtungen noch aus.***

Was haben die Autotester von Mercedes-Benz mit den Schweinezüchtern im Land zu tun? Auf den ersten Blick nicht viel. Und doch sind dereinst hochfahrende Pläne der Autoindustrie im Land gescheitert, womit der Weg frei wurde für andere Pläne, für ein Kompensationsgeschäft im landwirtschaftlichen Sektor. Sprich: Weil die noch in der Ära von Ministerpräsident Lothar Späth geplante Teststrecke von Daimler-Benz in dem Dorf Boxberg, unweit von Kocher und Jagst und unweit der Kurstadt Bad Mergentheim, gescheitert ist, müssen die staatlichen Schweinezüchter im Land nun bald schon „die Umzugskartons packen“. Die Schweinezucht soll verlagert und in dem an die nordwürttembergische Region Hohenlohe angrenzenden „Badisch-Sibirien“ konzentriert werden.<sup>361</sup>

Doch Pläne sind mitunter geduldig, die Ferkel, Mastschweine und Muttertiere, die vom Oberrheingraben, von Rheinstetten im Landkreis Karlsruhe in naher Zukunft an Kocher und Jagst verlegt werden sollen, können also noch ein bisschen warten. In Rheinstetten steht die einzige und zugleich älteste Schweinezuchtanstalt im Südwesten. Während das lange geplante „grüne Agrarzentrum Boxberg“<sup>362</sup> seit Sommer 2004 nun in Bau ist, bleiben die über viele Jahrzehnte hinweg etablierten landwirtschaftlichen Forschungs- und Versuchsanstalten in der TechnologieRegion Karlsruhe eher „Sorgenkinder“: Da wo die IT-Branche blüht, da wo – wie im Fall des Rheinstettener Teilortes Forchheim – in unmit-

<sup>360</sup> Präsident der im so genannten „Schwedenpalais“ unweit von Kunsthalle und Bundesverfassungsgericht am Zirkel untergebrachten Führungsakademie ist der frühere Staatsminister Dr. Erwin Vetter; vergl. [www.fuehrungsakademie.landbw.de](http://www.fuehrungsakademie.landbw.de) oder [www.fuehrungsakademie.bwl.de](http://www.fuehrungsakademie.bwl.de).

<sup>361</sup> Wie der Landstrich rund um Bad Mergentheim umgangssprachlich auch mitunter genannt wird.

<sup>362</sup> „Staatsschweine ziehen nach Boxberg“, Heilbronner Stimme vom 9.3.2004.

telbarer Nachbarschaft zu landwirtschaftlichen Versuchsfeldern eine neue, über die Region hinaus strahlende Großmesse entstand, ist nur noch scheinbar Platz für Schweinezucht, für die Forschung einer „Landesanstalt für Pflanzenbau“ oder für eine – auf dem benachbarten Augustenberg in Karlsruhe-Durlach gelegene – „Landwirtschaftliche Untersuchungs- und Forschungsanstalt“ (LUFA).<sup>363</sup>

Die Verlegung der Schweinezuchtanstalt von Rheinstetten-Forchheim nach Boxberg geht auf erste Überlegungen im Jahr 1989 und einen grundsätzlichen Ministerratsbeschluss<sup>364</sup> im Jahr 1991 zurück – und ist wie in vielen hier beschriebenen Fällen, sei es die Fusion der Landeswohlfahrtsverbände (vergl. Kapitel 4.1.4) oder die Auflösung der Landesgewerbeämter (vergl. Kapitel 4.2.2) – nicht wirklich begründet. Angesichts der Probleme des Landes, Schulen und innere Sicherheit zu finanzieren, sei der millionenschwere Umzug der Schweine innerhalb des Landes – nach Ansicht der Landtagsopposition – „das sinnloseste Projekt seit dem Turmbau zu Babel“.<sup>365</sup> Bis zu 70 Millionen Mark wollte Lothar Späth in Boxberg einst für ein grünes Agrarzentrum ausgeben, nun ist von Baukosten in Höhe von 21 Millionen Euro die Rede. Die Sanierung der seit 1917 bestehenden Einrichtung in Forchheim wäre laut Rheinstettens Bürgermeister dagegen für rund 10 Millionen Euro realisierbar gewesen.<sup>366</sup>

Wenn nun auf der einen Seite erkennbar viel Geld ausgegeben wird, bleibt die Fortentwicklung der benachbarten Einrichtungen – der Landesanstalt für Pflanzenbau (Rheinstetten-Forchheim) und der Landwirtschaftlichen Untersuchungs- und Forschungsanstalt (LUFA) – gleichzeitig sehr zögerlich. Nach Auflösung des Amtes für Landwirtschaft auf dem Augustenberg zum 1. Oktober 1997 (endgültiger Vollzug 2001) und der Verlegung des Personals nach Bruchsal wurden Planungen für ein neues „Kompetenzzentrum“ bei Durlach erstellt. Die drei bestehenden Anstalten „Landesanstalt für Pflanzenschutz“ in Stuttgart, die „Landesanstalt für Pflanzenbau“ in Rheinstetten-Forchheim und die „LUFA“ sollten am Standort Augustenberg in einer gemeinsamen neuen pflanzenbaulichen Landesanstalt aufgehen. Dies wollte man als Stärkung der Region Karlsruhe gewertet sehen.

---

<sup>363</sup> Die Landesanstalt für Schweinezucht in Rheinstetten-Forchheim liegt unmittelbar neben dem Gelände der Neuen Messe Karlsruhe, angrenzend an die Gemarkung der Nachbarstadt Karlsruhe. Südlich an die Liegenschaften der Landesanstalt für Schweinezucht schließt sich die Landesanstalt für Pflanzenbau an.

<sup>364</sup> Pressemitteilung des Staatsministeriums Baden-Württemberg vom 4.6.2004.

<sup>365</sup> Der nordbadische Bundestagsabgeordnete Jörg Tauss (SPD) sprach noch im Mai 2003 von einem „Affentheater um die Schweine“; Pressemitteilung von Jörg Tauss, MdB, vom 28.5.2003; auch der Ettlinger Landtagsabgeordnete und frühere Staatsminister Erwin Vetter (CDU) hatte sich – entgegen der Meinung in der CDU-Fraktion – für den Erhalt der Schweinezuchtanstalt in Rheinstetten eingesetzt.

<sup>366</sup> „Am bisherigen Standort Forchheim wäre das neue Zentrum wegen der Stadtnähe, der beengten Lage und auf Grund der wenig geeigneten Bausubstanz nicht realisierbar gewesen“, ließ dagegen Ministerpräsident Erwin Teufel in der Pressemitteilung vom 4.6.2004 (a.a.O.) verlautbaren.

Doch nach zwei Landtagsanfragen im Jahr 1997 ist nicht mehr viel Wesentliches geschehen.<sup>367</sup> Aus den Antworten: „Die Zusammenführung bringt durch die Einbeziehung der Landesanstalt für Pflanzenschutz aus Stuttgart einen Zuwachs für den Standort Karlsruhe-Augustenberg von rund 40 Stellen. Durch die Zusammenführung der drei Landesanstalten werden spürbare Rationalisierungs- und Einspareffekte, insbesondere im Laborbereich der Anstalten, erwartet.“<sup>368</sup> Wesentlich war dabei aber auch folgender Passus: „Ein Zeitplan liegt noch nicht vor.“ Das monieren im Übrigen auch die betroffenen Anstalten selbst. „Seit mehr als 5 Jahren liegt ein Konzept mit Aufgabenplanung, Personalausstattung und Kostenschätzung für den erforderlichen räumlichen Ausbau sowie die technische Ausstattung vor“, heißt es etwa von Seiten der LUFA.<sup>369</sup>

Die Landesanstalt für Pflanzenschutz aus ihrer räumlichen Enge in der Stuttgarter Innenstadt zu lösen und zu verlagern, wird als Beginn der Verlagerungsdiskussion im Jahre 1990 gesehen. Über die Zwischenstationen Forchheim und Boxberg (auch das war mal im Gespräch) sei man nun wieder „in Karlsruhe gelandet“, jeweils mit einem hohen, aber nutzlosen Aufwand an Planungsarbeiten, heißt es dazu eher lakonisch von Seiten der Landesanstalt für Pflanzenschutz<sup>370</sup>. Wie die benachbarte Landesanstalt für Schweinezucht und mit den gemeinsam bewirtschafteten 180 Hektar Ackerland war die Landesanstalt für Pflanzenbau mit ihren Flächen am Rande der Großstadt Karlsruhe schon immer auch anderen Begehrlichkeiten ausgesetzt. Eine Veräußerung als Gelände für Industrie- und Gewerbeansiedlungen wird bis heute nicht ausgeschlossen.

Eine weitere Verzögerung der (gewünschten und für sinnvoll erachteten) Fusion der drei genannten Anstalten<sup>371</sup> und ihre Verlagerung auf den Augustenberg könnte erneut zu einer Diskussion über den Standort Karlsruhe-Durlach führen, fürchtet man derweil bei der LUFA: „Die Wahrnehmung der Aufgaben der LUFA Augustenberg und insbesondere die zukünftige Bedeutung einer zentralen landwirtschaftlichen Untersuchungs- und Forschungsanstalt für Baden-Württemberg wird von der Stadt Karlsruhe vernachlässigt“, heißt es bei der LUFA unzweideutig. Inzwischen hat auch die Oberfinanzdirektion Karlsruhe die Kosten der Zusammenlegung kalkuliert, und das Finanzministerium veranlasst, die Realisierung des ersten Bauabschnitts zu prüfen. Auf eine Anfrage der FDP-Fraktion im Karlsruher Stadtrat antwortete die Stadtverwaltung, die Landesregierung begründe die noch nicht vollzogene

---

<sup>367</sup> Gemeinsamer Antrag der Fraktionen Bündnis 90/Die Grünen (MdL Stolz, Karlsruhe) und der SPD (MdL Fischer, Karlsruhe) vom 1.10.1997 (Landtagsdrucksache 12/1985) und Antrag der CDU (MdL Blank und MdL Bender, beide Karlsruhe) vom 9.10.1997 (Landtagsdrucksache 12/2021).

<sup>368</sup> Die Landesanstalt für Pflanzenschutz hatte in den vergangenen Jahren bis zu 45 Mitarbeiter.

<sup>369</sup> Auskunft mit Schreiben vom 28.12.2004.

<sup>370</sup> Mit Schreiben vom 16.12.2004.

<sup>371</sup> Landesanstalt für Pflanzenbau in Rheinstetten-Forchheim (ehem. badische Gründung 1927; 1953-1970 Bundesanstalt, seit 1970 Landesanstalt), Landesanstalt für Pflanzenschutz (Sitz in Stuttgart seit 1955, Verlagerung nach Karlsruhe geplant, aber noch nicht realisiert) und Landwirtschaftliche Untersuchungs- und Forschungsanstalt Augustenberg bei Karlsruhe (ehem. badische Gründung 1859).

Zusammenführung der Institutionen mit fehlenden Haushaltsmitteln <sup>372</sup> – es ist also vermutlich noch ein langer Weg und erkennbarer Handlungsbedarf zur Umsetzung der neuen gemeinsamen Landesanstalt für Pflanzenbau und Bodenkultur (LAPBA) – ähnlich kurvenreich wie die einst in Boxberg geplante Teststrecke des damaligen Autokonzerns Daimler-Benz.

Mitarbeiterzahlen in den Jahren 2003/2004:

Landesanstalt für Schweinezucht (LSZ), Rheinstetten-Forchheim:	35
Landesanstalt für Pflanzenbau (LAP), Rheinstetten-Forchheim:	35
Landwirtschaftliche Untersuchungs- und Forschungsanstalt (LUFA), Augustenberg bei Karlsruhe-Durlach:	129 <sup>373</sup>
(Landesanstalt für Pflanzenschutz, Stuttgart, Verlagerung geplant	ca. 45)



**Die Landesanstalt für Schweinezucht in Rheinstetten-Forchheim, von oben betrachtet.**

**Foto: sj**

<sup>372</sup> Antrag der Fraktion FDP/Aufbruch im Karlsruher Stadtrat vom 15.11.2004 (mit Antwort vom 25.1.2005)

<sup>373</sup> Die Landesanstalt für Pflanzenbau zählte 1990 noch rund 60 Mitarbeiter, hat also drastisch Personal abgebaut; die LUFA steigerte sich von 110 im Jahr 1998 auf nun ca. 130 Mitarbeiter. Das resultiert aus ersten Schritten zur Umsetzung des Fusionskonzeptes der 3 Anstalten und der Übertragung von Koordinationsaufgaben des Regierungspräsidiums. Zudem wurden mit dem BSE-Skandal neue Arbeitsplätze auf Zeit geschaffen. Dazu kommen derzeit noch 16 Azubis.



### 5.3 Kultur-, Bildungs- und Forschungseinrichtungen

#### 5.3.1 Bibliotheken und Museen in Sorge um Eigenständigkeit

***Sie zählen alle zum Portfolio der TechnologieRegion Karlsruhe, tragen zur Bedeutung, zur Zentralität, zur Vielfalt bei: Umso schwerwiegender wären staatliche Eingriffe aus finanziellen Gründen oder aus Gründen der „Landesidentität“, aus bestehenden Kultureinrichtungen gesichtslose Landesbetriebe zu machen. Das würde die um ihre Eigenständigkeit besorgten Einrichtungen wie das Staatliche Naturkundemuseum, die Badische Landesbibliothek, das Generallandesarchiv, das Badische Landesmuseum und das Badische Staatstheater gleichermaßen treffen. Nachfolgend Kurzportraits.***

Das heutige kulturelle Angebot der Stadt Karlsruhe und auch der TechnologieRegion insgesamt hat viel mit Geschichte und Herkunft zu tun. Die auf dem Reißbrett geplante Architektur Karlsruhes, der so genannte „Fächer“, mit dem Schloss im Zentrum eines Strahlenkranzes<sup>374</sup> war im 19. Jahrhundert vom klassizistischen Architekten Friedrich Weinbrenner geprägt worden.<sup>375</sup> Auch in Baden-Baden hat der Architekt seine Spuren hinterlassen. Ohne Blick auf Geschichte und Herkunft, ohne Blick auch auf die Aufgeschlossenheit gegenüber den Künsten schon im einstigen Großherzogtum Baden kann das heutige kulturelle Angebot der TechnologieRegion Karlsruhe entlang des Landstrichs zwischen Bruchsal und Bühl nur unzureichend charakterisiert werden.

Die älteste kulturelle Einrichtung in Karlsruhe selbst stellt ohne Zweifel das Staatliche Museum für Naturkunde am Friedrichsplatz dar, das auf das Jahr 1785 zurück geht. Auch die Badische Landesbibliothek, spätestens seit 1918 eine landesweite Einrichtung, hatte ihre Anfänge schon mit der Stadtgründung 1715. Das Badische Staatstheater, nach Bränden und Krieg zweimal neu aufgebaut, zuletzt an der Baumeisterstraße im Jahr 1975, hat seine Ursprünge im Jahr 1810. Auch die Staatliche Akademie der Bildenden Künste und die Staatliche Hochschule für Musik reichen bis in die Jahre 1854 bzw. 1810 zurück. Ganz zu schweigen vom „gleichaltrigen“ Badischen Generallandesarchiv. Die Staatliche Kunsthalle in Karlsruhe nahm ihre Anfänge im Jahr 1846, die Staatliche Kunsthalle in Baden-Baden im Jahr 1909, das Badische Landesmuseum wurde nach Gründung der Republik ab 1919 im Karlsruher Schloss eingerichtet.

Bei soviel Tradition, so reichhaltiger Kulturgeschichte – und auch deren wirtschaftlicher Bedeutung, Stichwort: „weiche Standortfaktoren“ – nimmt man es nicht leichten Herzens hin, wenn eine neuzeitliche Ministerialbürokratie um vermeintlicher Kosteneinsparung willen die Eigenständigkeit in Frage stellt. Auch bei den Bibliotheken und Museen gab es Fusionsvorhaben, wurden Zusammenschlüsse

---

<sup>374</sup> Von dem aus sich fächerförmig Straßen (und „Strahlen“) in die Stadt und den Hardtwald erstrecken.

<sup>375</sup> Das betrifft die Stadtkirche am Marktplatz ebenso wie die Großherzogliche Münzprägestätte, die Staatliche Kunsthalle wie das Stadtmuseum im Prinz-Max-Palais.



umgesetzt. Ob die dabei angestrebten „Mini-Holdings“, die geplanten „Konzern-Zentralen“<sup>376</sup>, wirklich Synergieeffekte zeitigen würden bzw. zeitigten, wurde bislang weder im Vorfeld von Planungen noch nach Abschluss derartiger „Fusionen“ hinreichend untersucht. Auch hier stand häufig die vermeintliche Schaffung von „Landesidentität“ als Pate zur Seite.

In den nachfolgenden Abschnitten soll die Situation der Naturkundemuseen, Staatstheater, Landesbibliotheken, Landesarchive und Landesmuseen eingehender betrachtet werden.

#### a. Das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe

Die großen staatlichen Naturkundemuseen in Karlsruhe und in Stuttgart sind seit mehreren Jahrhunderten fester Bestandteil der Museumskultur im Land. Zugleich sind beide Häuser am Karlsruher Friedrichsplatz und am Stuttgarter Rosenstein<sup>377</sup> auch große Forschungseinrichtungen in den Bio- und Geowissenschaften.<sup>378</sup> Das Staatliche Museum für Naturkunde Karlsruhe geht auf die markgräfllich-badischen Sammlungen von Kuriositäten und Naturalien zurück. Die ab 1752 aufgebaute wissenschaftliche Sammlung wurde 1784 in die Räume der Hofbibliothek verlagert und 1785 erstmals als Museum für die Bürger geöffnet. Es gehört mit über 4.000 Quadratmetern Ausstellungsfläche zu den größten Einrichtungen seiner Art in ganz Deutschland.

Das Staatliche Museum für Naturkunde Stuttgart steht in der Tradition der 1791 gegründeten Naturaliensammlung. Diese geht ihrerseits auf die herzogliche Kunstkammer von 1600 zurück. Auch Stuttgart verfügt mit knapp 3.500 Quadratmeter Ausstellungsfläche heute über eine der bedeutendsten naturwissenschaftlichen Kollektionen. Beide Häuser, Karlsruhe und Stuttgart, befassen sich mit Biodiversität und geowissenschaftlichen Phänomenen Südwestdeutschlands in Gegenwart und Vergangenheit und verfügen gleichzeitig über ein enges Netz zu anderen Forschungseinrichtungen, auch Hochschulen, im In- und Ausland.<sup>379</sup>

Ende der 90er Jahre kamen auch die Naturkundemuseen in Karlsruhe und in Stuttgart auf die Agenda der möglichen Fusionen. Deshalb wurde vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst in Stuttgart eine externe Expertenkommission eingesetzt, die beide Häuser evaluieren, sprich: nach Leistungs-

---

<sup>376</sup> Vergleichbar den Leitungsebenen bei neu etablierten Landesbetrieben wie der „Staatliche Münze Baden-Württemberg“; vergl. Kapitel 4.1.7 – oder dem „Landesmedienzentrum Baden-Württemberg“; vergl. Kapitel 4.1.6.

<sup>377</sup> unmittelbar neben der Wilhelma

<sup>378</sup> Weit weniger bedeutend und nicht unmittelbar vergleichbar damit sind etwa das Rosgartenmuseum in Konstanz, das ebenso Funde der Vor- und Frühgeschichte – vor allem des Bodenseeraumes – ausstellt (und im übrigen als Museumseinrichtung dem Badischen Landesmuseum im Karlsruher Schloss zugeordnet ist); oder das Museum für Ur- und Frühgeschichte mit archäologischen Funden aus Südbaden in Freiburg.

<sup>379</sup> Vergl. auch [www.naturkundemuseum-bw.de](http://www.naturkundemuseum-bw.de).

higkeit und Kosten-Nutzen-Relation untersuchen sollte. Einzig bei den Direktorenstellen wurden Einsparmöglichkeiten erkannt, nur dafür zu fusionieren wird aber einhellig als wenig sinnvoll angesehen. Aus Besucheranalysen ging hervor, dass die Besucher in Karlsruhe zu 80 %, in Stuttgart zu knapp 75 % aus dem lokalen und regionalen Einzugsbereich stammen und daher keinerlei Konkurrenzsituationen auftreten. Vor diesem Hintergrund, so schloss die Expertenkommission in ihrem Abschlussbericht im März 2000, seien die beiden Museen als selbständige Landesmuseen zu erhalten. Entsprechend wurde die Beibehaltung in der bisherigen Struktur und Trägerschaftsform für beide Häuser einstimmig befürwortet. Eine Privatisierung wurde nicht als sinnvoll angesehen. Empfohlen wurde darüber hinaus, das jeweilige Profil zu schärfen, wobei weitere Stellenkürzungen im wissenschaftlichen oder technischen Bereich eher als kontraproduktiv angesehen wurden. An Karlsruhe wurde vor allem das einzigartige Vivarium gelobt.<sup>380</sup>

#### Personalentwicklung an den Naturkundemuseen Karlsruhe und Stuttgart<sup>381</sup>

	1958	1968	1978	1988	1990	1995	2001	2002	2003
Wissenschaftler Karlsruhe	3	6	9	11	12	12	12	12	12
Wissenschaftler Stuttgart	6	15	24	27	28	29	28	28	28
Beamte u. Ang. Karlsruhe	14	19	27	32	32	33	33	33	33
Beamte u. Ang. Stuttgart	20	37	56	72	73	71	68,5	68,5	68,5

Der Direktor des Naturkundemuseums Karlsruhe sieht nach eigener Auskunft keine Bestandsgefahr für sein Haus. Dafür sei die Institution zu erfolgreich und zu stark in der Region verwurzelt. Eine Fusion der Leitungen brächte seiner Ansicht nach kaum eine finanzielle Einsparung, bei gleichzeitig „starker Erhöhung logistischer Probleme“<sup>382</sup>. Überlappungen in Tätigkeits- und Forschungsfeldern zwischen Karlsruhe und Stuttgart seien dagegen inzwischen ausgeräumt.<sup>383</sup>

#### b. Von großherzoglicher Herkunft: Badische Landesbibliothek Karlsruhe

Das Land trägt den Unterhalt von Badischer Landesbibliothek (BLB) und Württembergischer Landesbibliothek (WLB), die Einrichtungen sind nicht-selbständige Anstalten des öffentlichen Rechts. Die beiden staatlichen Landesbibliotheken in Karlsruhe und Stuttgart ergänzen das System von Bibliothe-

<sup>380</sup> Bericht der externen Expertenkommission zu Forschungs-Schwerpunktbildung und Besucherorientierung der Landesmuseen Karlsruhe und Stuttgart, Abschlussbericht, Band I, Stuttgart, März 2000.

<sup>381</sup> Nach eigenen Recherchen.

<sup>382</sup> Mit Schreiben vom 12.1.2005.

<sup>383</sup> Zudem wird von den Verantwortlichen die hohe Drittmittelquote und Forschungsaktivität von Karlsruhe gegenüber Stuttgart hervorgehoben, ohne dass aber für diese Studie Zahlen zur Verfügung stünden.

ken an den Hochschulen des Landes in vielfältiger und sinnvoller Weise. Die Anfänge der Badischen Landesbibliothek reichen bis ins 15. Jahrhundert zurück, 1873 zog die großherzogliche Hof- und Landesbibliothek in das Sammlungsgebäude am Friedrichsplatz ein.<sup>384</sup> Die Württembergische Landesbibliothek wurde, zuerst mit Sitz in Ludwigsburg, im Jahr 1765 als öffentliche Bibliothek gegründet, später in Stuttgart angesiedelt.<sup>385</sup>

Während die BLB in Karlsruhe nach Buchbeständen im Jahr 2003 rund 1,728 Mio. Bände ihr Eigen nennen konnte, bei gleichzeitig ca. 500.000 Jahresentleihen, waren es bei der WLB in Stuttgart im gleichen Jahr rund 3,326 Mio. Bände und rund eine Mio. Jahresentleihen.<sup>386</sup> Nach dem Krieg verhielten sich die jährlichen Beschaffungsmittel der BLB und der WLB etwa im Verhältnis 1:2, in den alten Ländern Baden und Württemberg lagen sie noch in der Weimarer Republik etwa bei 1:6; es hatte also über die Jahre hinweg eine deutliche Annäherung bzw. Angleichung des Standards stattgefunden. Bis 1995 sind die Mittel der BLB für Neuerwerbungen auf 2,7 Mio. Mark p.a. angestiegen; während die WLB in diesem Jahr 3,5 Mio. Mark für Neuanschaffungen ausgeben konnte.<sup>387</sup>

Die Entwicklung der beiden staatlichen Landesbibliotheken nach Planstellen und Sachmitteln

Jahr	1998	2000	2002	2003
Personal BLB	96	95	93,5	93,5
Personal WLB	129	124,5	124,5	124,5
Sachmittel BLB <sup>388</sup>	1,608 Mio.	1,568 Mio.	1,528 Mio.	1,679 Mio.
Sachmittel WLB	1,898 Mio.	2,414 Mio.	2,400 Mio.	2,540 Mio.

Obwohl BLB und WLB schon auf der Agenda möglicher Fusionen standen, sind sie bisher von „übergeordneten Leitungsebenen“ verschont geblieben. Bei länger anhaltenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten, so der Direktor der BLB auf Anfrage, seien jedoch Maßnahmen der Landesregierung nicht auszuschließen, „die zu einer Beeinträchtigung der Eigenständigkeit führen könnten.“<sup>389</sup>

<sup>384</sup> Herbe Verluste gab es bei einem Luftangriff im September 1942. Peter Michael Ehrle: Die Badische Landesbibliothek, in: Paul-Ludwig Weinacht (Hrsg.), a.a.O.

<sup>385</sup> In beiden Fällen, bei der BLB in zwei Bauabschnitten und Bezugsterminen 1987 und 1991, bei der WLB im Jahr 1970, bezogen die Bibliotheken nach den Zerstörungen im Krieg jeweils Neubauten.

<sup>386</sup> Bei 360.000 Bänden an kriegsbedingten Verlusten in Karlsruhe und ca. 500.000 Bänden an Verlusten in Stuttgart; vergl. auch [www.blb-karlsruhe.de](http://www.blb-karlsruhe.de) und [www.wlb-stuttgart.de](http://www.wlb-stuttgart.de).

<sup>387</sup> Peter Michael Ehrle, a.a.O.;

Einen beträchtlichen Teil des heutigen Bestandes verdankt die BLB dem Pflichtexemplarrecht für Baden-Württemberg, das sie gemeinsam mit der WLB wahrnimmt. Dem nach dem Krieg neuerlich stark angewachsenen Buchbestand sind die Zahlen der Entleihen vor allem in Karlsruhe nicht in gleichem Maße gefolgt.

<sup>388</sup> Jeweils in Euro.

<sup>389</sup> Mit Schreiben vom 19.1.2005.

## c. Das geschichtsträchtige Generallandesarchiv Karlsruhe

Die staatliche Archivverwaltung in Baden-Württemberg verfügt bis heute über sieben zentrale Standorte im Land, die unterschiedliches Gewicht haben. Im württembergischen Landesteil sind diese das Hauptstaatsarchiv Stuttgart, das Staatsarchiv Ludwigsburg sowie das Hohenlohe-Zentralarchiv in Neuenstein; im badischen Landesteil das Generallandesarchiv Karlsruhe, das Staatsarchiv Freiburg sowie das Staatsarchiv Wertheim. Eine gewisse Sonderrolle nimmt das im württembergischen Landesteil beheimatete Staatsarchiv Sigmaringen ein, das sich in sehr starkem Maße der Geschichte des ehemaligen Landes Hohenzollern widmet. Die bestehenden sechs Staatsarchive (und entsprechend die Standorte; ohne Neuenstein), zuvor der Landesarchivdirektion als Oberbehörde für Baden-Württemberg<sup>390</sup> zugeordnet, sind zum 1.1.2005 in der neuen Behörde „Landesarchiv Baden-Württemberg“ aufgegangen. Die bisherigen Staatsarchive, auch das Generallandesarchiv in Karlsruhe, haben damit ihren bisherigen Status als eigenständige Behörden verloren. In einem langwierigen und schwierigen Umgestaltungsprozess (seit Juli 2003) konnte indes erreicht werden, dass alle Staatsarchive bestehen blieben, ihren bisherigen Namen behalten und ihre klassischen Funktionen als Archive weiterhin wahrnehmen können.<sup>391</sup> Auch dürfen sie im örtlichen und regionalen Bereich wie bisher auftreten und mitwirken.

Das traditionsreiche Generallandesarchiv Karlsruhe ist bis heute für das Schriftgut der Landesbehörden und Gerichte im Regierungsbezirk Karlsruhe und die dort angesiedelten regionalen Stellen von Bundesbehörden zuständig. Den historischen Kern des Archivs<sup>392</sup> bilden die Überlieferung der Markgrafen von Baden, die Archive der Bischöfe von Speyer und Konstanz, Teile der bischöflichen Archive aus Straßburg und Basel sowie zahlreiche Klosterrelikte. Zu den Archivbeständen zählen auch die Akten des badischen Landtags und der Ministerien, die Überlieferung der großherzoglichen Hofbehörden – oder auch Archivalien des Rechnungshofes und des baden-württembergischen Verwaltungsgerichtshofes in Mannheim.<sup>393</sup>

Der Haushalt der Archivverwaltung (aller sieben Archive, einschließlich des Generallandesarchives in Karlsruhe) war schon vor 2005 von der Landesarchivdirektion verwaltet worden, so dass die Archive mit Zuweisungen arbeiten mussten. Der Personalbestand in Karlsruhe litt in letzter Zeit unter erheblichen Einbußen. 47 Dienststellenangehörige insgesamt und 35 besetzte Planstellen im Jahr 1998 haben sich bis 2002 auf 46 bzw. 34 zunächst nur unwesentlich verändert, sind jedoch inzwischen auf 40 bzw. 32 abgesunken – was ein Minus von sieben Dienststellenangehörigen und ein Minus von drei

---

<sup>390</sup> Vergl. [www.lad-bw.de](http://www.lad-bw.de).

<sup>391</sup> Wenn man so will, wurde hier alter Wein in neue Schläuche gegossen – mit einer formell noch etwas zentraleren gemeinsamen Leitung!

<sup>392</sup> Untergebracht in einem 1905 fertiggestellten Zweckbau.

<sup>393</sup> So die Beschreibung im Internetauftritt.

besetzten Planstellen bedeutet. Die Leistungsfähigkeit des Hauses schwindet entsprechend. Bis zum Jahr 2010 sollen – wie bei der Verwaltungsreform insgesamt – gegenüber dem Stand von 2003 weitere Einsparungen von 20 % bei Personal und Sachmittelausstattung umgesetzt werden.<sup>394</sup> Eine gewisse strukturelle Benachteiligung des Archivs in Karlsruhe gegenüber den beiden vergleichbar großen Archiven in Stuttgart und Ludwigsburg<sup>395</sup> war schon bisher gegeben, diese Situation wird sich aber weiter verschärfen.

d. Das im großherzoglichen Schloss beheimatete Badische Landesmuseum

Mit dem deutschen Kaiserreich ging auch die Herrschaft des Großherzogs von Baden zu Ende. In dessen einstiger Residenz, dem Karlsruher Schloss, wurde ein kulturgeschichtliches Museum eingerichtet. Das neue Badische Landesmuseum wurde 1919 eröffnet. Schon seit 1910 existierte in Stuttgart eine Gesellschaft zur Förderung eines Württembergischen Landesmuseums; den heutigen Namen erhielt dieses 1949.<sup>396</sup> Die beiden Landesmuseen blieben bisher von Fusionsüberlegungen verschont. Sie stehen auch – ähnlich den Naturkundemuseen – in keinerlei Konkurrenz zueinander.<sup>397</sup>

Nach Einführung von Eintrittsgeldern zu Beginn der 90er Jahre gingen die Besucherzahlen in beiden Einrichtungen zunächst merklich zurück. Wenn Karlsruhe zu Beginn der Amtszeit des heutigen Direktors des Badischen Landesmuseums gegenüber Stuttgart Defizite im Profil vorzuweisen hatte, dann sind diese inzwischen weitgehend wettgemacht. Im Karlsruher Schloss zählt man heute mehr als 350.000 Besucher im Jahr<sup>398</sup>, für die 160 Mitarbeiter (Voll- und Teilzeitkräfte) im Einsatz sind. Seit 2001 ist das Badische Landesmuseum Eigenbetrieb und soll Überschüsse erwirtschaften. In einem fünfjährigen Pilotprojekt soll die Wirtschaftlichkeit des Museums verbessert werden.<sup>399</sup>

Direktor Harald Siebenmorgen hat das Badische Landesmuseum sehr viel stärker als in früheren Zeiten im Bewusstsein der Bevölkerung verankert, nicht zuletzt mit zahlreichen phantasievollen Sonderausstellungen. Dabei gab es auch neue, fruchtbare Formen der Zusammenarbeit – z.B. gemeinsame Wechselausstellungen – mit dem Württembergischen Landesmuseum, die allerdings, wie an-

---

<sup>394</sup> So der Direktor des Generallandesarchivs Karlsruhe mit Schreiben vom 14.1.2005.

<sup>395</sup> Beide zuständig auch für die Historie Württembergs.

<sup>396</sup> Nach einem Großbrand 1931 und nach der Zerstörung im 2. Weltkrieg wurde das Württembergische Landesmuseum in den Nachkriegsjahren im Alten Schloss wieder eröffnet.

<sup>397</sup> So der Direktor des Badischen Landesmuseums im Telefongespräch im Januar 2005.

<sup>398</sup> Weitere Info: [www.landesmuseum.de](http://www.landesmuseum.de)

<sup>399</sup> Vergl. u.a.: Beate Vesper-Gilbert, Ein Museum als Landesbetrieb – Pilotprojekt Badisches Landesmuseum, Diplomarbeit im Wahlpflichtfach „Wirtschaft und Finanzen“, Fachhochschule Kehl, Studienjahr 2001. Im Juni 2003 präsentierte sich das Badische Landesmuseum – neben anderen Kultureinrichtungen – damit auch auf dem 5. Berliner Forum für Kultur- und Medienmanagement, moderiert von Deutschland-Radio.

derswo auch, „gelegentlich von Eifersüchteleien geprägt sind“.<sup>400</sup> Ab Herbst 2005 wird allerdings eine ernsthafte Konkurrenzsituation entstehen. Nach Einweihung des neuen Stuttgarter Kunstmuseums<sup>401</sup> am Schlossplatz im März 2005 stehen dem Württembergischen Landesmuseum auch noch die bisherigen Räumlichkeiten der Galerie der Stadt Stuttgart für Wechsausstellungen zur Verfügung – in Sichtweite des Hauptstandortes „Altes Schloss“.<sup>402</sup> Das kann für Karlsruhe mögliche negative Auswirkungen auf die Vergabe großer Landesausstellungen zur Folge haben!

e. Das neu erstandene Badische Staatstheater Karlsruhe

Die beiden Staatstheater in Karlsruhe und in Stuttgart haben eine lange Tradition. Beide Mehrspartenhäuser in der Karlsruher Baumeisterstraße und direkt neben Landtag und Schlossgarten in Stuttgart blieben bislang entgegen anderslautenden Gerüchten von Fusionsabsichten verschont.<sup>403</sup> Wie Phönix aus der Asche ist auch das Karlsruher Theater nach mehreren Bränden wieder neu entstanden, jedes Mal in veränderter Form. Baugeschichte ist hier Theatergeschichte und umgekehrt.<sup>404</sup> Wenn man so will, setzt das 1975 an der Baumeisterstraße neu eröffnete Theatergebäude großherzogliche Kunstverehrung in republikanischer Tradition fort. Mit 2.000 Plätzen besaß das einstige Badische Hoftheater<sup>405</sup> eine größere Kapazität als das Große Haus des Badischen Staatstheaters heute, das als Drei-Sparten-Haus mit Oper, Schauspiel und Ballett bis zu 1.000 Zuschauer aufnimmt. Das Pendant in Stuttgart gilt dagegen „als das größte Drei-Sparten-Theater der Welt“. Allein das Opernhaus fasst 1.399 Sitzplätze.<sup>406</sup>

Sowohl die Generalintendanz in Karlsruhe<sup>407</sup> als auch das zuständige Referat im Ministerium für Wissenschaft und Kunst in Stuttgart<sup>408</sup> sehen keine akute Bestandsgefahr für das Badische Staatstheater („oder sonstige Gefahren für dieses Theater“). Auch erkennen sie keine strukturelle Benachteiligung. Aus Stuttgart heißt es dazu: „Das Badische Staatstheater wird in Karlsruhe und Umgebung absolut richtig wahrgenommen“. Doch gibt es Unterschiede bei der Ausstattung.

<sup>400</sup> So der Direktor des Badischen Landesmuseums mit Schreiben vom 27.1.2005.

<sup>401</sup> Das 65-Millionen-Euro-Projekt wurde nach mehr als 20-jähriger Diskussion nach einem Entwurf der Architekten Rainer Hascher und Sebastian Jehle ausschließlich mit Haushaltsmitteln der Stadt Stuttgart (u. ohne Zuschüsse) gebaut!

<sup>402</sup> Es bleibt abzuwarten, wieviele gemeinsame Ausstellungen des badischen und des württembergischen Landesmuseums dann noch realisiert werden.

<sup>403</sup> Die vor Jahren in der Tagespresse angestellten Spekulationen seien zu keinem Zeitpunkt ernsthaft in Erwägung gezogen worden, versichert das zuständige Referat im Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Schreiben v. 4.2.2005.

<sup>404</sup> So heißt es in seiner eigenen Internetpräsentation.

<sup>405</sup> Dort gelegen, wo heute neben dem Botanischen Garten das Bundesverfassungsgericht steht.

<sup>406</sup> In dem z.B. alljährlich auch das Dreikönigstreffen der Bundespartei der FDP stattfindet;

vergl. auch [www.staatstheater.stuttgart.de](http://www.staatstheater.stuttgart.de) und [www.staatstheater.karlsruhe.de](http://www.staatstheater.karlsruhe.de); Stuttgart wurde in den vergangenen Jahren unter dem Intendanten Klaus Zehelein mehrfach als Deutschlands „Oper des Jahres“ ausgezeichnet.

<sup>407</sup> Mit Schreiben vom 30.12.2004.

<sup>408</sup> Mit Schreiben vom 4.2.2005.

## Mitarbeiter und Haushaltsmittel der beiden Staatstheater Karlsruhe und Stuttgart

Bezugsjahr	1998	2000	2002	2004
Mitarbeiter Württ. Staatstheater	1.123	1.135	1.216	1.221
Mitarbeiter Bad. Staatstheater	587	579	580,5	580,5
Haushaltsmittel <sup>409</sup> Stuttgart	64,3 Mio.	66,2 Mio.	71,6 Mio.	72,9 Mio.
Haushaltsmittel Karlsruhe	33,3 Mio.	33,8 Mio.	36,2 Mio.	37,5 Mio.



**Musengaul von Künstler Jochen Goertz vor dem  
Badischen Staatstheater. Foto: sj**

<sup>409</sup> Jeweils in Euro, jeweils mit Zuschüssen von Stadt – Stuttgart bzw. Karlsruhe – und Land.



## 5.3.2 Die großen „Think-Tanks“: Universität, ZKM, FH und Forschungszentrum

**Die TechnologieRegion Karlsruhe zählt zu den führenden Wissenschafts- und Hightech-Standorten in Europa. In kaum einer anderen Region gibt es eine ähnlich hohe Dichte an Forschungseinrichtungen.<sup>410</sup> 2003 wurde Karlsruhe als „Internethauptstadt“ ausgezeichnet, in Rankings liegen Hochschuleinrichtungen immer wieder vorne. Nachfolgend werden eine Handvoll herausragende „Think-Tanks“ der Region, „Denkfabriken“, die zur Bedeutung, zur Vielfalt, zur Zentralität beitragen und die in Zeiten knapper Kassen auf dem Prüfstand stehen könnten, vorgestellt.**

## a. Universität Karlsruhe: Die älteste Technische Hochschule Deutschlands

An dem Ort, an dem Heinrich Hertz durch Entdeckung der elektromagnetischen Wellen die Funktechnik etablierte und Ferdinand Redtenbacher den wissenschaftlichen Maschinenbau begründete, wo Nobelpreisträger Fritz Haber die Ammoniaksynthese aus Stickstoff und Wasserstoff gelang und sich Autobauer Carl Benz das wissenschaftliche Rüstzeug holte, schlägt noch immer der Puls der Zeit: in Simulationsmodellen für den Katastrophenschutz, Experimenten mit humanoiden Robotern und neuen Anwendungen der kleinsten Teilchenphysik. Die Fridericana, die Universität Karlsruhe (TH), die mit ihrem Campus unmittelbar an das Stadtzentrum angrenzt, ist – in eigenem Selbstverständnis – die älteste Technische Hochschule Deutschlands und feierte im Jahr 2000 ihr 175-jähriges Bestehen. Hier wurde die erste deutsche Fakultät für Chemieingenieurwesen (1969), die erste deutsche Fakultät für Informatik (1972) geschaffen, 1985 verfügte die Fridericana über den ersten offenen Internetanschluss bundesweit.

Auch im Umfeld der Universität befinden sich bedeutende Forschungseinrichtungen, darunter drei Fraunhofer-Institute (ICT, IITB, ISI)<sup>411</sup>, das Technologiezentrum Wasser, das Technologie-Lizenz-Büro (TLB) der baden-württembergischen Hochschulen sowie die einst aus der Hochschule hervorgegangene Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel (vergl. Kapitel 5.1).<sup>412</sup> Die Universität Karlsruhe gehört zu den fünf Hochschulen in Deutschland, an denen (laut dem einschlägigen

<sup>410</sup> Vergl.: „Wissenschaft im Fokus: Die TechnologieRegion Karlsruhe, Institutionen, Kompetenznetze, Technologie- und Gründerzentren“, 131-seitige Broschüre der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, Karlsruhe 2004 (in der Broschüre werden ca. 40 Institutionen, von Universität bis Fraunhofer-Institut, von Forschungszentrum bis Badischer Kunstverein und ZKM, desweiteren 19 Kompetenzzentren, von CyberForum und KEIM e.V. bis zum Exzellenzzentrum Elementarteilchenphysik sowie sechs Technologie- und Gründerzentren von Bühl bis Karlsruhe in Wort und Bild vorgestellt).

<sup>411</sup> Die drei Fraunhofer-Institute, die zum Verbund der mit 13.000 Mitarbeiter insgesamt größten europäischen Vertragsforschungsorganisation gehören, sind im einzelnen:

- Fraunhofer-Institut für Chemische Technologie (ICT), Pfinztal, ca. 350 Mitarbeiter; Internet: [www.ict.fgh.de](http://www.ict.fgh.de)
- Fraunhofer-Institut für Informations- und Datenverarbeitung (ITB), KA, ca. 170 Mitarbeiter; [www.iitb.fraunhofer.de](http://www.iitb.fraunhofer.de)
- Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), KA, ca. 225 Mitarbeiter; [www.isi.fraunhofer.de](http://www.isi.fraunhofer.de)

<sup>412</sup> Mit mehr als 5.000 Wissenschaftlern an Hochschulen und Forschungseinrichtungen verfügt die TechnologieRegion Karlsruhe über eine der höchsten Forscherdichten Europas; vergl. Standortbroschüre: „Die TechnologieRegion“; [www.trk.de](http://www.trk.de)

CHE-Ranking) am meisten und am besten geforscht wird. Die 1825 gegründete einstige Polytechnische Schule, in der zunächst Teile der Ingenieurschule Johann Gottfried Tullas und der Bauschule Friedrich Weinbrenners aufgingen, besteht heute aus elf Fakultäten, zählt knapp 17.700 eingeschriebene Studenten (darunter ca. 75 % Männer), verfügt über 180 C 4- und 95 C 3-Professuren, 2.250 Personalstellen insgesamt.<sup>413</sup> Durch die Anbindung an Wissenschaft und Forschung, deren internationales Renommee überdies auf die Region zurück fällt, eröffnen sich der Wirtschaft in der TechnologieRegion nicht zu unterschätzende Führungsvorteile, Innovationsnetze und Technologietransferpotenziale – kurzum ein enormer Zuwachs an Know-how.



**Symbol für die älteste Technische Hochschule Deutschlands: die Fridericiana. Foto: Uni**

Vor allem im IT-Bereich gab es die vergangenen Jahrzehnte bedeutende Firmenausgründungen, so genannte „Spin-offs“. Nicht nur dass sämtliche Firmengründer der Softwareschmiede SAP in Karlsruhe studiert haben; auch etwa die Geschäftsführer der Init AG, des Internetportals Web.de AG oder des Routingsystementwicklers ptv AG haben „ihre geistigen Wurzeln“ in der Fridericiana. Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Universität ist – in allen Facetten betrachtet – kaum noch messbar.

---

<sup>413</sup> Laut aktueller Broschüre „Daten, Fakten, Zahlen“ vom Dezember 2004; vergl. auch [www.uni-karlsruhe.de](http://www.uni-karlsruhe.de); seit 2001 hat die Uni, wie alle Hochschulen in Baden-Württemberg, neben Senat und Rektorat einen eigenen Hochschulrat eingerichtet. Die bekanntesten Namen im amtierenden Hochschulrat sind die Uni-Absolventen Dieter Zetsche (Chef von Chrysler, Detroit) und der Milliardär Stefan Quandt, BMW-Großaktionär.

b. Von der einstigen Baufachschule zur größten FH des Landes

Mit mehr als 5.700 Studierenden, bei weiter steigender Tendenz, ist die Fachhochschule Karlsruhe – Hochschule für Technik (FHT) die mittlerweile größte Fachhochschule Baden-Württembergs.<sup>414</sup> Die FH liegt am Rande von Schlosspark und Hardtwald im Westen der Stadt und hat sich einen besonderen Ruf als anwendungsorientierte Ausbildungsstätte erworben. Vor mehr als 125 Jahren als Großherzogliche Baufachschule gegründet, besitzen die einst innovativen Studiengänge wie Wirtschaftsingenieurwesen und Baumanagement nach wie vor große Anziehungskraft. Als einzigartig gelten Ausbildungsgänge wie Mechatronik, der deutsch-englische Masterstudiengang Geomatics, oder das mit trinationalen Abschluss, also für deutsch-, englisch- und französischsprachige Länder zu absolvierende Bauingenieurwesen. Die 22 angebotenen Studiengänge sind inzwischen fast komplett auf Bachelor- und Masterabschlüsse umgestellt. Von derzeit knapp 800 festangestellten Mitarbeitern der FH sind 177 ordentliche und 16 Honorarprofessoren. Auch bei der FH – seit kurzem Hochschule für Technik – ist die regionalwirtschaftliche Bedeutung enorm.

c. Zentrum für Kunst und Medientechnologie in Karlsruhe

Das Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) ist weniger aufgrund der Größe oder aufgrund der Mitarbeiterzahl bedeutsam, vielmehr ist es in seiner Art eine weltweit einzigartige Kulturinstitution. Es reagiert auf die schnelle Entwicklung der Informationstechnologien (in der Informationsgesellschaft) und den Wandel der sozialen Strukturen. In seiner Arbeit vereint das 1988 als Stiftung des öffentlichen Rechts gegründete und 1997 in einer ehemaligen Waffenfabrik eröffnete ZKM Produktion und Forschung, Ausstellungen und Veranstaltungen, Vermittlung und Dokumentation. Ein Schwerpunkt liegt in der Auseinandersetzung mit den neuen Medien in Theorie und Praxis.<sup>415</sup> Finanziert wird das ZKM mit Zuschüssen von Stadt und Land, die in Zeiten knapper Kassen weniger werden können.

d. Forschungszentrum Karlsruhe: von der Kernforschung zur Umwelt-, Energie- und Nanotechnologie

Das Forschungszentrum Karlsruhe, in Eggenstein-Leopoldshafen im Norden von Karlsruhe gelegen, wurde 1956 als „Reaktorstation Karlsruhe“ mit dem einzigen Ziel gegründet, einen großen deutschen Forschungsreaktor zu entwickeln und zu errichten (vergl. Kapitel 1.3). Rasch vergrößerte sich die einstige Reaktorstation in den 60er Jahren zu einem kerntechnischen Zentrum mit internationaler

---

<sup>414</sup> Vergl. [www.fh-karlsruhe.de](http://www.fh-karlsruhe.de)

<sup>415</sup> Vergl. [www.zkm.de](http://www.zkm.de).

Reputation. In den 70er Jahren erwuchsen dem Zentrum neue Aufgaben auf dem Gebiet der Reaktorsicherheit, der Wiederaufarbeitungstechnologie und der nuklearen Entsorgung. Als dieses Aufgabenspektrum weitgehend abgearbeitet war und sich die Kerntechnik als eine gängige Energietechnik etabliert hatte, vollzog sich ab Mitte der 80er Jahre ein fast dramatischer Struktur- und Programmwandel des Kernforschungszentrums, bei dem jeder zweite – der in der Region verwurzelten – Mitarbeiter neue Arbeitsfelder in Angriff nahm.<sup>416</sup>

Die Forschungs- und Entwicklungsprogramme der von Bund und Land getragenen Einrichtung erstrecken sich seither auf industrielle Grundlagenforschung, Vorsorge und naturwissenschaftliche Grundlagenforschung. Eingebettet in die übergeordnete Programmstruktur der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, gliedert sich das Aufgabengebiet in fünf Forschungsschwerpunktbereiche mit insgesamt elf Forschungsprogrammen: Struktur der Materie, Erde und Umwelt, Gesundheit, Energie, Schlüsseltechnologien. Bei einem Jahresbudget von 294 Mio. Euro (2003) im Bereich „Forschung“ und weiteren 50 Mio. Euro im Bereich „Stilllegung nuklearer Anlagen“ (ohne Wiederaufarbeitungsanlage Karlsruhe - WAK) zählt das einstige Kernforschungszentrum, das seit Umbenennung in „Forschungszentrum Karlsruhe“ im Jahr 1995 auch den programmatischen Untertitel „Technik und Umwelt“ führt, heute 3.800 Mitarbeiter, darunter etwa 1.420 Wissenschaftler und 60 Professoren. Die Einrichtung zählt zu den größten unabhängigen natur- und ingenieurwissenschaftlichen Forschungszentren in Deutschland, mit weltweiten Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft und ist von der Bedeutung ähnlich hoch einzuschätzen wie die Universität.

---

<sup>416</sup> „Das Kernforschungszentrum heißt jetzt Forschungszentrum Karlsruhe“, Pressemitteilung vom 2.1.1995, [www.fzk.de](http://www.fzk.de).

## 5.4 Banken-, Genossenschafts- und Versicherungswesen

Es gibt zentralitätsstiftende bzw. -fördernde Organisationen, die sich in ihrem Betriebsalltag weitgehend dem Einfluss der Politik entziehen: z.B. die Landeskirchen, die Handwerkskammern, die Industrie- und Handelskammern, die Genossenschaftsverbände bzw. genossenschaftlich organisierte wirtschaftsnahen Unternehmen, private Kultureinrichtungen. Auch hier böten sich im Einzelfall Ansatzmöglichkeiten zur Fusion ehemals badischer und württembergischer Institutionen. Bis heute sind beispielsweise die Gemeindeversicherungsanstalten und die badischen bzw. württembergischen Genossenschaftsverbände gegenüber einer Zusammenlegung standhaft geblieben.

### 5.4.1 Die letzten badischen Verbände: Gemeindeversicherer und Genossenschaften

***Der badische und der württembergische Genossenschaftsverband widersetzen sich bislang erfolgreich jedem Anraten zur Fusion, genauso wie die korporierten Warengenossenschaften, die badische ZG Raiffeisen e.G. und die ehemalige württembergische WLZ. Eher schon wird die Zusammenarbeit mit anderen Nachbarn gesucht. Auch die Badischen und die Württembergischen Gemeindeversicherungen bleiben weiterhin selbständig.***

Die badischen und die württembergischen Genossenschaften sind zwar Nachbarn, aber noch nie richtig in Harmonie zueinander gestanden. Während die badischen Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften der ZG Raiffeisen eG Kooperationen mit elsässischen Partnern im Westen pflegen, hielten sie sich nach Osten gegenüber Württemberg traditionell stark zurück. Umgekehrt hat die WLZ Raiffeisen AG in Stuttgart vor ein paar Jahren schon mit der damals größten landwirtschaftlichen Genossenschaft Europas, der BayWa in München, fusioniert. Allenfalls im Bereich der Volks- und Raiffeisenbanken lässt sich eine gewisse Annäherung und Zusammenarbeit feststellen. „Sehr bewährt“, so bekundete zu Jahresbeginn 2005 ein Vorstandsmitglied der Karlsruher Genossen, habe sich die so genannte „Süd-Kooperation“ des Badischen Genossenschaftsverbandes mit dem Württembergischen Genossenschaftsverband (Stuttgart) sowie den Genossenschaftsverbänden Bayern und Frankfurt (südliches Hessen). Nicht zuletzt die Altersstruktur der Kunden zwingt zum Handeln: Zwei Drittel der betreuten Kundengelder liegen in Händen der 50- bis 65-Jährigen.<sup>417</sup>

Zweck und Aufgabe des Badischen Genossenschaftsverbandes als Prüfungs- und Wirtschaftsverband ist die Förderung der 417 Mitglieder, einschließlich deren zentraler Verwaltungssitze, durch Prüfung, Beratung, Aus- und Weiterbildung sowie Interessenvertretung. Das betrifft 78 Volksbanken und Raiffeisenbanken, 277 ländliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften, 22 gewerbliche Wa-

<sup>417</sup> „Volksbanken setzen auf Vertrieb“, Badische Neueste Nachrichten, 17.2.2005; aber auch hier ist von Fusion keine Rede.

ren- und Dienstleistungsgenossenschaften sowie 34 sonstige Genossenschaften.<sup>418</sup> Zudem sind unter dem Label „Raiffeisen“ im ehemals badischen Landesteil 67 Märkte der ZG Raiffeisen e.G. niedergelassen, die eigenständig und unabhängig von Volks- und Raiffeisenbanken agieren. Die ZG pflegt nicht nur Kontakte ins Elsaß, sondern auch in die Schweiz und nach Österreich. Die jeweiligen Erfordernisse regelt hier der Markt, weniger landespolitische Identitätsvorstellungen.<sup>419</sup>

Auch in einem anderen Bereich, dem der Versicherungen, bleiben die Genossen standhaft. Die BGV / Badische Versicherungen existieren schon seit über 80 Jahren. Ursprünglich – als so genannter traditioneller „B-Versicherer“ – ausschließlich als Versicherung für Bedienstete im kommunalen Bereich und für den öffentlichen Dienst gegründet<sup>420</sup>, hat sich die BGV vor einigen Jahren dem Privatkundengeschäft geöffnet – wie auch ihr Pendant in Württemberg. Seit etwa 15 Jahren widmet sich die Badische Allgemeine Versicherung AG in erster Linie dem Privatkundengeschäft<sup>421</sup>, daneben existiert die Badische Rechtsschutzversicherung AG. Träger der BGV sind u.a. die 447 badischen Kommunen, Aufsichtsratsvorsitzender ist der Karlsruher Oberbürgermeister Heinz Fenrich.<sup>422</sup> Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl lag im Jahr 2004 bei 580 Planstellen. Für beide Unternehmensteile, den Badischen Gemeindeversicherungs-Verband und die Badische Allgemeine Versicherung AG sind die gleichen Mitarbeiter zuständig. Als traditioneller „B-Versicherer“ deckt die BGV am Standort Karlsruhe selbst 40 Prozent, in den übrigen Kommunen und Landesteilen 20 Prozent des öffentlichen Dienstes ab. Eine Fusion mit der WGV in Stuttgart steht nicht an, allerdings wird eine enge Zusammenarbeit gepflegt, vor allem im Bereich des Marketings.<sup>423</sup>

---

<sup>418</sup> Vergl. auch [www.bgvnet.de](http://www.bgvnet.de); dem Verband gehören sechs genossenschaftlich orientierte Zentralen an: DZ Bank AG, Fiducia IT AG, ZG Raiffeisen eG, Badischer Winzerkeller eG, BÄKO Zentrale Süddeutschland eG, ZENTRAG Zentralgenossenschaft des deutschen Fleischerhandwerks eG sowie die verbandsnahen Einrichtungen Genossenschaftsberatung Baden GmbH, GenoConsult Karlsruhe GmbH, Pensionskasse der badischen Genossenschaftsorganisation VvaG.

<sup>419</sup> Vergl. auch [www.zg-raiffeisen.de](http://www.zg-raiffeisen.de); die WLZ Raiffeisen AG in Stuttgart ist in der BayWa aufgegangen: [www.wlz.de](http://www.wlz.de)

<sup>420</sup> Der umgangssprachliche Begriff „B-Versicherer“ leitet sich ab aus quasi „Beamten-Versicherung“; vergl. [www.bgv.de](http://www.bgv.de)

<sup>421</sup> In Württemberg entspricht ihr die WGV Schwäbische Allgemeine Versicherung AG; vergl. [www.wgv-online.de](http://www.wgv-online.de); in vielen Fällen sind dort ehemalige Behördenmitarbeiter versichert, die nun außerhalb der Kommunen beschäftigt sind.

<sup>422</sup> „BGV ist 2004 gut gestartet“, Badische Neueste Nachrichten vom 8.5.2004; seit 2002 entstand an der Durlacher Allee in Karlsruhe ein Neu- und Erweiterungsbau, mit allein mehr als 17.000 Quadratmeter Bruttogeschossfläche für ein neues Kunden-Service-Center – Die Gebäude wurden im Frühjahr 2005 bezogen.

<sup>423</sup> Informationen auf der Jahrespressekonferenz am 15.5.2003 in Karlsruhe; der Neubau an der Durlacher Allee gilt als „ein Stück Zukunftssicherung für den Standort Karlsruhe“.

## 6. Baden-Württemberg im Fusionsfieber: Bilanz, Bewertung, Ausblick

**Fusionen dürfen nicht allein Selbstzweck, sie müssen auch begründbar sein:** In der Einleitung war schon die Rede davon: In dieser Studie werden die Fusionen im Rundfunkbereich (SWR), im Bankenbereich (LBBW), im Energiesektor (EnBW) und im Sozialversicherungswesen (LVA) eingehender untersucht. Daneben galt der Fokus etwa 25 weiteren Einrichtungen und Institutionen als Fusionskandidaten im öffentlichen Sektor in Baden-Württemberg. Doch schon bei den erstgenannten Beispielen, der Fusion „der großen Vier“ zeigt sich, dass keine einheitliche Einzel-Bilanz gezogen werden kann. Während die LBBW nun den Bankenplatz Baden-Württemberg bundesweit erkennbar werden lässt, die EnBW mit neuen Großaktionären eine autarke Energieversorgung (immer noch) sicherstellt, und der SWR vor allem überzeugende Personaleinsparkonzepte vorlegte, bleibt manch andere Fusion fragwürdig.

Die Politik im Land, die – wie übrigens auch die Wirtschaftsunternehmen – angehalten sein müsste, angekündigte Effizienzrenditen auch zu evaluieren, sprich: wenige Jahre nach Umsetzung einer Fusion auch deren Nutzen zu hinterfragen, ist hier bislang manche Antwort schuldig geblieben.<sup>424</sup> Etwa bei der Landesversicherungsanstalt, der mittlerweile größten Rentenversicherungsanstalt für Arbeiter und Angestellte in ganz Deutschland. Oder bei anderen Zusammenlegungen von Einrichtungen in (deutlich) kleinerem Umfang. Sei es bei Fusion und Privatisierung der Gebäudeversicherung, beim Landeswohlfahrtsverband, bei den Landesbildstellen, bei der halb öffentlich, halb privat organisierten Versicherungswirtschaft. Dabei geht es auch nicht in erster Linie um Arbeitsplätze.

Fusionen sind nur dann wirklich sinnvoll – und politisch unumstritten –, wenn auch ein wirtschaftlicher Vorteil erwächst. Doch der ist nicht immer erkennbar. Er ist nicht erkennbar bei der Landesversicherungsanstalt mit rund 5.000 Mitarbeitern, die weiterhin an zwei Hauptstandorten arbeiten. Er ist nicht erkennbar bei den einstigen Gebäudeversicherungsanstalten. Hier trägt insbesondere durch den gleichzeitigen Wegfall des Monopols der Staat – und damit der Bürger – große Teile der Lasten. Bei den vorsätzlich zerschlagenen Landeswohlfahrtsverbänden und der Aufteilung ihrer Mitarbeiter auf die Stadt- und Landkreise wird sich erst in ein paar Jahren zeigen, ob die Erfüllung der Aufgabenstellung nun nicht zusätzlich erschwert wurde.

---

<sup>424</sup> Wie man's nicht machen sollte zeigt beispielhaft die Eingliederung der Gesundheits- und der Wasserwirtschaftsämter in die Landkreisverwaltungen Baden-Württembergs im Jahr 1995. Mit Landtagsanfrage vom 8.4.2003, Drs. 13/1973, also acht Jahre danach, beehrte die Fraktion der SPD im Landtag zu wissen, welche Folgen sich gezeigt hätten. Über Personalkosten und Personalfuktuation lägen keine Informationen vor, antwortete damals kurz und lapidar das Landesfinanzministerium. Auch damals, 1995, war wie bei der großen Verwaltungsreform zum 1.1.2005 eine Effizienzrendite von 20 % angestrebt worden!



Vorbilder oder Muster für solche Neuordnungen gibt es nicht. In mehreren Fällen wird man den Verdacht nicht los, hier habe es Fusionen um der Fusion willen gegeben, aus reinem Selbstzweck. Vielleicht auch um eines höchst zweifelhaften Zieles wegen, nämlich zur Schaffung einer vermeintlichen „Landesidentität“. Gleichzeitig ist die Politik gezwungen, bei wichtigen Städten des Landes darauf zu achten, diese gleichwertig zu behandeln. Dabei geht es vor allem um das Tafelsilber, das mit den über viele Jahrzehnte hinweg gewachsenen Zentralitätsfunktionen in den Metropolen und Oberzentren des Landes erwirtschaftet wurde und das nicht leichtfertig preisgegeben werden darf.

Der „bunten Vielfalt“, den „Identitätsräumen“, wie sie gerade zur 50. Wiederkehr der Vereinigung der einstigen Landesteile Baden-Württembergs im Jahr 2002 immer wieder beschrieben wurden, darf nicht durch falsch verstandene Gleichmacherei der Garaus gemacht werden. Hier gilt es vor allem, die ehemals badische Landeshauptstadt Karlsruhe und die nach dem Krieg neu gefundene gemeinsame Landeshauptstadt Stuttgart zu nennen, aber auch die zahlreichen jeweils benachbarten Teilregionen. Es ist eben nicht gleichgültig, und bleibt vor allem regionalwirtschaftlich bedeutsam, wo – rechtlich und faktisch – der Hauptsitz einer Behörde oder Einrichtung nach einer Fusion angesiedelt wird.

Bei den großen Fusionen, im Energie- und Bankensektor, schließlich im Rundfunkbereich, bleibt es zwar der Entscheidung und der weisen Voraussicht der jeweils neu eingesetzten Unternehmensführung vorbehalten, welche Standorte hauptsächlich weiter entwickelt oder welche bisherige Niederlassungen reduziert oder aufgelassen werden. Doch auch dies muss Teil einer Evaluierung, sprich: der Überprüfung von Effizienzrenditen durch die Politik sein und bleiben. Das beste Beispiel dafür bietet die EnBW: Der Verkauf eines Teiles des Unternehmens an die Electricité de France (EdF) birgt immer auch die Gefahr des Abzugs von Konzernspitze und wichtiger Teile des Unternehmens aus Baden-Württemberg. Ganz unabhängig von der einer Fusion ursprünglich zugrunde liegenden Frage der verbesserten Wirtschaftlichkeit.

Die vorgelegte Dokumentation wurde in Karlsruhe erdacht und erarbeitet, nicht ohne den Blick fürs ganze Land zu verlieren. Aber in Karlsruhe ist nach wie vor eine besondere Sensibilität gefragt: bei jedem einzelnen Fusionsfall bleibt zu betrachten, was „das Gießens, Verschmelzen“ insbesondere für die TechnologieRegion Karlsruhe erbracht hat, und welche Kosten gleichzeitig verursacht wurden. Dabei genügt es nicht, Pendlerströme anzuschauen, den Fokus darauf zu legen, wieviele Menschen berufsbedingt zwischen Karlsruhe und Stuttgart verkehren. Jedes einzelne Unternehmen, jede Behörde, jede Forschungseinrichtung ist und bleibt – ob klein, ob groß – an ihrem Standort von regionalwirtschaftlicher Bedeutung:

Die Bereiche Banken und Energiewirtschaft etwa insbesondere nach Steuerkraftaufkommen; die

Rundfunklandschaft und Forschungseinrichtungen vor allem wegen besonders qualifizierter Arbeitsplätze. Die Erstellung einer Kosten-Nutzen-Rechnung ist nicht einfach, aber sie ist notwendig. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte sie allerdings aufgrund des gewählten Fokus, auch bedingt durch die Art der Vorgehensweise im Stile des Wissenschaftsjournalismus und aufgrund beschränkter Ressourcen nur bedingt erbracht werden. Und doch wurden viele wertvolle Erkenntnisse gewonnen. *Ziel war* eine Sensibilisierung, welche Gefahren hinter Fusionen lauern, auch etwaiger angedachter, bislang noch ausstehender Formen und Varianten „des Gießens, Verschmelzens“ von Behörden und Institutionen.

Die hier behandelte Dekade baden-württembergischer Landespolitik bietet noch sehr viel Spielraum für weitere Studien und Untersuchungen. Und Handlungsbedarf für eine weiterhin wachsame Öffentlichkeit!

**Stefan Jehle**



*Eine mögliche Vision der Zukunft: der Blick nach Europa.*

*Foto: sj*

## 7. Chronologie der Fusionsvorgänge und Neustrukturierungen

Liste der Fusionsvorgänge und Neustrukturierungen mit neu entstandenen Behörden, Einrichtungen und Institutionen nach zeitlicher Abfolge:

- |  |      |  |
|--|------|--|
| 1. Bundesanstalt für Wasserbau (BAW; Karlsruhe; Reform auf Bundesebene)  | 1990 | <a href="http://www.baw.de">www.baw.de</a>   |
| 2. SV Gebäudeversicherung Baden-Württemberg  | 1994 | <a href="http://www.sv-versicherungen.de">www.sv-versicherungen.de</a>             |
| 3. Allgemeiner Strukturwandel: aus Deutsche Bundesbahn wird Deutsche Bahn AG (Reform auf Bundesebene)                                      | 1994 | <a href="http://www.bahn.de">www.bahn.de</a>                                       |
| 4. Energie Baden-Württemberg AG (EnBW)   | 1998 | <a href="http://www.enbw.com">www.enbw.com</a>                                     |
| 5. Südwestrundfunk (SWR)   | 1998 | <a href="http://www.swr.de">www.swr.de</a>   |
| 6. Staatliche Münzen Baden-Württemberg   | 1998 | <a href="http://www.staatlichemuenzenbw.de">www.staatlichemuenzenbw.de</a>         |
| 7. Oberfinanzdirektion (OFD; fortlaufend Reformen)   | 1998 | <a href="http://www.ofd-karlsruhe.de">www.ofd-karlsruhe.de</a>                     |
| 8. L-Bank Förderbank des Landes Baden-Württemberg  | 1998 | <a href="http://www.l-bank.de">www.l-bank.de</a>                                   |
| 9. Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)   | 1999 | <a href="http://www.lbbw.de">www.lbbw.de</a>                                       |
| 10. Landesbausparkasse Baden-Württemberg (LBS)   | 2000 | <a href="http://www.lbs.de">www.lbs.de</a>   |
| 11. Landwirtschaftliche Sozialversicherung (LSV)   | 2001 | <a href="http://www.lsv.de">www.lsv.de</a>   |
| 12. Sparkassenverband Baden-Württemberg (SVBW)   | 2001 | <a href="http://www.sparkassen-finanzgruppe.de">www.sparkassen-finanzgruppe.de</a> |
| 13. Landesversicherungsanstalt (LVA) Baden-Württemberg   | 2001 | <a href="http://www.lva-bw.de">www.lva-bw.de</a>                                   |
| 14. Landesmedienzentrum Baden-Württemberg  | 2001 | <a href="http://\online.lmz-bw.de">http://\online.lmz-bw.de</a>                    |
| 15. Unfallkasse Baden-Württemberg  | 2003 | <a href="http://www.uk-bw.de">www.uk-bw.de</a>                                     |
| 16. Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel (BFEL; Karlsruhe; Reform auf Bundesebene)                                       | 2004 | <a href="http://www.bfa-ernaehrung.de">www.bfa-ernaehrung.de</a>                   |
| 17. Auflösung: Landeswohlfahrtsverbände, Nachfolge Kommunalverband Jugend und Soziales (KVJS)  | 2005 | ehemals: <a href="http://www.lwv-baden.de">www.lwv-baden.de</a>                    |
| 17. Auflösung: Landesgewerbeamt Baden-Württemberg  | 2005 | ehemals: <a href="http://www.lgabw.de">www.lgabw.de</a>                            |
| 18. Neuordnung: Finanzgericht Baden-Württemberg  | 2005 | <a href="http://www.fg-baden-wuerttemberg.de">www.fg-baden-wuerttemberg.de</a>     |
| 19. ehemals eigenständig: Generallandesarchiv Karlsruhe  | 2005 | <a href="http://www.lad-bw.de">www.lad-bw.de</a>                                   |
| 20. Landesanstalt für Umweltschutz, Karlsruhe, Fusion mit der UMEG, Karlsruhe ( <a href="http://www.umeg.de">www.umeg.de</a> ) eingeleitet | 2006 | <a href="http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de">www.lfu.baden-wuerttemberg.de</a>   |
| 21. Landesanstalt für Schweinezucht, Rheinstetten; Verlagerung nach Boxberg, Hohenlohe, eingeleitet  | 2007 | <a href="http://www.landwirtschaft-bw.info">www.landwirtschaft-bw.info</a>         |

## 8, Literaturverzeichnis „Baden-Württemberg im Fusionsfieber“

### Zum Geleitwort Prof. Dr. Joachim Vogt:

- Dürschmidt, A. (2004): Fusionen sind kompletter Blödsinn. In: Theater der Zeit 59 H. 2, S. 10-12
- Fiedler, M. (2002): Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie 1898 – 1938. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2002, H. 2, S. 209-243
- Glänzer, H. (2003): Die Kindergartenleiterin als Change-Managerin im Strudel von Fusionen. In: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 2003 H. 10, S. 39-44
- Henkel, J. (2000): Krankheit Fusionitis. In: Die Zeichen der Zeit 2, H. 9, S. 10-12
- Homburg, C. (2004): Fusionen und Akquisitionen: Das Ende der Kundenbindung?. In: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing. 2004. Nr. 3, S. 50-53
- Jansen, S.A. und K. Körner (2000): Fusionsmanagement in Deutschland, Unveröffentlichtes Manuskript, zitiert nach C. Schmickl und I. Jöns 2004
- Rakhkockhine, A. (2004): Zusammenlegungen (Fusionen) von Schulen als pädagogisches Problem. In: Bildung und Erziehung 57 H. 4, S. 469
- Schmickl, C. und I. Jöns (2004): Weiche Faktoren bei Fusionen und Akquisitionen. In: Organisationsentwicklung 23, S. 40-53
- Simon, J. (2003): Fusionen im Krankenhaus. In: Diakonie Impulse. Magazin für Führungskräfte 2003 H. 6, S. 15-22
- Walser, R. (1997): Fusionen, Kooperationen, Verlagerungen – Machtspiele oder Logik des Marktes? In: Schweizerische Monatshefte 77, H. 11. S. 37-43
- Weichhardt, P. und H. Fassmann und W. Hesina (2005): Zentralität und Raumentwicklung. Wien. = Schriftenreihe der Österreichischen Raumordnungskonferenz Nr. 167
- Zimmermann, R. (2002): Interne und externe Kommunikation bei Fusionen. In: Mergers and Acquisitions Review 2, S. 80-87

### Themengebiet Regionalpolitik und Zentralität:

- Akademie für Raumforschung und Landesplanung: Stadt-Land-Beziehungen und Zentralität als Problem der historischen Raumforschung, Forschungsbericht des Ausschusses "Historische Raumforschung", Band 11. Gebrüder Jänecke Verlag, Hannover 1974
- Akademie für Raumforschung und Landesplanung: Aktuelle Probleme der Landesplanung in Baden-Württemberg. Landesentwicklungsplanung, Nahbereichsmodelle, Freiräume, Umweltschutz. Band 52. Curt R. Vincentz Verlag, Hannover 1983
- Blotevogel, Hans Heinrich: Regionalplanung in Baden-Württemberg. Hannover, 2002

- Blotevogel, Hans Heinrich (Hrsg.): Fortentwicklung des Zentrale-Orte-Konzepts. Hannover, 2002
- Blotevogel, Hans Heinrich, Ossenbrügge, Jürgen, Wood, Gerald: Lokal verankert - weltweit vernetzt. 52. Deutscher Geographentag Hamburg 1999. Franz Steiner Verlag, Stuttgart 2000
- Bullmann, Udo/ Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Regionale Modernisierungspolitik: nationale und internationale Perspektiven, Opladen, 1997
- Buttler, Friedrich/Gerlach, Knut/Liepmann, Peter: Grundlagen der Regionalökonomie. Reinbek, 1977
- Christaller, Walter: Die zentralen Orte in Süddeutschland. Darmstadt, 1980
- Einsele, Martin (Hrsg.): Der Oberrhein – eine andere Metropole, Ausstellungskatalog der Arbeitsgruppe Triennale Baden-Württemberg, Karlsruhe 1988
- Floeting, Holger, Busso, Grabow: Auf dem Weg zur virtuellen Stadt? Auswirkungen der Telematik auf die Stadtentwicklung, in: Informationen zur Raumentwicklung, 1998
- Forum Region Stuttgart e.V. (Hrsg.): Regionale Entwicklungsperspektiven. Ergebnisberichte der Arbeitsgruppen, Stuttgart 1997
- Fürst, Dietrich: Aktuelle Probleme der Landesplanung in Baden-Württemberg, Hannover 1983
- Fürst, Dietrich: Regionalverbände im Vergleich, Baden-Baden 1990
- Fürst, Dietrich: Steuerung durch Regionalplanung, Baden-Baden 2003
- Gräber, Heinrich, Holst Mathias u.a.: Zur Bedeutung der externen Kontrolle für die regionale Wirtschaftsentwicklung, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10 1986, Magazin des (inzwischen umbenannten) Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung, Bonn
- Heinritz, Günter: Zentralität und zentrale Orte. Eine Einführung. Teubner Studienbücher Geographie, München 1978
- Industrie- und Handelskammer Karlsruhe: Zentralisation oder Dezentralisation – das ist die Frage; Standortdiskussion Baden-Württemberg, Herausforderung an die Landes- und Regionalpolitik, Reihe IHK-Studien, Karlsruhe 1993
- Klau, Arne: Globalisierung: Definition, Bestimmungsgründe, Auswirkungen. Freiburg 1999
- LEP: Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg 1983, Stuttgart 1983 (in Auszügen)
- LEP: Landesentwicklungsplan Baden-Württemberg 2002, Stuttgart 2002
- Meynen, Emil (Hrsg.): Zentralität als Problem der mittelalterlichen Stadtgeschichtsforschung. In der Reihe "Städteforschung", Institut für vergleichende Städtegeschichte in Münster, Band 8. Böhlau Verlag, Köln, Wien 1979
- Myrdal, Gunnar: Das politische Element in der nationalökonomischen Doktrinbildung. Dietz, Bonn 1976
- Sassen, Saskia: Die neue Zentralität - Auswirkungen von Telematik und Globalisierung, in: Christa Maar und Florian Rötzer (Hrsg.), Virtual Cities. Die Neuerfindung der Stadt im Zeitalter der globalen Vernetzung, Basel u.a. 1997

Schätzl, Ludwig (Hrsg.): Wirtschaftsgeographie der Europäischen Gemeinschaft. Paderborn, München, Zürich, Schöningh, 1993

Schodl, Barbara, Schordje, Ivonne: Regionale Akteursnetzwerke - Netzwerkforschung und Regionalentwicklung. Schriftenreihe Humangeographisches Seminar der Universität Wien. Wien 2003

Schöller, Peter (Hrsg.): Zentralitätsforschung. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 1972

Spehl, Harald: Zur Bedeutung der Wirtschaftsstruktur für die Regionalpolitik, in: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 5 (1984), Gesellschaft für Regionalforschung, deutschsprachige Gruppe der Regional Science Association, Heidelberg

Toffler, Alvin: Future Shock. New York, 1991

### **Themengebiet Badener und Württemberger:**

Asche, Susanne: Karlsruhe - die Stadtgeschichte (Stadt Karlsruhe, Stadtarchiv; Redaktion Ernst Otto Bräunche), Badenia-Verlag, Karlsruhe 1998, 792 S.

Bausinger, Hermann: Die bessere Hälfte. Von Badenern und Württembergern. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart, München 2002, 288 S.

Koziol, Klaus: Badener und Württemberger. Zwei ungleiche Brüder. Konrad Theiss Verlag, Stuttgart 1987, 202 S.

Landeszentrale für politische Bildung: Eine kleine politische Landeskunde, Stuttgart 2001

Lexikon für Theologie und Kirche, 11. Bände, 3.A., Herder, Freiburg 2001

Matz, Klaus-Jürgen: Badisches Kernland. Region der Residenzen; in: Hans-Georg Wehling u.a., a.a.O., Baden-Württemberg. Vielfalt und Stärke der Regionen, 2002

Schaab, Meinrad (Hrsg.): 40 Jahre Baden-Württemberg – Aufbau und Gestaltung 1952 – 1992, Konrad Theiss Verlag Stuttgart 1992

Wehling, Hans-Georg u.a. (Hrsg.): Baden-Württemberg. Vielfalt und Stärke der Regionen, i.A. der Landeszentrale für politische Bildung. DRW-Verlag, Leinfelden-Echterdingen 2002, 398 S.

Weinacht, Paul-Ludwig (Hrsg.): Die badischen Regionen am Rhein. 50 Jahre Baden-Württemberg – Eine Bilanz. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2002, 555 S.

**Literatur zu einzelnen Behörden und Einrichtungen:**

Badenwerk AG Karlsruhe: 30 Jahre Badenwerk 1921 - 1951, Braun-Verlag, Karlsruhe 1951

Badische Kommunale Landesbank - Girozentrale - 1917 bis 1967, Hoppenstedts Wirtschaftsarchiv, Darmstadt ca. 1967

Burmeister, Joachim: Die Fusion öffentlicher Banken als Akt der Verwaltungsorganisation; verfassungsrechtliche Vorgaben für die Übertragung und Bewertung einer Anstalt des öffentlichen Rechts; dargestellt am Beispiel der Landesbank Baden-Württemberg. Müller-Verlag, Heidelberg 2000

Die Welle: Mitarbeiterzeitschrift des Badenwerks, gebunden 1994 bis 1998, Karlsruhe

Energieversorgung Schwaben: Neue Ziele gemeinsam erreichen - Unternehmensportrait, Stuttgart 1995

Epple, Karl: Der Übergang vom Monopol zum Wettbewerb – Die ehemals staatliche Gebäudeversicherung im Wandel, Aufsatz in Schriften für Führungskräfte, Band 31, unter dem Titel „Change Management“, Hrsg.: Reiß, von Rosenstiel, Lanz, Stuttgart 1997

EVS-Bericht: Werkzeitschrift der Energieversorgung Schwaben, gebunden 1961 - 1998, Stuttgart

Füfungeld, Hermann: Ein Zwischenruf zur Neuordnungsdiskussion im Südwesten, Reihe: Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität Köln, Heft 47/1995, Köln 1995

Grasmück, Gisela: Die elektrisierte Gesellschaft, Ausstellung des badischen Landesmuseums zusammen mit dem Badenwerk aus Anlass des 75-jährigen Bestehens, Karlsruhe 1996

Haasis, Heinrich: Einheit – Stärke – Zukunft, Sparkassenverband Baden-Württemberg gestartet; Sonderdruck in: Landkreisnachrichten, 40. Jahrgang; vergl. auch Heinrich Haasis: Institutionen aus dem kommunalen Umfeld stellen sich vor, Aufsatz in Sonderpublikation Gemeindetag Baden-Württemberg (online recherchiert)

Hilpert, Markus: Die Technologieregion. Lernprozesse und Beschäftigungseffekte der Technologiepolitik - evaluiert an den Beispielen Ulm und Karlsruhe. Angewandte Sozialgeographie/ Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeographie, Universität Augsburg, Diss. 2000

Leuschner, Udo: Energie-Chronik 1991 – 2003, Heidelberg 2003, [www.udo-leuschner.de](http://www.udo-leuschner.de)

Stenert, Ute: Reform im Südwesten: die Entstehung des Südwestrundfunks, SWR-Schriftenreihe Medienpolitik; 3, Baden-Baden 2004

Steuer, Wilfried (Hrsg.): 75 Jahre Oberschwäbische Elektrizitätswerke OEW, Festschrift, Bad Buchau 1984

Stier, Bernhard: Staat und Strom. Die politische Steuerung des Elektrizitätssystems in Deutschland 1890 – 1950. Habilitationsarbeit. Ubstadt-Weiher 1999

SWR: Der SWR hat die Chance der Fusion genutzt. Bericht des Südwestrundfunks an die Landtage und Regierungen von Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, vorgelegt am 1.9.2001, Baden-Baden 2001

Voß, Peter: Südwest 2000 – zur Neuordnung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Südwesten, Fakten-Positionen-Argumente, Baden-Baden 1995



Voß, Peter: Ein Meilenstein in der Geschichte der ARD. Die Fusion von SDR und SWF zu SWR.  
ARD-Jahrbuch 1999, Hamburg 1999

**Geschäftsberichte und Bilanzen:**

Badenwerk: Geschäftsberichte der Jahre 1994 bis 1996

Energie Baden-Württemberg AG: Geschäftsberichte der Jahre 1998 bis 2004

Landesbank Baden-Württemberg (LBBW): Geschäftsberichte der Jahre 1998 bis 2004

LVA Baden-Württemberg: Geschäftsbericht 2001/2002, Karlsruhe 2003

LVA Baden-Württemberg: Geschäftsbericht 2003, Karlsruhe 2004

LVA Baden-Württemberg: Daten, Zahlen, Fakten, Ausgabe 2004/2005, Karlsruhe 2005

Landtag von Baden-Württemberg: Bericht des Rechnungshofes. Gemeinsame Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung des Südwestrundfunks durch die Rechnungshöfe der am Staatsvertrag über den SWR beteiligten Länder Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, Drucksache 13/312 vom 15.10.2001, Stuttgart 2001

SWR: Geschäftsbericht 2002, Baden-Baden 2003; weitere Jahrgänge in Auszügen

SWR-Flyer „SWR in Zahlen“, Baden-Baden, diverse Jahrgänge, [www.swr.de](http://www.swr.de)

\*\*\*

**Periodika:**

Badische Neueste Nachrichten (BNN), Tageszeitung, Karlsruhe

Badisches Tagblatt (BT), Tageszeitung, Baden-Baden

Stuttgarter Zeitung (STZ), Tageszeitung

Stuttgarter Nachrichten (STN), Tageszeitung

div. andere Tages- und Wochenzeitungen:

u.a. Staatsanzeiger Baden-Württemberg, Stuttgart

Drucksachen des Landtags von Baden-Württemberg der Jahre 1990 bis 2005

*In eigener Sache:  
Einige persönliche  
Anmerkungen des  
Autors...*



*Es war anfangs  
nicht vorhersehbar,  
welche zeitgeschicht-  
lichen Einblicke,  
welche Erkenntnisse*

*über einen wichtigen Abschnitt baden-württembergischer Landespolitik sich  
mit der erstmals im Herbst 2002 mündlich an mich herangetragenen Aufga-  
benstellung ergeben würden.*

*„Zentralitätsstiftende Einrichtungen mit überregionaler Bedeutung in  
der TechnologieRegion“ hieß kurze Zeit später der noch eher hölzerne Ar-  
beitstitel einer von der IHK bei mir in Auftrag gegebenen Studie. Im Laufe  
der Zeit wurde daraus ein flotteres „Baden-Württemberg im Fusionsfieber“.  
Es gab viele Auf's und Ab's, viele konstruktive, manchmal auch Streitige  
Diskussionen, Diskurs auf hohem Niveau. Kurz vor der Zielgeraden wurde  
erneut Einigung erzielt, am Duktus „Wissenschaftsjournalismus“ festzuhal-  
ten, um der leichteren Lesbarkeit und um der Zwischentöne willen.*

*Die Studie stellte zu jeder Zeit eine große Herausforderung dar. Sie  
war in der langen Phase der Entstehung mit zahlreichen gewinnbringenden  
Begegnungen, rund 30 an der Zahl, verbunden: mit Zeitzeugen wie dem Ex-  
Minister in Gaggenau, dem langjährigen Hörfunkratsvorsitzenden in Frei-  
burg, mit dem Besuch in der Vorstandsetage einer Großbank oder beim ehe-  
maligen Chef eines Energiekonzerns im beschaulichen Schäferdorf bei Bibe-  
rach. Der Weg führte auch durch die Vielfalt der Regionen im Land, gleich-  
zeitig durch faszinierende Zeiten und Geschichten. Versatzstücke erinnern  
heute noch daran: ob „Das grüne Liederbuch“ des passionierten oberschwäbi-*

*schen Jägers, die blaue Baumwolltasche der größten Bank im Land, die Elegien des früheren Regierungssprechers, die CD von „Großimitator“ Andreas Müller aus der SWR-Chefetage.*

*Es gilt an dieser Stelle Dank zu sagen: in erster Linie den Verantwortlichen der IHK Karlsruhe, vorneweg Herrn Hauptgeschäftsführer Prof. Hans-Peter Mengele und Geschäftsführer Andreas Kempff, die diese Studie ermöglichten, dem manchmal gestrengen, aber doch konziliannten Lektor der Texte, Dr. Udo Götschel, dem die Arbeit viele sprachliche Verbesserungen verdankt. Mein Dank gilt Diplom-Betriebswirt und Co-Autor Mathias Hofmann lic.rer.reg., wie ich Regionalwissenschaftler, der für die Kapitel 1.2 und 1.4 zeichnet. Mein Dank gilt aber auch der fachkundigen und immer wieder aufmunternden Begleitung durch Prof. Dr. Joachim Vogt, dem Leiter des Instituts für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe und nicht zuletzt dem stets offenen Ohr und den Anregungen des historisch bewanderten Ökonomen und Diplom-Kaufmanns Karl Leis.*

*Noch etwas gilt es zu vermerken, und das ist bei der Art der Aufgabenstellung ganz und gar nicht selbstverständlich: Die fünf Personen, die den Weg der Genese, der Aufgabenstellung, das Schlusslektorat begleiteten, sind allesamt keine Badener, stammen aus Franken, aus Hamburg, aus Rheinland-Pfalz, aus Oberschwaben. Das trägt zu einem Gutteil zum Gewicht dieser Studie bei, die über den Tag hinaus weisen soll.*

**Stefan Jehle**