

# Der Neue Kämmerer

Zeitung für öffentliches Haushalts-, Beteiligungs-, Immobilien- und Prozessmanagement

Ausgabe 01, März 2006

7,50 Euro

## Einsatz für Düsseldorfs Ruf

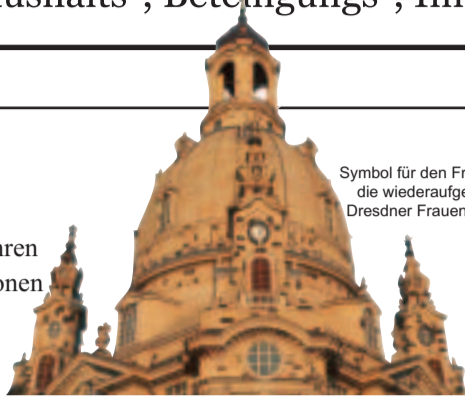
Interview: Helmut Rattenhuber über seinen Weg zum ausgeglichenen Haushalt

Seite 2

## Friedliche Einigung

Dresden senkt binnen sechs Jahren Personalausgaben um 62 Millionen Euro – ohne Kündigungen

Seite 5



Symbol für den Frieden: die wiederaufgebaute Dresdner Frauenkirche

## Vorhang auf

Stuttgart führt Public-Corporate-Governance-Kodex für öffentliche Unternehmen ein

Seite 9

## Schwerpunkt: Kommunale Liegenschaften

Öffentliche Immobilienbestände locken internationale Investoren. Chancen und Risiken beim Verkauf auf den Sonderseiten S-1 bis S-4.

# Wertschöpfung- statt Gewerbesteuer?

## Christian Ude über Milbradts Modell einer fairen und praktikablen Kommunalsteuer

Der sächsische Ministerpräsident, Prof. Dr. Georg Milbradt, hat beim 1. Deutschen Kämmerertag im November 2005 seine Vorstellungen von einem fairen Kommunalsteuersystem dargelegt (DNK Ausgabe 04/2006). Christian Ude, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt München und Präsident des Deutschen Städtetags, kommentiert.

Von Christian Ude

Erfreulicherweise blieb der sächsische Ministerpräsident, Prof. Dr. Georg Milbradt, in seinem Vortrag beim Kämmerertag seinen bisherigen Vorstellungen von einer umfassenden Reform treu und folgte nicht den Medientrends, die Frage der Gemeindesteuern nur als Abfallprodukt der Unternehmensteuerreform zu behandeln.

Milbradt betont das Äquivalenzprinzip, also den Grundsatz, dass die Steuerquellen an die Nutzung der gemeindlichen Leistungen anknüpfen müssen. Er plädiert erneut für eine Wertschöpfungsteuer als wirtschaftsbezogenes Element im Gemeindesteuersystem – ebenso wie der Kronberger Kreis, der renommierte Volkswirte zusammenfasst.

Das Plädoyer für die Wertschöpfungsteuer ist die Konsequenz des Anforderungskatalogs, den Milbradt seinem Beitrag voranstellt:



Christian Ude hält eine Wertschöpfungsteuer als Ersatz für die Gewerbesteuer für möglich.

■ Der Kreis der Steuerpflichtigen soll weit gezogen werden.

■ Die Steuer muss fühlbar sein.

■ Sie soll nicht allzu stark von der Konjunktur abhängen.

■ Sie muss aber durchaus zunehmende Wertentwicklungen widerspiegeln.

■ Die Steuerung der Steuerkraft soll zwischen gleichartigen Gemeinden möglichst gering sein.

Fragen der Umverteilung will Milbradt hingegen dem gesamtstaatlichen Steuersystem zuweisen.

Mit diesem Kriterienkatalog kommt Milbradt zu einer recht negativen Bewertung der Gewerbesteuer in ihrer heutigen Form. Das veranlasst aber wichtige Klarstellungen! Die gerügten Mängel, dass die Gewerbesteuer allzu konjunkturabhängig sei und nur auf den Gewinn weniger Unternehmer abziele statt auf die Wertschöpfung aller Wirtschaftskreise, beruht auf den Eingriffen des Gesetzgebers in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten. Hätte der Gesetzgeber nicht die Lohnsummensteuer und die Gewerbesteuer abgeschafft, die Hinzurechnungen halbiert und die Freibeträge angehoben, wäre die

Gewerbesteuer heute noch der Wertschöpfungsteuer wesentlich ähnlicher. Trotz der gesetzgeberischen Eingriffe ist die Gewerbesteuer aber nach den Korrekturen im Dezember 2003 wieder eine vergleichsweise stabile und unverzichtbare Einnahmequelle, die 2005 immerhin 31,8 Milliarden Euro brachte. Die wichtigste Korrektur war die Begrenzung des Verlustvortrags, die wesentlich zu einem überdurchschnittlichen Wachstum der Gewerbesteuer in den neuen Ländern, aber auch in strukturschwachen Städten der alten Länder, beiträgt und sich in Wirtschaftsregionen mit Konzernsitzen positiv auswirkt.

Dass die Wertschöpfungsteuer, für die sich Milbradt nach wie vor einsetzt, eine auch für die Städte diskussionswürdige Alternative sein kann, haben wir schon in den 80er-Jahren bei der Diskussion der vom Wissenschaftlichen Beirat beim Bundesfinanzministerium vorgeschlagenen Wertschöpfungsteuer deutlich gemacht. Der Deutsche Städtetag hat bereits Mitte der 80er-Jahre eine Variante der Wertschöpfungsteuer vorgeschlagen, die der Kritik an dem hohen Gewicht der Lohnsumme unter den Wertschöpfungsbestandteilen durch differenzierte Messzahlen Rechnung trug. Dieser Vorschlag ist aber

Fortsetzung auf Seite 15 ►

# Hartz IV: Verlierer NRW

## Bilanz nach einem Jahr Arbeitsmarktreform – Kommunen in NRW zahlen am meisten drauf

Die rot-grüne Bundesregierung versprach den Kommunen mit der Einführung von „Hartz IV“ eine Entlastung um 2,5 Milliarden Euro. Deutsche Kämmerer ziehen nach einem Jahr Arbeitsmarktreform eine andere Bilanz. Die Kommunen in NRW wurden beispielsweise sogar mit netto 180 Millionen Euro zusätzlich belastet. Sie sind somit bundesweit das Schlusslicht.

Von Nadine Jakobs

Seit der Einführung von Hartz IV im Januar 2005 ist nun über ein Jahr vergangen. Die deutschen Kommunen sind nunmehr dafür zuständig, den Empfängern von Arbeitslosengeld II (ALG II) die Kosten für Unterkunft und Heizung zu erstatten. An diesen Kosten beteiligt sich der Bund mit 29,1 Prozent, das entspricht 3,55 Milliarden Euro. Bundeskanzler Schröder versprach damals den Kommunen durch diese Maßnahmen eine Entlastung um insgesamt 2,5 Milliarden Euro. Wie sieht nun die Bilanz der Kämmerer deutscher Kommunen nach einem Jahr Hartz IV aus?

Auf den ersten Blick scheint die Reform die Kommunen tatsächlich zu entlasten. Laut einer Statistik des Deutschen Landkreistages (DLT) sparen die Kommunen insgesamt ungefähr 12,60 Euro pro

Einwohner. Um die versprochenen 2,5 Milliarden Euro Entlastung zu erreichen, müssten pro Einwohner allerdings 30 Euro eingespart werden.

### Osten mehr belastet als Westen

Immerhin scheint diese erste Bilanz zumindest in der Summe positiv für die Kommunen auszufallen. Doch dieser Eindruck täuscht, wie Hans Jörg Duppré, Präsident des DLT, bestätigt: „Ein großes Problem ist die ungleiche Verteilung der Kosten der Arbeitsmarktreform unter den Kommunen. So kommt es, dass die Bund-Entlastungen durch Hartz IV nicht gerecht verteilt sind.“ Insgesamt profitierten die westdeutschen Kommunen mehr von der Reform als die ostdeutschen.

Dies liegt an der unterschiedlichen Verteilung von Sozialhilfeempfängern und Arbeitslosen. Viele westdeutsche Großstädte mit bisher vielen Sozialhilfeempfängern werden durch den Wegfall der Sozialhilfe für Erwerbsfähige entlastet. Ostdeutsche Landkreise mit überproportional vielen Arbeitslosenhilfeempfängern können vom Wegfall der Sozialhilfe kaum profitieren. Vielmehr werden sie nun zusätzlich durch die Wohn- und Heizkosten belastet. Etwas gemildert werden diese Ost-West-Unterschiede durch den Sonderausgleich Ost. Über diesen horizontalen

Finanzausgleich wird 1 Milliarde Euro brutto in ostdeutsche Kommunen umgelenkt.

### Ungerecht?

Allerdings gibt es auch gerade in der alten Bundesrepublik besonders stark belastete Gebiete. Der größte Verlierer gemäß absoluten Zahlen ist kein ostdeutsches Bundesland, sondern Nordrhein-Westfalen, stellt Markus Mempel, Pressesprecher des DLT, fest. Sowohl die kreisfreien Kommunen als auch der Kreisraum in NRW müssen

„Ein großes Problem ist die ungleiche regionale Verteilung der Kosten von Hartz IV.“

nach Berechnungen des DLT pro Einwohner etwa 9,95 Euro im Vergleich zur vorherigen Regelung mehr zahlen. Das bedeutet für das bevölkerungsreichste Bundesland eine zusätzliche Belastung von rund 180 Millionen Euro. Obwohl die NRW-Kommunen am stärksten belastet seien, müssten sie sich dennoch mit 220 Millionen Euro jährlich am Sonderausgleich Ost beteiligen, kritisiert Theo Stein-

röx, Bürgermeister der Stadt Monschau in NRW.

### Kreise trifft es besonders hart

Die regionalen Unterschiede werden besonders deutlich im Vergleich der Kreisräume mit den kreisfreien Gebieten und Städten. „Unter den regionalen Verwerfungen leidet insbesondere der Kreisbereich. Gewinner sind regelmäßig die Großstädte“, stellt Duppré klar. Das Bemühen der letzten Jahre, die Zahl der Sozialhilfeempfänger zu reduzieren, zahlt sich nach der Einführung von Hartz IV für viele kreisangehörige Kommunen nicht mehr aus. Über die Kreisumlage müssen sie sich jetzt an den Kosten des gesamten Kreises beteiligen.

Steinröx erläutert: „In den letzten zehn Jahren gelang es, den Sozialhilfeaufwand um mehr als die Hälfte zu senken. Die Sozialhilfequote lag zuletzt nur bei 0,8 Prozent der Bevölkerung.“ 60 Prozent der Kosten übernahm die Stadt selbst, 40 Prozent übernahm der Kreis Aachen. Es zahlte sich für die Städte aus, die Sozialhilfequote gering zu halten. Bis zur Einführung von Hartz IV. Über die allgemeine Kreisumlage muss sich nun die Stadt Monschau anteilig an den Unterkunftskosten für das

Fortsetzung auf Seite 14 ►

## KOMMENTAR

# Schuldenfrei

Dresden hat es geschafft. Als erste Großstadt hat die sächsische Landeshauptstadt über den Verkauf ihrer Beteiligungen ihren Haushalt saniert. Der Verkauf der städtischen Wohnungsbau-Gesellschaft Woba an die deutsche Tochter des US-Finanzinvestors Fortress brachte 1,7 Milliarden Euro. Rund 700 Millionen Euro davon flossen in die Tilgung der Woba-Schulden. Weitere 741 Millionen Euro verwendete Dresden zur Rückzahlung der städtischen Gesamtverbindlichkeiten. Es bleibt ein Überschuss von rund 260 Millionen Euro. Hinzu kommt die Ersparnis an Zins und Tilgung von jährlich 70 Millionen Euro. Dresden atmet auf. Neue Schulden will Finanzbürgermeister Hartmut Vorjohann verbieten.

Mehr Wettbewerb und Deregulierung helfen darüber hinaus zweifellos dem Wohnungsmarkt. Es wird jedoch immer Bürger geben, die durch das wirtschaftliche Raster fallen, die nicht in der Lage sind, den Marktpreis für Wohnungen zu zahlen, mit denen Vermieter nicht ins Geschäft kommen wollen. Wie kommt die Stadt künftig ihrer Aufgabe der Wohnungsverantwortung nach? Die Dresdner Sozialcharta reguliert für fünf bis zehn Jahre den Mietpreis. Sie schützt alte und schwer behinderte Mieter vor Kündigungen und verbietet „Luxussanierungen“. Aber was passiert danach? Dem Dresdner Oberbürgermeister Ingolf Roßberg erscheint ein von Kritikern hinterfragter Planungshorizont von 20 Jahren zu lang. In seiner Rede vor dem Stadtrat am Tag der Verkaufsentscheidung sagt er, vor 20 Jahren hätten viele noch an den Sieg des Sozialismus geglaubt. Eine städtische Vollkaskoversicherung könne heute niemand abgeben. Um auch sozialpolitisch zu überzeugen, muss die Stadt freilich keine Wohnungen besitzen, sondern nur Wohnungen zur Verfügung stellen können. Die heuer zurückgewonnene finanzielle Handlungsfähigkeit muss dafür Spielraum lassen.

v.keppeler@derneuekaemmerer.de

## INHALT

Haushaltsmanagement  
„Das Tafelsilber steht im Museum“ S. 3  
Dr. Gert Hoffmann, Oberbürgermeister der Stadt Braunschweig, im Interview

Mehr sparen! Mehr Effizienz! S. 4  
Dr. Helmut Georg Müller über den „Wiesbadener Weg“ der Haushaltskonsolidierung

Finanzmanagement  
Städtisches Inhouse-Consulting S. 7  
Neuruppiner Stadtentwicklungsgesellschaft übernimmt Zinsmanagement

Public Private Partnership  
„Herkulesaufgaben stemmen“ S. 12  
Interview mit Achim Großmann, parlamentarischer Staatssekretär im BMVBS

## Haushaltsmanagement

## Einsatz für Düsseldorfs Ruf

Interview: Helmut Rattenhuber über den Weg zum ausgeglichenen Haushalt



PORTRAIT –  
DER NEUE KÄMMERER

## Helmut Rattenhuber

Helmut Rattenhuber ist seit 2000 Kämmerer der Landeshauptstadt Düsseldorf. Seine Karriere begann der Rheinländer 1972 bereits in der Düsseldorfer Kämmererei. Dort war der Volkswirt zuständig für den Bereich Investitionskontrolle und Sonderaufgaben. Später wechselte er ins Düsseldorfer Liegenschaftsamt und übernahm dort nach einigen Jahren die Amtsleitung. Kommunale Liegenschaften bilden noch immer seinen Interessenschwerpunkt. Rattenhuber erzählt begeistert von den unerwarteten Folgewirkungen seiner Schulsanierungen. Die Grundsteuer B hat der Kämmerer zum sechsten Mal in Folge gesenkt. Nur an den Verwaltungsgebäuden spart er noch. Zwei Jahre lang musste der Regen die Fenster der Amtszimmer putzen, und die Gebäude der Stadtverwaltung werden erst an letzter Stelle saniert.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

*Düsseldorf war in den Neunzigern noch eine der am höchsten verschuldeten Städte der Republik. Wie gelang es Ihnen, 2006 zum siebten Mal in Folge einen ausgeglichenen Haushalt vorlegen zu können?*

Mitte der Neunzigerjahre war unser Verwaltungshaushalt nicht mehr ausgeglichen, da die Einnahmen sanken und die Sozialausgaben stark anstiegen. Die Defizite lagen damals bei mehr als 237 Millionen Euro. Dazu zählte Düsseldorf zu den am höchsten verschuldeten Städten der Bundesrepublik. Wir mussten also unsere Ausgaben senken. Allein über die Einnahmenseite konnten wir das Defizit nicht ausgleichen. Wir haben damals den Dezernten Budgets vorgegeben, in deren Gestaltung sie dann intern relativ frei waren, bei den Personalkosten haben wir über einen Zeitraum von über fünf Jahren jedes Jahr 15 Millionen Euro eingespart, was einer zusätzlichen Einsparung von ungefähr 2 Prozent der Personalkosten jährlich bedeutet hat. Bis zum Jahr 2000 konnten wir so den Haushalt ausgleichen.

*Wie haben Sie die Düsseldorfer Bürger für den Sparkurs sensibilisiert?*

Wir haben Mitte der Neunzigerjahre auch kleine, aber öffentlichkeitswirksame Maßnahmen ergriffen: Wir haben in der Innenstadt die Brunnen abgestellt und haben gesagt, dass wir uns das als Stadt nicht mehr leisten können. Über Spenden haben die Bürger die Brunnen schließlich wieder belebt. An öffentlichen Gebäuden wurden zwei Jahre lang nicht mehr die Fenster geputzt. Außerdem haben wir die Beleuchtung außerhalb liegender Straßen abge-



Nicht nur der Düsseldorfer Medienhafen soll glänzen: Die Stadt investiert kräftig in Schulsanierungen.

schaft. Die Maßnahmen fielen auf, taten aber niemandem so richtig weh. Viel Geld haben sie allerdings auch nicht gebracht. Aber sie haben Mitarbeiter und Bürger fürs Sparen sensibilisiert und so größere Maßnahmen wie das Schließen von Schwimmbädern ermöglicht.

*Mit dem Verkauf Ihrer Anteile an der Stadtwerke Düsseldorf AG haben Sie offensichtlich einen richtig guten Deal zum perfekten Zeitpunkt gemacht. Auf einen Schlag konnten Sie einen Großteil des Düsseldorfer Schuldenbergs abbauen. Wie ist Ihnen das gelungen?*

Wir hatten uns für eine Privatisierung der Stadtwerke entschieden, da der Markt bereits weitgehend liberalisiert war. Eine Untersuchung von Roland Berger bestätigte unseren Ansatz. Wir haben für den Ver-

kauf genau den richtigen Zeitpunkt abgepasst, einen sehr guten Preis und den für Stadtwerke historisch höchsten strategischen Aufschlag erzielt.

Neben dem reinen Erlös überzeugte uns die Prognose der „privatisierten“ Stadtwerke: Der Gutachter prognostizierte eine bessere Ausschüttung nach einer Privatisierung, dies ist eingetreten.

Die für den Verkauf „optimale“ Zeitspanne war sehr eng. Wir hatten mit einem Bürgerbegehren zu kämpfen. Die Bürger bestanden auf einen Minderheitsverkauf und hatten am Ende zunächst einmal auch Erfolg damit.

Im Moment wickeln wir aber die zweite Tranche ab; wir halten nun nur noch 25,1 Prozent. Der gesamte Verkaufserlös – 450 Millionen Euro aus der ersten Tranche und der Erlös aus der zweiten Tranche – wird vollständig zur Entschuldung verwendet. Hinzu kommen die Erlöse aus dem Verkauf der RWE-Aktien.

*Nach der Entschuldung haben Sie Luft für Investitionen. Wo fangen Sie an?*

Momentan konzentrieren wir uns in Düsseldorf insbesondere auf die Sanierung öffentlicher Gebäude. Wir haben einen Investitionsbedarf alleine für die Schulen für die nächsten 15 Jahre von 450 Millionen Euro festgestellt. Innerhalb der kommenden zehn Jahre werden wir 350 Millionen Euro schwerpunktmäßig im Schulbereich investieren. Außerdem planen wir kleinere Maßnahmen bei Gebäuden, die die Bürger nutzen. Die Gebäude der Stadtverwaltung selbst sind bislang außen vor geblieben. Während wir in den Neunzigerjahren jährlich ca. 20 Millionen Mark in die Gebäudesanierung gesteckt haben, investieren wir nun 35 Millionen Euro allein in Schulen.

### „Unternehmen interessieren sich bei ihren Investitionsentscheidungen für das Rating der Stadt.“

Die Investitionen haben sehr überraschende und erfreuliche Folgen. Beispielsweise freuen wir uns über eine deutlich höhere Zahl an Bewerbern für frei gewordene Rektorstellen. Wir führen das auf die deutlich besseren Bedingungen zurück, die Lehrer in Düsseldorfer Schulen vorfinden. Das heißt, wir können uns die bestqualifizierten Rektoren aussuchen. Das kommt dem Ruf unserer Schulen und damit dem Ruf des Standortes Düsseldorf sehr zugute.

*Während überall die Steuern erhöht werden, senken Sie die Gewerbesteuer und die Grundsteuer B. Warum?*

Die Grundsteuer B haben wir jetzt zum sechsten Mal in Folge gesenkt, und wir haben die Gewerbesteuer zweimal abgesenkt. Der absolute Steuersatz ist bei der Standortfrage nur teilweise entscheidend. Wichtiger ist der Imagegewinn: Wenn eine Stadt die Steuern senkt, statt sie zu erhöhen, dann schätzen sowohl die Bürger als auch die Wirtschaft das.

*Düsseldorf hat sich als erste deutsche Stadt einem Ratingverfahren unterzogen. Was hat sie zu diesem Schritt veranlasst? Würden Sie anderen Städten ein kommunales Rating empfehlen?*

Anstoß für das Rating der Stadt war das Ratingverfahren der Stadtparkasse Düsseldorf. Die Stadt wurde automatisch als Gewährträger durch die Ratingagentur intensiv unter die Lupe genommen. Das Rating der Stadt bedeutete daher für uns keinen besonderen zusätzlichen Aufwand. Für die Kreditaufnahme benötigen wir ebenso wenig ein Rating wie andere Kommunen. Nachdem unser Rating aber sogar besser als das des Landes NRW ausgefallen ist, hat uns das positiv ins Gespräch gebracht. Für Unternehmen ist ein kommunales Rating interessant bei der Entscheidung, wo sie investieren wollen. Wir waren in Deutschland zwar die erste Stadt mit einem kommunalen Rating. In Europa gibt es aber zahlreiche prominente Vorbilder – wie beispielsweise die Städte Stockholm, Madrid und Barcelona.

*Wie schätzen Sie die Diskussion um das Unglück in Bad Reichenhall und die Einführung eines Gebäude-TÜVs ein?*

Bestimmungen und Vorschriften gibt es schon jetzt ausreichend. Wir prüfen regelmäßig, ob unsere Gebäude in Ordnung sind. Man kann in dieser Frage sicher auf die Eigenverantwortung der Entscheider bauen. Ergibt eine Untersuchung, dass ein Gebäude nicht sicher ist, und ist gleichzeitig nicht ausreichend Geld für die Reparatur vorhanden, so muss das Gebäude eben notfalls geschlossen werden.

*Wie begegnen Sie hohen Personalkosten?*

Personalabbau ist für uns zurzeit kein Thema – wir haben einen angemessenen Personalbestand. Als Stadt müssen wir einen anständigen Service anbieten. Wir haben eher ein umgekehrtes Problem. Wenn Stellen neu zu besetzen sind, dauern die Prozesse häufig zu lange.

*Würden Sie sich für eine erfolgreiche Haushaltskonsolidierung andere Rahmenbedingungen wünschen?*

Derzeit haben wir uns auf die Rahmenbedingungen eingestellt. Für die Zukunft wünsche ich mir aber keine weiteren Überraschungen mehr. Zum Beispiel haben wir im Januar erst von der geplanten Neuregelung der Kosten der Deutschen Einheit in Nordrhein-Westfalen erfahren. Die geplanten Änderungen kosten uns im laufenden Jahr allein 26 Millionen Euro, in späteren Jahren noch mehr. Das ist viel Geld, wenn man sich kurzfristig auf einen solchen Verlust einstellen muss.

*Was sagen Sie zum Thema Gemeindefinanzreform? Sollte den Kommunen eine konjunkturunabhängige Steuer zugesprochen werden, um sie aus ihrer katastrophalen finanziellen Situation zu befreien?*

Ich warne vor dem großen Wurf. Denn eine Vielzahl von Fehlentscheidungen aus der Vergangenheit zeigt, dass man keiner Statistik trauen kann. Die Folgen eines großen finanzpolitischen Wurfs wären unabsehbar. Schwankungen bei Steueränderungen sind aus meiner Sicht unberechenbar. Es gibt ein altes finanzpolitisches Gesetz: Alte Steuer, gute Steuer. Man muss als Kommune gemeinsam mit der Wirtschaft atmen. Deshalb ist eine wirtschaftsbezogene Steuer wie die Gewerbesteuer in Ordnung. Die Ausschläge dürfen nur nicht zu groß sein, dies ist durch die Begrenzung der Verrechnung von Verlustvorträgen mittlerweile sehr gut geregelt, so dass hier eine Verstetigung des Gewerbesteueraufkommens bereits erreicht ist.

Herr Rattenhuber, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Die Fragen stellte Vanessa Keppler.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

## Immobilien können wachsen. Sogar über sich hinaus.

Der Trend ist eindeutig: Der Kapitalmarkt, neue Geschäftsstrategien, knappe öffentliche Kassen und innovative Finanzierungsinstrumente verändern die Betrachtung von Immobilien. An Sie stellen diese Entwicklungen hohe Anforderungen, denn im Umgang mit Immobilien sind Sie stets Akteur in einem dynamischen Zusammenspiel aus komplexen Aufgabenstellungen.

Gestützt auf unser breites Leistungsspektrum und unsere langjährige Branchenerfahrung entwickeln wir klare Antworten auf komplexe Fragen – denn nur wer das Ganze im Blick hat, erkennt Zusammenhänge. Diese Philosophie hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind: eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland und weltweit. Wir beraten Unternehmen der Immobilienwirtschaft und die öffentliche Hand mit einem Team von Branchenexperten in strategischen und organisatorischen Aufgabenstellungen. Welche Dienstleistung auch gefragt ist: Den Erfolg unserer Kunden haben wir stets im Blick.

Ihr Ansprechpartner:  
Thomas Northoff  
Tel +49 89 29036-8566  
tnorthoff@deloitte.de

# Deloitte

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung • Consulting • Corporate Finance

Rosenheimer Platz 4, 81669 München, Tel +49 89 29036-0, Fax +49 89 29036-8108,  
www.deloitte.com/de

© 2006 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

# Haushaltsmanagement

## „Das Tafelsilber steht im Museum“

### Der Braunschweiger Oberbürgermeister Dr. Gert Hoffmann im Interview

Wie sind Sie bei Ihren Privatisierungen vorgegangen? Welche Schlüsselfaktoren sprachen für, welche gegen eine Privatisierung?



Dr. Gert Hoffmann

Wir sind sehr pragmatisch an die Sache herangegangen. Schlüsselfaktoren sind bei jeder Privatisierung das Volumen, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der Tätigkeitsschwerpunkt und die politische Machbarkeit.

Mein Ansatzpunkt ist grundsätzlich: Was man als Stadt nicht selbst machen muss, kann privatisiert werden. Stadt und Staat sollten sich zurückziehen, sich raushalten aus dem wirtschaftlichen Wettbewerb und ihre Tätigkeiten auf die Kernfunktionen begrenzen. Für die Privatisierungsstrategie sprach außerdem, dass die Stadt Braunschweig die Erlöse zur Haushaltssanierung brauchte.

Was haben Sie als Erstes privatisiert?

Die Teilprivatisierung der Versorgungs AG, die als Tochter der Stadtwerke (Holding) für Gas, Wasser, Strom zuständig ist, war schon meine Wahlkampfaußage. Wir haben vor allem einen strategischen Partner für das Unternehmen gesucht – denn gerade im Einkaufsbereich kann man auf dem Strommarkt erhebliche Synergieeffekte nutzen. Schon vor meinem Amtsantritt hatte die Stadt Braunschweig Studien von Arthur Andersen und Booz Allen Hamilton in Auftrag gegeben, die diese strategische Partnerschaft empfahlen.

Wir hatten dabei in einem ersten Schritt den Ertragswert der Versorgungs AG ermittelt. Bedingung für eine Privatisierung war, dass der Privatisierungserlös über dem Ertragswert liegen würde. Die Privatisierung sollte also aus finanzieller und

aus strategischer Sicht Sinn machen.

Wie konnten Sie die Politik überzeugen?

Proteste gab es reichlich – von Seiten der Belegschaft, der Gewerkschaft und der Opposition.

Wir haben alle Bedenken aufgenommen und hier für die Privatisierung strenge Vorgaben gemacht – unter anderem: Das Unternehmen hat seinen Sitz hier behalten, das Personal kann für die nächsten acht Jahre nicht betriebsbedingt gekündigt werden, der Aufsichtsratsvorsitz liegt bei der Stadt, weiterverkauft werden kann nicht ohne unsere Zustimmung. Wir hatten ein wirklich stringentes Ausschreibungskonzept beim Verkauf der städtischen Anteile an der Versorgungs AG. Insgesamt betrachten wir die Transaktion als vollen Erfolg: Für die verkauften 74,9 Prozent haben wir 450 Millionen Euro erzielt.

Wo hat die Veräußerung des Braunschweiger Tafelsilbers noch Sinn gemacht, wo haben Sie sich dagegen entschieden?

Das so genannte „Tafelsilber“ der Stadt ist nicht veräußert worden, sondern befindet sich in unseren Museen. Wir haben da Wirtschaftsgüter veräußert bzw. privatisiert, wo es wirtschaftlich vernünftig war und Zugewinn brachte. Z.B. bei der Abfallbeseitigung, einer kleineren Wohnungsgesellschaft und unserem Anteil an den Städtemedien. Nicht verkauft haben wir die größere städtische Wohnungsbau-gesellschaft, die hinreichend Erträge abgibt, und unser Klinikum, das gut aufgestellt ist und uns kein Geld kostet. Auch das Facility-Management haben wir nicht

privatisiert, sondern in einen städtischen Eigenbetrieb ausgegliedert. Demnächst muss es sich dem Wettbewerb stellen.

Als erste deutsche Kommune haben Sie den Betrieb Ihrer Ampel- und Beleuchtungsanlagen an einen privaten Partner vergeben. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Den Betrieb – nicht das Eigentum – unserer Ampeln und Beleuchtungsanlagen haben wir an eine Bietergemeinschaft aus Braunschweiger Versorgungs AG und Siemens vergeben. Das war nicht ganz einfach. Die Initiative kam von Seiten der Privatwirtschaft. Wir haben den Bereich Straßenbeleuchtung und kleinere Straßenarbeiten komplett ausgeschrieben. Wir haben also die gesamte Abteilung mit 52 Mitarbeitern in eine private Gesellschaft übergeleitet. Der Vertrag läuft über 20 Jahre. Risiko und Chance liegen hier nah beieinander. Steuern werden anders aufgeteilt. Das ermöglicht ein günstigeres Angebot. Vorher lagen unsere Selbstkosten bei 7,5 Millionen Euro, jetzt betragen sie 6,5 Millionen Euro.

„Bei den Veränderungen im öffentlichen Bankensektor wollen wir Mitspieler sein.“

Anfang des Jahres haben Sie Ihre Stadtentwässerung an das französische Unternehmen Veolia Wasser GmbH veräußert. Hat alles reibungslos geklappt?

Wir haben nicht unser Netz veräußert, wir haben lediglich den Stadtentwässerungsbetrieb privatisiert und das Netz verpachtet. Dabei konnten wir unsere in den Ausschreibungsbedingungen niedergelegten Vorstellungen völlig durchsetzen. Das

war finanziell und auch für die Arbeitnehmer sehr in Ordnung. Finanziell war es so attraktiv für die Bewerber und letztlich für Veolia, da wir bereit waren, auch 100 Prozent des Geschäfts zu privatisieren. Das wird immer belohnt.

Reibungslos war es insoweit nicht, als es bis jetzt heftige politische Debatten über das Ganze gegeben hat und gibt. Da wir in diesem Jahr Kommunalwahlen haben, ist das freilich nicht verwunderlich.

Ihre Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung beschränken sich nicht allein auf die Privatisierung. Gleichzeitig haben Sie kräftig an der Ausgabenschraube gedreht. Welche Haushaltskürzungen haben sich bewährt, wo haben Sie zu viel gespart?

Unser Sparpaket umfasst jährlich 15 Millionen Euro. Wir haben ein Freizeit- und Bildungszentrum und ein Freibad geschlossen und insbesondere bei den freiwilligen Leistungen kräftig gestrichen. Dabei sind wir nach dem so genannten „Rasenmäherprinzip“ vorgegangen, indem grundsätzlich 20 Prozent linear gekürzt wurden. Dadurch ging es schnell und effektiv. Nach der Haushaltsverbesserung in den vergangenen beiden Jahren haben wir bei der Sportstättenunterhaltung, die nicht gekürzt wurde, sogar noch etwas aufgestockt.

Wie waren die Reaktionen der Opposition und der Bevölkerung?

Die Opposition war natürlich dagegen. Und bei der Bevölkerung ging es praktisch so durch, wie dann halt auch die politischen Mehrheiten sind. Inzwischen ist das aber überwiegend akzeptiert, weil man sieht, dass der Verlust an Standortattraktivität nicht wirklich eingetreten ist. Warum? Nun, wir hatten doch ein sehr hohes Zuschussniveau. Bei der Kindergartenbe-

treuung haben wir übrigens nichts gekürzt, im Gegenteil. Und wir haben frei werdende Finanzmittel vor allem in Schulen und Kindergärten investiert.

Momentan beschäftigt viele Kommunen die Frage, inwiefern ihre Sparkasse vielleicht verkäuflich sein könnte. Sie wollen eine Sparkasse gründen. Warum?

Im Braunschweiger Land gibt es keine eigene kommunale Sparkasse. Die Sparkassenfunktion nimmt hier traditionell die Landesbank wahr, früher die Braunschweigische Staatsbank, jetzt NordLB. Das empfinden wir als Nachteil in Bezug auf kommunale Handlungsmöglichkeiten z.B. bei der kommunalen Wirtschaftsförderung und beim kommunalen Sponsoring. Und schließlich fehlt ein starker Steuerzahler in der Stadt, der eine Sparkasse regelmäßig ist. Die Sparkasse, die wir vorhaben, soll sich möglichst nicht nur auf Braunschweig beziehen, sondern von Holzminden bis Helmstedt reichen und könnte bezogen auf das Volumen der jetzigen Landessparkasse etwa die zehntgrößte Sparkasse in der Bundesrepublik sein. Letztlich geht es uns auch darum, dass wir zu dem Zeitpunkt, wo es im öffentlichen Bankensektor große Veränderungen gibt, nicht nur Zuschauer, sondern Mitspieler sein wollen. Das Unternehmen lassen wir jetzt durch ein Rechtsgutachten und durch ein Beratungsunternehmen vorbereiten. Wunschtermin wäre der 1. Januar 2008 für den Start. Wir bleiben aber auch dabei, wenn es sich durch rechtliche Auseinandersetzungen noch länger hinauszögern würde. Schließlich haben wir über Jahrzehnte keine Sparkasse gehabt.

Die Fragen stellte Vanessa Keppler.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

# Macht dem Volke

### Die Stadt Bergheim konsolidierte 2005 erfolgreich ihren Haushalt – dank aktiver Hilfe der Bürger

Die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte ist im Bewusstsein der Menschen tief verankert. Die Stadt Bergheim legte die städtischen Probleme klar offen und ging aktiv auf die Bürgerschaft zu. So gelang es ihr, grundlegende Konsolidierungen durchzusetzen.

Von Norbert Feith

Knapp die Hälfte der nordrhein-westfälischen Städte und Gemeinden konnte 2005 ihren Haushalt nicht ausgleichen. Seit 2003 gehört auch die Stadt Bergheim dazu.

Von einem auf das andere Jahr mit knappen Ressourcen auskommen zu müssen verlangte einen grundlegenden Kurswechsel. Der Rat beschritt daher neue Wege. Er beschloss im November 2004 auf Vorschlag der Verwaltung erstmals, die Bürger aktiv im Verfahren zur Aufstellung des Haushaltes zu beteiligen. Zwar sind die rechtlichen Grundlagen einer aktiven Beteiligung der Bürgerschaft im Finanzbereich eher dünn, und es gibt kaum Erfahrungen. Dennoch gelang es Bergheim, die

Bürger an einem Konsolidierungskurs des Haushaltes aktiv zu beteiligen.

Dies geschah in zwei konkreten Schritten: Eine Broschüre zum Haushalt 2005/2006 wurde verteilt, die der verständlichen Information über die Systematik der städtischen Finanzen diente. Sie erklärte die Ursachen der aktuellen Schwierigkeiten und die vorgesehenen Einsparmaßnahmen. Kernstück der Informationsschrift war der Fragebogen „Wenn Sie Kämmerer wären ...“ mit einer Auflistung der wichtigsten Konsolidierungsvorschläge. Die Bürger konnten die Einspar-schwerpunkte gewichten oder neue Vorschläge aufführen. Das erforderliche strukturelle Einsparziel von 2,3 Millionen Euro im Haushaltsjahr 2006 sollte jedoch jeweils wieder erreicht werden. Zudem wurde eine Diskussionsveranstaltung mit dem Thema „Bürgerforum Haushalt 2005/2006“ initiiert, zu der die Stadt etwa 10 Prozent der (Kommunal-)Wahlberechtigten bat.

Nach einer Einführung in die Haushaltssituation und die sich hieraus ergebenden Entscheidungszwänge beteiligten sich die

Bürger an Workshops zu den wichtigsten Fachthemen Sport, Kultur, Jugend sowie Verkehr. Herzstück der Veranstaltung war die Abstimmung der Bürger. Diese sollte persönliche Präferenzen unter den Konsolidierungsvorschlägen deutlich machen.

Einsparziel erreicht

Beide Beteiligungsmöglichkeiten erbrachten eine weit überwiegende Zustimmung der Partizipierenden zu den Einsparvorschlägen der Verwaltung. Und dies, obwohl deutlich wurde, dass auf dem einen oder anderen Wege alle Haushalte betroffen sein werden. Einige Beispiele seien genannt. Der politisch umstrittenen Wiedereinführung von moderaten Parkgebühren stimmten 80 Prozent der Bürger zu. Einen der insgesamt 18 Sportplätze, eine Turnhalle und eine kleine Kulturstätte zu schließen wurde ebenso unspektakulär akzeptiert wie zukünftig Betriebskosten für die Sportstättenbenutzung zu erheben. Ähnlich war die Situation in der heiß umkämpften Bäderlandschaft. Zwei Drittel stimmten dafür, eines von drei Freibädern und zwei marode der vier Hallenbäder zu

schließen. Zugleich soll ein anderer Standort zu einem modernen Sport-, Wellness- und Familienpark ausgebaut werden. Höchste Zustimmungswerte erhielten auch alle Einsparungen beim politischen Betrieb und der Verwaltung sowie der Einstieg in die Privatisierung der Gebäudereinigung. In zwei Bereichen stellten sich die Bürger allerdings entschieden gegen die Verwaltungsvorschläge: Sowohl der Jugendbereich wie auch die Freiwillige Feuerwehr sollten verschont bleiben.

„Wenn die Bürger zustimmten, folgte auch der Rat dem Vorschlag des Kämmerers.“

Rechtzeitig zu den Haushaltsberatungen legte die Verwaltung die Ergebnisse der Bürgerbeteiligung vor. Die neue Erfahrung, dass die Bürger den Ernst der Lage erkannt und viele Vorschläge übernommen hatten, beflügelte die Entscheidungsfreude der meisten Fraktionen.

So gelang es etwa, den zur Schließung vorgeschlagenen Sportplatz an ein benachbartes Industrieunternehmen zu verpachten. Dies kommt für den kompletten Pflegeaufwand in den nächsten 30 Jahren auf. Die Zukunftssicherung des kleinen städtischen Tierparks übernimmt ein neu gegründeter Nachbarschaftsverein, der künftig bis auf das Futter für alle weiteren laufenden Unterhaltungskosten einsteht. Als am 30. Mai 2005 der Doppelhaushalt 2005/2006 im Rat zur Abstimmung stand, war das Zahlenwerk ausgeglichen. Bei den meisten Entscheidungen folgte der Rat dem Vorschlag des Kämmerers immer dann, wenn auch die Bürger ihr Einverständnis signalisierten. Die Beteiligung der Bürgerschaft an der Konsolidierung des städtischen Haushaltes erwies sich für die Verwaltung und für die Bürger als eine positive Erfahrung – ein Weg, der auch in Zukunft fortgesetzt werden soll.

Norbert Feith ist Kämmerer der Stadt Bergheim. feith@bergheim.de

Decorative footer area with stylized text and graphics. Includes a red circle graphic and various symbols like 'Kf \ f \_ W', '&Z7RTY^ VddV Wc \ ^ ^ f \_RJV =ödf \_XV\_L', '5ZV\_djVZhf \_XV\_ , 3VdTYRWW\_X', and 'h h h z k f \ f \_ W ^ ^ ^ f \_ V Z U V'. There is also a quote: ' " ' Z! " ( Z > RZ#! ! ' > VddV Def eeXRce

## Haushaltsmanagement

# Mehr sparen? Mehr Effizienz!

## Der „Wiesbadener Weg“ der Haushaltskonsolidierung

**Im vergangenen Jahr hat die Landeshauptstadt Wiesbaden einen Überschuss von mehr als 12 Millionen Euro erwirtschaftet. Ein straffes Controlling-System, 10 Prozent Personalabbau und ein erhebliches Maß an Flexibilität der Mitarbeiter ermöglichten den Erfolg.**

Von Dr. Helmut Georg Müller

Wie wahrscheinlich die meisten Kommunen der Bundesrepublik Deutschland erfuhr die Landeshauptstadt Wiesbaden im Jahre 2002 einen rapiden Rückgang der Gewerbesteuer. Bei einem Haushalt von damals rund 750 Millionen Euro war klar, dass mit den klassischen Methoden Defizite in voraussichtlich dreistelliger Millionenhöhe nicht zu beheben sein würden.

Deswegen waren grundlegende strategische Änderungen notwendig. Zu dem neuen Konsolidierungsprozess gehörten:

- die Implementierung einer konsequenten betriebswirtschaftlichen Steuerung,
- die Steigerung der Effizienz der städtischen Dienstleistungen,
- sozialverträgliche Personalanpassung,
- Aufgabenveränderungen durch alternative Angebote,
- die Vermeidung von Schließungen öffentlicher Einrichtungen.

Die Wiesbadener Stadtverordnetenversammlung beschloss im Jahr 2002 ein Konsolidierungsprogramm, das innerhalb dieser Leitplanken einen Gesamtumfang von mehr als 240 Millionen Euro in einem Zeitraum von fünf Jahren umfasst. Zwischenergebnis nach dem dritten Jahr: Statt eines für 2005 erwarteten Fehlbetrages von 63 Millionen Euro konnte im letzten Jahr ein Überschuss von etwas mehr als 12 Millionen Euro erwirtschaftet werden.

Um erfolgreich zu steuern, bedarf es präziserer Steuerungsinformationen, als dies die kamerale Rechnungslegung ermöglicht. Außerdem erfolgt unterjährig ein monatliches Controlling. Das heißt, die Budgetverantwortlichen sehen monatlich, ob die vereinbarten Zielvorgaben eingehalten werden. Diese Budgetzahlen werden regelmäßig erörtert und gegebenenfalls Gegensteuerungsmaßnahmen festgelegt.

Grundgedanke ist, dass es in der Wiesbadener Verwaltung – wie vermutlich bei allen öffentlichen Verwaltungen – ungenutzte und auch wohl ungeahnte Effizienzreserven gibt. Den Kern der Planung und Umsetzung des daraus abgeleiteten Konsolidierungsprogrammes bildet ein „dialogisches Verfahren“ mit einer Vielzahl von Fachbereichen. Dabei erfolgte zunächst ein „Screening“ aller Teilbereiche. Jedes Aufgabengebiet wurde untersucht, und im Rahmen einer Portfolioanalyse wurden die Produkte der einzelnen Ämter sowie deren Finanzwirksamkeit und Notwendigkeit bewertet. Die einzelnen Dezernate bewerteten die jeweiligen Produkte in Kategorien „unabdingbar“, „wichtig“ und „nett“. Dies war die Basis, auf die die Effizienzansforderungen des Finanzdezernates gelegt werden konnten: 2,5 Prozent für notwendige Produkte, 5 Prozent für wichtige und 7,5 Prozent oder 10 Prozent für „nette“ Produkte. Entsprechend den unterschiedlichen Produkten in den jeweiligen Dezernaten, ergab sich für jedes Dezernat ein spezifischer Durchschnittsprozentsatz. Dieser wurde auf den Vorjahreszuschussbedarf gelegt. Sowohl bei der Planung als auch bei der späteren projektorientierten

Umsetzung erfolgte eine ständige betriebswirtschaftliche Begleitung und Unterstützung durch das Finanzdezernat. Es gab grundsätzlich für jedes Problem Lösungen – notfalls durch das Finanzdezernat. Das führte dazu, dass die Dezernate ein gesteigertes Interesse daran hatten, eigene Vorschläge zu unterbreiten.

### Sozial verträglicher Personalabbau

Wie in vielen anderen Städten war in den Jahren bis 2003 ein kontinuierlicher Personalausgabenanstieg zu verzeichnen, der so nicht weitergeführt werden konnte. Die Zusage, auf betriebsbedingte Kündigungen zu verzichten, war ein wichtiger Umsetzungsgarant dafür, dass eine sozial verträgliche Personalanpassung erfolgen konnte. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor war die Zusage, die für bestimmte Aufgaben nicht mehr benötigten Personalressourcen auf einen zentralen Budgettitel zu übernehmen und/oder kurzfristig an eine andere Stelle zu vermitteln. Dadurch trat sehr schnell eine Budgetentlastung bei den jeweiligen Ämtern ein. Die Dezernate und Ämter haben davon rasch Gebrauch gemacht, und die Verbesserung der „horizontalen Mobilität“ ist zur wichtigsten Aufgabe des Personalamtes geworden. Durch weitere Maßnahmen wie zusätzliche Qualifizierungsangebote konnte eine Stigmatisierung des zur Vermittlung angebotenen Personals vermieden werden.

### Schwarze Null im Jahr 2005

Anfang 2006 können wir mit dem Abschluss des Haushaltsjahres 2005 bereits ein Zwischenresümee ziehen. Alle ehrgei-

zigen Jahreszahlen konnten bisher sogar übertroffen werden. Das Konsolidierungsprogramm läuft erfolgreich, die Strukturen des öffentlichen Angebots konnten erhalten werden, trotz einer Personalreduktion von inzwischen rund 10 Prozent. Es ist nicht nur gelungen, im vergangenen Jahr ein Defizit zu vermeiden, sondern sogar einen Überschuss zu erzielen. Mit dem jetzt eingebrachten Doppelhaushalt ist es uns zum ersten Mal seit über zehn Jahren gelungen, einen Entwurf vorzulegen, der am Ende strukturell eine schwarze Null schreibt. Und das, ohne kommunale Einrichtungen zu schließen. Das Serviceangebot in unserer Stadt ist in vielen Bereichen sogar höher als früher.

Effizienz und Flexibilität sind die Zaubерworte des neuen „Wiesbadener Weges“ der Haushaltskonsolidierung. Die Ankündigung eines „drastischen Sparens“ löste früher pawlowsche Reflexe aus und verhinderte damit eine echte Verbesserung der Struktur öffentlicher Haushalte.

Allen Erfolgen zum Trotz muss jedoch auch festgehalten werden, dass ohne eine nachhaltige Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ohne Wachstum die kommunale Handlungsfähigkeit immer noch extrem gefährdet ist, insbesondere, wenn neue wichtige Aufgaben, wie z.B. die verbesserte Kinderbetreuung und Ausbildung, auf der Tagesordnung stehen.

Dr. Helmut Georg Müller ist Stadtkämmerer und Wirtschaftsdezernent der Landeshauptstadt Wiesbaden. [dezernat.iii@wiesbaden.de](mailto:dezernat.iii@wiesbaden.de)



Wiesbaden hat sämtliche Produkte im Rahmen einer Portfolioanalyse auf den Prüfstand gestellt.



Hürden gemeinsam meistern.  
Zinslasten senken –  
Marktchancen nutzen

#### Machen Sie Ihr Finanzmanagement zum Chancenmanagement:

Die erfahrenen Spezialisten der Deutschen Bank bieten moderne Finanzinstrumente an, die zielgenau und praxisorientiert auf Kommunen, kommunale Betriebe und Unternehmen zugeschnitten sind. Ihre Chancen: Zinsaufwand senken, Verpflichtungen schneller abbauen und neue Spielräume für Investitionen schaffen.

Mehr dazu erfahren Sie im Internet oder direkt von Ihrem Ansprechpartner:

Dr. Alexander Winkler, Tel.: 0 69-9 10-3 90 18,

E-Mail: [alexander.winkler@db.com](mailto:alexander.winkler@db.com)

[www.deutsche-bank.de/oeffentlicher-sektor](http://www.deutsche-bank.de/oeffentlicher-sektor)



Leistung aus Leidenschaft.

Deutsche Bank



## Haushaltsmanagement

# Friedliche Einigung

### Landeshauptstadt Dresden senkt Wochenarbeitszeit und Gehalt

Das Dresdner Haushaltskonsolidierungskonzept sah eigentlich betriebsbedingte Kündigungen vor. Um dies zu umgehen, verzichteten die Angestellten der Stadtverwaltung im Rahmen eines Anwendungstarifvertrages auf Arbeitszeit und Lohn. Innerhalb von sechs Jahren spart die Stadt darüber 62,1 Millionen Euro Personalausgaben.

Von Herbert Gehring

Ständig steigende Ausgaben und sinkende oder stagnierende Einnahmen haben dazu geführt, dass der Haushalt der Landeshauptstadt Dresden in eine Schiefelage geraten ist. Das Regierungspräsidium Dresden hat deshalb festgelegt, dass das Haushaltskonsolidierungskonzept dahingehend fortzuschreiben ist, dass damit dauerhaft der Ausgleich des Verwaltungshaushalts und eine Zuführung vom Verwaltungs- an den Vermögenshaushalt zur Finanzierung von Investitionen gesichert werden können.

#### Runter mit den Personalkosten

Mit der Haushaltssatzung 2002 legte die Stadt Dresden das überarbeitete Haushaltskonsolidierungskonzept vor. Neben einer Vielzahl von Maßnahmen stellte der Stellenabbau einen Schwerpunkt dar. So sollte die Stadtverwaltung bis zum Jahr 2006 rund 1.400 Stellen streichen. Der Stellenabbau führt allerdings nur dann zum gewünschten Erfolg, wenn analog dazu der Personalbestand und damit die Personalausgaben reduziert werden.



Friedenstaube über Dresden: Die Stadt konnte ihre Personalausgaben senken und dabei Kündigungen vermeiden.

Die Stadt Dresden schloss ergänzend zu den altbekannten, so genannten sozial verträglichen Maßnahmen wie der Nutzung der natürlichen Fluktuation, eine einvernehmliche Vertragsauflösung und Altersteilzeitvereinbarungen. Darüber konnte die Stadt ihre Ausgaben deutlich senken – für die Haushaltskonsolidierung reichten diese Maßnahmen jedoch nicht aus. Um das Konsolidierungsziel zu erreichen, sollte die Landeshauptstadt deshalb 370 Personen betriebsbedingt kündigen. Für die hierzu notwendige Sozialauswahl versendete sie entsprechende Erhebungsbögen an die Mitarbeiter.

#### Junge Fachleute halten

Der Beginn des Verfahrens zur betriebsbedingten Kündigung rief den Personalrat und die Gewerkschaften auf den Plan.

Auch im Verwaltungsvorstand stieß dieses Verfahren trotz der unstrittigen Haushaltskonsolidierung ebenfalls auf Kritik: Der angelaufenen Sozialauswahl entsprechend, hätten gerade die jungen, gut ausgebildeten und dringend benötigten Fachkräfte gekündigt werden müssen.

Als Kompromiss haben die Landeshauptstadt Dresden und die Vertreter der Gewerkschaften ver.di und GEW am 11.03.2003 einen Bezirkstarifvertrag geschlossen, der, ausgehend von der bis zu diesem Zeitpunkt geltenden 40-Stunden-Woche, im Zeitraum vom 01.04.2003 bis zum 31.03.2006 eine abgesenkte Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Lohn- und Gehaltsabsenkung festschrieb. Im Gegenzug wurden im genannten Zeitraum keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen.

Damit konnte die Landeshauptstadt Dresden insgesamt ca. 34,5 Millionen Euro einsparen und das Konsolidierungsziel erreichen. Da die genannten personalwirtschaftlichen Maßnahmen fortgeführt wurden, konnte der am 01.04.2003 vorhandene Personalüberhang von 370 bis heute auf 103 Personen abgebaut werden.

Gemäß der inzwischen vom Stadtrat beschlossenen 3. Fortschreibung der Haushaltskonsolidierung müssen bis 2008 weitere 640 Stellen abgebaut werden. Der Stadtrat legte fest, dass neben den bereits bekannten sozial verträglichen Maßnahmen zum Stellenabbau die Möglichkeit der betriebsbedingten Kündigung geprüft und vorbereitet werden sollte.

#### Not macht erfinderisch

Wie im Jahr 2003 erhoben sich gegen die Möglichkeit der betriebsbedingten Kündigung Proteste, die dazu führten, dass der

„Alle Tarifparteien sind aufeinander zugegangen.“

Stadtrat den Entwurf eines Anwendungstarifvertrages zum Landesbezirks-Rahmentarifvertrag Beschäftigungssicherung in Sachsen zur Regelung einer besonderen regelmäßigen Arbeitszeit gemäß Tarifvertrag zur sozialen Absicherung am 24.11.2005 einstimmig beschloss. Diesen Vertrag unterzeichneten am 16.01.2006 Oberbürgermeister Ingolf Roßberg und die

Vertreter des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Sachsen e.V., des ver.di Landesbezirkes Sachsen, des ver.di Bezirks Dresden und der dbb Tarifunion.

Der Anwendungstarifvertrag läuft vom 01.04.2006 bis zum 31.03.2009 und schreibt eine regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von 37,5 Stunden und Kündigungsschutz für die Vertragslaufzeit fest. Entsprechend der um 2,5 Stunden verkürzten Arbeitszeit verringert sich auch das Gehalt der Beschäftigten. Die Landeshauptstadt Dresden kann so während der Laufzeit des Vertrages 27,6 Millionen Euro einsparen und somit das gesetzte finanzielle Konsolidierungsziel erreichen. Da die sozial verträglichen Maßnahmen zum Personalabbau weiterlaufen, wird der Personalbestand bis zum 31.03.2009 die angestrebte Größe haben. Durch den Bezirkstarifvertrag und den neuen Anwendungstarifvertrag wird die Stadt Dresden vom 01.04.2003 bis 31.03.2009 insgesamt 62,1 Millionen Euro an Personalausgaben einsparen. Eine in dieser Breite angelegte und effiziente Personalkostenkonsolidierung, verbunden mit einer Beschäftigungssicherung, dürfte in der kommunalen Familie nicht viele Beispiele haben. Da alle Tarifparteien aufeinander zugegangen sind, konnte dieser große Erfolg zum Wohle Dresdens erzielt werden.

Herbert Gehring ist Amtsleiter der Stadtkämmerei der Landeshauptstadt Dresden.  
stadtkaemmerei@dresden.de

# Luft zum Atmen

### Wie das kommunale Forderungsmanagement optimiert werden kann

Um ihr Einnahmepotenzial auszuschöpfen, sollten Kommunen ihre Forderungen konsequent und zeitnah einziehen. Ein strukturiertes Forderungsmanagement könnte die Haushaltskonsolidierung vorantreiben.

Von Henning Fischer

Viele deutsche Städte könnten durch ein optimiertes Forderungsmanagement Haushaltssanierungspotenziale in Millionenhöhe erschließen. Das ergab eine Erhebung von Rödl & Partner in ausgewählten deutschen Städten. Demnach ist die Ausgangslage in vielen Kommunen von einem hohen und tendenziell wachsenden Bestand an offenen Forderungen geprägt. Großstädte mit Außenständen in

zweistelliger Millionenhöhe sind nicht selten. Die Außenstände sind an ein Volumen von oftmals mehreren Tausend unerledigten Vollstreckungsaufträgen gekoppelt.

Diese Situation ist teilweise auf das schwierige konjunkturelle Umfeld mit stetig zunehmenden Fällen von Unternehmens- und Verbraucherinsolvenzen zurückzuführen: Seit der Änderung der Insolvenzordnung im März 2005 und insbesondere seit Einführung der Stundungslösung bei Mittellosigkeit verzeichnen die Verbraucherinsolvenzverfahren einen Zuwachs im zweistelligen Bereich. Im ersten Halbjahr 2005 blieben laut der Wirtschaftsauskunftei Creditreform bei einem Verbraucherinsolvenzverfahren durchschnittlich 75.000 Euro offene Forderungen bestehen. Wie die Tabelle zeigt, erlit-

ten die Kommunen sowie die Finanz-, Sozial- und Arbeitsagenturen im ersten Halbjahr 2005 einen Forderungsausfall von insgesamt 6,3 Milliarden Euro.

#### Insolvenzschiäden in Deutschland in Mrd. Euro

	private Schäden	öffentliche Hand	Gesamt
1999	17,9	9,7	27,6
2000	17,9	9,2	27,1
2001	22,0	10,3	32,3
2002	26,6	11,8	38,4
2003	27,9	12,6	40,5
2004	27,5	11,9	39,4
2005 Hj. *)	12,5	6,3	18,8

\*) von Creditreform geschätzt  
Quelle: Creditreform

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen sind wir überzeugt, dass die Kommunen die Problematik in den Griff bekommen können. Unsere Erfahrung aus der Analyse vieler kommunaler Forderungsportfolios und der Geschäftsprozesse im Forderungsmanagement zeigt, dass ein erhebliches Optimierungspotenzial entlang des gesamten Prozesses des kommunalen Forderungsmanagements besteht. Folgende Schwachstellen stellen wir fest:

- Steuerungs- und Controllingdefizite auf Grund mangelnder Transparenz über das Gesamtportfolio
- Einsatz veralteter DV-Lösungen bzw. keine volle Ausschöpfung der Nutzenpotenziale der Finanzsoftware
- Schnittstellenprobleme zwischen Fachbereichen und Kasse

- fehlende Prozessschritte zwischen Mahnung und Beauftragung des Vollstreckungsaussendienstes
- keine Ausschöpfung der Möglichkeiten des Factorings für privatrechtliche Forderungen
- keine Nutzung von Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit zur Erreichung optimaler Betriebsgrößen und Flexibilisierung des Personaleinsatzes
- keine hinreichende Nutzung des Know-hows privater Anbieter im Inkassobereich
- Diese prozessbezogenen Feststellungen korrespondieren mit den Ergebnissen unserer Portfolioanalysen, die regelmäßig

Fortsetzung auf Seite 6 ►



Ein Unternehmen der  
WGZ BANK-Gruppe

WL-BANK WESTFÄLISCHE LANDSCHAFT  
Bodenkreditbank AG

## WL-BANK, Ihr innovativer Kommunalfinanzierer!

Das Kommunalgeschäft ist ein zentrales Geschäftsfeld der WL-BANK.

Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung! Unsere kompetenten Kundenbetreuer erstellen maßgeschneiderte Finanzierungslösungen für Sie.

Wir verfügen über ein vielfältiges Produkt- und Leistungsspektrum zu attraktiven Konditionen: Neben Kassenkrediten und Kommunaldarlehen bieten wir z.B. Schuldenmanagement, PPP-Modelle sowie strukturierte Finanzierungen.

Unsere Ansprechpartner für öffentliche Kunden erreichen Sie unter:  
Telefon: 0251 4905-440  
E-Mail: kommunalfinzen@wl-bank.de

[www.wl-bank.de](http://www.wl-bank.de)

WL-BANK WESTFÄLISCHE LANDSCHAFT  
Bodenkreditbank AG  
Münster | Düsseldorf | Berlin

Im FinanzVerbund der  
Volksbanken  
Raiffeisenbanken

## Haushaltsmanagement

DER NEUE KÄMMERER IST OFFIZIELLES ORGAN DER BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER KOMMUNALEN FINANZ-, KASSEN- UND RECHNUNGSBEAMTEN

# Eine Frage der Methodik

## Bewertung von Sparkassen in der kommunalen Eröffnungsbilanz

**Als wirtschaftliches Eigentum der Gemeinde sollten Kommunen ihre Sparkassen in die NKF-Eröffnungsbilanz einbeziehen (vgl. dazu auch DNK Ausgabe 4/2005, S. 3). Aber welches ist die geeignete Bewertungsmethode? Die Stadt Essen empfiehlt eine Parallelrechnung nach Substanz- und Ertragswertverfahren. Am Ende zählt der höhere Wert.**

Von Marius Nieland, Andreas Dörschell, Norbert Meier und Thomas Semelka

Nordrhein-westfälische Kommunen müssen ihre Sparkassen in der kommunalen Eröffnungsbilanz nach den Grundsätzen des § 55 Abs. 6 GemHVO NRW bewerten. Alternativ zu einer Bewertung nach dem Ertragswert- oder Substanzwertverfahren lässt das Gesetz die so genannte Eigenkapitalspiegelbildmethode für Beteiligungen an Unternehmen zu, die nach § 116 Abs. 3 GO NRW nicht in den Gesamtabschluss einbezogen werden. Demnach kommt die Eigenkapitalspiegelbildmethode auch für die Bewertung von Sparkassen in Betracht. Ausweislich der aktuellen Handreichung des Innenministeriums NRW zu § 55 Abs. 6 GemHVO handelt es sich bei der Methode um eine Vereinfachungsregelung für solche Beteiligungen, die für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens- und Schuldenlage der Gemeinde von untergeordneter Bedeutung sind. Ob dies auf kommunale Sparkassen im Einzelfall zutrifft, wäre zu prüfen.

Kommunen sollten vor diesem Hintergrund grundsätzlich eine Bewertung unter Beachtung der öffentlichen Zwecksetzung mit dem Ertragswert- oder mit dem Substanzwertverfahren durchführen. Für die Festlegung des Bewertungsverfahrens gilt:

- Erwerbswirtschaftliche Beteiligungen sind nach dem Ertragswertverfahren zu bewerten.
- Sachzielbezogene Beteiligungen sind nach dem Substanzwertverfahren zu bewerten.

### Erwerbswirtschaftliche oder sachzielbezogene Beteiligung?

Die Frage, ob mit der Sparkasse eine erwerbswirtschaftliche oder eine sachzielbezogene Beteiligung vorliegt, ist mit Blick auf die Regelungen des § 6 SpkG NRW zu beurteilen:

Die Sparkassen sind Wirtschaftsunternehmen der Gemeinde oder Gemeindever-

bände mit der Aufgabe, der geld- oder kreditwirtschaftlichen Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft, insbesondere des Geschäftsgebietes und ihres Gewährträgers, zu dienen. Damit zählt zu den Aufgaben der Sparkassen, bankübliche Geschäfte zu betreiben. Diese Aspekte sprechen für eine vorwiegend erwerbswirtschaftliche Betätigung der Sparkassen und legen die Ermittlung eines Ertragswertes für die Zwecke der NKF-Eröffnungsbilanz nahe.

Die Sparkassen haben aber auch die Aufgabe, den Sparsinn und die Vermögensbildung der Bevölkerung sowie das eigenverantwortliche Verhalten der Jugend in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu fördern. Sie tragen zudem zur Finanzierung der Schuldnerberatung in Verbraucher- und Schuldnerberatungsstellen bei. Ferner dient die Kreditversorgung vornehmlich der Kreditausstattung des Mittelstands sowie der wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise. Diese Anforderungen des SpkG NRW lassen eher auf eine sachzielbezogene Aufgabe der Sparkassen schließen und legen die Ermittlung eines Substanzwertes für die Zwecke der NKF-Eröffnungsbilanz nahe. Eine eindeutige Einordnung der Sparkasse als primär erwerbswirtschaftlich-

Andernfalls kann die Sparkasse wie ein Kreditinstitut des privaten Sektors mit dem Ertragswert angesetzt werden.

### Saubere Analyse gefragt

Die Ertragswertermittlung für die Sparkasse sollte auf der Grundlage des jüngst vom Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) verabschiedeten IDW Standards 1:

die Auswirkungen veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen abschätzen und entscheiden, welche Erfolgsposten sie nachhaltig ansetzen kann. Dies betrifft auch die Beträge, die die Sparkasse im Rahmen ihres öffentlichen Auftrags aufwendet, und schließt Aufwendungen für die Bereiche Kultur und soziale Belange mit ein. Ferner muss die Kommune die vorgesehene Rücklagendotierung berücksichtigen.

### Formeln beherrschen

Der Substanzwert stellt den Gebrauchswert der betrieblichen Substanz dar. Gemessen am Nachbau des zu bewertenden Unternehmens, bestimmt sich der Substanzwert als Rekonstruktions- oder Wiederbeschaffungswert aller im Unternehmen vorhandenen Vermögenswerte und Schulden.

Praktisch werden beim Substanzwertverfahren entweder die historischen Anschaffungskosten der Vermögenswerte auf den Bewertungsstichtag indiziert oder zum Bewertungsstichtag die Wiederbeschaffungswerte ermittelt. Durch Absetzung zeitanteiler linearer Abschreibungen nach Maßgabe der wirtschaftlichen Nutzungsdauern ergeben sich die Rekonstruktionswertwerte.

Im Falle der Sparkasse sollte die Kommune für die wesentlichen Aktiva – z.B. Grundstücke, Gebäude, Finanzanlagen, Aktienbestand etc. – genauere Betrachtungen anstellen.

Kommunen sollten ihre Sparkassen für die Zwecke der NKF-Eröffnungsbilanz sowohl nach dem Ertragswertverfahren als auch nach dem Substanzwertverfahren bewerten. Maßgeblich für die Bilanzierung ist dann der höhere der ermittelten Werte. Lediglich im Falle einer untergeordneten Bedeutung der Sparkasse für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der Vermögens- und Schuldenlage der Gemeinde kann eine Bewertung mit der Eigenkapitalspiegelbildmethode in Betracht kommen.

Marius Nieland, Stadtkämmerer der Stadt Essen und Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft der kommunalen Finanz-, Kassen- und Rechnungsbeamten; Andreas Dörschell, Vorstandsmitglied der IVC Independent Valuation & Consulting AG WPG; Norbert Meier und Thomas Semelka, Stadt Essen. nieland@essen.de

◀ Fortsetzung von Seite 5

## Luft zum Atmen:

Wie das kommunale Forderungsmanagement optimiert werden kann

eine bedenkliche Altersstruktur zu Tage fördern: In einem Beispielfall betrug der Anteil der Forderungen, die älter als ein halbes Jahr waren, 7 Prozent des Gesamtbestandes. Davon wiederum war knapp die Hälfte älter als zwei Jahre. Eine solche Altersstruktur erscheint unakzeptabel, zumal die Kommunen – anders als die Privatwirtschaft – das Privileg der Selbsttilgung nutzen können. Durch eine strategische Neuausrichtung des Forderungsmanagements könnten viele Kommunen ihre Außenstände nachhaltig minimieren und so ihre Liquiditätssituation verbessern und das Ausfallrisiko begrenzen.

Die notwendige Neuausrichtung des laufenden Betriebes unterliegt gewissen Rahmenbedingungen. Die Implementierung der aufgezeigten Optimierungsansätze entlang des gesamten Geschäftsprozesses kann dadurch erleichtert werden, dass zunächst eine Entlastung des Regelbetriebes von aufgelaufenen Altfällen (Orientierung: Forderungen älter als sechs Monate) stattfindet. Sollte dies auf Grund von personellen Engpässen nicht möglich sein, sollte eine befristete Unterstützung durch einen externen Dienstleistungspartner geprüft werden. Dazu ist zunächst das mit externer Unterstützung abzuarbeitende Forderungsportfolio zu bewerten und darauf aufbauend ein Geschäftsmodell zu erarbeiten. Den ganzen Prozess sollte ein Umsetzungscontrolling überwachen.

### Situation analysieren

Um sich in einem ersten Schritt einen Eindruck über die Situation zu verschaffen, sind folgende Schritte notwendig:

- Auslesen der Außenstände durch eine Analysesoftware unter Berücksichtigung des Datenschutzes, der Sach- und Personenkonten. Die Software strukturiert folgende Punkte: Höhe der Forderung, Mahnstufe bzw. Vollstreckungsstufe, Art der Forderung
- Analyse der Außenstände (Altersstruktur, Bildung von Forderungsklustern etc.)
- Aufnahme von wesentlichen Organisationsmerkmalen
- Bewertung des Ist-Zustands im interkommunalen Bereich

Wegen der wachsenden Bedeutung des Themas führt Rödl & Partner eine bundesweite Onlinebefragung zum kommunalen Forderungsmanagement durch. Weitere Informationen zum kostenlosen Potenzialcheck für Kommunen enthält der Onlinefragebogen unter: [www.roedl.de/pmc](http://www.roedl.de/pmc).

Henning Fischer ist Rechtsanwalt bei Rödl & Partner in Köln. [henning.fischer@roedl.com](mailto:henning.fischer@roedl.com)

„Kommunen sollten ihre Sparkasse für die NKF-Eröffnungsbilanz nach dem Ertragswert- und Substanzwertverfahren bewerten.“

ches oder sachzielbezogenes Unternehmen ist damit nicht von vornherein möglich. Erforderlich ist vielmehr eine Analyse der Gegebenheiten des Einzelfalles unter Berücksichtigung des jeweiligen Ertrags- und Substanzwertes: Übersteigt der Substanzwert den Ertragswert, so wird die Ertragskraft der Sparkasse durch die Orientierung an Sachzielen so stark beeinträchtigt, dass der Ertragswert die gesamte Nutzenstiftung der Sparkasse für Bürger und Kommune nicht vollständig abbilden kann. Nach der Systematik der GemHVO NRW ist dann der Substanzwert maßgeblich.

Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1 n.F.) sowie der IDW-Stellungnahme zur Rechnungslegung: Anwendung der Grundsätze zur Anwendung des IDW S 1 bei der Bewertung von Beteiligungen und sonstigen Unternehmensanteilen für die Zwecke eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses (IDW RS HFA 10) erfolgen. Mit diesen Standards legt das IDW die in Theorie und Praxis der Unternehmensbewertung anerkannte Berufsauffassung dar, nach der Wirtschaftsprüfer Unternehmensbewertungen durchführen.

Die Ertragswertmethode ermittelt den Wert einer Beteiligung durch den Barwert der künftigen Nettozuflüsse an den Unternehmenseigner. Die Nettozuflüsse ergeben sich vorrangig auf Grund des Anspruchs der Unternehmenseigner auf Ausschüttung der vom Beteiligungsunternehmen erwirtschafteten finanziellen Überschüsse.

Die Kommune muss im Rahmen der Bewertung den Wertebereich analysieren,



Foto: sxc

## IT-Fachmesse

Public Sector

9. – 11. Mai 2006

Messe Karlsruhe | Neues Messegelände

KOMCOM Messe GmbH | Telefon: 0681-95427-0 | E-Mail: [komcom@komcom.de](mailto:komcom@komcom.de) | Internet: [www.komcom.de](http://www.komcom.de)

Workshops + Foren  
[www.komcom.de](http://www.komcom.de)

**KOMCOM** 2006  
S Ü D  
KARLSRUHE

EUROFORUM  
The Conference Company

8. EUROFORUM-JAHRESTAGUNG



Mit diesen und anderen Themen:

- ▶ Die Neuordnung der Finanzierung im ÖPNV
- ▶ Ertragsmanagement und Nutzerfinanzierung im ÖPNV
- ▶ Privatisierung von kommunalen Verkehrsunternehmen
- ▶ Kooperation, strategische Partnerschaft – Nutzung von Synergien

Der Vorsitzende: Eberhard Krummheuer, Verlagsgruppe Handelsblatt

[www.euroforum.de/oepnv](http://www.euroforum.de/oepnv)

3. und 4. Mai 2006, Berlin

Infoline: 02 11 / 96 86 – 34 23

## Finanzmanagement

## Städtisches Inhouse-Consulting

## Neuruppiner Stadtentwicklungsgesellschaft übernimmt Zinsmanagement

**Zukunftsentscheidende Projekte scheitern in Kommunen immer häufiger an der schwindenden Liquidität. Die Aufnahme von Kassenkrediten dominiert inzwischen große Teile vieler Gemeindehaushalte. Indes sind die Zinslasten durchaus reduzierbar, und das Know-how dafür muss nicht durch teure Beraterverträge eingekauft werden.**

Von Andreas van Hooven

Über 30 Kommunen stehen bislang im regen Kontakt zur Neuruppiner Stadtentwicklungsgesellschaft mbH (NSTG). Denn seit November 2005 bietet die Geburtsstadt von Theodor Fontane als erste in Deutschland auch anderen Gemeinden ein kommunales Zinsmanagement an. „Das Zinsmanagement der NSTG hat der Stadt und den städtischen Gesellschaften im Jahr 2005 rund 680.000 Euro gespart“, sagt Jens-Peter Golde, Bürgermeister der Fontanestadt Neuruppin. Allein der Stadthaushalt veranschlage im laufenden Jahr 200.000 Euro niedrigere Ausgaben für die Kreditzinsen, weil die NSTG die Kreditstrukturen umstellt. „Es war also nahe liegend, dass wir auch andere Kommunen am Know-how unserer Tochtergesellschaft beteiligen wollen.“

## Aus der Kommune für die Kommune

Da ein Zinsmanagement aus der Kommune für die Kommune ein Novum darstellt, lagen die Hürden für diese deutschlandweit erste Genehmigung entsprechend hoch. Nach erheblichem rechtlichen Prüfaufwand erteilte die Kommunalaufsicht der NSTG am 1. November 2005 ihre Zustimmung. Grundlage sind im Kern fest

**„Langfristige Verbindlichkeiten mit Festzinsen werden zu Gunsten kurzfristiger, variabler Zinsinstrumente abgelöst.“**

vorgegebene öffentlich-rechtliche Vereinbarungen, die der beauftragenden Gemeinde jederzeit die Hoheit über die Steuerung ihrer Kreditinstrumente belässt. In Abgrenzung zu Kreditinstituten variiert die NSTG lediglich die Konditionen aufgenommener oder künftig aufzunehmender Kredite für den Auftraggeber. Langfristige Verbindlichkeiten mit Festzinsen werden teilweise zu Gunsten kurzfristiger, variabler Zinsinstrumente abgelöst und in kritischer Beobachtung des Zinsmarktes angepasst.

## Weg zurück in die Eigenständigkeit

„Wir verstehen unsere Dienstleistung bewusst nicht als eine Konkurrenz zum Know-how der Banken, da wir kein Kreditinstitut sind, sondern Kommunen lediglich die Produkte der Banken zur Anwendung vorschlagen. Über die erzielten Einsparungen wollen wir den Handlungsspielraum der Gemeinden zumindest ein Stück weit wieder erweitern“, sagt Ronny Rohr, Geschäftsführer der NSTG. Ziel sei zudem die Erweiterung von Finanzkompetenzen in den Kommunen, bis diese eine professionelle Steuerung ihrer Kreditinstrumente eigenständig übernehmen könnten. „Als städtisches Unternehmen sind wir selber kommunal verwurzelt. Es ist daher unser erklärtes Ziel, die Einsparungen der Gemeinde auch dort zu belassen und sie nicht an teure Beraterverträge zu binden.“

„In Zeiten knapper Haushalte ist die aktive Steuerung kommunaler Kreditverbindlichkeiten ein nötiger und zukunftsweisender Schritt“, ergänzt Bürgermeister Jens-Peter Golde mit Blick auf die im eigenen Haushalt erzielten Einsparungen. „Die Entscheidung über den Zeitpunkt von

Vertragsabschlüssen der Kredite, Zinssenkungen und Sicherungsmaßnahmen liegt aber immer bei der Stadt als Auftraggeber. Und die Vergütung der NSTG bleibt den erzielten Einsparungen des Auftraggebers vorbehalten“, so Golde weiter. Zudem habe die NSTG umfassend und kritisch über Chancen und Risiken beraten, ehe die Entscheidung für ein aktives Zinsmanagement getroffen wurde.

**„Nur bei konkreten Einsparungen erhält die Gesellschaft für das Zinsmanagement eine Vergütung.“**

## Instrumente zur Steuerung des Portfolios

„Wenn wir den Kommunen das aktive Zinsmanagement auf Dauer selbst in die Hand geben wollen, müssen wir sie auch entsprechend vorbereiten“, erklärt NSTG-Chef Ronny Rohr die ersten Schritte nach einer Anfrage durch eine Kommune. Eine Vertrauensbasis sei sicherlich wichtig – unerlässlich sei es aber, dass der Auftraggeber das Know-how zum aktiven Zinsmanagement auf Dauer verinnerliche. „Der Konzern „Stadt Neuruppin“ etwa verfügt augenblicklich über ein eigenes Kreditportfolio von 150 Millionen Euro. Das erfordert Sicherheit und Fachwissen, wenn ein Kredit zu günstigeren Konditionen umgeschuldet werden soll.“ Damit diese Sicherheit beim Auftraggeber wächst, erarbeitet die NSTG zunächst eine umfassende Potenzialanalyse für künftige Umschuldungsgeschäfte sowie für den Einsatz geeigneter und kommunalrechtlich zulässiger Derivate. Die Kommune wird umfassend darin unterstützt, sich eine belastbare Zinsmeinung zu bilden. Das Verständnis des Geschäftspartners für die Auswirkungen möglicher Entscheidungen auf das Kreditportfolio wird systematisch geschult, wie auch die Steuerung und Absicherung durch Derivate.

## Kein Management ohne Erfolgskontrolle

„Nur bei konkreten Einsparungen erhält die NSTG eine Vergütung vom Auftraggeber“, verweist NSTG-Chef Rohr auf die Philosophie eines Zinsmanagements aus der Kommune für die Kommune. Regelmäßige Analysen der Marktentwicklung sowie der getroffenen Maßnahmen unterstützen die Kommune bei der Erfolgskontrolle. Die Leitungsebenen und Aufsichtsgremien der Geschäftspartner erhalten ein aussagefähiges Berichtswesen. Mit dieser Konstellation geht der Auftraggeber nicht das Risiko eines teuren Beratervertrages ein.

## Erlöse aus dem Zinsmanagement für das Stadtfest

„Ich kann nur bestätigen, dass die NSTG den Handlungsspielraum unserer Stadt erheblich erweitert hat“, sagt Bürgermeister Jens-Peter Golde. „Ich will ein Beispiel geben: 2006 jährt sich die Verleihung der Stadtrechte an Neuruppin zum 750sten Mal. Natürlich werden wir das gebührend feiern, und vor allem wollen wir viele Gäste einladen und die Stadt von ihrer besten Seite präsentieren.“

Das kostet natürlich Geld. Wir haben dazu einen sechsstelligen Betrag im Haushalt bereitgestellt, damit das Fest für alle zu einer schönen, bleibenden Erinnerung wird. Selbstverständlich ist das auch Werbung für Neuruppin. Aber ohne die Verdienste der NSTG würden wir das Fest so leicht nicht stemmen können.“

Andreas van Hooven ist Pressesprecher der Stadt Neuruppin.  
andreas.van.hooven@stadtneuruppin.de

## Auf dem Prüfstand

## Fitch schätzt die Bonität deutscher Gemeinden als stark ein

**Wäre der „Konzern Stadt“ ein privatwirtschaftliches Unternehmen, müsste er angesichts seiner Kassenlage ein deaströses Rating befürchten. Tatsächlich können deutsche Kommunen aber mit Ratings im A- bis AA-Bereich rechnen.**

Von Vanessa Keppler

Wir glauben, dass ein kommunales Rating schon jetzt nützlich ist“, sagt Nicolas Painvin, Senior Director International Public Finance bei der Ratingagentur Fitch Ratings. Die Argumente, die damals für das Rating der Länder gezählt haben, gelten heute auch für Kommunen, erklärt Painvin.

Die Investitionserfordernisse der Kommunen sind groß. Ein Rating kann Tür und Tor zu neuen Finanzierungsinstrumenten öffnen. In den Achtzigerjahren gab es kommunale Anleihen auch ohne Rating. Heute wäre das schwieriger, erklärt Painvin. Künftig werde der Kapitalmarkt von den Kommunen mehr Transparenz verlangen. Ein Rating sei diesbezüglich sehr nützlich.

## Rating als Rechtfertigung

Auch der Steuerzahler wird angesichts hoher Steuersätze immer kritischer und hinterfragt die Verwendung seines Geldes. „Mit einem Rating kann das Land oder die Kommune den Steuerzahlern beweisen, dass die Gelder gut eingesetzt werden“, sagt der Ratingexperte. Ein gutes Rating könne eine hohe Steuerquote rechtfertigen. Der Kreis Miesbach und die Stadt

Düsseldorf haben beispielsweise ihr Rating zu Kommunikationszwecken genutzt. Ursprünglich hatten sie sich dem Verfahren unterzogen, weil die Ratingagenturen ohnehin schon einen Fuß in der Tür hatten. Das Rating der ortsansässigen Sparkasse erfordert auch eine genaue Analyse ihres Gewährträgers.

## Chance auf AAA

Fitch stuft alle 16 Bundesländer mit AAA ein. Das in der Bundesverfassung verankerte Bundessteuerkonzept, der Länderfinanzausgleich und das sichere und umfangreiche Liquiditätsmanagement sichern die Länder finanziell ab.

Das Risiko der Kommunen hingegen sieht die Ratingagentur differenzierter. Painvin begründet: Die individuelle wirtschaftliche Lage spiele bei der Haushaltslage der Gemeinden durch lokale Steuern und Sozialausgaben eine größere Rolle als auf Länderebene. „Diese Unterschiede gleichen Länder und Bundeszuweisungen nur teilweise aus“, sagt Painvin. Auch die Frage des praktischen Prozesses des Bailouts einer Gemeinde von einem Land werde nicht klar geregelt und die Pünktlichkeit der Unterstützung nicht gesichert. Als letzte Risikoquelle führt der Ratingexperte an, dass die Kommunen anders als die Länder nicht über ein Liquiditätsaustauschsystem verfügten. Damit sei ihre Liquidität stark von den vereinbarten Kreditlinien der Banken abhängig.

Im Ratingprozess untersucht die Agentur neben Finanzdaten die wirtschaftliche und soziale Lage der Kommune und die Qualität ihres Managements. Entschei-

gend ist, inwiefern der Kämmerer die Cashflows im Laufe des Jahres planen und verwalten kann. Der Zugriff auf die Liquidität muss gewährleistet sein. Weiter untersucht die Ratingagentur prozyklische Einnahmen wie die Gewerbesteuer und kontrazyklische Ausgaben wie die Sozialhilfe. Schlüsselfaktor für das Rating ist auch die Höhe der Verschuldung. Andere finanzielle Verpflichtungen beispielsweise aus PPP- und Leasingverträgen kommen hinzu. Auch die Beteiligungen und das entsprechende Beteiligungscontrolling einer Stadt fließen in das Rating mit ein.

## Länder stärken Kommunen den Rücken

Angst vor einem schlechten Rating müssen deutsche Kommunen aber nicht haben. Denn das Rating einer Gemeinde bleibt mit dem Rating des Landes eng verbunden, erklärt Painvin. Das Land sei immerhin laut Verfassung für eine angemessene Finanzausstattung zuständig und müsse einen Kommunalfinanzausgleich bilden. Außerdem übe es eine entscheidende Aufsichtsfunktion aus und entscheide über die Gesetzgebung der Kommunen.

Trotz ihrer teilweise miserablen Finanzlage können deutsche Städte und Gemeinden also mit einer hohen bis sehr hohen Bonität rechnen. Fitch Ratings geht davon aus, dass die meisten deutschen Gemeinden im A- bis AA-Bereich geratet werden. Weist eine Kommune eine sehr solide finanzielle Lage auf, könnte sie sogar die Bestnote erhalten: AAA.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

Sal. Oppenheim

## PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)?

## BEI UNS FINDEN SIE DIE NÖTIGE ERFAHRUNG!



Die Begleitung von PPP-Projekten erfordert einen speziellen Erfahrungshintergrund. Wir haben ihn. Unsere Branchen- und Produktexperten stehen für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Kooperationsüberlegungen. Sprechen Sie mit uns über die Möglichkeiten, die wir Ihnen als unabhängige Privatbank bieten können.

Michael Hegel	(02 21) 1 45-17 28
Dr. Thomas Gabelmann	(02 21) 1 45-17 68
Dr. Gerhard Holtmeier	(02 21) 1 45-17 82
Dr. Frank Karbenn	(02 21) 1 45-17 98
Dr. Sabine Schulte-Beckhausen	(02 21) 1 45-17 48

Sal. Oppenheim – die Investmentbank für die öffentliche Hand

IHR ERFOLG. UNSER ZIEL.

## Finanzmanagement

## Gewagt, gewonnen

## Erstes Rating im öffentlichen Nahverkehr: Rostocker Straßenbahn AG erhält BBB+

Herr Bruhn, warum hat sich die Rostocker Straßenbahn AG (RSAG) für ein Rating entschieden?

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) sehr verändert. Insbesondere die Finanzierung von ÖPNV-Leistungen ist schwieriger geworden. Grund ist die Verschlechterung der Situation öffentlicher Haushalte, die sich unter anderem in sinkenden Ausgleichszahlungen, sinkenden Fördermitteln und dem Wegfall von Kommunalbürgschaften für große Investitionsvorhaben niederschlägt. Hinzu kommen die Entwicklungen um Basel II. Damit wird für die RSAG das laufende Kreditgeschäft immer schwieriger.

Sie wollten also die Finanzierungsfähigkeit stärken?

Mit dem Rating sieht die RSAG zum einen Chancen, ihre Finanzierungskosten zu senken. Zum anderen erhalten wir durch die Datenerhebung und deren Analyse ein Instrument zur Unterstützung der bisherigen Unternehmensbewertung und Strategieableitung. Neben reinen Finanzkennzahlen untersucht und bewertet die Agentur Standard & Poor's (S&P) im Rahmen des Ratings auch den Gesellschafterhintergrund, das Geschäftsprofil und die Leistungsfähigkeit des Managements. Zusammengefasst: Mit dem Rating sollen für die RSAG neue Möglichkeiten für beste-



Jochen Bruhn ist kaufmännischer Vorstand der Rostocker Straßenbahn AG.

hende und zukünftige Finanzierungen zu wirtschaftlichen Konditionen sowie der Zugang zum Kapitalmarkt erschlossen werden.

Wie gut stand die RSAG vor dem Rating auf den Beinen?

Die RSAG befindet sich seit der Wiedervereinigung in einem umfassenden Restrukturierungsprozess. Dabei lag der Fokus nicht nur auf den erforderlichen Investitionen in das Netz, in die Infrastruktur, in die Fahrzeuge und Betriebshöfe, sondern auch auf der Produktivitätssteigerung. Heute hat die RSAG dank der in den letzten Jahren durchgeführten Straßennetzerweiterung eines der modernsten Nahverkehrssysteme Deutschlands. Strategisches Ziel ist es, auch in den kommenden Jahren ein kunden-, markt- und zukunftsorientiertes Dienstleistungsunternehmen für den ÖPNV zu sein.

**„Mit dem Rating soll der Zugang zum Kapitalmarkt erschlossen werden.“**

Wie haben Sie den Ratingprozess angepackt? Die RSAG ist schließlich Vorreiter und konnte sich an keinem Vorgänger orientieren.

Erste Gespräche zum Rating wurden im Februar 2005 geführt. Die RSAG fand

mit der Deutschen Bank einen Partner, der uns im gesamten Analyseprozess beratend unterstützt hat. Da bisher noch kein öffentliches Verkehrsunternehmen geratet wurde, vereinbarten alle Beteiligten ein zweistufiges Verfahren, um Kosten und Risiken zu minimieren. In der ersten Stufe beauftragte die Deutsche Bank die Agentur S&P, eine erste grobe Einschätzung der



In Bewegung: Die Rostocker wollen immer besser werden.

RSAG und ihrer wirtschaftlichen Situation vorzunehmen. Außerdem sollte sie schätzen, in welchem Bereich das Rating liegen würde. Bei positivem Ergebnis würde die zweite Stufe folgen. Diese beinhaltete dann das eigentliche Rating und wurde durch die RSAG selbst bei S&P in Auftrag gegeben.

Welche Ressourcen hat der Ratingprozess gebunden?

In der ersten Stufe hat uns das Rating Advisory Team der Deutschen Bank, London, begleitet. Unter Anleitung dieses Teams haben wir eine Private-Credit-Assessment-Präsentation erarbeitet. Hierfür war die Zusammenstellung umfangreicher Datenmaterials durch die RSAG notwendig. Parallel dazu bereitete sich das Ma-

agement auf das Gespräch mit S&P vor, indem es die Inhalte und den Aufbau der Unternehmenspräsentation bestimmte. In diese Phase einbezogen waren ebenfalls Vertreter der Hansestadt Rostock, d.h. der Finanzsenator und die Stadtkämmerei. Denn S&P hat nicht nur die RSAG, sondern ebenfalls unseren Eigentümer – die Hansestadt Rostock – befragt.

2000 fast halbieren. Den Kostendeckungsgrad steigerten wir von 49,9 Prozent im Jahr 2000 auf 66,6 Prozent in 2005.

Welche weiteren Maßnahmen im Finanzmanagement plant die RSAG für die Zukunft?

Zukünftig werden im Rahmen des Aufbaus einer Unternehmenssteuerung die Definition strategischer Ziele und die Festlegung strategischer Kennzahlen für die Perspektiven Finanzen, Markt (Kunde), Mitarbeiter und Prozesse/Strukturen im Vordergrund stehen. Neben den kurzfristigen Berichterstattungen zur Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage wollen wir Mehrjahresplanungen weiterentwickeln, um eine integrierte Bilanz-, Erfolgs- und Liquiditätsplanung aufstellen zu können. Diese sichert den Soll-/Ist-Abgleich von strategischen Zielen und Kennzahlen und den darauf aufbauenden Steuerungsprozess.

Wie zufrieden sind Sie rückblickend mit dem Rating?

Die Zusammenarbeit gestaltete sich sehr konstruktiv und war von allen Seiten auf das Ziel eines Ratings im angestrebten Bereich Investment-Grade ausgerichtet. S&P bewertete die RSAG mit BBB+, ein sehr gutes Ergebnis im angestrebten Bereich Investment-Grade!

Herr Bruhn, besten Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Petra Gessner.

p.gessner@derneuekaemmerer.de

## Ziel erreicht ... ohne Risiko ... Ihr Partner: SüdLeasing.

Schnipp, schnapp und endlich am Ziel! Zufriedenheit, wohin man sieht: Eine gute Presse, strahlende Bürger, ein ausgeglichener Haushalt! Mit Leasing haben Städte und Kommunen die Freude am Investieren wieder entdeckt. Deshalb sind unsere Finanzierungsmodelle für Verwaltungsgebäude, Ver- und Entsorgungsanlagen, Kraftwerke, Strom- und Leitungsnetze, Kläranlagen sowie Sport- und Freizeitzentren sehr vielseitig und richten sich individuell nach Ihren Möglichkeiten. Als Tochter der LBBW, der Landesbank Baden-Württemberg, bieten wir Ihnen optimale Voraussetzungen, damit Ihre Investitionen zum Gewinn all Ihrer Bürger werden.

SüdLeasing GmbH · Augustaanlage 33 · 68165 Mannheim  
Telefon: (06 21) 428-2700 · Telefax: (06 21) 428-27 24  
www.suedleasing.de · kommunal@suedleasing.de  
Ein Unternehmen der Landesbank Baden-Württemberg  
Mannheim · Stuttgart

# SüdLeasing

Man least viel Gutes über uns.

## Wer traut sich?

### Interview: Standard & Poor's rechnet mit mehr Ratings im öffentlichen Sektor

Herr Esters, hat das Rating der Rostocker Straßenbahn AG (RSAG) zu erhöhter Nachfrage geführt?

Wir stehen in engem Kontakt mit dem Markt und mit den Banken. Dort sehen wir bei den öffentlichen Unternehmen ein verstärktes Nachdenken über ein Rating. Daher erwarten wir, dass in Zukunft mehr Unternehmen aus diesem Sektor den Schritt zu einem Rating wagen.

Bringen öffentliche Unternehmen für ein gutes Rating auf Grund ihrer Struktur, z.B. was die Transparenz betrifft, schlechtere Voraussetzungen mit als private Unternehmen?

Das kann man so nicht sagen, in beiden Sektoren gibt es diesbezüglich professionelle und weniger professionelle Unternehmen. Die RSAG zum Beispiel denkt unternehmerisch und konnte schon wegen ihrer Rechtsform der AG die für uns notwendigen Daten zur Verfügung stellen.

**„Die Informationen aus dem Ratingprozess behandeln wir vertraulich.“**

Mit welchem Aufwand muss ein Unternehmen in einem Rating rechnen?

Das hängt davon ab, welche Informationen bereits vor dem Rating generiert und aufbereitet wurden. Erfüllt ein Unternehmen nur die gesetzlich minimalen Informationspflichten, genügt uns das nicht. In unserem Ratingprozess, der übrigens standardisiert ist, fordern wir zunächst die Geschäftsberichte sowie ausgearbeitete Papiere zur Unternehmensstrategie an. In



Christian Esters, Chartered Financial Analyst und Associate Director bei S&P

einem zweiten Schritt diskutieren wir in Managementmeetings weitere Fragen zu Strategie und Zukunftsprojektionen. Hier geht es um vertrauliche Informationen, die in das Rating einfließen. Die Kooperation der Führungskräfte ist unerlässlich.

Wie viele sensible Daten werden denn der Öffentlichkeit preisgegeben?

Die Informationen, in die wir während des Ratingprozesses Einblick erhalten, behandeln wir streng vertraulich und geben sie keinesfalls an Dritte weiter. Auch die Tatsache, dass sich das Unternehmen mit uns in einem Rating befindet, behandeln wir vertraulich. Das Ergebnis des Ratings teilen wir zunächst nur dem Unternehmen mit, das dann selbst entscheiden kann, ob es die Ergebnisse veröffentlicht.

Auf welche Schlüsselkennzahlen müssen sich die Unternehmen im Ratingprozess einschließen?

Unsere Benchmarks und Kennzahlen unterscheiden sich entsprechend der Volatilität der Märkte und Branchen. Grundsätzlich schauen wir uns aber die verschiedenen Cashflows und die Verschuldung an. Daraus leitet sich dann eine Vielzahl von Finanzkennzahlen ab, die das Rating beeinflussen. Um nur ein klassisches Beispiel zu nennen: Das Verhältnis der operativen Gewinne zu den Zinsen, also der Zinsdeckungsgrad, sagt aus, ob ein Unternehmen die Zinszahlungen aus den betrieblichen Erträgen leisten kann.

Die Fragen stellte Petra Gessner.

p.gessner@derneuekaemmerer.de

## Beteiligungsmanagement

## Vorhang auf

## Erster Public-Corporate-Governance-Kodex für öffentliche Unternehmen im Stuttgarter Rathaus vorgestellt

Eine vom Bundesministerium der Justiz eingesetzte Regierungskommission hat den Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen 2002 eingeführt. Das Ziel: mehr Licht in die Entscheidungen und Strategien von Unternehmen zu bringen. Jetzt soll dieser Standard auch öffentliche Unternehmen dazu bringen, ihre Geschäftspraxis transparent zu machen. Stuttgart legt den ersten Entwurf für öffentliche Unternehmen in kommunaler Hand vor.

Von Nadine Jakobs

Als „historische Viertelstunde“ bezeichnete Rudolf X. Ruter von Ernst & Young den Auftritt von Michael Föll, Erster Bürgermeister und Stadtkämmerer von Stuttgart. Gemeinsam mit seinen Beratern präsentierte der Vertreter der Landeshauptstadt Baden-Württembergs am 9. Februar in Stuttgart den ersten Public-Corporate-Governance-Kodex für öffentliche Unternehmen. Dieser soll dazu dienen, ebenso wie bei börsennotierten Unternehmen, Transparenz und Effizienz bei öffentlichen Unternehmen zu hinterfragen. Der Bürger hat so die Möglichkeit, die Verwendung seines Vermögens zu überprüfen. „Diese Maßnahmen sollen dabei helfen, das Vertrauen der Bürger zu gewinnen“, betont Michael Föll. Dies sei ein zentrales Anliegen von Politik und Verwaltung.

#### Mehr Transparenz und Kontrolle

Allgemein ist ein solcher Kodex wie bei börsennotierten Unternehmen ein Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Rudolf X. Ruter sieht hier auch für den Bereich der kommunalen Unternehmen einen gestiegenen Handlungsbedarf: „Übertragen auf den öffentlichen Bereich, ist er ein Instrument zur Lösung eines wachsenden Steuerungs- und Kontrollproblems. Dies hat sich für die betroffenen Gebietskörperschaften mit der Abkopplung öffentlicher Beteiligung, der Dezentralisierung sowie der Verselbstständigung ergeben.“ Dieser Kodex soll ein Standard für das Miteinander aller Beteiligten sein. Mit seiner Hilfe wird die Zusammenarbeit von Gemeinderat, Beteiligungsverwaltung und kommunalen Beteiligungsgesellschaften effizienter.

Den Bedarf an einem solchen Kodex sahen die Beteiligten gerade in Stuttgart als enorm. Hier gibt es eine Vielzahl öffentlicher Unternehmen, die im Konzernabschluss der Landeshauptstadt konsolidiert werden. Mit einem Eigenkapitalanteil von 1,4 Milliarden Euro und über 10.000 Beschäftigten erwirtschaften diese einen jährlichen Umsatz von über 1 Milliarde Euro.

Um einen solchen Public-Corporate-Governance-Kodex (PCGK) zu entwickeln, musste Stuttgart eine Menge Hürden nehmen. Die Stuttgarter Arbeitsgruppe konnte nicht auf die Erfahrungen anderer Kommunen zurückgreifen. Zwar orientierten sie sich an dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), dieser ist aber nicht voll übertragbar auf kommunale Unternehmen. Fraglich war etwa, ob diese Regelungen auf alle unterschiedlichen Rechtsformen, die öffentliche Unternehmen annehmen können, anwendbar seien. Daher wurden für den PCGK in Stuttgart



Mit Hilfe des Public-Corporate-Governance-Kodexes können die Stuttgarter Bürger bald die Geschäftspraxis öffentlicher Unternehmen überwachen.

Standards entwickelt, die ein verbindliches, aber ausreichend flexibles System darstellen.

#### Gemeinwohl im Blick

Zudem ist hier – anders als bei den börsennotierten Unternehmen – nicht allein der wirtschaftliche Erfolg maßgeblich für die Bewertung der Unternehmensleistung. Die öffentlichen Unternehmen sind darüber hinaus dazu verpflichtet, am Gemeinwohl orientiert zu agieren. Der Kodex soll helfen, gute, verantwortungsvolle Unternehmensleistung zu gewährleisten – und auch zu dokumentieren. „Dabei zeigt der Kodex, wie gesteuert werden soll, nicht wohin“, stellt Ruter klar.

Stefan Gläser, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städtetages Baden-Württemberg, hält es für möglich und wichtig, diesen Entwurf auch auf andere Städte zu übertragen. Er sieht hier ebenfalls einen enormen Handlungsbedarf: „Ein Großteil der 3.500 öffentlichen Unternehmen ist in kommunaler Hand. Diese erwirtschaften einen Gesamtumsatz von 82 Milliarden Euro im Jahr und beschäftigen über 530.000 Menschen“, fasst Gläser zusammen.

#### Arbeitsgruppe auf Bundesebene

Daher beabsichtigt Bundesjustizministerin Zypries, in der laufenden Legislaturperiode eine Kommission zur Entwicklung eines PCGK zu gründen. Dieser soll seine Arbeit an den Ergebnissen der Regierungskommission zum DCGK orientieren. Die vollständige Übernahme dieser Regelungen schätzen die Stuttgarter Beteiligten aber als nicht zielführend ein. Vielmehr sollte von staatlicher Seite ein Musterkodex entwickelt werden, den die Gebietskörperschaften übernehmen und weiter ausdifferenzieren können.

Neben Transparenz und Kontrolle sieht Bürgermeister Föll weitere Vorteile für die Kommunen: „Über die Möglichkeit hinaus, die sinnvolle Verwendung von öffentlichen Mitteln zu überprüfen, kann der Kodex durchaus auch dazu dienen, durch qualifizierte Aufsichtsstrukturen Standortvorteile zu sichern.“

Besondere Bedeutung erfährt in diesem Zusammenhang das Prinzip „comply or explain“. Entweder sollten die öffentlichen Unternehmen berichten und offen legen oder aber genau begründen, warum sie dies nicht tun.

Dem stimmt Uwe Metzinger, verantwortlich für die Abteilung Kundenbetreuung Öffentliche Hand bei der Landesbank

Baden-Württemberg, zu. Er ist sicher, dass allein die Tatsache, dass es einen solchen Kodex gibt, schon zu Multiplikatoreffekten führt. „Das könnte einen enormen Druck auf die Kommunen ausüben, die einen solchen Kodex nicht anwenden. Diese geraten dann in Erklärungsnot, warum sie nicht ihre Geschäftspraxis offen legen“, sagt er.

#### Klare Bewertungskriterien gesucht

Der Entwurf soll nun von allen Beteiligten aus Politik und Verwaltung unter die Lupe genommen werden. Es ist geplant, dass der Gemeinderat im Sommer den Kodex verabschiedet.

Direkt Betroffene sehen den Kodex noch skeptisch. So sind die Evaluation des Aufsichtsrates, die Messbarkeit der Ergebnisse und eine Effizienzprüfung umstritten und in der Praxis schwierig. Uneinigkeit herrscht noch über die Kriterien, nach denen die Arbeit des Aufsichtsrates zu bewerten ist. Auch zeigten sich einige Politiker wenig begeistert von der Vorstellung, dass künftig ihre Leistungen im Aufsichtsrat bewertet werden. Dr. Höflinger, Mitglied des Vorstandes der Stuttgarter Straßenbahnen AG, befürchtet eine Überregulierung: „Am Ende prüft jeder jeden.“

In der anschließenden Diskussionsrunde thematisierten die Besucher der Veranstaltung noch einmal die grundlegende Problematik dieser Berichte. Anders als bei börsennotierten Unternehmen gibt es keine Sanktionen über den Kapitalmarkt und die Eigentümer.

Bei öffentlichen Unternehmen ist der Bürger als Eigentümer der öffentlichen Unternehmen bisher einziger Sanktionsmechanismus. So müsse es handfeste Regelungen geben, sollte ein Fehlverhalten, eine Fehlentwicklung festgestellt werden. Sonst führt es dazu, „dass man mit den Berichten nach dem Prinzip Lesen, Lochen, Liegenlassen verfährt“, bringt es ein Teilnehmer auf den Punkt.

n.jakobs@derneuekaemmerer.de

Auf sicherem Grund.

Linklaters Oppenhoff & Rädler

Mit unserer langjährigen Expertise bei großvolumigen Immobilientransaktionen stehen wir für herausragende rechtliche Rundum-Betreuung. Das LOR-Team berät u.a. im M&A Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Vergaberecht und Umweltrecht. Gemeinsam mit unseren Mandanten erarbeiten wir praktikable Lösungen für Ausschreibungsverfahren, Bewerberauswahl und Vertragsgestaltung – politisch vertretbar und mit einem Höchstmaß an Rechtssicherheit.

Zuletzt haben wir u.a. den Berliner Senat bei der Privatisierung der Gemeinnützigen Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft (GSW-Gruppe) beraten, eine der größten Immobilienprivatisierungen in Deutschland.

Ihre Ansprechpartner sind Jens Bock, (+ 49 30) 2 14 96-161, jens.bock@linklaters.com und Dr. Jan Endler (+ 49 30) 2 14 96-257, jan.endler@linklaters.com.

www.linklaters.de

#### Im Detail

Der Stuttgarter Entwurf eines **Public-Corporate-Governance-Kodexes** wurde in Anlehnung an den **Deutschen Corporate Governance Kodex** für börsennotierte Unternehmen entwickelt.

Der in Stuttgart vorgestellte Leitfaden des PCGK ist in **zwei Teile** gegliedert. Im **ersten Teil** sind Aufgaben, Rechte und Pflichten der Organe dargestellt. Wesent-

liche Standards guter Unternehmensführung und Empfehlungen und Anregungen, um die Transparenz zu erhöhen, sind hier festgehalten. Der **zweite Teil** gibt Regelungen zur praktischen Umsetzung der Standards im Zusammenwirken von Unternehmen und Beteiligung vor und enthält Bestimmungen zu Geschäftsführung und Aufsichtsrat.

## Public Private Partnership

SERIE – HEIMATKUNDE: PPP IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

## Norddeutsche Aufholjagd

Das Bundesland im hohen Norden ist eher der Spätstarter in Sachen PPP. Erst gegen Ende der letzten Legislaturperiode (2004/2005) wurden konkrete Pläne entwickelt. Dafür aber legt Schleswig-Holstein eine rasante Geschwindigkeit vor. Zehn Projekte sind bereits angekerbelt worden. Mit dem ÖPP-Erleichterungsgesetz liegt das Bundesland im Hinblick auf die administrative Verflechtung nun ganz vorne.



Bereits zehn Projekte sind in Schleswig-Holstein in einer relativ kurzen Zeitspanne als PPP-Projekte ausgewählt und angedacht worden. Fünf davon betreffen Schulen.

„Mit dem Gymnasium in Schwarzenbek steht in Schleswig-Holstein das erste ganzheitliche Betreibermodellkonzept im Schulbau kurz vor der Umsetzung“, so Olaf Kühl vom ÖPP-Kompetenzzentrum der Investitionsbank Schleswig-Holstein. Die Ausschreibung für den Bau und Betrieb von Schule und Sporthalle ist bereits abgeschlossen, das Vergabeverfahren steht vor dem Abschluss. Auch der Betrieb einer Cafeteria und die Schulverpflegung wurden miteinbezogen. Bis Ende 2007 soll der Bau der Schule fertig gestellt werden.

Zwei potenzielle Projekte für eine PPP-Realisierungsvariante sind im Universitätsklinikum angesiedelt: Patientenhotel und Protonentherapiezentrum. Weitere zwei Projekte sind im Straßenbau geplant (Stadtregionalbahn Kiel, Straßenerhaltung in Dithmarschen). Schließlich wurde noch das Projekt Schwimmhalle/Blockheizkraftwerk in Oldenburg als PPP-Projekt aufgenommen. Das Investitionsvolumen dieser Projekte beträgt ca. 500 Millionen Euro.

Über 10.000 Schüler nutzen derzeit die Beruflichen Schulen in Kiel. Die notwendige Sanierung wurde zum Anlass genommen, mittels einer umfassenden Neukonzeptionierung die Qualität des Schulstandortes zu verbessern sowie die Beruflichen Schulen zu rechtlich selbstständigen Verwaltungseinheiten („Regionalen Berufs-

bildungszentren“) zu entwickeln. Die gesamte Gebäudeeinheit umfasst vier Unterrichtsgebäude, zwei Turnhallen und zwei große Werkstattgebäude. Auch die angegliederten Berufsschulen in Gaarden, im Königsweg und am Ravensberg sind in das Konzept miteinbezogen worden.

In der Investitionsbank sind das ÖPP-Kompetenzzentrum angesiedelt und eine erste Anlaufstelle für Land und Kommunen. Ergänzend dazu richtete das Finanzministerium 2005 ein „PPP-Koordinierungsteam“ ein. Es dient Kommunen und Land als Ansprechpartner und hat eine politische Koordinatorenfunktion. Beide Stellen haben im vergangenen Jahr ein PPP-Konzept für Schleswig-Holstein entwickelt, um die Entwicklung von Projekten koordiniert zu begleiten.

## Projekt Fehmarnbeltquerung

Schleswig-Holstein trommelt derzeit für ein PPP-Projekt gigantischen Ausmaßes. Gemeinsam mit dem dänischen Verkehrsminister Flemming Hansen wirbt der schleswig-holsteinische Verkehrsminister Dietrich Austermann für eine feste Fehmarnbeltquerung. Der Brückenschlag nach Dänemark soll positive Wachstums- und Beschäftigungseffekte generieren und Effizienzsteigerungen für den Personen- und Güterverkehr nach sich ziehen. Die grenzüberschreitende Kooperation würde sich intensivieren. Im Rahmen einer Fachkonferenz auf Fehmarn appellierte Austermann an den Bundesfinanzminister, für das 5,2 Milliarden Euro teure PPP-Projekt eine Staatsgarantie zu gewährleisten.

d.huelsboemer@derneuekaemmerer.de

## Bieterduell

## Erste Erfahrungen mit neuem Vergabeverfahren

Das ÖPP-Beschleunigungsgesetz hat ein neues Vergabeverfahren eingeführt: Der wettbewerbliche Dialog bringt Auftraggeber von PPP-Projekten mit Bieter an einen Tisch. Die Parteien entwickeln gemeinsam Lösungen.

Von Arnd Bühner und Mathias Oberndörfer

Das ÖPP-Beschleunigungsgesetz hat den wettbewerblichen Dialog als viertes Vergabeverfahren neben dem offenen, dem nicht offenen und dem Verhandlungsverfahren eingeführt. Damit hat der Gesetzgeber aber nur Teile des im Jahr 2004 beschlossenen EU-Legislativpakets zum Vergaberecht umgesetzt. Eine umfassende deutsche Vergaberechtsnovelle hat die Bundesregierung für den Herbst angekündigt.

Da der Gesetzgeber das EU-Legislativpaket nicht vollständig innerhalb der gesetzten Frist in deutsches Recht umgesetzt hat, wirken hinreichend genaue und inhaltlich unbedingte Richtlinienvorschriften seit 1. Februar 2006. In diesem Zusammenhang hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Ende Januar ein Rundschreiben zur unmittelbaren Anwendung von Normen des EU-Legislativpakets erlassen.

Viele öffentliche Auftraggeber sind durch mangelnde Erfahrungswerte sowie die lediglich bruchstückhafte Umsetzung der EU-Vergaberichtlinien im Umgang mit dem wettbewerblichen Dialog verunsichert. Nachfolgend werden deswegen Anwendungsbereich und Ablauf des neuen Vergabeverfahrens dargestellt.

gegeben wird. Weiter hat er alle Dialogteilnehmer gleich zu behandeln und deswegen auf dem gleichen Informationsstand zu halten. Hier empfiehlt sich eine Vereinbarung mit den Dialogteilnehmern zu Beginn des Dialogs, dass Geschäftsgeheimnisse und Know-how, das Wettbewerbern nicht mitgeteilt werden darf, speziell zu kennzeichnen sind.

Sofern der Auftraggeber dies in der Vergabebekanntmachung angekündigt hat, kann er den Dialog in verschiedenen Stufen durchführen. Gemäß seinen Zuschlagskriterien kann er jetzt die Zahl der erörterten Lösungen verringern. Nicht eindeutig gesetzlich geregelt ist die Frage, ob das Ausscheiden einer Lösung auch den Ausschluss des diese Lösung vorschlagenden Dialogteilnehmers bedeutet. In jedem Fall muss der Auftraggeber Dialogteilnehmer, deren Lösungen er nicht weiter verfolgt, davon unterrichten.

## Angebote müssen vergleichbar sein

Die Dialogphase mündet in die Angebotsphase, wenn der Auftraggeber eine oder mehrere geeignete Lösungen gefunden hat. Er muss dann die verbleibenden Dialogteilnehmer über das Ende der Dialogphase informieren. In der sich anschließenden Angebotsphase fordert er die Dialogteilnehmer zur Abgabe eines „endgültigen“ Angebots auf.

„Der Dialog verhindert, dass Auftraggeber am Markt vorbeikonzipieren.“

Die Angebotsaufforderungen können, da sie Bezug auf unterschiedliche Lösungsansätze nehmen, je nach Dialogteilnehmer unterschiedlich ausfallen. Die eingereichten Angebote müssen jedoch später vergleichbar sein. Die Bieter erstellen ihre Angebote jeweils auf Grundlage der im Dialog erarbeiteten und diskutierten Lösungsvorschläge.

Die Angebote müssen alle zur Ausführung des Projekts erforderlichen Einzelheiten enthalten. Leistung und Gegenleistung haben Auftraggeber und Bieter im wettbewerblichen Dialog bereits umfangreich in der Dialogphase diskutiert. Nach Abgabe der Angebote ist also, anders als im Verhandlungsverfahren, eine reine Verhandlung des Preises unzulässig. Der Auftraggeber kann jedoch Klarstellungen und Präzisierungen des Angebots verlangen, solange diese keine Änderung der grundlegenden Elemente des Angebots oder der Ausschreibung zur Folge haben, die den Wettbewerb verfälschen oder diskriminierend wirken können. Vor Zuschlagserteilung und Vertragsschluss mit dem obsiegenden Bieter muss der Auftraggeber die unterlegenen Bieter informieren.

## Gemeinsam stark

Solange der wettbewerbliche Dialog nur unvollkommen in deutsches Recht umgesetzt ist, dürften viele Auftraggeber zur Umsetzung komplexer Vorhaben weiterhin das Verhandlungsverfahren vorziehen. Der wettbewerbliche Dialog ist jedoch – das zeigen erste Erfahrungen mit einem PPP-Projekt für eine Stadthalle – für komplexe Vorhaben besonders geeignet, da Auftraggeber mit Marktteilnehmern gemeinsam Lösungen entwickeln. Sie laufen damit keine Gefahr, ein Vorhaben „am Markt“ vorbeizukonzipieren. Die Bieter erhalten im Dialog ein ständiges Feedback des Auftraggebers und können somit ihre Erfolgsaussichten besser einschätzen bzw. ihren Aufwand entsprechend kontrollieren.

Arnd Bühner und Mathias Oberndörfer sind Rechtsanwälte bei KDM Kessler Rechtsanwälte Steuerberater GbR, Nürnberg. moberndorfer@kdm-law.com

## Zu wenig Know-how

Der wettbewerbliche Dialog ist nur anwendbar, wenn es sich um die Vergabe besonders komplexer Aufträge handelt. Der Auftraggeber darf objektiv nicht in der Lage sein, die technischen Mittel anzugeben, mit denen seine Bedürfnisse und Ziele erfüllt werden können, oder die rechtlichen und finanziellen Bedingungen des Vorhabens anzugeben. Besonders komplexe Vergaben sind nach der Gesetzesbegründung unter anderem „bedeutende integrierte Verkehrsinfrastrukturprojekte, große Computernetzwerke und Vorhaben mit komplexer Finanzierung, deren rechtliche und finanzielle Konstruktionen im Voraus nicht beschrieben werden können“. Auch PPP-Projekte dürften als besonders komplexe Vergaben gelten. Ein wettbewerblicher Dialog kann also durchgeführt werden, wenn ein unverhältnismäßig hoher Kosten- und/oder Zeitaufwand für die Erstellung der Leistungsbeschreibung benötigt wird.

## Auftragnehmer auswählen

Der wettbewerbliche Dialog wird durch die Veröffentlichung der Vergabebekanntmachung im Supplement zum EU-Amtsblatt eingeleitet. Der Auftraggeber stellt darin seinen Bedarf, die Anforderungen sowie die Bewertungskriterien, denen die Bewerber in der Präqualifizierungsphase unterliegen (Eignungskriterien) dar. Auf Grund dieser Bewertungskriterien wählt der Auftraggeber mindestens drei Unternehmen aus, die am wettbewerblichen Dialog teilnehmen sollen. Allen qualifizierten Unternehmen sendet der Auftraggeber eine Aufforderung zur Teilnahme am Dialog zu, der er eine Beschreibung seines Bedarfs beifügt. Der Auftraggeber kann diese Beschreibung den Dialogteilnehmern auch über das Internet zugänglich machen. Spätestens in dieser Beschreibung muss der Auftraggeber die gewichteten Zuschlagskriterien nennen.

Auf die Präqualifizierungsphase folgt die Dialogphase. In der Dialogphase erörtert der öffentliche Auftraggeber alle Einzelheiten des zu vergebenden Auftrags. Er muss dabei darauf achten, dass das Know-how einzelner Dialogteilnehmer vertraulich behandelt und nicht ohne deren Zustimmung an andere Wettbewerber weiter-

Medienpartner:

FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND

IMMOBILIEN ZEITUNG

DER NEUE KÄMMERER

Veranstalter:

CONVENT

## 5. Jahrestagung Public-Private-Partnership

25. April 2006 · Hermann Josef Abs Saal · Junghofstraße 11 · 60311 Frankfurt am Main

Freier Eintritt für Vertreter der Öffentlichen Hand

## Die Themen (Auszug):

- ▶ PPP im Hochbau: Die neuesten Projekte im Vergleich – Schulen
- ▶ PPP im Hochbau: Die Aufgaben der Kompetenzzentren in Bund und Ländern weiter entwickeln
- ▶ PPP im Hochbau: Instrumente und Verfahren vereinfachen durch Leitfäden und Muster, einheitliche Standards und transparente Wertungskriterien
- ▶ Zwischen Verhandlung und wettbewerblichem Dialog – auf der Suche nach dem optimalen Vergabeverfahren Rating für Kommunen
- ▶ Kleine PPP's – Durch den PPP-Eignungstest durchgefallen. Was nun?
- ▶ PPP-Projektverträge – Analyse der Risikoverteilung anhand von Praxisbeispielen – Versuch einer Bestandsaufnahme des Marktes und aktuelle Marktentwicklungen im Hoch- und Tiefbau
- ▶ PPP im Bereich der Stadtbeleuchtung – Ein Paradebeispiel für effizientes Wirtschaften über den Lebenszyklus
- ▶ Projektfinanzierung: Erfolgsfaktor für ein PPP-Projekt
- ▶ Erste Praxiserfahrungen mit dem Betrieb von PPP-Projekten: Britische Botschaft Berlin, Schulen Offenbach, PFI-Projekte in Großbritannien
- ▶ Kommunale Straßen

Informationen unter:  
Telefon 0 69 / 79 40 95 65  
www.convent.de

Mitveranstalter:

BILFINGER BERGER

CLIFFORD CHANCE

Deloitte

HOCHTIEF PPP SOLUTIONS

HypoVereinsbank

KfW

Linklaters Oppenhoff &amp; Rädler

2038: Verkehrsdezernent.



Zeigen Sie, was in Ihrer  
Kommune steckt.  
Die Zukunft beginnt jetzt!

Der NRW.BANK.Ideenwettbewerb  
[www.wirfoerdernideen.de](http://www.wirfoerdernideen.de)

Die NRW.BANK hat die Ideen der Kommunen im Blick. Als kompetenter Partner wissen wir um die Herausforderungen in den Kommunen. Und haben die passende Antwort – ob mit intelligenten Förderprogrammen oder strukturierten Finanzierungslösungen. Wir reagieren schnell auf Ihren Bedarf. Mit Kapital. Mit Engagement. Und einer starken Mannschaft. Damit Ideen spielend Wirklichkeit werden.

Haben Sie auch Ideen? Dann fragen Sie nach uns – bei Ihrer Bank, Sparkasse oder in unseren Beratungszentren Rheinland 0211 91741-4600 und Westfalen 0251 91741-4600.

[www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)



**NRW.BANK**  
Wir fördern Ideen

## Public Private Partnership

## „Herkulesaufgaben stemmen“

Interview: Achim Großmann über die Pläne der Bundesregierung in Sachen PPP

Herr Großmann, die große Koalition will PPP stärker fördern. War die alte Bundesregierung mit ihrem ersten ÖPP-Beschleunigungsgesetz zu zaghaft?

Nein, durchaus nicht. Im ersten ÖPP-Beschleunigungsgesetz wurden bereits einige Hemmnisse in puncto PPP aus dem Weg geräumt – im Vergabe- und Gebührenrecht, im Bereich Finanzierung sowie im Haushalts- und Steuerrecht. Wir haben allerdings noch einige Hausaufgaben zu machen. Wir planen, die Arbeit der PPP-Task-Force des Bundes zu verstärken. Zum einen sollen weitere Pilotprojekte auf den Weg gebracht werden – nach den Schulprojekten, die in der Vergangenheit im Fokus standen, sind nun andere Hochbauten wie Krankenhäuser an der Reihe. Außerdem wollen wir die Standardisierung von PPP-Prozessen weiter vorantreiben. Die Gefahr besteht, dass es bei 16 Bundesländern zu 16 Wirtschaftsvergleichen kommen könnte. Das würde die Transaktionskosten enorm in die Höhe treiben. Auch für ausländische Investoren, die PPP in Deutschland anpeilen, müssen wir Anreize und Erleichterungen schaffen. Es kann nicht sein, dass sie in jedem Bundesland unterschiedlich auftreten müssen. Eine Standardisierung wird dazu beitragen, das gesamte Prozedere stringenter und kostengünstiger zu gestalten.

Das Bedürfnis nach Standardisierung von PPP-Verfahren ist nicht neu. Wie lange soll denn der Prozess noch dauern?

Das geht nicht von heute auf morgen. Es ist vielmehr eine Herkulesaufgabe, die wir zu bewältigen haben – nicht zuletzt,

weil jedes Land andere Ausgangsvoraussetzungen hat. Allerdings ist PPP mittlerweile ein zentrales Diskussions- und Handlungsthema der öffentlichen Hand: Sechs Bundesländer besitzen mittlerweile eine Task-Force – Nordrhein-Westfalen, Hessen, Schleswig-Holstein, Sachsen-Anhalt, Baden-Württemberg, Niedersachsen –, andere Bundesländer mindestens einen PPP-Beauftragten. Die Länder verspüren zunehmend den Druck, sich diesem Thema zu widmen. Sie haben immerhin den Vorteil, dass sie bereits auf Erfahrungen und das Wissen aus bereits realisierten Pilotprojekten zurückgreifen können.

**Stichwort Lerneffekt: In der Vergangenheit sind viele PPP im Verkehrswegebau gescheitert – man denke nur an Toll Collect. Die große Koalition will nun mehr privates Kapital für den Verkehrswegebau mobilisieren. Haben Sie ein Erfolgsrezept?**

Beim A-Modell – also dem Betreibermodell für den Autobahnausbau – sind wir auf gutem Weg: Wir haben inzwischen das vierte A-Modell ausgeschrieben, insgesamt sind fünf geplant. Die Startschwierigkeiten in der Vergangenheit waren weniger beim Bund zu verbuchen, vielmehr waren technische Probleme ausschlaggebend für das damalige Scheitern des Projekts. Jetzt haben wir ein System, das hervorragend funktioniert und ein Export-



Achim Großmann, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

schlager werden kann. Durch die Kooperation mit einem privaten Betreiber erwarten wir einen frühzeitigeren Baubeginn mit einer kürzeren Bauzeit als bei Eigenrealisierung und last not but least Effizienzgewinne.

**Auch bei F-Modellen gab es oft nicht den gewünschten Erfolg, zum Beispiel bei der Strelasundquerung. Die Große Koalition hat bereits ein F-Modell als internationales PPP-Referenzvorhaben ins Auge gefasst: die Fehmarnbeltquerung. Was wollen Sie hier anders machen?**

Für die Strelasundquerung gab es damals kein prüf- und verwertbares Angebot. Das Projekt ist bereits im Vergabeprozess gescheitert. Es ist eben nicht wirtschaftlich, eine Brücke zu bauen und dafür Maut zu verlangen, wenn es bereits eine andere, gebührenfreie Verbindung von einer Insel zum Festland gibt. Hier muss man bei der Projektauswahl künftig schärfer hinschauen. Das werden wir bei der Fehmarnbeltquerung beachten: Machbarkeitsstudien, eine Verkehrsanalyse und -prognose und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ergaben, dass eine feste Querung sinnvoll für den Verkehr und gesamtwirtschaftlich nützlich sein kann. Weitere Fragen müssen noch geklärt werden. Derzeit wird die 18 Kilometer lange Wasserstraße von der Ostseeinsel Fehmarn nach Dänemark mit Fähren überquert.

**Ein anderes Thema, das Schwarz-Rot im Koalitionsvertrag aufgreift, sind neue gesetzliche Bestimmungen, die sicherstellen, dass der Mittelstand von PPP profitieren kann. Steht der Mittelstand bei der Vergabe von Projekten derzeit hinten an?**

Das Gutachten „PPP im öffentlichen Hochbau“, das das Bundesverkehrsministerium in Auftrag gegeben hat, zeigte: Schon jetzt ist der Mittelstand in Deutschland gut vertreten. An zwei Dritteln der untersuchten 46 Projekte waren mittelständische Unternehmen beteiligt. Allerdings legen wir Wert darauf, dass bestimmte Mechanismen angepasst werden, die gerade dem Mittelstand entgegenkommen.

Bei den A-Modellen haben wir Veränderungen in den Ausschreibungstexten vorgenommen, die mittelstandsfreundlicher sind: Es gibt keine unbegründete Vorgabe mehr für Rechtsformen von Bietergemeinschaften. Erst, wenn ein Unternehmen den Zuschlag bekommen hat, muss es eine gesellschaftsrechtliche Regelung treffen – und muss nicht schon vorher viel Geld ausgeben, um eine bestimmte Rechtsform zu erlangen. Außerdem legen wir Wert darauf, dass „echte“ PPPs umgesetzt werden, also im Sinne des Lebenszyklus: Nicht nur der Bau wird vergeben, sondern auch der Betrieb und die Instandhaltung. Gerade für die beiden letzten Bereiche bieten sich gute Chancen für den Mittelstand.

**Das heißt, der Mittelstand hat eher Chancen als Subunternehmer?**

Bei einigen Projekten ist das möglicherweise der Fall, bei anderen Arten von

Projekten können sich Mittelständler zu Arbeitsgemeinschaften zusammenschließen und so ihre Chancen bei der Auftragsvergabe erhöhen. Seit Januar 2006 bietet das Bundesverkehrsministerium Bauunternehmen, die sich um öffentliche Aufträge bewerben, die Möglichkeit, sich prüfen zu lassen. Dieses Verfahren heißt Präqualifikation und ist eine Art Gütesiegel. Unternehmen, die ihre Eignung nachgewiesen haben, werden in einer Liste im Internet unter [www.pq-verein.de](http://www.pq-verein.de) geführt. Jede öffentliche Baubehörde kann auf die Daten zurückgreifen.

Bisher musste bei jeder öffentlichen Bauvergabe die Eignung eines Bauunternehmens neu geprüft werden – für Unternehmen ging das mit Kosten in Höhe von 150 bis 250 Euro pro Prüfung einher. Diese Belastungen können nun deutlich reduziert werden. Nimmt ein Unternehmen beispielsweise an zehn Ausschreibungen öffentlicher Auftraggeber pro Jahr teil, kann es bei jährlichen Gebühren von etwa 350 bis 770 Euro für die Präqualifikation bis zu 2.000 Euro einsparen.

**Der Mittelstand kann also damit rechnen, unter der Großen Koalition stärker berücksichtigt zu werden?**

Das war schon unter der alten Regierung der Fall. Darauf lege ich großen Wert. Wenn ich mit Mittelständlern unter vier Augen spreche, geben sie das auch zu.

Herr Großmann, besten Dank für das Interview.

Das Gespräch führte Iris Meinking.

CORPORATE BANKING

INVESTMENT BANKING

ASSET MANAGEMENT

PRIVATE BANKING



Weil wir nicht an Wunder glauben:  
Finanzlösungen für die öffentliche Hand.

FINANZLÖSUNGEN BASIEREN AUF WISSEN, NICHT AUF GLÜCK. Gut, dass sich die öffentliche Hand bei Finanzentscheidungen auf die langjährig gewachsene Partnerschaft mit der WestLB verlassen kann. Dank des tiefen Verständnisses für die Bedürfnisse der öffentlichen Hand bieten wir unseren Kunden ein vielfältiges Spektrum an individuellen Finanzprodukten. Welche wundervollen Handlungsspielräume Sie dadurch bekommen, lesen Sie hier: [www.westlb.de/oeffentliche-kunden](http://www.westlb.de/oeffentliche-kunden)



Bank der neuen Antworten

PARTNER DER SPARKASSEN

## Schleswig-Holstein bricht Widerstände

Interview: Staatssekretär Klaus Schlie über Schleswig-Holsteins ÖPP-Erleichterungsgesetz

Herr Schlie, Sie haben Ende 2005 das ÖPP-Erleichterungsgesetz vorgestellt. Was hat Sie dazu bewogen, als erstes Bundesland ein Gesetz zu PPP ins Leben zu rufen?

In den letzten sechs Monaten kamen Schleswig-Holsteins Kommunen verstärkt auf die Landesregierung zu mit dem Wunsch, einen Leitfadens und gesetzliche Eckpunkte für das komplizierte Thema PPP zu entwickeln.

Mit ihrem Gesetzesentwurf will die Landesregierung diesem Verlangen der kommunalen Familie nachkommen. Auch seitens des Landtags gab es großes Interesse an einem solchen Gesetz. Es soll einen all-



Klaus Schlie

öffentlicher Gebäude oder der öffentlichen Daseinsvorsorge. Insofern muss man das PPP-Modell in seiner Bedeutung den Kommunalpolitikern klar machen. Hier geht es um eine teilweise jahrzehntelange Bindung – allerdings mit dem Vorteil, dass auch alle Kostenfaktoren, die man bei einer Investition bei herkömmlicher Eigenrealisierung überhaupt nicht berücksichtigt, im Rahmen von

PPP einbezogen werden müssen. Es ist für die Kommunen eine Chance, sich mit einer Investition, die sie heute tätigen, nicht zu überheben, sondern auch die Folgekosten über einen längeren Zeitraum mit in die Kalkulation einzubeziehen. Da wir uns ohnehin in einer Phase der Umstellung befinden, was unsere Haushalte angeht – von der kameralistischen Buchführung hin zur Doppik –, passt die moderne Beschaffungsalternative PPP gut in dieses Konzept hinein.

**Wann soll das Gesetz erlassen werden?**

Wir gehen davon aus, dass wir den Gesetzesentwurf im Frühjahr 2006 dem Kabinett vorlegen werden. Nach Anhörung der Kommunen und Verbände soll die zweite Kabinettsbefassung für Juni 2006 erfolgen. Ich denke, der Landtag wird im August 2006 die erste Lesung durchführen, so dass wir dieses Gesetz eventuell noch in diesem Jahr erlassen können.

Herr Schlie, besten Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Iris Meinking.

**„Unser Ziel ist eine Standardisierung von PPP-Projekten in Schleswig-Holstein.“**

Land und Kommunen sollen alle Aufgaben auf PPP-Tauglichkeit überprüfen – so verlangt es der Gesetzesentwurf. Das ist bundesweit einmalig. Denken Sie nicht, dass Sie hier auf Widerstände stoßen? Noch immer haben viele Kommunen Vorbehalte gegenüber PPP ...

Es gibt sicherlich noch viele Kommunalpolitiker, die auch gedanklich in der kameralen Haushaltslandschaft leben. PPP ist eben ein neuer Weg der Finanzierung

redaktion@derneuekaemmerer.de

# Blick über den Tellerrand

## Interessengruppen in den PPP-Prozess einbeziehen

Bevor es zur Unterzeichnung eines PPP-Vertrages kommt, bedarf es eines gründlichen Prozesses. Schon zu Beginn dieses Prozesses sollte die öffentliche Hand ihre Interessen bündeln.

Von Dr. Gerhard Holtmeier

Benso wie sich privatwirtschaftliche Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die öffentliche Hand gezwungen, ihre Kernkompetenzen, insbesondere im Bereich der Daseinsvorsorge, noch stärker herauszuarbeiten.

Letztlich stellt sich die Frage, ob sie jede (Teil-)Aufgabe selbst durchführen muss, ob die Aufgabe intern optimiert werden kann, oder ob nicht besser Dritte,

**„Der Lenkungsausschuss sollte divergierende Auffassungen in einem Katalog zusammenfassen.“**

meist Private, mit der Durchführung dieser Aufgaben betraut werden können. Öffentlich-private Partnerschaften können sich als effizientere Realisierungsalternative anbieten.

### Stakeholder einbeziehen

In vielen Fällen hat sich die öffentliche Hand bereits rechtliche, technische und/oder wirtschaftliche Gutachten zu möglichen Modellen erstellen lassen. Es



Im Entstehungsprozess eines PPP-Vertrages sollten öffentliche Hand und Interessengemeinschaften an einem Strang ziehen.

haben sich gegebenenfalls auch die politischen Entscheidungsträger vertieft mit der Materie auseinandergesetzt. Erfahrungsgemäß werden aber die Erwartungshaltungen, insbesondere die Sorgen und Ängste der beteiligten Interessengruppen, der so genannten Stakeholder, zu wenig beachtet.

Erfolgreiche Verfahren zeichnen sich dadurch aus, dass sich die öffentliche Hand bereits mit dem Aufkommen der Frage nach Veränderungen mit ihren eigen-

en und den Erwartungen der weiteren Interessengruppen auseinandergesetzt hat.

Es hat sich gezeigt, dass es schwierig ist, mit den bestehenden Entscheidungsstrukturen der öffentlichen Hand den Anforderungen an eine solche Transparenz gerecht zu werden. Erwartungshaltungen lassen sich nicht allein als Vorgang bearbeiten und von unterschiedlichen Ausschüssen er- bzw. bearbeiten. Aus diesem Grund hat sich die frühzeitige Einrichtung

eines Lenkungsausschusses (Beirat), in dem die öffentliche Hand unterschiedliche Interessengruppen an einen Tisch bringt, bewährt. Um die Akzeptanz des Lenkungsausschusses zu erhöhen, sollten Mandate persönlich und nicht übertragbar sein. Ein solcher Ausschuss erhält üblicherweise keine Entscheidungskompetenz, sondern soll nur die Verwaltung transparent begleiten. Die Letztentscheidung liegt weiterhin beim Gemeinde- bzw.

Stadtrat. Im Lenkungsausschuss sollten im Interesse des Kunden bzw. des Bürgers zumindest die großen Interessengruppen (Stakeholder) vertreten sein:

- die öffentliche Hand (Politik)
- der jeweilige Unternehmensbereich
- die zugehörigen Arbeitnehmer

Von wesentlicher Bedeutung ist eine externe Moderation. Die vollständige Erfassung und Herausarbeitung der divergierenden Auffassungen sowie deren sinnvolle Zusammenführung in einem Katalog von Erwartungen stehen im Mittelpunkt. Während dieses Verfahrens wandeln die Beteiligten ihre Erwartungen in konkrete Ziele um. Diese Ziele können dann verhandelt werden.

### Erwartungen in handfeste Ziele umwandeln

Die Erwartungen der Interessengemeinschaften betreffen meist Qualität und Sicherheit bei der Erbringung der Dienstleistung, den Erhalt einer leistungsfähigen Einheit vor Ort, Erhalt und Schaffung qualifizierter Arbeits- und Ausbildungsplätze am Standort, finanzielle Aspekte sowohl einmaliger wie auch regelmäßiger Art. Weitere Erwartungen beziehen sich meist auf wettbewerbliche und regionale Aspekte, auf Know-how-Transfer und auf Themen der Fort- und Weiterbildung.

Dr. Gerhard Holtmeier ist Senior Vice President bei Sal. Oppenheim in Köln. [gerhard.holtmeier@oppenheim.de](mailto:gerhard.holtmeier@oppenheim.de)

## Vergabe online

### NRW richtet digitalen Marktplatz ein

Das Land Nordrhein-Westfalen richtet im Dezember 2005 unter [www.vergabe.nrw.de](http://www.vergabe.nrw.de) einen digitalen Vergabemarktplatz ein. Über diesen können Kommunen des Landes ihre Aufträge online ausschreiben und vergeben. Ziel ist, durch den Einsatz von elektronischen Medien Einsparungen im Bereich der Beschaffung zu realisieren. Das Land NRW verspricht sich hierdurch sowohl die Produktkosten als auch die Prozesskosten reduzieren zu können.

### Digitale Ausschreibung

Öffentliche Auftraggeber nordrhein-westfälischer Kommunen schreiben über den Vergabemarktplatz neue Projekte aus. Eine detaillierte Projektbeschreibung ist nur für registrierte Nutzer zugänglich. Die in-

**„Ziel ist, durch digitale Ausschreibungen Kosten einzusparen.“**

teressierten Unternehmen können dann die Projekte überprüfen und mit der Vergabestelle über das Internet kommunizieren. Ebenfalls digital übermitteln die Unternehmen ihr Angebot. Personalisierungsfunktionen ermöglichen es, per E-Mail über neue Ausschreibungen informiert zu werden.

Außerdem bietet die Plattform allgemeine Informationen rund um das Thema Vergabe. Nutzer können sich hier über aktuelle Vergabe- und Preisvorschriften in Deutschland informieren. Darüber hinaus ist das Vergabewesen international und in der EU dargestellt.

[n.jakobs@derneuekaemmerer.de](mailto:n.jakobs@derneuekaemmerer.de)

## „i2010“ unterstützen

### Österreich fördert EU-Initiative

Die österreichische Regierung will ihre sechsmonatige Ratspräsidentschaft in der Europäischen Union dazu nutzen, Entwicklungen im Bereich E-Government weiter voranzutreiben. Dies unterstrich der Staatssekretär Österreichs für Kunst und Medien Franz Morak am 10. Februar bei einer Pressekonferenz zum Thema „Trust in the Net“ in Wien. Die neue EU-Ratspräsidentschaft plant, die Initiative der EU zur Informationsgesellschaft „i2010“ besonders zu unterstützen, die bereits im Jahr 2005 von den Mitgliedsstaaten beschlossen wurde. Diese sieht vor, E-Government und E-Dienste innerhalb der Europäischen Gemeinschaft weiter zu entwickeln. „Das i2010-Programm der Europäischen Kommission ist eine unverzichtbare Initiative, um allen europäischen Bürgerinnen und Bürgern die Beteiligung an der Informationsgesellschaft zu erleichtern“, machte Morak deutlich. Österreich sieht hier noch erheblichen Handlungsbedarf. Das Internet sollte eine Technik für alle sein. Daher müsse die öffentliche Seite dafür sorgen, dass Anwendungen benutzerfreundlich ausgestaltet und Amtswege auf elektronischem Wege schnell und unbürokratisch angeboten werden können, so Morak.

### Herausforderungen für die EU

Die österreichische Regierung sieht die EU vor drei Herausforderungen gestellt. Erstens müsse das Internet als ein Ort für Handel, Kommunikation und Lernen sicherer werden. Zweitens gilt es, das Vertrauen in Onlinetransaktionen zu stärken und sie rechtlich abzusichern. Dies kann durch digitale Signaturen und Kryptologie geschehen. Drittens muss die Nachhaltigkeit von Wissen trotz technologischen Wandels auf Dauer gesichert sein.

[n.jakobs@derneuekaemmerer.de](mailto:n.jakobs@derneuekaemmerer.de)

## Hilden forever

### Eine bewährte Partnerschaft präsentiert sich

Hilden, Hochdahler Straße, 9. Dezember 2005:

Grundsteinlegung des Altenheims mit betreutem Wohnen. Hier entstehen 20 Seniorenwohnungen und 93 Pflegeplätze, des Weiteren ein Café und eine physiotherapeutische Praxis.

Bürgermeister Scheib blickt schon jetzt stolz auf das Fundament. Es ist das Ergebnis einer intensiven Partnerschaft, die im Jahr 1983 begann:

Die Stadt Hilden gründete mit der GkA Gesellschaft für kommunale Anlagen mbH (jetzt: WestGkA), einem Unternehmen der Westdeutsche ImmobilienBank-Gruppe, die GkA Grundstücksgesellschaft Hilden mbH. Etliche Gewerbegebiete wurden bereits über die gemeinsame Gesellschaft erfolgreich entwickelt. Die WestGkA übernahm dabei das Projektmanagement, die kaufmännische Betreuung und die Finanzierung.

Im Juli 2004 wurde eine zweite gemeinsame Gesellschaft gegründet: Die Infrastrukturentwicklungsgesellschaft Hilden mbH, auf deren Grundstück nun die Seniorenresidenz entsteht.



Bürgermeister Scheib und Kreisdirektor Richter bei der Grundsteinlegung

Weitere Projekte der IGH sind der Bau einer Sportplatztribüne und der Umbau einer alten Waschküche zur neuen Jugendwerkstatt.

Horst Thiele, 1. Beigeordneter und Stadtkämmerer:

„Ohne die WestGkA hätten wir all diese Vorhaben nicht so zügig und kostengünstig realisieren können.“

Die Zusammenarbeit mit der WestGkA hat für uns nur Vorteile; wir behalten den Einfluss auf die Gestaltung der Projekte, müssen uns aber andererseits nicht um Finanzierungs- und Abwicklungsfragen kümmern.

Wir können anderen Kommunen die Zusammenarbeit mit der WestGkA nur wärmstens empfehlen.“

## WestGkA

Management Gesellschaft für kommunale Anlagen mbH  
Völklinger Str. 4  
40219 Düsseldorf  
Tel. 0211-90101-05  
Fax 0211-90101-502  
[www.westgka.de](http://www.westgka.de)  
e-mail: [info@westgka.de](mailto:info@westgka.de)

Westdeutsche ImmobilienBank Gruppe

## Recht &amp; Steuern

## IPSAS auf dem Vormarsch

Immer mehr öffentliche Gebietskörperschaften in Europa wenden eine einheitliche Rechnungslegung an

**Die International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) sind Rechnungslegungsstandards für den öffentlichen Sektor. In vielen Ländern und internationalen Organisationen werden sie bereits angewendet. Auch in Deutschland wird eine Einführung diskutiert.**

Von Dr. Isabell Srocke

Die IPSAS formulieren weltweit freiwillig anwendbare Rechnungslegungsvorschriften für den öffentlichen Sektor (vgl. [www.ifac.org/psc](http://www.ifac.org/psc)). Sie werden von dem International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), einer ständigen Arbeitsgruppe der International Federation of Accountants (IFAC), erarbeitet. Diese Standards sollen eine hochwertige Finanzberichterstattung von Gebietskörperschaften und öffentlichen Institutionen gewährleisten. Zudem ermöglichen sie, die öffentliche Rechnungslegung international zu vereinheitlichen.

Die Einrichtung des IPSASB sowie die Entwicklung der IPSAS gehen im Wesentlichen auf international tätige Kreditinstitute wie die Weltbank zurück. Im Rahmen ihrer Kreditvergaben an Schwellen- und Entwicklungsländer sind sie auf eine verlässliche und vergleichbare Rechnungslegung der Schuldnerländer angewiesen. Aus diesem Grund schreiben sie vor, die IPSAS anzuwenden. Doch auch andere Länder, z.B. die Schweiz, Frankreich, die Niederlande, Schweden, Großbritannien und Südafrika, und öffentliche Institutio-

nen wie die OECD, die Europäische Kommission und die NATO, wenden die IPSAS an, führen diese derzeit ein oder verwenden diese grundlegend für die Entwicklung nationaler Rechnungslegungsstandards.

**Hohe Bedeutung der kommunalen Selbstverwaltung**

Auf nationaler Ebene ist es umstritten, ob eine vergleichbare Rechnungslegung öffentlicher Gebietskörperschaften und Institutionen notwendig ist. Insbesondere in Deutschland wird dem Subsidiaritätsprinzip und dem Grundsatz der kommunalen Selbstverwaltung eine höhere Bedeutung beigemessen. Dies zeigt sich in der Heterogenität der Reformentwicklungen in den Ländern. Andererseits wird in der Privatwirtschaft zunehmend eine international vergleichbare Rechnungslegung gefordert. Diese wird innerhalb der EU durch die so genannte IAS-Verordnung einen weiteren Schritt vorangetrieben. Gemäß der IAS-Verordnung sind kapitalmarktorientierte Konzerne verpflichtet, ihren Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) und nicht nach den nationalen Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) zu erstellen.

Bezüglich des öffentlichen Rechnungswesens wird mittlerweile zum Teil ebenfalls diskutiert, ob hier eine Vereinheitlichung sinnvoll ist. Dies würde die Abrechnung von Zahlungen zwischen der EU und den Mitgliedsstaaten erleichtern.

Es stellt sich insofern die Frage, ob der Trend der Internationalisierung in der Rechnungslegung auch den öffentlichen

Sektor in Deutschland erreichen wird. Dann müssten die Gebietskörperschaften in Zukunft nach den IPSAS Rechnung legen. Fraglich ist allerdings, ob die IPSAS qualitativ hochwertigere Vorschriften bieten, durch die Gebietskörperschaften ihren Rechenschaftspflichten gegenüber dem Bürger besser gerecht werden.

**Generationengerechtigkeit beachten**

Die IPSAS basieren auf den IFRS, sofern der öffentliche Sektor keine besondere Regelung erfordert. Zudem erheben sie den Anspruch, in allen Ländern und allen dort existierenden öffentlichen Einheiten anwendbar zu sein. In Deutschland wären

„Noch hat der Grundsatz der kommunalen Selbstverwaltung eine höhere Bedeutung.“

dies sicherlich die Gebietskörperschaften, Sondervermögen, Anstalten, Körperschaften des öffentlichen Rechts, obwohl die Definition der öffentlichen Einheit nicht eindeutig auf Deutschland angewendet werden kann. Um diesem weiten Spektrum gerecht zu werden, müssen die IPSAS an vielen Stellen allgemein bleiben. So gibt es zahlreiche Ermessungsspielräume und Wahlrechte. Diese stehen im Widerspruch zu dem Ziel, eine internationale Vergleichbarkeit öffentlicher Rechnungslegung zu erreichen, und sind daher einer

der wesentlichen Kritikpunkte an den IPSAS. Beispielsweise kann das Vermögen gemäß den IPSAS zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten oder zu Zeitwerten bewertet werden. Hierdurch wird den öffentlichen Einheiten ein bilanzpolitischer Spielraum eingeräumt, der die Vergleichbarkeit zwischen den öffentlichen Einheiten erheblich beeinträchtigt.

Andererseits bieten die IPSAS mittlerweile ein umfassendes Regelwerk, das insgesamt betrachtet in vielen Punkten den nationalen öffentlichen Rechnungslegungspraktiken überlegen ist. Sie umfassen zwar auch einen Standard, der die Rechnungslegung im Rahmen der Kameeralistik regelt, grundsätzlich wird jedoch das Ressourcenverbrauchskonzept, d.h. die Doppik, favorisiert. Dabei verfolgen die IPSAS eine realistische Bewertungskonzeption. Die bilanzierende Einheit soll ihr Vermögen und ihre Schulden entsprechend den tatsächlichen Verhältnissen darstellen. Die Bildung stiller Reserven oder stiller Lasten ist ausdrücklich verboten. Der Grundsatz der Generationengerechtigkeit wird hier in besonderem Maße beachtet, weil so jede Generation mit dem durch sie verursachten Ressourcenverbrauch belastet wird. Spätere Generationen werden somit weder durch eine zu hohe Verschuldung belastet noch durch die Bildung stiller Reserven begünstigt.

**Konzentration auf spezifische Themen**

Dem IPSASB wurde in der Vergangenheit vorgeworfen, dass es nur die Sachverhalte behandelte, die auch im privaten

Sektor vorkommen. Dies resultierte im Wesentlichen aus der Übernahme der IFRS. Um diesen Kritikpunkt zu beseitigen, konzentriert sich das IPSASB derzeit auf spezifische Themen der öffentlichen Hand, die auch die Gemeindeordnungen und Gemeindehaushaltsverordnungen der Bundesländer zum Teil nicht ausreichend berücksichtigen. In einem neuen Entwurf werden beispielsweise Rechnungslegungsvorschriften erarbeitet, durch die den Haushaltsplanansätze Ist-Zahlen gegenüberzustellen sind. Dabei sind wesentliche Abweichungen vom Haushaltsplan zu erläutern. Zudem beschäftigt sich das IPSASB mit dem Aspekt der Realisierung von Erträgen ohne Gegenleistung. Dieser hat in der Praxis des öffentlichen Sektors erhebliche Bedeutung, da die meisten Erträge der Gebietskörperschaften aus Steuern oder Transferzahlungen resultieren.

Hiermit liefert das IPSASB wertvolle Anregungen, die auch in Deutschland nützlich sind. Zudem lassen Harmonisierungsbestrebungen in der Rechnungslegung privater Unternehmen vermuten, dass langfristig auch im öffentlichen Sektor eine internationale Vergleichbarkeit der Rechnungslegung gefordert werden wird. Insofern wird zukünftig mit einer stärkeren Annäherung an die IPSAS zu rechnen sein.

Dr. Isabell Srocke ist Mitarbeiterin der Grundsatzabteilung bei der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG und zuständig für den Bereich Public Services. [Isabell.Srocke@de.ey.com](mailto:Isabell.Srocke@de.ey.com)

Save the Date!

## Deutscher Health Care Congress 2006

11. Juli 2006 in München – Kommunikationsforum der HypoVereinsbank AG

**Notoperation des Gesundheitswesens – Wege aus der Finanzmisere!**

Diskutieren Sie mit Krankenhausmanagern, Experten von Seiten der Privatwirtschaft und vor allem mit Kollegen über innovatives Management, moderne Finanzierungsformen des Gesundheitswesens, über Privatisierungen, Kooperationen und Fusionen!

**Programmauszug**

- **Ausnahmslos solidarisch:** Privat Versicherte in den Finanzausgleich einbeziehen
- **Rating von Krankenhäusern:** Bewertung und Transparenz nach Basel II
- **Finanzierung jenseits des Dualen Systems:** Der Kredit- und Kapitalmarkt als Finanzierungsquelle von Krankenhäusern
- **Wie viel Staat braucht die Volksgesundheit?**

**Exklusivitätsvorbehalt**

Der Deutsche Health Care Congress ist eine geschlossene Veranstaltung für leitende Mitarbeiter des öffentlichen Sektors, speziell im Gesundheitswesen, Kämmerer und Bürgermeister sowie Fachleute des Gesundheitswesens.

**Anmeldung ab April 2006!**

Ihre Ansprechpartnerin: Wenke Reim, Projektmanagerin Deutscher Health Care Congress, Geschäftsbereich Events, Der Neue Kämmerer, Ludwigstraße 25, 61169 Friedberg  
Telefon: (0 60 31) 73 86 - 22, Telefax: 0 60 31 / 73 86 - 29, E-Mail: [wenke.reim@finance-magazin.de](mailto:wenke.reim@finance-magazin.de)

**Veranstalter**

DER NEUE  
**KÄMMERER**

Zeitung für öffentliches Haushalts-,  
Beteiligungs-, Immobilien- und  
Prozessmanagement

**Mitveranstalter**

Deloitte. HypoVereinsbank. Member of  
UniCredit Group

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ  
RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER WIRTSCHAFTSPRÜFER PARTNERSCHAFT

**HCC**  
Health Care  
Congress

◀ Fortsetzung von Seite 1

**Hartz IV: Verlierer NRW:****Bilanz nach einem Jahr Arbeitsmarktreform – Kommunen in NRW zahlen am meisten drauf**

ALG II des gesamten Kreises beteiligen. Die Stadt Monschau ist nun durch dieses System mit über 350.000 Euro im Jahr mehr belastet. „Die in der Vergangenheit unternommenen eigenverantwortlichen Anstrengungen werden somit völlig konterkariert“, beklagt Steinröx, denn die Früchte ernten im Zweifel andere. Die kreisangehörigen Kommunen fordern daher, das System so zu verändern, dass sich eigenverantwortliches Handeln wieder lohnt.

**An der Realität vorbei**

Der Bund macht die insgesamt gestiegenen Kosten dafür verantwortlich, dass die versprochene Entlastung nicht eingehalten werden konnte. Nach Berechnungen des DLT von Februar 2006 beliefen sich die Gesamtausgaben für Sozialhilfeempfänger 2004 vor Hartz IV für alle Gebietskörperschaften auf 37,7 Milliarden Euro. Nach der Einführung von Hartz IV stiegen die Kosten um über 20 Prozent auf 45,4 Milliarden Euro an. Marlis Bredehorst, Beigeordnete der Stadt Köln, findet die Debatte auf Bundesebene um ausufernde Kosten von Hartz IV dennoch unverständlich. Der Haushaltsansatz sei zu niedrig geplant mit Hilfeempfängerzahlen aus 2002, die seither auf Grund der schlechten Arbeitsmarktlage massiv gestiegen sind. „Dies wusste man auch, hat es aber nicht im Haushalt abgebildet. Die Kommunen waren jedenfalls weniger überrascht und hatten weitgehend mit realistischen Zahlen geplant“, sagt sie.

**Gestiegene Ansprüche**

Helmut Rattenhuber, Kämmerer der Stadt Düsseldorf, sieht nicht nur die gestiegene Zahl der Sozialhilfeempfänger als Ursache für die ausufernden Kosten. Für ihn steckt der Fehler im neuen System: „Ziel war, die Kosten für Arbeitshilfe und Unterhalt zu senken. Im Gegensatz dazu haben sich

durch Hartz IV allerdings Möglichkeiten ergeben, die Ansprüche zu steigern, etwa durch Lebensgemeinschaften. Das war ein glatter Fehler. So kann es keine Entlastung geben“, bemängelt er. Durch einen erhöhten Grundfreibetrag ist es leichter, überhaupt in das System einzusteigen. Zudem sind die Leistungsansprüche bei Hartz IV im Vergleich zum alten System gestiegen. So erhalten Sozialhilfeempfänger mehr Leistungen, wie etwa eine Kranken- und Rentenversicherung.

„Die Prognosen der Bundesregierung waren einfach falsch.“

Dr. Stephan Articus, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages, fordert daher: „In diesem Jahr muss das neue System stabilisiert und qualitativ weiter verbessert werden. Die Wiedereingliederung der Langzeitarbeitslosen muss im Mittelpunkt stehen. Außerdem ist das Jahr 2006 zu nutzen, um die Kostendämpfung bei Hartz IV voranzutreiben.“

**Nach der Reform ist vor der Reform**

Der Deutsche Landkreistag setzt sich zudem dafür ein, dass der Bund sich künftig mit 34,4 Prozent an den Kosten der Kommunen beteiligt. Somit würde man die versprochene Entlastung eher erreichen und Verwerfungen glätten. Die Kommunen in NRW wären dann durchschnittlich immerhin nur noch mit 1,15 Euro pro Einwohner belastet. Im Durchschnitt gäbe es eine Entlastung von rund 20 Euro pro Einwohner in den deutschen Kommunen. Ein Jahr nach Hartz IV gilt: „Wir sind nicht ‚nach der Reform‘, sondern erst ganz am Anfang“, fasst Bredehorst zusammen.

[n.jakobs@derneuekaemmerer.de](mailto:n.jakobs@derneuekaemmerer.de)

## Recht & Steuern

◀ Fortsetzung von Seite 1

### Wertschöpfung- statt Gewerbesteuer?

Christian Ude kommentiert Milbradts Modell einer fairen und praktikablen Kommunalsteuer

ebenso wie der zu Grunde liegende Vorschlag des wissenschaftlichen Beirats, den auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung über viele Jahre in seinen Jahresgutachten befürwortet hat, von der Politik nicht aufgegriffen worden. Infolgedessen haben die kommunalen Spitzenverbände in der Gemeindefinanzreformkommission 2003 einen Vorschlag zur Modernisierung der Gewerbesteuern mit finanzierungsneutraler Verbreiterung der Bemessungsgrundlage und erweitertem Kreis der Steuerpflichtigen einschließlich der freien Berufe unterbreitet, der auf die Bemessungsgrundlage Lohnsumme verzichtete, ansonsten aber der von Milbradt empfohlenen Wertschöpfungsteuer sehr nahe kam. Dieser Vorschlag, der bei Abschluss der Gemeindefinanzreformkommission Mitte 2003 nicht ohne Aussicht auf Erfolg schien, ist aber den parteipolitischen Kontroversen zum Opfer gefallen. Die Einbeziehung der freien Berufe, für deren Freistellung von der Gewerbesteuer es nie ein stichhaltiges Sachargument gegeben hat, und die finanzierungsneutrale Verbreiterung der Bemessungsgrundlage der Gewerbesteuer sind am halbherzigen Gesetzentwurf der damaligen Bundesregierung und am Widerstand der CDU/CSU gescheitert. Immerhin konnte die Wiederabsenkung der Gewerbesteuerumlage erreicht werden, so dass den Kommunen 82 Prozent des Aufkommens der wichtigsten städtischen Steuerquelle bleiben.

Wenn Prof. Milbradt trotz dieser Erfahrungen in der aktuellen steuerpolitischen Diskussion noch einmal ausdrücklich die Wertschöpfungsteuer propagiert, kann

dies angesichts der derzeit gehandelten Vorschläge nur begrüßt werden. Die Hoffnungen, die wir darauf gesetzt hatten, dass mit Prof. Johann Eekhoff ein Mitautor des Modells des Kronberger Kreises stellvertretender Vorsitzender der Kommission der Stiftung Marktwirtschaft ist, haben sich nicht erfüllt. Das Votum der Arbeitsgruppe Kommunal Finanzen, die sich nachdrücklich für das Modell des Kronberger Kreises ausgesprochen hatte, ist am Wi-

„Milbradts Vorschlag einer Wertschöpfungsteuer ist sehr zu begrüßen.“

derstand der Lenkungsgruppe des Stiftungsprojekts gescheitert. Als Begründung verweist man vordergründig auf die Anträge des Generalanwalts vom März 2005 in einem EuGH-Verfahren um eine wertschöpfungsteuerartige italienische Regionalsteuer und geht davon aus, dass auch der EuGH so entscheiden wird und dass eine Wertschöpfungsteuer als wirtschaftsbezogenes Element des deutschen Gemeindesteuersystems nicht mit EU-Recht vereinbar wäre. Diese Schlussfolgerung erscheint aber keineswegs zwingend und angesichts der Fortsetzung der mündlichen Verhandlungen vor dem EuGH im Dezember 2005 auf Antrag der Regierungen von neun Mitgliedsstaaten voreilig. So werten wir den Verweis auf dieses EuGH-Verfahren als Versuch der Mehrheit der Lenkungsgruppe der Stiftung Marktwirtschaft, sich bei dem nun für die Gemeindesteuern eingeschlagenen Weg nicht länger

von den lästigen Befürwortern der Wertschöpfungsteuer stören zu lassen.

#### Handlungsfreiheit bewahren

Stattdessen schlägt die Lenkungsgruppe der Stiftung Marktwirtschaft eine grundlegende Umgestaltung des Gemeindesteuersystems vor, die weder den Kriterien guter Gemeindesteuern von Milbradt noch den Anforderungen gerecht wird, die der Koalitionsvertrag für die im Rahmen der geplanten Unternehmensteuerreform zu prüfende „Fortentwicklung der Gewerbesteuer“ nennt. Die Koalition bekennt sich zu einer wirtschaftskraftbezogenen kommunalen Unternehmensbesteuerung mit Hebesatzrecht, die administrativ handhabbar ist, den Kommunen ein stetiges Aufkommen sichert, die interkommunale Gerechtigkeit wahrt und keine Verschiebung zu Lasten der Arbeitnehmer vorsieht.

Angesichts der Beurteilungskriterien, auf die Milbradt seine Bewertungen von Vorschlägen für Änderungen des Gemeindesteuersystems stützt, kann es nicht verwundern, dass auch er gegen das Modell der Stiftung Marktwirtschaft – wie schon gegen das BDI/VCI-Modell – gravierende Einwände vorbringt.

Der Deutsche Städtetag hat den Vorschlag der Stiftung Marktwirtschaft zu den Gemeindesteuern schon mit dem Beschluss seines Präsidiums vom 20.09.2005 abgelehnt und diese Ablehnung im Einzelnen in seinem Gemeindefinanzbericht 2005 begründet. Auch mit den Zielen und Bedingungen des Koalitionsvertrages ist das Modell der Stiftung Marktwirtschaft nicht vereinbar. Das heute uneingeschränkte Hebesatzrecht bei der kommu-

nenalen Unternehmensbesteuerung würde zur Bedeutungslosigkeit verkümmern, weil der überwiegende Gewerbesteuerersatz, die Beteiligung an der Lohnsumme, nicht mit einem Hebesatzrecht ausgestattet werden soll und das Hebesatzrecht der 6- bis 8-prozentigen gewinnabhängigen kommunalen Unternehmensteuer auf einen Korridor und/oder durch eine Hebesatzverknüpfung eingeschränkt werden soll. Die Städte sollen also gezwungen werden, ihre Verluste durch einen unzureichenden Gewerbesteuerersatz über den vorgeschlagenen Hebesatz einer Bürgersteuer zu kompensieren. Die im Koalitionsvertrag unter Bezug auf Art. 28 Abs. 2 GG gewählte Formulierung des Ziels einer wirtschaftskraftbezogenen kommunalen Unternehmensbesteuerung mit Hebesatzrecht stellt aber klar, dass eine Bürgersteuer als am Einkommen der Wohnbevölkerung ansetzende Steuer die Gewerbesteuer nicht ersetzen kann, auch nicht im Hinblick auf das Hebesatzrecht. Das Modell der Stiftung würde – wie schon das BDI-Modell – gerade in den Städten für die Unternehmen zu einer starken Reduzierung ihres steuerlichen Beitrages zur Finanzierung der städtischen Leistungen zu Lasten von Arbeitnehmern führen und so mit dem Postulat der Vermeidung von Lastenverschiebungen auf die Arbeitnehmer kollidieren. Voraussichtlich wären vor allem Städte die Verlierer einer Umgestaltung des Gemeindesteuersystems nach den Vorstellungen der Stiftung Marktwirtschaft.

#### Koalitionsvertrag ist gute Basis

Angesichts der Verluste, die den Städten – wie seinerzeit beim BDI-Modell – auch aus dem Modell der Stiftung Marktwirtschaft drohen, ist zu begrüßen, dass der Koalitionsvertrag als Voraussetzung eines Ersatzes der Gewerbesteuer ausdrücklich

die hinreichend genaue Kenntnis der Verteilungsfolgen betont. Damit wird der Forderung der kommunalen Spitzenverbände nach gründlichen Quantifizierungen der finanziellen Auswirkungen auf die Kommunen aufgegriffen. Unverzichtbar ist eine nach Gemeindetypen differenzierende Quantifizierung, für die die Arbeit der Gemeindefinanzreformkommission den Qualitätsstandard gesetzt hat. Die bisherigen Quantifizierungsversuche zum Modell der Stiftung Marktwirtschaft werden diesen Anforderungen jedenfalls nicht gerecht.

Es ist zu wünschen, dass die Überlegungen des Sächsischen Ministerpräsidenten zur Reform des Gemeindesteuersystems in der bevorstehenden Diskussion über die Reform der Unternehmensbesteuerung, in die auch die Frage der Fortentwicklung der Gewerbesteuer einbezogen werden soll, Beachtung finden. Die Zukunft der Gewerbesteuer darf kein Abfallprodukt einer Unternehmensteuerreform sein. Vielmehr muss darüber unter gleichberechtigter Berücksichtigung der Anforderungen und Ziele für eine Reform des Gemeindesteuersystems beraten und entschieden werden. Die Gewerbesteuer als Hauptsteuerquelle der Städte kann nur zur Disposition stehen, wenn es für die kommunale Unternehmensbesteuerung eine Lösung gibt, die den Anforderungen an eine Reform des Gemeindesteuersystems besser als die heutige Gewerbesteuer gerecht wird. Das könnte eine Wertschöpfungsteuer sein, wie sie Milbradt empfiehlt. Das Modell der Stiftung Marktwirtschaft ist keine akzeptable Lösung.

Christian Ude ist Oberbürgermeister der Landeshauptstadt München und Präsident des Deutschen Städtetages. ob@ems.muenchen.de



MQVMS WNMZM/b UQ NI KPTM \ M69 5 %OTQP 6

Pläne, Projekte und Märkte in ganz Deutschland: Die Immobilien Zeitung berichtet 14-täglich umfassend über alle relevanten Ereignisse und Entwicklungen in der Immobilienwirtschaft. Mit unserem E-Mail-Newsletter bringen wir Sie täglich auf den neuesten Stand. Und für Recherchen steht unseren Abonnenten das IZ-Archiv mit über 46.000 Beiträgen zur Verfügung.

www.immobilienz-zeitung.de

Bestellen Sie jetzt Ihr persönliches Abonnement.  
Info: 0611/97326-0

**IMMOBILIEN ZEITUNG**  
FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

## Ansichtssache

KOMMENTAR

## Das Ziel im Blick

## IPSAS in der Schweiz: Bald auch Standard in deutschen Kommunen?

Von Kuno Schedler

In der Schweiz und in Deutschland wird gegenwärtig über eine Neugestaltung der öffentlichen Rechnungslegung diskutiert. Dies allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. In Deutschland steht der (längst fällige) Übergang von der Kameralistik auf die Doppik im Zentrum der praktischen Umsetzung. In der schweizerischen Bundesverwaltung und im Kanton Zürich steht die Einführung der International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) im Fokus. Denn, das ist wesentlich zu wissen, die Schweizer kennen die Doppik schon seit Ende der Siebzigerjahre und arbeiten ohne nennenswerte Probleme in diesem System.

## IPSAS als Orientierungsrahmen

Warum soll nun dennoch eine Modernisierung des doppelischen Systems in der Schweiz erfolgen? Die Gründe sind für den Bund und den Kanton Zürich unterschiedlich. Der Bundesrat (das ist die Bundesregierung in der Schweiz) hat vor einiger Zeit beschlossen, für das Rechnungswesen einheitlich SAP einzuführen. Aus einer unüberschaubaren Fülle unterschiedlichster Systeme in den Verwaltungseinheiten werden sämtliche Daten in ein einheitliches, integriertes System migriert. Diese Gelegenheit nimmt der Bundesrat nun beim Schopf und setzt gleichzeitig ein neues Rechnungsmodell auf. Bei der Erarbeitung dieses Modells wurden – nicht zuletzt mangels anderer Standards – die IPSAS als Orientierungsrahmen einge-

setzt. Ziel der Reform ist es, mehr Transparenz in die finanzielle Steuerung zu bringen und gleichzeitig die (aus der Kameralistik stammende) Kreativität der Finanzpolitik in Bezug auf Rechnungslegung so weit wie möglich einzudämmen. Das Prinzip des „true and fair“ steht nun an oberster Stelle bei der Bewertung von Aktiva und Passiva des Bundes.

„Im Zentrum jeder Kostenrechnung steht die Entscheidungsrelevanz.“

Innerhalb der Verwaltung wird ein abgestuftes System einer entscheidungsorientierten Teilkostenrechnung eingeführt. Dies ermöglicht – falls notwendig – auch die Berechnung von „Vollkosten“. Letztere sind allerdings in der Regel nicht geeignet für Führungsentscheide, da sie die Dynamik des Kostenverlaufs nicht abzubilden vermögen. Dennoch lieben Schweizer Politiker den Begriff der „Vollkosten“. Er trägt die Illusion in sich, die „wahren“ Kosten der Verwaltungsleistung auszuweisen. Ein Irrtum, der fatale Folgen für die Glaubwürdigkeit der Kostenrechnung haben wird.

Die realen Kosten verhalten sich in einem Umfeld mit hohen Fixkosten nicht so, wie es die Vollkostenrechnung vorgaukelt. Hier stehen die Schweizer allerdings nicht allein. Gleiches wird aus angloamerikanischen Ländern berichtet, und wenn ich die Diskussion in Deutschland richtig beurteile,

so wird auch hierzulande allzu schnell nach „vollen“ Kosten gerufen. Im Zentrum jeder Kostenberechnung steht die Entscheidungsrelevanz: Nur wenn ich weiß, zu welcher Frage ich eine Entscheidung fällen muss, kann ich die relevanten Kosten berechnen.

## Kein einheitliches Rechnungswesen in den 26 Kantonen

Auf kantonaler Ebene steht die kleine Schweiz mit ihren 26 Kantonen vor dem Problem, dass sie über keine Standard Setting Organisation verfügt. Das bedeutet: niemand kann den Kantonen vorschreiben, wie sie ihr Rechnungswesen auszugestalten haben. Seit Ende der Siebzigerjahre gelang es durch Absprachen, die kantonalen Rechnungen einigermaßen zu harmonisieren. Seit Mitte der Neunzigerjahre weiß man, dass das „alte“ Rechnungsmodell den Anforderungen einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) nicht mehr ganz genügt. Reformen wären notwendig.

Nun ist es aber so, dass nicht alle 26 Kantone die WoV umsetzen, und damit ist der Reformbedarf sehr unterschiedlich. Die Folge ist eine schleichende Disharmonisierung zwischen jenen, die WoV umsetzen, und jenen, die das alte (inputorientierte) Führungsmodell weiter anwenden. Der größte Kanton der Schweiz (Zürich) hat nun die Initiative ergriffen und entwickelt sein Rechnungswesen an IPSAS orientiert weiter. Die Erfahrung lehrt, dass die kleineren Kantone diesen Pfad früher oder später ebenfalls einschlagen werden.

## Und was geschieht in Deutschland?

Hier, so macht es den Eindruck, herrscht ähnliche Vielfalt der Rechnungsmodelle wie in der Schweiz. Auch hier täte es Not, die dezentrale Entwicklung der Systeme an einem gemeinsamen Orientierungspunkt auszurichten. Dieser Punkt könnten die IPSAS sein, die allerdings in Einzelpunkten an die deutschen Verhältnisse anzupassen wären. Nicht zuletzt wird auch Deutschland, so wie die Schweiz, in eine Phase der entharmonisierten Entwicklung der Rechnungsmodelle eintreten, in der in einer Art Wettbewerb der Ideen jene Modelle obsiegen werden, die in der Praxis den größten Nutzen stiften. Oder aber, und auch hier besteht eine Parallele zur Schweiz, die Anbieter von Rechnungslegungssoftware setzen qua Marktmacht Quasistandards fest. Man mag diese Variante mögen oder nicht, sie könnte auf jeden Fall zu pragmatischen Lösungen führen. Ich meine, das Wichtigste ist im Moment, bei aller Liebe zur technischen Perfektion das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Stets gilt es, die Frage nach dem Hauptzweck der öffentlichen Rechnungslegung zu stellen: erstens, die zeitgerechte Bereitstellung entscheidungsrelevanter Information und zweitens, die politische Kontrolle über das Haushaltsgebaren der Regierung und Verwaltung ermöglichen.

Kuno Schedler ist Professor für Public Management an der Universität St. Gallen (Schweiz).  
Kuno.Schedler@unisg.ch



„The nearest thing to eternal life we will ever see on this earth is a government program.“

Ronald Reagan,  
40. Präsident der USA

## Veranstaltungskalender März 2006 bis Mai 2006

Termin	Titel	Veranstaltungsort	Informationen
21.-22.03.	Staats- und Kommunalfinzen – Analysieren, Konsolidieren, Optimieren	Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer	www.dhv-speyer.de
22.-24.03.	Betriebswirtschaftliches Symposium Bau	Weimar	www.symposiumbau.de
28.03.	PPP – Alternatives Realisierungsmodell für Kommunen?	Nürnberg	www.kpmg.de
31.03.	3. Bayerisches Kommunikationsforum	Nürnberg	www.hvb.de
25.04.	5. Jahrestagung PPP	Frankfurt	www.convent.de
03.-04.05.	ÖPNV 2006	Berlin	www.euroforum.de
09.-11.05.	KOMCOM SÜD	Neue Messe Karlsruhe	www.komcom.de
10.-12.05.	Europäischer Gemeindetag 2006	Messe Innsbruck	www.rgre2006.at
16.-17.05.	Zukunft Kommune	Messe Stuttgart	www.zukunftkommune.de
30.-31.05.	Besteuerung der öffentlichen Hand	Oberursel/Taunus	www.euroforum.de

## IMPRESSUM

**Verlag**  
Financial Gates GmbH  
c/o F.A.Z.-Institut  
Mainzer Landstraße 199  
60326 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Volker Sach, Peter Steinke  
Objektleitung: Dr. André Hülsbömer  
verlag@derneuekaemmerer.de

**Anzeigen:** Sylvia Daun  
Telefon: (069) 75 91 - 14 82  
Telefax: (069) 75 91 - 24 95

**Redaktion:** Ludwigstraße 25, 61169 Friedberg  
Vanessa Keppler (verantw.), Petra Gessner  
(Büro Köln), Doris Hülsbömer, Nadine Jakobs,  
Iris Meinking, Friederike Wehnert (Büro Berlin)  
Telefon: (06031) 73 86 - 13  
Telefax: (06031) 73 86 - 20  
E-Mail: redaktion@derneuekaemmerer.de

**Aboservice:** Stéphanie Nell  
Telefon: (069) 75 91 - 21 29  
Telefax: (069) 75 91 - 19 66  
E-Mail: aboservice@derneuekaemmerer.de

**Jahresabonnement:** Inland: 24,- Euro inkl.  
MwSt. und Porto für vier Ausgaben.  
Einzelpreis: 7,50 Euro inkl. MwSt. und Porto.  
Ausland: auf Anfrage

## Freiabonnement für Vertreter der öffentlichen Hand: www.derneuekaemmerer.de

**Haftungsausschluss:** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung Der Neue Kämmerer übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage (siehe „Freiabonnement“) hinterlegt sind.

**Druck & Verarbeitung:** Boschen Druck, Frankfurt am Main

**Grafik:** Nicole Laubach (Konzept); Daniela Seidel, F.A.Z.-Institut

ISSN: 1860-7292

DER NEUE  
KÄMMERER

Zeitung für öffentliches Haushalts-,  
Beteiligungs-, Immobilien- und  
Prozessmanagement

**Redaktioneller Fachbeirat:** Dr. Constantin Alsheimer, Mitglied des Vorstandes der Mainova AG, Frankfurt am Main; Dr. Jan Endler, Partner und Fachanwalt für Verwaltungsrecht, Linklaters Oppenhoff & Rädler, Berlin; Timm Fuchs, Leiter des Finanzreferats, Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Berlin; Herbert Gehring, Amtsleiter der Stadtkämmerei der Landeshauptstadt Dresden; Professor Dr. Heinz Grosseckler, Institut für Finanzwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Thomas Grotowski, Abteilungsleiter Öffentliche Kunden, HypoVereinsbank AG, München; Ekkehard Grunwald, Kämmerer der Stadt Salzgitter; Michael Hegel, Managing Director Investment Banking, Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA, Köln; Thomas Köhler, Partner und Fachanwalt für Steuerrecht, EY Law Luther Menold Rechtsanwaltskanzlei mbH, Frankfurt am Main; Robert Matthes, Fachanwalt für Verwaltungsrecht, Nörr Stiefenhofer Lutz, Dresden; Professor Dr. Georg Milbradt, Ministerpräsident des Freistaates Sachsen; Norbert Mörs, Bankdirektor Öffentliche Kunden, WestLB AG, Düsseldorf; Marius Nieland, Kämmerer der Stadt Essen; Thomas Northoff, Partner, Deloitte & Touche GmbH, München; Frank Oran, Dezerent für Finanzen und Beteiligungen der Landeshauptstadt Saarbrücken; Richard Sperl, Stadtdirektor der Landeshauptstadt München; Dr. Steffen Wagner, Partner, KPMG AG, Frankfurt am Main

DAS WICHTIGSTE FÜR ÖPP  
IST DAS GLEICHGEWICHT.

Chancen und Risiken müssen bei Öffentlich Privaten Partnerschaften ausbalanciert sein – sonst scheitern sie. Deshalb verteilen unsere Berater die Gewichte von Anfang an so, dass keine Schieflage entsteht.

Wir schaffen Balance in ÖPP-Projekten – für öffentliche Auftraggeber und private Unternehmen – mit mehr als 320 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ

RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER WIRTSCHAFTSPRÜFER • PARTNERSCHAFT

BERLIN BRATISLAVA BUDAPEST BUKAREST DRESDEN DÜSSELDORF  
FRANKFURT/M. MOSKAU MÜNCHEN NEW YORK PRAG WARSAU  
NOERR.COM