

Der Neue Kämmerer

Zeitung für öffentliches Haushalts-, Beteiligungs- und Prozessmanagement

Ausgabe 03, September 2005

7,50 Euro

Bonner Reformen

Vom Neuen Steuerungsmodell bis zur Doppik. Stadtkämmerer Prof. Dr. Ludger Sander im Interview

Seite 2

Pietätvoll

Privatisierung im Friedhofswesen – 10 Jahre Erfahrungen der Stadt Landau

Seite 8



Kommunalsteuern

Deutscher Landkreistag fordert Strukturreform

Seite 10

Schwerpunkt Energie

Mit dem neuen Energiewirtschaftsgesetz beginnt eine neue Ära im Energiesektor. Mehr über Unbundling, Anreizregulierung und Kooperationen auf den Seiten S-1 bis S-4.

Öffentlicher Wertverzehr

Nettoinvestitionen des Staates decken nicht einmal die Abschreibungen

Der Investitionsstau im öffentlichen Sektor wächst. Laut einem Bericht der Bundesbank überstiegen die staatlichen Abschreibungen im vergangenen Jahr die Nettoinvestitionen um 5 Milliarden Euro. Zeitlich versetzt werden Ersatzinvestitionen auch den neuen Bundesländern zu schaffen machen.

Von Vanessa Keppler

Der Verfall der öffentlichen Infrastruktur ist nicht nur am Zustand von Straßen, Schulen, Kindergärten und Verwaltungsgebäuden zu sehen. Die Zahlen des im Juni dieses Jahres veröffentlichten Bundesbankberichts zur Vermögensbildung und Finanzierung im Jahr 2004 spiegeln diesen Zustand wider. Demnach verausgabte der Staat im vergangenen Jahr investive Mittel in Höhe von 30 Milliarden Euro. Der statistisch ausgewiesene Wertverzehr betrug gleichzeitig rund 35 Milliarden Euro. Die Investitionen reichten also nicht einmal für den Erhalt der öffentlichen Infrastruktur.

Wertzufluss in den Neunzigerjahren

Anfang der Neunzigerjahre sah die Situation anders aus. Damals verzeichnete der öffentliche Sektor einen erheblichen Wertzufluss. 1991, kurz nach der deutschen Wiedervereinigung, betrugen die Sachinvestitionen der öffentlichen Hand 41 Milliarden Euro, bei Abschreibungen von 27 Milliarden Euro und einem sich daraus ergebenden Wertzufluss von 14 Milliarden

Euro. Vier Jahre später sank der Wertzufluss auf 8 Milliarden Euro. „Von da an wurde die Schere immer enger“, sagt Bundesbank-Ökonom Dr. Elmar Stöß. Vereinigungsbedingt seien die Sachinvestitionen zu Beginn der Neunzigerjahre stark angestiegen und damit verbunden, zeitlich versetzt, auch die Abschreibungen.

Die Bundesbank bezieht ihre Daten aus den Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (VGR) des Statistischen Bundesamtes. Zwar erfassen die Kämmerereien

Bauten, Ausrüstungen und immaterielle Güter. Abschreibungen berechnet das Statistische Bundesamt auf alle Anlagegüter einschließlich öffentlicher Tiefbauten.

Kommunale Investitionen auf historischem Tiefstand

„Die kommunale Infrastruktur verkommt“, bestätigt Timm Fuchs, Leiter des Finanzreferats des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB). Mit 19,7 Milliarden Euro seien die Sachinvesti-

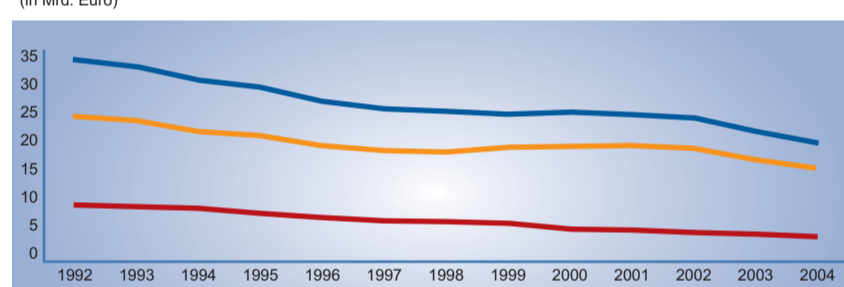
tionen 2004 im Vergleich zum Vorjahr um 8 Prozent und damit auf einen erneuten Tiefstand gesunken. „Gegenüber dem Jahr 1992 stellt dies einen Rückgang bei den kommunalen Investitionen um mehr als 40 Prozent dar“, betont Fuchs. Das Deutsche Institut für Urbanistik habe hingegen bis

2009 einen jährlichen kommunalen Investitionsbedarf von 69 Milliarden Euro ermittelt. „Tatsächlich investieren die Kommunen nicht einmal mehr ein Drittel davon“, so Fuchs. Für 2005 erwartet der DStGB keine signifikante Verbesserung. Auch in den neuen Bundesländern ist die Investitionstätigkeit seit Jahren stark rückläufig. Die Eigenmittel der Kommunen sind weitestgehend aufgebraucht. Da die ostdeutschen im Gegensatz zu den westdeutschen Kommunen noch bis Ende der Neunziger intensiv investierten, befindet sich die Infrastruktur derzeit noch in einem guten Zustand. „Die Ersatzinvestitionen können uns in zehn Jahren aber böse zu schaffen machen“, warnt Herbert Gehring, Amtsleiter der Stadtkämmerei der Landeshauptstadt Dresden.

Als Ausweg aus der Finanzmisere fordert der DStGB eine umfassende Gemeindefinanzreform mit einer Rückführung von Aufgaben und Ausgaben. „Viele Städte und Gemeinden sind nicht mehr in der Lage, aus eigenen Mitteln den vom Bund übertragenen Aufgaben nachzukommen“, sagt Finanzexperte Fuchs. Da das Konnektivitätsprinzip bislang nur auf Länderebene gelte, müsse dem Bund im Rahmen einer Föderalismusreform verboten werden, Aufgaben an die Kommunen zu übertragen. Außerdem sei es wichtig, dass die Kommunen von vorneherein vom Bund konsultiert werden, wenn dieser Gesetzgebungsverfahren mit Auswirkungen für die Kommunen durchführt.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

Sachinvestitionen der Gemeinden: Auf der schiefen Ebene



*) Ohne Stadtstaaten, ohne Krankenhäuser mit kaufmännischem Rechnungswesen und ohne ausgegliederte Einrichtungen.
**) Ohne Berlin/Ost, ohne Krankenhäuser mit kaufmännischem Rechnungswesen und ohne ausgegliederte Einrichtungen.
Quelle: 1992-2001 Rechnungsergebnisse; danach kommunale Kassenergebnisse.

derzeit noch keine Abschreibungen. Das Statistische Bundesamt erhebt diese Daten dennoch im Rahmen der Anlagevermögensrechnung. Für die Berechnung verwenden die Statistiker lange Investitionsreihen und eigens ermittelte Nutzungsdaueransätze. Zum Anlagevermögen zählen

nen 2004 im Vergleich zum Vorjahr um 8 Prozent und damit auf einen erneuten Tiefstand gesunken. „Gegenüber dem Jahr 1992 stellt dies einen Rückgang bei den kommunalen Investitionen um mehr als 40 Prozent dar“, betont Fuchs. Das Deutsche Institut für Urbanistik habe hingegen bis

KOMMENTAR

Woher nehmen ...?

Seit Jahren sind die kommunalen Investitionen rückläufig – und das auf ohnehin schon niedrigem Niveau. Städte und Gemeinden haben es versäumt, Rücklagen für Ersatzinvestitionen zu bilden. Die von der Bundesbank aufgezeigte Entwicklung zu einem stetig wachsenden öffentlichen Wertverzehr ist ein weiterer Ausdruck der bundesweiten Finanzkrise. Die Nation muss sparen. Nach Berechnungen des Steuerzahlerbundes werden sich die Schulden der öffentlichen Hand Ende des Jahres auf rund 1,47 Billionen Euro belaufen. Auf den Gemeinden lasten 6 Prozent der Summe. Städte und Gemeinden knausern also an allen Ecken und damit insbesondere auch im Bereich der kommunalen Infrastruktur. Das hat weitreichende Folgen. Der Zustand der Schulgebäude ist vielerorts erbärmlich. Gleiches gilt für städtische Verwaltungsgebäude. In dieser Umgebung zu arbeiten ist nicht sehr motivierend – weder für Schüler noch für Bedienstete der öffentlichen Hand.

Die Auswirkungen des Investitionsstaus sind jedoch weitreichender. Zu Zeiten, in denen der Standortwettbewerb über Bundesgrenzen hinaus europaweit und weltweit herrscht, müssen die Kommunen mehr bieten. Aber woher nehmen, wenn nicht stehlen?

Gesetze und Verpflichtungen engen die Handlungsfreiheit der Kommunen so sehr ein, dass ihnen wenig Spielraum bleibt. Nach Einführung der Doppik werden möglicherweise Effizienzsteigerungspotenziale sichtbar. Auch ein professionelles Facility Management kann die Haushaltskassen entlasten. Damit aber der Investitionsstau gelöst und eine solide Investitionspolitik aufgebaut werden kann, müssen der Bund und die Länder die finanziellen Voraussetzungen schaffen.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

Stand der Verwaltungsmodernisierung

Budgetierung noch nicht flächendeckend eingeführt

Der Deutsche Städtetag und das Deutsche Institut für Urbanistik haben eine Befragung zum Stand der Verwaltungsmodernisierung durchgeführt. Die Kommunen bereiten sich demnach intensiv auf die Einführung des neuen Gemeindehaushaltsrechts vor.

Von Michael Zahn

Im Zuge der Änderung des Gemeindehaushaltsrechts in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Hessen und Baden-Württemberg gewinnt das moderne Finanzmanagement in den Kommunen enorm an Bedeutung. Mehr als die Hälfte der befragten 243 Städte gab an, die Budgetierung bereits für die gesamte Verwaltung eingeführt zu haben. Bundesweit wurde die Budgetbildung meistens auf Fachbereichs-, Amts- und Dezernatsebene realisiert. Dem gegenüber stehen gut 35 Prozent, die keine Angaben zum Thema „Budgetierung“ gemacht haben, da sie noch nicht für die gesamte Verwaltung umgesetzt worden sei. Von den Städten, die sich zum Thema „Budgetierung“ äußerten, gab ein Viertel an, Erfahrungen mit der flächendeckenden, und 14 Prozent, Erfahrungen mit der teilweisen Verknüpfung

von Budgets und Ziel-/Leistungsvorgaben gemacht zu haben. 40 Prozent haben die Ziel-/Leistungsvorgaben noch nicht mit den Budgets verknüpft. Mehr als zwei Drittel arbeiten auf die Verknüpfung zu.

Vier Städte haben auf die Doppik umgestellt

Die Umsetzung der beschlossenen Reformen des Gemeindehaushaltsrechts stellt eine noch zu überwindende Hürde für die Kommunen dar. Entscheiden müssen sich die Verantwortlichen entweder für die erweiterte Kameralistik oder für die Doppik. Insgesamt tendieren zwei Drittel der Studienteilnehmer zur Doppik. 3 Prozent entschieden sich für die erweiterte Kameralistik, und knapp ein Drittel der Kommunen war sich zum Zeitpunkt noch nicht sicher. Lediglich vier der befragten Städte haben nach eigenen Angaben bereits auf die Doppik umgestellt.

Mehr als 40 Prozent der Städte befinden sich nach eigenen Angaben noch in der aktiven Vorbereitungsphase zur Einführung des neuen Gemeindehaushaltsrechts. Nur 3 Prozent gaben an, die Einführung bereits abgeschlossen zu haben. 50 Prozent der Befragten sind noch in der Planungsphase. Hiervon hat jede fünfte

Kommune erste Schritte für 2005 vorgenommen und knapp ein Drittel entsprechende Planungen verabschiedet, jedoch noch nicht terminiert.

Die Ursachen für den aktuellen Erfüllungsgrad hinsichtlich der Umsetzung des neuen Gemeindehaushaltsrechts sehen die Befragten hauptsächlich in dem Fehlen rechtlicher Grundlagen. Reklamiert wird zudem der Mangel an Fachkräften, wobei das Fehlen von Ausbildungskonzepten und unzureichenden Fortbildungsmaßnahmen unerheblich ist.

„95 Prozent der befragten Kommunen haben den Vermögensbestand erfasst“

Neues Gemeindehaushaltsrecht gilt als fortschrittlich

Obwohl es bei der Umsetzung noch Unsicherheit gibt, beurteilen knapp zwei Drittel der befragten Finanzdezernentinnen und Finanzdezernenten das neue Gemeindehaushaltsrecht als grundsätzlich positiv. Dem gegenüber steht ein Drittel, das noch kein Urteil abgeben kann, und nur ein sehr geringer Teil von 4 Prozent, der das neue

Gemeindehaushaltsrecht ablehnt. Die Teilnehmer der Umfrage wurden auch nach dem Nutzen der Reformen befragt, wobei knapp zwei Drittel der Befragten einen positiven Nutzen sehen. 31 Prozent sind noch unentschieden. Der Anteil negativ Eingestellter beträgt 6 Prozent. Das neue Haushalts- und Rechnungswesen liefert den Verantwortlichen eine Reihe von Steuerungsinformationen, die von den Befragten nach Wichtigkeit bewertet wurden. Die Darstellung des Vermögensbestandes und des Vermögenswertes sehen sie als entscheidenden Vorteil an. 95 Prozent der befragten Kommunen haben schon jetzt ihren Vermögensbestand vollständig oder teilweise erfasst. Jeder zweite Studienteilnehmer hält die Darstellung von Kennzahlen und Zielen für entscheidend. Knapp jeder dritte nannte die Darstellung von Pensionsrückstellungen als wichtige Steuerungsinformation. Die vollständigen Ergebnisse finden Sie in der Umfrage zum Thema „Verwaltungsmodernisierung in deutschen Kommunalverwaltungen – Eine Bestandsaufnahme“, durchgeführt vom Deutschen Städtetag (DST) und dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu).

redaktion@derneuekaemmerer.de

INHALT

Finanzmanagement	S. 4
Ohne Gewähr: Neue Haftungsgrundlagen für Landesbanken und Sparkassen	
Prozessmanagement	S. 5
E-Government in der Metropolregion Hamburg	
Beteiligungsmanagement	S. 6
Public-Corporate-Governance-Kodex als Kontrollorgan für öffentliche Unternehmen	
Public Private Partnership	S. 7
PPP in Bayern: Leitfaden soll Türen öffnen	
Personen & Positionen	S. 12
Der Präsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes Roland Schäfer über mehr Rechtssicherheit bei der Finanzierung von Leistungen der Daseinsvorsorge	

Haushaltsmanagement

Bonner Verwaltungsreformen

Interview: Vom Neuen Steuerungsmodell bis zur Einführung der Doppik



PORTRAIT – DER NEUE KÄMMERER

Prof. Dr. Ludger Sander

Prof. Dr. Ludger Sander ist Kämmerer der Stadt Bonn. Sein Büro befindet sich in der 17. und damit in der obersten Etage des Bonner Stadthauses. Einen Höhenrausch hat Sander aber noch nicht erlitten. Im Gegenteil: Gemeinsam mit den Abteilungsleitern Klaus Besier und Josef Kömpel versucht er, den städtischen Haushalt zu konsolidieren. Kein leichter Job bei einem strukturellen Defizit von jährlich rund 80 Millionen Euro. Seit Dezember 2003 ist der 50-Jährige Honorarprofessor an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Außerdem engagiert er sich als Vorsitzender des Finanzausschusses beim nordrhein-westfälischen Städtetag. Der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis ist ihm besonders wichtig.

v.keppler@derneuekaemmerer.de

Herr Sander, Sie haben in Bonn bereits früh mit Verwaltungsreformen begonnen und 1994 Teile des „Neuen Steuerungsmodells“ in der Stadtverwaltung umgesetzt? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Kern des Modells war die Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung innerhalb der Verwaltung. Wir haben verschiedene Pilotprojekte gestartet und aus einigen Ämtern Leistungszentren gebildet (z.B. Stadtbücherei, Kunstmuseum usw.). Jedes Leistungszentrum hat ein bestimmtes Budget erhalten, womit es frei wirtschaften konnte, solange der jeweilige Etat eingehalten wurde. Ist das Budget bis zum Ende des Haushaltsjahres nicht verbraucht worden, blieb die Differenz beim Leistungszentrum, benötigte das Leistungszentrum einen höheren Zuschuss als vereinbart, belastete das Defizit das Budget des kommenden Haushaltsjahres.

Wir haben Produkte und Ziele definiert und einen Kontrakt für jedes Leistungszentrum abgeschlossen. Der ganz große Wurf war damals aber nicht möglich, weil das Rechnungswesen nicht auf Einzelabschlüsse innerhalb des Haushaltes eingerichtet war.

Wie haben Sie die Politik in das Modell eingebunden?

Die Reformarbeit wurde von einer interfraktionellen Arbeitsgruppe begleitet. Wenn die politischen Entscheidungsträger Ziele vorgegeben haben, haben die Leistungszentren unterschiedliche Szenarien entwickelt. Lautete das Ziel z.B. Ganztagsbetreuung im Schulbereich, rechnete



Die Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn.

der Bereich „Schule“ aus, wie viel die Ganztagsbetreuung eines Schulkindes pro Jahr an laufenden Kosten verursacht und wie hoch die zusätzlichen Investitionskosten waren. Budget und Leistung wurden direkt in Zusammenhang gebracht und unmittelbar wurde über Leistungen gesteuert. Dadurch gewannen die Diskussionen sehr an Substanz.

Welche Probleme gab es bei der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells?

Das Ganze lief so lange gut, wie die Ämter ihre Ziele erfüllen konnten. Wirk-

lich erfolgreich waren wir in den Bereichen Bezirksvertretungen und Schulen. Wurden die Budgets nicht eingehalten, stellte sich die Frage nach der Ursache – hatte das Leistungszentrum schlecht gewirtschaftet, oder waren hierfür externe Effekte verantwortlich?

„Das Neue Steuerungsmodell lief so lange gut, wie die Ämter ihre Ziele erfüllen konnten“

Es gab zunächst keine Differenzierung nach management- und nicht managementbedingten Ergebnissen. Im Falle von Schwimmbädern, die auf Grund von schlechten Sommern mehrere Jahre ihre Budgetgrenzen nicht einhalten konnten, wurde deutlich, dass hier eine tiefere und detailliertere Ursachenanalyse erfolgen musste, um einen sachgerechten Budgetzuschuss zu finden.

Ein weiteres Problem ergab sich daraus, dass wir sehr viele Produkte definiert hatten, dafür technisch aber noch nicht gerüstet waren. Das ganze System war nicht mehr handhabbar. Daher wird jetzt bei der Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik besonders viel Wert darauf gelegt, dass hierfür nicht nur eine funktionstüchtige Datenverarbeitung zur Verfügung steht, sondern auch die Kosten- und Leistungsrechnung auf die budgetäre Zielsetzung ausgerichtet wird.

Wie weit sind Sie mit der Einführung der Doppik, und was halten Sie von der Umstellung?

Wir brauchen jetzt dringend die mit der kaufmännischen Rechnungslegung verbundene Transparenz – insbesondere um Rücklagen zu bilden. Mangelnde Transparenz ist einer der Gründe für die heutige Finanzmisere: Die Zukunft wurde nicht ausreichend beachtet.

Ab 2006 starten wir mit unseren Piloten. Zum 01.01.2008 werden wir endgültig von der Kameralistik auf die Doppik umstellen. Die zu bewältigende Datenflut ist gigantisch.

Wichtig ist, dass eine leistungsbezogene Betrachtung erfolgt. Wir müssen dahin kommen, dass wir mit der Politik über Outputkennzahlen sprechen. Hierzu sind steuerungsgeeignete Kennzahlen zu definieren.

Welches sind die drei wichtigsten Vorteile der Doppik?

Die Zukunft wird dann nicht mehr verfrüht, und wir wissen, welche Leistungen zu welchen Kosten erbracht werden. Außerdem erhalten wir ein Rechnungswesen, das in sich geschlossen ist und die Chance auf ein Zusammenführen von Kernverwaltung und Beteiligungen im städtischen Budget ermöglicht.

Wie bewältigen Sie personell den zusätzlichen Aufwand?

Zunächst einmal haben wir durch personelle Umschichtungen innerhalb der Verwaltung die Kämmererei verstärkt. Zusätzlich brauchten wir Berater, denn das notwendige „Know-how“ haben wir in der Verwaltung nicht in erforderlichem Maße.

Über diverse Schulungen bilden wir nun unsere Mitarbeiter aus, die ihr Wissen im weiteren Prozess an die Kollegen in der Verwaltung weitergeben. Ein besonderes Problem stellt die Tatsache dar, dass die Kameralistik bis zur endgültigen Umstellung weiterhin betrieben werden muss, also gleichzeitig altes und neues Haushaltsrecht gelten und dabei Projektarbeit geleistet werden muss. Das ist so wie die Autobahnbaustelle in der Hauptreisezeit.

Für wie wichtig halten Sie ein strategisches Treasury-Management? Welche Chancen und Risiken verbergen sich hinter alternativen Finanzierungsstrategien?

Hier handelt es sich um ein sehr weites Feld, dem sich die Kommunen mit der gebotenen Vorsicht aber durchaus nähern sollten. Derivate haben wir schon eingesetzt und damit gute Erfahrungen gemacht. Wir nutzen Derivate insbesondere als Hedging-Instrument, um die zukünftige Zinsbelastung kalkulierbar zu machen.

Sale-and-Lease-Back Geschäfte sind sehr gründlich auf ihre Vorteilhaftigkeit zu überprüfen. Ein Kommunalkredit ist häufig preiswerter, denn für die Privatwirtschaft besteht immer noch die Vorgabe, dass Sie zunächst einmal die 16 Prozent Mehrwertsteuer erwirtschaften muss. Außerdem muss die Investition auch über die gesamte Laufzeit wirtschaftlich sein. Durch das NKf soll ja gerade vermieden werden, dass zukünftige Generationen belastet werden.

Fahrzeuge, PCs und Kopierer leasen wir aber. Das halte ich für sinnvoll, weil diese Geräte schnell altern und über das Leasing regelmäßig ersetzt werden.

Zu bemängeln ist, dass bei den oft sehr „kreativen“ Finanzierungsmethoden von Investitionen die notwendige Prüfung nach der zwingenden Notwendigkeit der Durchführung von solchen Maßnahmen

„Das Problem der Kommunen ist, dass ihre Haushalte größtenteils fremdbestimmt sind“

nicht ausreichend stattfindet. Grundsätzlich prüfen wir immer, wer besser in der Lage ist, die Leistung zu erbringen – die Stadt oder die Privatwirtschaft, natürlich unter Berücksichtigung gesamtstädtischer Interessen.

Wie bewältigen Sie den Sanierungsstau der Stadt Bonn?

Das Problem der Kommunen ist, dass ihre Haushalte zu einem großen Teil fremdbestimmt sind. Viele Leistungen können wir nicht so einfach abbauen. Das führt dazu, dass uns der Spielraum für eine stärkere Unterhaltung des städtischen Vermögens fehlt.

Um den Sanierungsstau zu bewältigen, realisieren wir jetzt bevorzugt umfassende Lösungen. Wir sanieren z.B. in einem Jahr eine Fußgängerzone komplett und in dem nächsten Jahr eine andere. Nur so können wir von der alten Flickschusterei wegkommen.

Das Gebäudemanagement haben wir beispielsweise gebündelt und mit Ressourcen ausgestattet. Es erhält ein mittelfristiges Finanzvolumen für die Sanierung städtischer Gebäude, bleibt aber weiterhin städtisch organisiert.

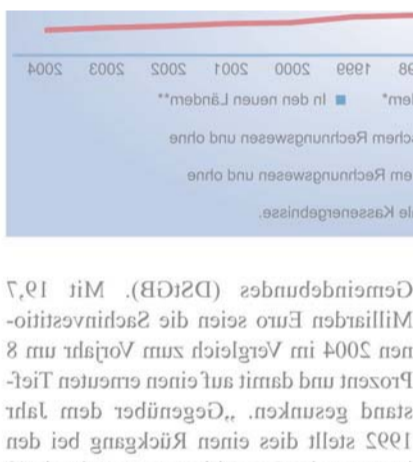
Die Fragen stellte Vanessa Keppler

v.keppler@derneuekaemmerer.de

Die Auswirkungen des Investitionsstaus sind jedoch weitreichender. Zu Zeiten in denen der Staat vorwiegend wert über Bundesgrenzen hinaus erwirtschaftet und weltweit herrscht, müssen die Kommunen mehr ziele. Aber wofür nehmen, wenn nicht stellen?

Das Gesetz und Verpflichten ergeben die Handlungsfelder der Kommunen so sehr ein, dass ihnen wenig Spielraum bleibt. Nach Einführung der Doppik werden möglicherweise Effizienzsteigerungsmaßnahmen sichtbar. Auch ein professionelles Facility Management kann die Haushaltslasten entlasten. Damit aber der Investitionsstau gelöst und eine solide Investitionspolitik aufgebaut werden kann, müssen der Bund und die Länder zusammenarbeiten.

Als Antwort aus der Finanzmiserere fordert der DStGB eine umfassende Gemeindebilanzreform sowie die Rückführung der kommunalen Aufgabens. „Die Städte und Gemeinden sind nicht mehr in der Lage, aus eigenen Mitteln den vom Bund übertragene Aufgaben nachzukommen“, sagt Finanzexperte Fuchs. Da das Konnexitätsprinzip bislang nur auf Landgemeinden gelte, müsse der Bund verpönt werden, Auftrag an die Kommunen übertragen.



DAS WICHTIGSTE FÜR ÖPP IST TRANSPARENZ

Kommune erste Schritte für 2005. Die Transparenz wird durch die Einführung der Doppik erreicht. Die Kommunen werden verpflichtet, ihre Finanzen transparenter zu machen. Dies ist ein wichtiger Schritt zur Erreichung der Ziele des Neuen Steuerungsmodells.

„95 Prozent der betroffenen Kommunen haben den Fortbildungsmaßnahmen angeschlossen.“

Öffentlich Private Partnerschaften sind oftmals komplex und undurchsichtig. Durch die vorausschauenden Konzepte unserer Berater werden Unsicherheiten frühzeitig sichtbar und Risiken vermindert.

Mit über 300 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern unterstützen wir öffentliche Auftraggeber und private Unternehmen bei nationalen und internationalen ÖPP-Projekten – für mehr Transparenz.

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ
 RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER WIRTSCHAFTSPRÜFER • PARTNERSCHAFT
 BERLIN BRATISLAVA BUDAPEST BUKAREST DRESDEN DÜSSELDORF
 FRANKFURT/M. MOSKAU MÜNCHEN NEW YORK PRAG WARSCHAU
 NOERR.COM

Haushaltsmanagement

TEIL II: DAS UELZENER MODELL

Uelzen goes Doppik

Erfahrungen mit der Umsetzung der Doppik / Pilotkommune mit wissenschaftlicher Begleitung

Die Stadt Uelzen hat zum 1. Januar 2003 als erste Kommune in Niedersachsen die Kameralistik komplett abgeschaltet und bucht in allen Bereichen der Stadtverwaltung seitdem ausschließlich auf doppischer Grundlage. Dieses erworbene Know-how gibt sie mittlerweile an mehr als 30 Kommunen bundesweit weiter.

Von Torsten Arends

Das Modellprojekt Uelzen hat den so genannten weichen Umstieg auf die Doppik gewählt. Uelzen hat die Kameralistik also erst nach einem zweijährigen Parallelbetrieb, in dem die Stadt „kameral“ und „doppisch“ gerechnet hat, vollständig abgeschaltet. Während des Parallelbetriebs konnte die Kämmererei die Finanzbuchhaltung des doppischen Systems ausführlich testen. Mit Hilfe der Hinterlegung der Finanzkonten bei den Haushaltsstellen konnte das Uelzener Finanzdezernat für die Anwender eine Buchungsanleitung erstellen. Beim Start der Doppik stellte diese sich als gute Hilfestellung für die Auswahl der Sachkonten in der Finanzbuchhaltung heraus. Der zeitliche Mehraufwand für die Hinterlegungen hatte sich ausgezahlt.

Zeit für Schulungen einplanen

Voraussetzung für einen reibungslosen Umstieg auf die Doppik ist, dass Führungskräfte, Mitarbeiter und Anwender gleichermaßen in der Lage sind, zumindest die Grundlagen der kaufmännischen

Buchführung verstehen und anwenden zu können. Daher empfiehlt es sich, umfangreiche und intensive Schulungen anhand von praktischen Buchungsbeispielen aus den jeweiligen einzelnen Fachbereichen durchzuführen, um möglichst viele Anwender des neuen Haushaltsrechtes „mitnehmen“ zu können. Bei der Umstellung auf die Doppik in der Stadtverwaltung Uelzen hätten die Schulungen für Anwender und Führungskräfte umfangreicher

führen. Die gesetzlich vorgeschriebene Trennung zwischen Anordnung und Ausführung wird durch die Beibehaltung des Zahlungsverkehrs in der Kasse weiterhin erfüllt.

Zentrale Anlagenbuchhaltung

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Anlagenbuchhaltung zumindest beim Aufbau und im ersten Jahr des doppischen Buchungsbetriebes zu zentralisieren, da um-

Abgrenzung vom Alltagsgeschäft vorgenommen werden. Seitens der Vorgesetzten, wie Bürgermeister oder Dezernenten, wird es immer etwas Wichtigeres als die Einführung der Doppik geben. Hier muss das notwendige Projektcontrolling ansetzen und über die Folgen eines Zeitverzuges des Projektes informieren.

Bei der Einführung der Doppik handelt es sich nicht nur um eine Umstellung des Buchungsstils. Die Neuerungen berühren

Standardsoftware zu entwickeln. Die wissenschaftliche Begleitung war somit zwingend erforderlich, da sich im Projektverlauf auch konzeptionelle Änderungen ergeben haben.

Von Erfahrungen anderer profitieren

Für Folgeprojekte wird diese wissenschaftliche Begleitung bei der Umstellung durch die Vollerfüllung des Konzeptes nicht mehr erforderlich sein. Für einen optima-

Empfehlungen aus dem Pilotprojekt im Überblick

- Wissenschaftliche Unterstützung durch die Hochschule Speyer
- Sorgfältige Datenüberleitung aus den Altsystemen
- Weicher Umstieg mit Parallelbetrieb Kameralistik / Doppik
- Know-how-Mischung im Projektteam durch Kameralisten und Betriebswirte
- Guter Informationsfluss in der Verwaltung durch die hausinterne Projektgruppe mit Rechnungsprüfungsamt, Personalrat etc.
- Volle Unterstützung durch Leitung, Mitarbeiter und Politik
- Flexible Software
- Zentrale Anlagenbuchhaltung im Haushaltsjahr 2003
- Dezentrale Buchung in den Fachbereichen

sein müssen. Immer wieder taucht die Frage nach der Einrichtung einer zentralen oder dezentralen Buchhaltung auf.

Wir empfehlen, im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung auch die Buchhaltung in den Fachbereichen zu belassen. Die einzelnen Kontierungen müssen in den Fachbereichen vorgenommen werden. Somit ist es unseres Erachtens sinnvoll, auch die Buchung dort auszu-

fangreiches Wissen zum Aufbau der Anlagenbuchhaltung erforderlich ist. Hierdurch kann die Kämmererei Fehler vermeiden und die Buchungskräfte im ersten Jahr der Umstellung des Rechnungswesens entlasten.

Ab einer bestimmten Größenordnung einer Kommune ist es ein „Muss“, dass zumindest ein Kollege für das Doppik-Projekt freigestellt wird. Es muss eine klare



Die aus dem 18. Jahrhundert stammende Kameralistik wird bald der Vergangenheit angehören.

alle Mitarbeiter der Kommunalverwaltung. Sei es bei der Erfassung des Vermögens, wo sich viele Mitarbeiter einbringen können, spätestens jedoch bei der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ist jeder betroffen.

Ziel des Modellprojektes Uelzen war es, das ursprüngliche Konzept (Speyerer Verfahren) praktisch in einer Kommune umzusetzen und hierfür eine mögliche

len Projektverlauf empfiehlt es sich vielmehr, eine Begleitung durch erfahrene Praktiker mit Umstellungserfahrungen ins Projekt-Know-how einfließen zu lassen.

Torsten Arends ist Mitarbeiter des Projekt- und Beratungsteams der Stadt Uelzen.
Torsten.Arends@Stadt.Uelzen.de

Instrumentenflug

System setzt Kennzahlen auf den Prüfstand

Das Berichtssystem „kik“ vereinfacht kommunales Benchmarking. Kämmerer geben ihre eigenen Kennzahlen ein und sehen, wie sie im Vergleich zu anderen Verwaltungen dastehen.

Von Petra Pfeifer

Meine Ausarbeitung und Analyse der eigenen Stärken und Schwächen einher. Parallel kann es besonders hilfreich sein, aus den Erfahrungen anderer Kommunen zu lernen. Hierzu hat die Bertelsmann-Stiftung vor fünf Jahren das System „kik – Kernkennzahlen in Kommunen“ speziell für reformorientierte Gemeinden, Städte und Landkreise entwickelt.

„Die meisten Kennzahlenvergleiche fordern viele differenzierte Angaben“, sagt Günter Tebbe, Projektleiter bei der Stiftung im Bereich Staat und Verwaltung. Daher hat es sich sein Team zur Aufgabe gemacht, den Aufwand für den Qualitätsvergleich möglichst gering zu halten. Beteiligt waren bei der Entwicklung die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) sowie Fachleute aus der kommunalen Verwaltung.

„kik“ verspricht ein überschaubares, zielorientiertes Berichtssystem für die Führungsebene der kommunalen Verwaltung zu sein, das eine schnelle Beurteilung der aktuellen Leistungsfähigkeit erlaubt.

Interkommunaler Bericht

Das herausragende Spezifikum von „kik“ ist der Vergleich mit anderen Kommunen. Dabei können die Verwaltungschefs feststellen, warum die Kunden des Straßenverkehrsamtes der Stadt A zufriedener sind als in der Stadt B; oder wie es kommt, dass die Besucher mit der Organisation einer Veranstaltung durch das Kulturamt der Stadt C zufriedener sind als in der Stadt D. Hierfür werden die notwendigen Daten

wie Zeiterfassung, Fallzahlenermittlung, Kostenberechnung, Kunden- und Mitarbeiterbefragung ein oder zweimal pro Jahr erhoben.

Dies sind die Datengrundlagen. Erfasst werden sie mit der internetbasierten Datenbank „kik.Report“ – hierfür wird die entsprechende Software zur Verfügung gestellt. Dann überprüft jede Kommune die erfassten Daten. Später kontrolliert das interkommunale Fachteam, ob die Zahlen richtig erhoben und eingepflegt wurden.

Schließlich führt das System die Daten mit denen der Vergleichspartner zu interkommunalen Berichten zusammen. Ziel dieses Systems ist es, Erfolgsrezepte anderer zu nutzen und die selbst gesteckten Ziele zu verfolgen. Gute Ergebnisse hat zum Beispiel schon der Landkreis Osnabrück erzielt. Das Straßenverkehrsamt wies zu hohe Gemeinkosten auf. Der Vergleich mit anderen Landkreisen ergab, dass in Osnabrück ein Schreibbüro vorhanden war, während die anderen Landkreise sehr gut ohne eine solche Einheit auskamen. Die sozialverträgliche Auflösung des Schreibbüros erbrachte eine Einsparung von zwei Stellen. Die Stadt Gütersloh wiederum ist heute dazu bereit, Geräte in Second-hand zu akzeptieren.

„Mit einem geringen Erhebungsaufwand und durch einfache Nutzung ist der Einstieg auch für kleinere Kommunen leicht“, versichert Tebbe. Im Mittelpunkt stehen Auftragsbefriedigung, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit.

Kommunen, die den „kik“ nutzen möchten, bezahlen 1.000 Euro jährlich – 150 Euro waren es bisher. „Das Geld hierfür geht an die Unternehmen, die das Projekt am Laufen halten“, so Tebbe. Denn als Stiftung ist es der Institution nicht erlaubt, Einnahmen zu verzeichnen. Weitere Informationen gibt es unter www.kik-net.de.

p.pfeifer@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 Produktemperten 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

Ohne Gewähr

Neue Haftungsgrundlagen für Landesbanken und Sparkassen

Landesbanken und Sparkassen leben in einer neuen Welt – ohne Gewährträgerhaftung und Anstaltslast. Welches sind die Auswirkungen auf die Finanzierung der Kommunen?

Von Friederike Wehnert

Nach Änderung der Haftungsgrundlagen für Landesbanken und Sparkassen am 19. Juli dieses Jahres müssen die Träger das jeweilige Institut im Notfall nicht mehr mit finanziellen Mitteln ausstatten. Auch sind sie gegenüber den Kunden nicht weiter verpflichtet, für Verbindlichkeiten der Bank einzustehen. Staatliche Sanierungshilfen sind jetzt von der EU-Kommission zu genehmigen.

Für die Landesbanken und Sparkassen schlägt sich der Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast in einer Verschlechterung der Ratings nieder. Die Agenturen haben in einer Neubewertung einzelne Landesbanken um 1,5 Stufen (Moody's) bzw. um bis zu fünf Stufen (Standard & Poor's) herabgestuft. Die schlechteren Ratings schlagen sich mittelfristig in einer teureren Refinanzierung am Kapitalmarkt nieder. Diese kann durch veränderte Kreditkonditionen weitergeben werden oder schlägt auf die Marge.

Vorbereitungszeit genutzt

Da die gesetzliche Änderung 2001 beschlossen wurde, konnten sich die betroffenen Kreditinstitute lange vorbereiten. Sie haben sich im Vorfeld am Kapitalmarkt zu günstigen Konditionen eingedeckt. Die Sparkassen-Finanzgruppe hat

zudem ihren Haftungsverbund gestärkt, indem sie den Sicherungsfonds um 50 Prozent auf 4,2 Milliarden Euro aufgestockt hat. Die Bundesländer haben stille Einlagen und Kapitalerhöhungen vorgenommen. Insbesondere die Landesbanken richten ihre Geschäftsmodelle neu aus, um sich der veränderten Situation anzupassen.

Dennoch: Der Großteil der Sparkassen deckt seinen Kapitalbedarf hauptsächlich durch Kundeneinlagen. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) beziffert das Refinanzierungspotenzial, das unabhängig von der Bonität der Sparkassen ist, mit 340 Milliarden Euro. „Demgegenüber beträgt der Refinanzierungsbedarf über den Kapitalmarkt lediglich 200 Milliarden Euro“, berichtet Stefan Marotzke, Pressesprecher des DSGV. „Sparkassen refinanzieren sich auch künftig zum Großteil über Einlagen.“ Die wenigen aktivlastigen Sparkassen und Landesbanken behelfen sich mit dem Ausbau von Finanzierungsformen, deren Ausfallwahrscheinlichkeit nicht an die Bonität gekoppelt ist.

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist daher bei der Neueinschätzung der Agenturen mit einem Rating-Floor von A1 (Moody's) relativ gut davongekommen. Veränderungen schlagen sich bislang nicht in schlechteren Kreditkonditionen für die Kommunen nieder, zumal noch Übergangsfristen gelten. „An der starken Stellung der öffentlichen Banken bei der Finanzierung der öffentlichen Haushalte wird sich von dieser Seite her nichts ändern“, bekräftigt Karl-Heinz Boos, Hauptgeschäftsführer vom Bundesverband öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB).

Als Träger von Landesbanken und Sparkassen sind Länder und Kommunen aber nicht nur Kunden der öffentlichen Banken, sondern auch deren Eigner. Schlechtere Ratings könnten Druck auf die Marge, niedrigere Ausschüttungen und damit eine geringere Rendite der Beteiligung zur Folge haben.

Doch die Vertreter der öffentlichen Hand zeigen sich entspannt: „Keine Kommune ist an einer Sparkasse beteiligt, um besonders hohe Ausschüttungen zu erzielen“, sagt Thomas Abel, zuständiger Referent beim Deutschen Städte- und Gemeindebund. Die größere Gefahr sehen die kommunalen Spitzenverbände in einer möglichen Umstrukturierung des Sparkassensektors. „Politische Argumente wie die Versorgung des Mittelstands in der Region mit Finanzdienstleistungen wiegen deutlich stärker als Ausschüttungen oder Erlöse durch eine mögliche Privatisierung“, erläutert Abel.

Zwar scheint der Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast keine direkten Auswirkungen auf die öffentlichen Haushalte zu haben, eine vollständige Entwarnung gibt es aber nicht: Die Bemühungen um tiefer gehende Veränderungen des öffentlichen Bankensektors dauern an. Aus Sicht der privaten Banken ist die gesetzliche Änderung nur ein wichtiger Meilenstein. Weitere Ziele sind bereits abgesteckt: die vollständige Aufweichung von öffentlicher Trägerschaft, öffentlichem Auftrag und Regionalprinzip der Landesbanken und Sparkassen.

f.wehnert@derneuekaemmerer.de



Auf den Kapitalmärkten kommt es auf eine schnelle Reaktion an.

Zinskosten im Griff

Chancen eines professionellen Schuldenmanagements

Ein effizientes Liquiditätsmanagement verspricht niedrigere Zinskosten. Über den Einsatz von Zinsderivaten können Kämmerer mehr Freiraum für notwendige Investitionen schaffen.

Von Michael Wahlers und Norbert Moers

Gewöhnlich nimmt die öffentliche Hand Kredite auf, wenn sie Geld braucht, und nicht, wenn Geld relativ preiswert auf den Finanzmärkten zu bekommen ist. Diese Vorgehensweise ist mitunter teuer. Durch den Einsatz von Zinsderivaten können Bund, Länder und Kommunen, Kreise und kommunale Eigenbetriebe aber ihre Zinskosten und die Zinsänderungsrisiken senken. Dabei wird die Zinsstruktur den sich verändernden Gegebenheiten des Marktes und den Markterwartungen angepasst. Die Kredite selbst wie auch die Kreditneuaufnahme bleiben davon unabhängig.

Den Kommunen stehen dabei professionelle Berater wie Banken oder Sparkassen zur Seite. Finanzdienstleister wie die WestLB AG übernehmen auf Wunsch auch das komplette operative Geschäft für die Kommunen. Wichtige Kriterien bei der Gestaltung eines erfolgreichen Schuldenmanagements sind Zinsaufwand, Schuldenstand, Zinssatz, Aufnahmezeitpunkt sowie die Zinsbindungsdauer, aber auch Faktoren wie Handlungsflexibilität und Risiko der jeweiligen Kommune.

Wie wichtig ist Planungssicherheit?

Durch Derivatetransaktionen ergeben sich keine speziellen und zusätzlichen Risiken. Vielmehr geht es dabei um Chancen und Risiken der Strategie, die eine Kommune mit ihrem Zinsmanagement verfolgen will. Kommunen müssen sich z.B. im Vorfeld fragen, ob sie gesteigerten Wert darauf legen, alle künftigen Zinszahlungen genau im Vorfeld abschätzen zu können. Zinsderivate wären dann kein geeignetes Instrument. Schätzt der Kämmerer aber das Risiko, an evtl. sinkenden kurzfristigen Zinsen nicht profitieren zu können, als höhergewichtig ein, stellen Zinsderivate eine interessante Alternative dar.

In der richtigen Strategie liegt der Schlüssel zu einem professionellen Schuldenmanagement. Dabei kann die Kommune eine ganze Reihe von Ansatzpunkten verfolgen: etwa die Minimierung des Zinsänderungsrisikos, die Orientierung an einem bestimmten Referenzzinssatz oder die Reduzierung der durchschnittlichen Verzinsung des Portfolios. Als Instrumente kommen für Städte und Gemeinden die etablierten Zinsderivate wie Swaps, Caps, Forward Swaps und Optionen in Frage. Rechtlich sind derartige Geschäfte seitens der Kommunen unumstritten. Zwar gibt es in den Gemeindeordnungen der Länder keine ausdrücklichen gesetzlichen Ermächtigungen, die den Einsatz von Derivaten zur Zinssteuerung regeln. Im Rahmen der Kreditaufnahme wird den Kommunen aber die entsprechende Kompetenz

zugewiesen. Diese endet nicht mit dem Abschluss eines Kredites, sondern befugt auch dazu, die Kreditkonditionen während der Laufzeit zu modifizieren. Und obwohl Gemeinden nicht das privatwirtschaftliche Prinzip der Gewinnerzielung verfolgen, sind sie durch den Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit dennoch angehalten, ihre Finanzmittel nicht zu verschwenden.

Newsticker im Blick?

Für einen Kämmerer allein ist ein aktives Schuldenmanagement nur schwer effektiv zu betreiben. Das hängt letztlich auch mit den Abläufen in einer Kommune zusammen. Dort sind die Entscheidungsstrukturen gewöhnlich so organisiert, dass auf kurzfristige Kapitalmarktentscheidungen nicht unmittelbar reagiert werden kann. Die Zinsmarktlage ändert sich aber täglich, teilweise sogar von einer Minute auf die andere. Letztlich setzen schon eine Rede von US-Notenbank-Chef Alan Greenspan oder die Arbeitsmarktzahlen die Märkte in Bewegung. Um die Optionen der Finanzmärkte auszunutzen, ist ein ständiger Informationsfluss über die weltweiten Geschehnisse und die Erwartungen der Marktteilnehmer Bedingung. Darüber hinaus verfügen die meisten kommunalen Finanzabteilungen nicht über genügend freie Ressourcen, um sich in die komplexe Materie Derivate einzuarbeiten.

Diese Lücke können Finanzdienstleister im Auftrag der Kommunen schließen. Bei ihrem ganzheitlichen Schuldenportfoliomanagement-Konzept beauftragt die Kommune den Dienstleister mit der umfassenden Betreuung ihres Zinsmanagements, zahlt dafür eine jährliche Gebühr sowie eine zuvor vereinbarte Beteiligung an der eingesparten Zinssumme. Gemeinsam verabreden Kommune und Portfolio-Manager eine Zinsstrategie. Marktbeobachtung und operative Umsetzung erfolgen dementsprechend durch die Bank. Regelmäßig erstellt der Finanzdienstleister einen Report über ihre Transaktionen, um die zeitnahe Information der Auftraggeber sicherzustellen. Mehrmals im Jahr kommen die Partner zusammen, um die Zinsstrategie zu justieren. Eine solche Dienstleistung lohnt sich schon bei einem Schuldenportfolio zwischen 50 und 70 Millionen Euro.

Etwa zwei Dutzend Städte und Gemeinden, darunter Remscheid, Unna und Witten, nehmen den Dienst der WestLB in Anspruch. Bislang sind die Erfahrungen durchweg positiv. So konnte allein die Ruhrgebietsstadt Bottrop im vergangenen Haushaltsjahr 250.000 Euro einsparen – bei einer Zinslast von 7,5 Millionen Euro. Geld, das dazu dienen kann, das Haushaltsloch zu stopfen.

Michael Wahlers ist Leiter Sales Öffentliche Kunden, Norbert Moers ist Leiter Sparkassen / Öffentliche Kunden bei der WestLB AG in Düsseldorf. michael_wahlers@westlb.de norbert_moers@westlb.de

Firmenkunden Zentralbereich
Öffentliche Kunden
Thomas Grotowski
Telefon 089 378-46247
Telefax 089 378-20056
thomas.grotowski@hvb.de

Was heißt eigentlich Öffentlich?

Öffentliche Kunden befinden sich in einem dynamischen Entwicklungsprozess. Ob Kommunen, Stiftungen, Kirchen oder Krankenhäuser. Themen wie Liberalisierung der Märkte, Kostensenkungen oder Privatisierung rücken immer mehr in den Vordergrund.

Die Anforderungen steigen. Ob komplexe Zahlungsverkehrslösungen,

professionelle Anlageformen oder die Strukturierung von Finanzierungen. Mit unserem Know-How begleiten wir Sie umfassend. Präsenz vor Ort und Kenntnis der jeweiligen Landes- und Kommunalgesetze versteht sich.

Fordern Sie uns.

HypoVereinsbank

Ein Mitglied der HVB Group

Prozessmanagement

IT-Lösung für die „Metropolregion“

Hamburg setzt auf Kooperation im E-Government

Hamburgs E-Government-Strategie geht weit über die Landesgrenzen hinaus. Über eine langfristige Kooperation mit Schleswig-Holstein will der Stadtstaat seinen Bürgerservice verbessern und gleichzeitig Kosten senken.

Von Dr. Detlef Gottschalck

Hamburg setzt als Metropolregion und wachsende Stadt auf eine moderne und leistungsfähige Verwaltung. Das Thema E-Government ist deshalb seit Jahren eines der zentralen Themen der Regierungspolitik und ein wichtiger Standortfaktor. Hamburgs E-Government-Strategie geht weit über die Landesgrenzen hinaus. Formale Überlegungen z.B. im Hinblick auf Länderfusionen sind dabei nicht ausschlaggebend, weil ihre Realisierung noch unsicher ist und deshalb den notwendigen Kooperationsprozess nicht aufhalten darf. Erfolgversprechender ist der Weg, auf konkrete Kooperationen zu setzen. Es gibt eine Liste von ca. 30 verschiedenen möglichen Kooperationsfeldern zwischen Hamburg und Schleswig-Holstein, die zum Teil schon umgesetzt sind und in bilateralen Kabinettsitzungen weiterhin regelmäßig auf der Tagesordnung stehen. Von konkreten Arbeitsbeziehungen einzelner Hochschulen über die Fusion der Landesbanken und der Statistischen Landesämter bis hin zur gemeinsamen Beschaffung von Polizeiformen: All diese gemeinsamen Entwicklungen sind in Zeiten knapper Haushaltskassen wirtschaftlich sinnvoll und fördern eine dauerhafte, enge Zusammenarbeit. Oberstes Ziel ist es, den Bürgern das Leben über die Landesgrenzen hinaus zu erleichtern und die Verwaltungen schlank und fit für die Zukunft zu machen.

IT und E-Government: schnelle und greifbare Erfolge

Die Themen IT und E-Government spielen bei der Kooperation mit Schleswig-Holstein seit jeher eine besondere Rolle. Mit der Gründung von Dataport als gemeinsamem IT-Dienstleister für die Verwaltungen in Schleswig-Holstein und Hamburg im Januar 2004 war der Anfang gemacht, Synergieeffekte für die beiden Auftraggeber zu erschließen. Sie war zugleich der Grundstein für eine enge Zusammenarbeit zwischen den in beiden Ländern federführenden Finanzressorts. Nur anderthalb Jahre später ist darüber hinaus eine enge Kooperation auf den Fachebenen in Gang gekommen. Seit 2004 ist es Pflicht für Hamburger und Schleswig-Holsteiner, sowohl bei bestehenden als auch bei neuen IuK- und E-Government-Projekten die Übertragbarkeit auf das jeweils andere Land zu prüfen.

Es finden regelmäßige Kooperationsstages zwischen den Ländern statt sowie Kooperationsworkshops, auf denen Vertreter der Fachministerien Erfahrungen über ihre speziellen E-Government-Anwendungen austauschen. Dabei werden auch gemeinsame Vorgehensweisen oder gemeinsame Ausschreibungen verabredet. Der Geoserver von Hamburg und Schleswig-Holstein mit einem dazugehörigen Internetvertriebsystem für die Geodaten beider Länder ist ein solches Beispiel. Dafür haben die beiden Verwaltungen auf der CeBIT 2005 beim Wettbewerb „E-Government in der Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung“ einen ersten Platz erhalten, womit die E-Government-Aktivitäten Hamburgs bereits zum vierten Mal ausgezeichnet wurden.

Auch die Nutzung und Weiterentwicklung eines Redaktionssystems für das Internet und Intranet erfolgt gemeinsam. Ein weiteres Beispiel ist das Hamburg-Service-Informationssystem (HaSI), das künftig gemeinsam mit Dataport und Schleswig-Holstein zu einem mandanten-

fähigen GovernmentDirectory ausgebaut werden soll, welches auch für andere Verwaltungen nutzbar ist. In Hamburg ist es die Datenbasis für alle Auskünfte des telefonischen HamburgService, des Call Centers für die sieben hamburgischen Bezirke.

Eine besonders gelungene und für die Übertragung auf andere Länder bestens geeignete Anwendung ist aus unserer Sicht das HamburgGateway. Unter www.service.hamburg.de ist es der einheitliche, sichere und benutzerfreundliche Zugang zu allen Services, die die Hamburger Verwaltung im Internet komplett online anbietet. Die elektronische Melderegisterauskunft ist seit dem Start im Oktober 2003 bereits über 1 Million Mal genutzt worden. Weitere Anwendungen sind implementiert, wie die Bearbeitung von Zuwendungen, Handels- und Vereinsregisterauskunft, elektronische Ausschreibung und Vergabe, Wunschkennzeichen, Halterauskunft, Fahrerlaubnisregisterauskunft, Sonntagsfahrgenehmigungen oder Wassergütemessnetz. Einige stehen kurz vor der Fertigstellung, wie Informationen über städtische Grundstücke, Strafanzeigen online sowie weitere Kfz-Services. Im kommenden Jahr kommt eine elektronische Poststelle mit qualifizierten digitalen Signaturen hinzu. Schleswig-Holstein nutzt dieses GovernmentGateway inzwischen ebenso wie seit März 2005 Rheinland-Pfalz, das sich zudem an der Weiterentwicklung beteiligt.

All diese Infrastrukturen und Projekte sind Komponenten der E-Government-Plattform, die Hamburg und Schleswig-Holstein mit Hilfe von Dataport aufbauen. Man muss sich das als eine Art Werkzeugkasten vorstellen: beide Länder verständigen sich, was dort unbedingt enthalten sein muss, um das digitale Rathaus zu zimmern. Das Haus – also die Infrastruktur – baut man gemeinsam. Die Einrichtung – also die einzelnen Anwendungen – kommt nach und nach dazu. Das können Vorhaben sein, die zunächst nur einer von beiden nutzt, von denen er aber glaubt, dass sie langfristig auch der andere brauchen wird. Die Plattform ist auch offen für die bundesweite Zusammenarbeit.

E-Government in der Metropolregion Hamburg

Das Projekt E-Government in der Metropolregion Hamburg wurde am 1. Januar 2004 eingesetzt. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit den 14 Kreisen der Metropolregion für rund 4 Millionen Menschen in drei Bundesländern gemeinsame E-Government-Angebote aufzubauen und über die Landesgrenzen hinweg ohne Medienbrüche und unter Einhaltung von Datenschutz und Datensicherheit einen verbesserten Bürgerservice zu bieten. Gleichzeitig sollen natürlich auch hier die Kosten für die beteiligten Verwaltungen auf Dauer sinken. Als Pilotanwendung dient die Lebenslage „Umzug“. Zunächst werden die Prozesse der Anmeldung und Änderung der Anschrift im Personalausweis sowie die Kfz-Anmeldung umgesetzt. Die Verwaltungskunden müssen nicht mehr von Amt zu Amt laufen, sondern können frei wählen, an welches sie sich wenden, z.B. eines in der Nähe ihrer Arbeitsstätte. So wird man sich z.B. in Hamburg für einen Wohnsitz in Schleswig-Holstein oder Niedersachsen anmelden können. Weitere Anwendungen folgen stufenweise.

Das hierfür benötigte Netz steht seit September 2004 zur Verfügung. Die Behörden können auf Daten und Fachverfahren gemeinschaftlich zugreifen. Die Teilnahme der Kreise und Kommunen an dem Projekt findet dabei auf freiwilliger Basis statt.

Dr. Detlef Gottschalck ist Staatsrat der Finanzbehörde Hamburg.

Brühl lernt sich kennen

Verfahrensweisen und Software für Doppik vereinheitlicht

Die Stadt Brühl hat innerhalb von neun Monaten auf die Doppik umgestellt. Die größte Herausforderung bestand in der Konsolidierung der in der Kommune vorherrschenden Verfahrensweisen.

Von Benedikt Leder

Da Brühl seit Jahresbeginn doppisch bucht, lassen sich die positiven Effekte, die der Doppik zugeschrieben werden, bereits aus der Praxis bestätigen. Stadtkämmerer Dieter Freytag konstatiert: „Als geschlossenes, ressourcenverbrauchsorientiertes Rechnungskonzept gibt uns die Doppik Steuerungsmöglichkeiten für unseren Haushalt, mit denen wir die vorhandenen Mittel viel gezielter einsetzen können.“

Die Eröffnungsbilanz, die im September 2005 zusammen mit dem Haushalt im Rat eingebracht wird, werde die Transparenz der Vermögenssituation der Stadt deutlich erhöhen. Bisher seien nur ausgewählte Vermögensdaten aus dem Vorbericht des Haushaltsplanes sowie der Schuldenstand der Kommune diskutiert worden. „Jetzt sind weiter gehende Aussagen zur Vermögensstruktur und zur Finanzierung des Vermögens möglich“, so Freytag.

Der neue Haushalt erhöht aber nicht nur die Transparenz. Entscheidendes Merkmal des neuen Rechnungswesens ist für Freytag die verbesserte Steuerungsfähigkeit. Am Beispiel der Errichtung neuer Kindergartenplätze für unter Dreijährige erklärt er: „Auf der kameralen Datenbasis hat der Rat für eine solche Kindergarten-gruppe Personal- und Sachleistungen zur

Verfügung gestellt. Herrscht dagegen Kostentransparenz bezüglich der einzelnen Kindergartenplätze, so kann der Rat künftig per Kontrakt beispielsweise 20 neue Kindergartenplätze mit kalkulierten Kosten in Auftrag geben.“ Ob die Verwaltung diese Plätze in Eigenregie errichte oder freie Träger beauftrage, sei dann zweitrangig. „Mit anderen Worten: Die politische Steuerung ist zielgenauer, die Verwaltungssteuerung kann Effizienzspielräume aufdecken“, zieht der Kämmerer Bilanz.

Zur effizienteren Steuerung trägt auch bei, dass die Doppik die Planungssicherheit der Verwaltung steigert. Größere Beträge können im neuen System bereits vor Auftragsvergabe als Dispositionen verplant werden. Beim Buchen der Rechnung werden die Planzahlen automatisch gegen die echte Buchung ausgetauscht. Zudem wird bei jeder Buchung die entsprechende Kostenstelle mit angesprochen. So lassen sich per Mausclick kostenstellenbezogene Auswertungen oder Übersichten und Vergleiche der einzelnen Produkte und Dienstleistungen der Stadt erstellen.

Gute Vorbereitung ist ein Muss

Die Erfahrungen aus dem Brühler Projekt, das die Stadt gemeinsam mit der KPMG AG und DATEV umgesetzt hat, können anderen Kommunen als Hilfestellung dienen. So hat sich gezeigt, dass beim Umstellungsprozess neben einer guten Vorbereitung insbesondere die Konsolidierung der in der Kommune vorherrschenden Verfahrensweisen zu den Hauptkriterien für einen erfolgreichen Projektverlauf zählt. Denn trotz sorgfältiger Vorarbeiten der

Brühler waren nach Aussage von Projektleiterin Claudia Lorentzen, Beraterin bei DATEV-Consulting, noch etliche zusätzliche Anpassungen notwendig. „Wir fanden eine Reihe von unterschiedlichen Verfahrensweisen und dafür verwendete Software vor – z.B. für die „Knöllchen“, den Friedhof oder die Elternbeiträge der Kindergärten.“ Diese fachbezogenen Programme mussten mit dem zentralen Rechnungswesen verknüpft werden. Eine anspruchsvolle Aufgabe, da die zugrunde liegenden Prozesse, Verfahren und Datenstrukturen nicht immer ordnungsgemäß dokumentiert waren. Für die Stadt war dies eine gute Gelegenheit, ihre Abläufe zu durchleuchten und zu optimieren.

Kommunen, die künftig auf die Doppik umstellen, sollten darauf achten, dass alle Mitarbeiter des Fachbereichs für Finanzen im Umgang mit Windows-basierter Software erfahren sind und über Grundlagenkenntnisse der kaufmännischen Finanzbuchhaltung verfügen, empfiehlt Lorentzen. „Von Vorteil erweisen sich Mitarbeiter, die bereits mit einer kaufmännischen Software gearbeitet haben“, ergänzt Freytag. Die entscheidende Bedeutung für einen erfolgreichen Projektabschluss komme aber der Motivation aller Beteiligten während des gesamten Projektverlaufs zu. Um diese zu gewährleisten, hilft ein überschaubarer zeitlicher Rahmen für das Projekt.

Benedikt Leder,
DATEV eG in Nürnberg.
benedikt.leder@datev.de

Wir bringen Licht ins Dunkel.

Die Herausforderungen der kommunalen Energieversorgungswirtschaft kennen wir aus langjähriger vertrauensvoller Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Gestützt auf unser breites Leistungsspektrum und unserer langjährigen Branchenerfahrung entwickeln wir klare Antworten auf Ihre komplexen Fragen – denn nur wer das Ganze betrachtet, 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 Energie- und Versorgungswirtschaft mit einem Team von Branchenexperten in strategischen und organisatorischen Aufgabenstellungen. Welche Dienstleistung auch gefragt ist: den Erfolg unserer Kunden haben wir stets im Blick.

Sprechen Sie uns an:
Thomas Northoff
tnorthoff@deloitte.de
Tel +49 89 29036-8566

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

© 2005 Deloitte & Touche GmbH



Beteiligungsmanagement

Vertrauen ist gut. Kontrolle auch

Der Public-Corporate-Governance-Kodex soll Transparenz schaffen

Der Corporate-Governance-Kodex wurde für börsennotierte Aktiengesellschaften entwickelt. Da die Grenzen zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen aufweichen, gewinnt das Thema jetzt auch im öffentlichen Sektor an Bedeutung. Der Public-Corporate-Governance-Kodex soll künftig erhöhte Transparenz schaffen und die Unternehmensführung verbessern.

Von Rudolf X. Ruter und
Dr. Markus Häfele

Öffentliche Unternehmen sehen sich zunehmend vor einschneidende gesellschaftliche, politische und ökonomische Veränderungen gestellt. Um den steigenden Anforderungen von Gebietskörperschaften, Gesellschaften und der Öffentlichkeit gerecht zu werden, müssen sie effizienter arbeiten, das (steuer-)rechtliche Umfeld beherrschen und Finanzquellen diversifizieren.

Unterschiede zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft verringern sich in diesem Anforderungsumfeld zunehmend, vor allem im Hinblick auf die Ansprüche an Professionalität der betroffenen Organisationen. Damit steht auch ein öffentliches Unternehmen vor der Aufgabe, seine internen Aufsichtsstrukturen neu zu überdenken und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Langfristig können diese Unternehmen das Vertrauen von Gebietskörperschaften, Gesellschaften und der Öffentlichkeit nur sichern, indem sie qualifizierte Aufsichtsstrukturen schaffen. Die besondere Verant-

wortung aus der treuhänderischen Verwaltung von Vermögenswerten und der zunehmende Wettbewerb auf ursprünglich monopolistischen Märkten erfordern die Einrichtung von Kontrollmechanismen.

Der Corporate-Governance-Kodex Bereits Ende der 1980er Jahre hat die Weltbank mit der Entwicklung des Begriffes Corporate Governance entwicklungspolitische Gedanken formuliert. Ziel des Corporate-Governance-Kodexes ist die Verbesserung der Unternehmensleitung, -überwachung und -transparenz. Die bisherige Entwicklung (konkretisiert durch das KonTraG und die nachfolgenden Reformgesetze) konzentrierte sich vor allem auf börsennotierte Aktiengesellschaften.

Wenn sich nun aber privatwirtschaftliche, börsennotierte Unternehmen einem so genannten Corporate Governance Kodex unterwerfen müssen, stellt sich die Frage, ob und gegebenenfalls in welcher Form dieser Kodex auch im Bereich der öffentlichen Unternehmen anzuwenden ist bzw. ob die Entwicklung eines speziellen gemeinwohlorientierten „Public Corporate Governance Kodex“ (PCGK) für diesen Sektor empfehlenswert wäre.

Aufsicht zur Risikoversorge

Die Implementierung qualifizierter Aufsicht hilft, Entscheidungsprozesse zu optimieren und die Qualität der Wirtschaftsführung zu verbessern. Damit ist die Aufsicht Teil einer Risikoversorge. Diese trägt dazu bei, finanzielle Schiefereien in der Zukunft durch rechtzeitiges Erkennen zu vermeiden. Die ökonomische Leistungs-



Der Public-Corporate-Governance-Kodex schafft Einsicht in die Führung öffentlicher Betriebe.

fähigkeit ist zwar im Bereich der Non-Profit Governance nicht das Hauptziel der Tätigkeit. Die ökonomische Leistungsfähigkeit bildet aber die unentbehrliche Basis für die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben. Diese Basis gilt es in einem schwieriger werdenden Umfeld zu bewahren und auszubauen, um dem eigentlichen Zweck der Organisation gerecht werden zu können.

Die Überwachung im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung zielt nicht allein auf eine rückblickende Kontrolle, sondern übernimmt zugleich eine begleitende, vorausschauende, kritische Überwachung und kooperative Beratung der Unternehmensführung. Die Gewichtung zwischen Überwachung und Beratung hängt vor allem von der finanzwirt-

schaftlichen Lage des Unternehmens ab und ist von Fall zu Fall unterschiedlich.

In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, einen Status quo zur Tätigkeit der Unternehmensführung und der vorhandenen Aufsicht zu ermitteln. Nach der Bestandsaufnahme sollte die Erarbeitung eines Soll-Konzepts im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Hier stellt sich folgende Frage: An welchen Vorgaben soll sich eine qualifizierte, effektive Aufsicht orientieren? Bleibt die Antwort auf diese Frage im Rahmen der „Ist-Analyse“ noch offen, muss das öffentliche Unternehmen Stellung beziehen hinsichtlich der entsprechenden Anwendung handels- und aktienrechtlicher Regelungen oder der Entwicklung eines spezifischen PCGK.

Ein allgemein gültiger PCGK existiert bisher nicht. Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich jedoch schon seit längerer Zeit mit den möglichen Inhalten einer Kodifizierung. In dem von den Autoren des Artikels veröffentlichten Buch „Public Corporate Governance – Ein Kodex für öffentliche Unternehmen“ (Gabler Verlag) beziehen Fachleute aus Wirtschaft, Wissenschaft und Wohlfahrtsorganisationen Stellung zum Thema PCGK. Die Autoren haben darin ein Muster für einen Public Corporate Governance Kodex entwickelt.

Einen auf alle Unternehmen übertragbaren Standardkodex kann es aber nicht geben. Um den Besonderheiten ihrer eigenen Situation gerecht zu werden, müssen diese Unternehmen und Organisationen umfangreiche Anpassungen vornehmen. Insbesondere spielen hierbei die Größe der Organisation, ihre Ziele und Tätigkeitsfel-

der, die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle.

Ein guter PCGK zeichnet sich aber neben dem Aufsichtsorgan über weitere Elemente aus: Der Wirtschaftsprüfer, eine interne Revision und ein funktionierendes Risikomanagementsystem stellen wichtige Erfolgsfaktoren dar und sollten nicht isoliert nebeneinander bestehen. Denn erst durch eine sinnvolle Vernetzung lässt sich der größtmögliche Nutzen für die Organisation erzielen. Neben den genannten Elementen können im Einzelfall eine erweiterte Prüfung nach § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz und Prüfungen durch die öffentliche Hand zu einer weiteren effektiven Kontrolle beitragen. Ist der Soll-Standard für die betreffende Unternehmung bestimmt, hat es damit nicht sein Bewenden. In einem Soll-/Ist-Vergleich müssen die Verantwortlichen die möglichen Verbesserungen eruieren und implementieren.

Auch wenn der Aufwand für „Good Governance“ zunächst relativ groß erscheint, werden die Verantwortlichen dafür mit mehr Raum für die „eigentliche“ Tätigkeit in der Sache belohnt. Eine effiziente Aufsichtsstruktur ermöglicht es den Mitarbeitern, mehr Kapazitäten für den Unternehmenszweck zu mobilisieren, und gibt den nötigen Rückhalt im Alltagsgeschäft.

Rudolf X. Ruter ist Partner, Dr. Markus Häfele ist Manager bei der Ernst & Young AG in Stuttgart.
rudolf.x.ruter@de.ey.com
markus.haefele@de.ey.com

1. DEUTSCHER KÄMMERERTAG

Die öffentlichen Verwaltungen stellen sich neu auf!

Mit innovativem Management und modernen Finanzierungsformen in die Zukunft

– Geschlossene Veranstaltung für Finanzentscheider des öffentlichen Sektors –

23. November 2005

Kommunikationsforum der HypoVereinsbank, München

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage
www.derneuekaemmerer.de

Sie sind Finanzentscheider des öffentlichen Sektors und interessieren sich für eine Teilnahme am 1. Deutschen Kämmerertag?
Bitte melden Sie sich für weitere Informationen unter info@derneuekaemmerer.de

Veranstalter:

DER NEUE
KÄMMERER

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

Mitveranstalter:

Deloitte.

NÖRR STIEFENHOFER LUTZ
RECHTSANWÄLTE STEUERBERATER WIRTSCHAFTSPRÜFER PARTNERSCHAFT

DEPFA BANK

NRW.BANK
Wir fördern Ideen

HypoVereinsbank

WestLB
Bank der neuen Antworten

Public Private Partnership

SERIE – HEIMATKUNDE: PPP IN BAYERN

PPP-Leitfaden soll Türen öffnen

Anpassung im Haushalts- und Förderrecht gefordert

Im Ländervergleich nimmt Bayern an Fahrt auf. Für ein großes PPP-Projekt erfolgte kürzlich der erste Spatenstich: Die Ortsumgehung von Miltenberg und Großheubach wird als PPP-Projekt durchgeführt. Anfang 2006 soll ferner mit den Bauarbeiten eines Abschnitts der Münchner Flughafentangente-Ost als PPP-Projekt begonnen werden.

Von Doris Hülsbömer

Die kürzlich einberufene Pressekonferenz des Bayerischen Innenministeriums zur Vorstellung der Initiative „Public-Private-Partnership in Bayern“ sollte – insbesondere im kommunalen Bereich – für PPP eine breite Schneise schlagen: „Die öffentlichen Auftraggeber wollen Investitionen anschieben, die Bauwirtschaft will bauen“, beschrieb Bayerns Innenminister Dr. Gün-

„Leitfaden soll PPP in Bayern vorantreiben“

ther Beckstein den gemeinsamen Nenner. Als Hilfestellung soll ein dreiteiliger PPP-Leitfaden dienen. Auf der Pressekonferenz wurde der erste Teil vorgestellt. Er erläutert Chancen und Risiken von PPP, dokumentiert bereits realisierte Projekte in Bayern und gibt Hinweise zur PPP-Eignung von Baumaßnahmen. Mittels einer

beigelegten CD lassen sich ein Projektierungstest und eine erste überschlägige Wirtschaftlichkeitsprognose durchführen, in der Bundesrepublik ein Novum.

Autobahnen werden ausgebaut

Bislang führt die Oberste Baubehörde fünf vom Bund festgelegte PPP-Pilotprojekte im staatlichen Hochbau und Straßenbau durch. Schwerpunkt ist der sechsstreifige Ausbau bestehender, aber überlasteter Autobahnen.

■ **Ortsumgehung Miltenberg** einschließlich eines Tunnels und mehrerer Brückenbauwerke. Bau, Finanzierung und Erhalt liegen in den kommenden 25 Jahren in privater Hand. Gesamtkosten: 39 Millionen Euro. Gebaut wird seit Ende August 2005.

■ **Ausbau der A8** zwischen Augsburg und München. Ausbau, Erhalt, Betriebsdienst und Finanzierung laufen über eine private Projektgesellschaft für eine Konzessionslaufzeit von 30 Jahren. Baubeginn: Ende 2006.

■ **Abschnitt der Münchner Flughafentangente-Ost.** Baubeginn: Anfang 2006.

■ **Neubau einer Frauenhaftanstalt und Neubau einer Jugendarrestanstalt** für die JVA München-Stadelheim. Betrieb, Unterhaltung der Ver- und Entsorgungsanlagen einschließlich der Energielieferung werden über 20 Jahre privat vergeben.

Für die Verlegung bei Miltenberg entwickelte die Bayerische Straßenbauverwaltung neue Finanzierungsmodelle. Kombiniert wurden Elemente des Funk-

tionsbauvertrages und der privaten Vorfinanzierung.

Eigenkompetenz vermindert Transaktionskosten

Alle bayerischen PPP-Projekte werden von der zentralen Bauverwaltung Oberste Baubehörde im Innenministerium begleitet. „Hier liegen Bau und Rechtskompetenz in einer Zentralstruktur vor, die die Bauämter vor Ort zielgerichtet führen kann“, erläutert Matthias Reichle, Leiter des Arbeitskreises „Rechtliche Rahmenbedingungen“, die Vorteile der bayerischen Verwaltungsstruktur. Die sonst übermäßig zu Buche schlagenden Transaktionskosten könnten so durch Eigenkompetenz in bescheidenem Rahmen gehalten werden.

Das PPP-Potenzial in Bayern sei enorm, so Reichle weiter. „Augenblicklich ist vor allem der Schulneubau unser Hauptfokus.“ Dywidag begleitet ein Modellprojekt in Nürnberg, in dem vier Schulen und eine Dreifachturnhalle als PPP-Projekt umgesetzt werden. In einer Erhebung erfragte der Bayerische Bauindustrieverband, ob und welche dringenden öffentlichen Baumaßnahmen in den Kommunen anstünden. Das Ergebnis lautete:

■ Rund 30 Kommunen berichteten von dringend notwendigen Schulsanierungen.

■ In etwa 30 weiteren Kommunen wurde der Wunsch nach Bäder- und Sportstättenanierungen laut.

■ In 25 Kommunen stehen Sanierungen von Hochbauten wie Rathäusern, Ver-

waltungsgebäuden und Mehrzweckhallen an.

■ Als weitere Projekte wurden Kläranlagenauf- und -umrüstungen, Wasserversorgung bzw. Abwasserentsorgung, Feuerwehrhausbauten oder Energiecontractingmaßnahmen genannt.

Lücken im rechtlichen Gewand

Der kommunale rechtliche Rahmen ist nicht auf PPP zugeschnitten. Der Bayerische Gemeindetag kritisiert die Verbuchung von PPP-Raten im Verwaltungshaushalt, was eine Kreditaufnahme verhindere. Auch das Zuwanderungsrecht sei antiquiert: „Es kann nicht sein, dass die Förderung ausschließlich daran geknüpft wird, dass das Objekt im Eigentum der Kommune verbleibt“, bemängelt der Präsident des Bayerischen Gemeindetags, Uwe Brandl. Auch wenn eine Immobilie von Seiten der Kommune nur mietweise genutzt werde, solle eine Förderung ermöglicht werden.

Die Schaffung haushaltsrechtlicher Spielräume ist ein weiterer Kritikpunkt. Bislang dürfen Ausgaben für Baumaßnahmen im Haushaltsplan erst dann veranschlagt werden, wenn Pläne vorliegen, die die Art der Ausführung und die Kosten der Maßnahmen genau aufschlüsseln.

Ansprechpartner für Kommunen und kommunale Zweckverbände

In Bayern umfasst das organisatorische Gerüst für PPP drei Ebenen. Die oberste Ebene beinhaltet die „Gesprächsrunde PPP“ unter Federführung der Obersten Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern.

Ihre Aufgaben sind Strategie und Steuerung. In der zweiten Ebene ist der „PPP-Arbeitskreis“ angesiedelt. Die Geschäftsführung obliegt dem Bayerischen Bauindustrieverband.

Der Arbeitskreis befasst sich mit Arbeitshilfen, Rahmenbedingungen und Erfahrungsaustausch. Auf der Task-Force-

Ebene wurde eine „PPP-Arbeitsgruppe“ eingerichtet, koordiniert von der Obersten Baubehörde. Die Arbeitsgruppe fungiert als Ansprechpartner für Kommunen und kommunale Zweckverbände.

Die zweite Veröffentlichung der bayerischen PPP-Arbeitskreise soll weitere detaillierte Hinweise zu den rechtlichen Rahmenbedingungen für Modelle in Bayern geben. „Unser PPP-Weg ist wesentlich schlanker, als er andernorts gepredigt wird“, fasst Reichle den bayerischen Weg zusammen.

d.huelsboemer@derneuekaemmerer.de

Der bayerische Weg

2,5 Milliarden Euro in Warteschleife

In Bayern bleibt die Investitionsquote hoch. Investitionen in Höhe von 2,5 Milliarden Euro sind in der Planung. PPP wird zum wichtigen Bestandteil öffentlicher Investitionen. Der Neue Kämmerer sprach mit Ursula Willschek, stellvertretende Pressesprecherin des Bayerischen Staatsministeriums des Innern, über den bayerischen Weg.

Frau Willschek, wie hoch ist der Investitionsstau im öffentlichen Sektor in Bayern zu beziffern?

Der bayerische Staatshaushalt weist seit vielen Jahren die höchste Investitionsquote aller alten Bundesländer, ausgenommen die Stadtstaaten, auf. Damit zeigt der Freistaat Bayern, dass er den hohen Bedarf an öffentlichen Investitionen erkannt hat und ihm Rechnung trägt.

Bei den Bundesfernstraßen haben wir derzeit sofort vollziehbares Baurecht in Höhe von 750 Millionen Euro, das heißt, wenn wir aus dem Bundeshaushalt mehr Geld zur Verfügung gestellt bekämen, könnten wir sofort mit dem Bau dieser Maßnahmen beginnen.

Weitere Maßnahmen mit Gesamtkosten von 1,7 Milliarden Euro sind in Vorbereitung; hier erwarten wir Baurecht in nächster Zeit.

Die Kommunen erhalten Unterstützung durch gezielte Investitionshilfen.

Der Freistaat Bayern hat in der Vergangenheit für eine kontinuierliche Bautätigkeit gesorgt. Durch PPP können weitere Baumaßnahmen auf den Weg gebracht werden. Wir sind uns aber bewusst, dass auch PPP-Maßnahmen die öffentlichen Hände finanziell auf lange Zeit binden.

Die Finanzierung des bereits angelaufenen PPP-Projektes in Miltenberg wurde vom VCD mit den folgenden Worten kritisiert: „So verplant die Regierung Geld, das noch nicht mal vorhanden ist, nämlich

zukünftige Einnahmen aus der Lkw-Maut“. Wie stehen Sie dazu?

Diese Äußerung entbehrt jeder Grundlage. Die Einnahmen aus der Lkw-Maut fließen dem Bundeshaushalt zu und können nur für die Finanzierung von Verkehrswegen des Bundes verwendet werden.

Die Ortsumgehung Miltenberg dagegen ist eine Staatsstraße und wird also mit Mitteln aus dem bayerischen Staatshaushalt finanziert.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor in Bayern?

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem privaten Sektor betreiben wir schon sehr lange und sehr erfolgreich. Maßnahmen des Baus und der baulichen Erhaltung von Liegenschaften und anderer staatlicher Infrastruktur vergeben wir schon seit Jahrzehnten an private Planungsbüros und Firmen.

Um die faire Zusammenarbeit sicherzustellen, gibt es im staatlichen Bereich eine Vielzahl von bewährten Regularien wie etwa die Ausschreibung nach VOB, Mittelstandsrichtlinien und standardisierte Vertragsbedingungen. In die Arbeitskreise zur Erarbeitung und Fortschreibung solcher Regelwerke sind stets Vertreter der Privatwirtschaft eingebunden.

Können Sie konkrete Beispiele nennen?

In jüngerer Zeit setzen wir beispielsweise beim Winterdienst auf den Straßen oder bei der Pflege von Grünflächen verstärkt private Unternehmer ein. Das Facility-Management von Gebäuden, etwa bei den Universitäten, stellt ebenfalls einen großen Bereich der Zusammenarbeit mit privaten Firmen dar.

Die Fragen stellte Doris Hülsbömer

d.huelsboemer@derneuekaemmerer.de

Erfolg ist keine Frage des Zufalls, sondern der richtigen Entscheidungen.

Privatisierungen können helfen, öffentliche Aufgaben effizienter zu erfüllen und Haushalte zu entlasten. KPMG analysiert mit Ihnen Einbindungsmöglichkeiten privater Partner und begleitet Sie bei der Vorbereitung und Umsetzung der Vorhaben. Profitieren Sie von unserem fundierten Know-how und der Erfahrung eines hierauf spezialisierten Teams. Für weitere Informationen: Leif Zierz, Tel. (069) 9587-1559, lzierz@kpmg.com; Dr. Steffen Wagner, Tel. (069) 9587-1507, steffenwagner@kpmg.com

www.kpmg.de

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG

Privatisierung • Public Private Partnership

Pietätvolle Privatisierung

Friedhofswesen und Krematorium in privater Hand

Einen Leitfaden zur Privatisierung des Friedhofswesens gibt es nicht – dafür einen Bericht über zehn Jahre Erfahrung im wahrscheinlich sensibelsten Themenbereich der Kommunalwirtschaft. Der Artikel beschreibt den Weg zum bundesweit ersten privat betriebenen Krematorium und die vollständige Vergabe der bisher städtisch durchgeführten Erdbestattung an private Dienstleister.

Von Hans-Joachim Kreisel

Personelle Kapazitätsengpässe führten dazu, dass die Stadt Landau mit insgesamt neun Friedhöfen vor etwa zehn Jahren über die Privatisierung des Bestattungswesens nachdachte. Je nach Jahreszeit oder auch zufällig kam es zu extremen Kapazitätsbelastungen. Insbesondere im Winter wurde das Personal des kommunalen Baubetriebshofes dringend für den Schneedienst gebraucht und war damit nicht für das Ausheben von Gräbern

„Vertrauen ist bei der Privatisierung des Friedhofswesens ein wichtiger Faktor“

verfügbar. Gleichzeitig lagen für das 100 Jahre alte städtische Krematorium umfangreiche Auflagen zur Abgasreinigung auf dem Tisch. Und weitere Investitionen von mehreren hunderttausend Euro hätten den Gebührenhaushalt der Stadt belastet:

Die Anschaffung eines Kleinbaggers stand zur Diskussion, dazu die Suche nach fachkundigem Maschinenpersonal, hinzu wären Anschaffungen für Schalmaterial und Überfahrampen erforderlich gewesen.

Klagen vermeiden

Die Vergabekriterien für das Privatisierungsvorhaben stellte die Stadt auf wenigen Seiten zusammen. Oberstes Gebot war es, Klagen zu vermeiden. Als Dienstleister kamen daher nur Personen oder Unternehmen in Frage, die ein gewisses „lokales Vertrauen“ im Bestattungswesen nachweisen konnten. Eine EU-weite Ausschreibung des Bereichs „Erdbestattungen“ war innerhalb dieser Grenzen nicht möglich. Es blieb bei der beschränkten Vergabe.

Die Ausschussmitglieder des Stadtparlaments diskutierten emotional: Wer ist an der Beerdigung der Verstorbenen künftig beteiligt? Wer gestaltet die Aussegnung, bestellt den Pfarrer, sucht die Musik aus, wer besorgt die Sargträger, bildet die Bestattungsaufsicht? Wer kümmert sich um die Dekoration der Kränze, der Kondolationslisten? Wird das Grab auch fürsorglich hergerichtet und der verwelkte Blumenschmuck entsorgt? Eine Fülle detaillierter Aufgaben, für die sich die Kommunalpolitiker verantwortlich fühlten und kontrollieren wollten.

Die drei örtlichen Bestattungsunternehmen erklärten sich bereit, zusammenzuarbeiten. Sie gründeten die Friedhofsdienst GmbH, eine Dienstleistungsgesellschaft, und übernahmen gemeinsam die Erdbestattungen für neun Friedhöfe. Für die Bevölkerung hatte diese Lösung den beson-

deren Vorteil, dass die Ansprechpartner im Trauerfall nun keine neuen waren.

Auch haushaltsrechtlich, bei der Kontierung von Eigen- zu Fremdleistungen, gab es keinerlei Probleme für den Stadtkämmerer. Allein die geringen Personalaufwendungen für zwei Stellen und der Aufwand für die allgemeine Friedhofspflege und den Wegebau, soweit sie als „städtisches Begleitgrün“ definiert wurden, belasteten noch den Haushalt. Alle direkten Kosten im Zusammenhang mit Bestattungen verteilte die Friedhofsdienstgesellschaft nach privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Mancher Bürger musste sich allerdings daran gewöhnen, dass dem „politisch“ gebildeten Preis ein Ende bereitet wurde. Der Stadtrat kontrollierte und zeigte sich zufrieden, dass der Kostenblock „Friedhöfe“ von ihm genommen wurde. Nicht mehr die Kommune, sondern die neu gegründete Dienstleistungsgesellschaft vertritt seitdem den Rechnungsbetrag.

Erstes privat betriebenes Krematorium

Als die Wirtschaftlichkeit des Krematoriums auf den Prüfstand gestellt wurde, wurden Stimmen aus der Bevölkerung laut: Auf den Standort eines Krematoriums in ihrer Stadt wollten sie nicht verzichten. Ganze drei Standorte gab es zu diesem Zeitpunkt in Rheinland-Pfalz. Diskussionen um Leichentourismus, Termine und Zeitaufwand der Trauerbewältigung, Geldmacherei, vieles wurde heftig diskutiert. An die „Tür“ klopfen externe Unternehmen, auch ausländische warben mit ei-



Das Friedhofswesen ist der wahrscheinlich sensibelste kommunale Geschäftsbereich.

ner Vielzahl von Vorschlägen für die Übernahme der Kremationen, der Bau eines neuen Krematoriums war mit rund 2,75 Millionen Euro (5,5 Millionen Mark, um 1995) beziffert. Diese Summe konnte die Stadt nicht stemmen, zumal ein Krematorium gewiss keine Pflichtaufgabe einer Kommune ist, somit also bei einem defizitären Haushalt nicht finanzierbar und damit nicht genehmigungsfähig gewesen wäre. Einer der Mitgesellschafter der vorgenannten Friedhofsdienst GmbH bewarb

sich schließlich um ein Baugrundstück für ein Krematorium in einem neuen Industriegebiet. In Absprache mit ihm bemühte sich das Friedhofsamts darum, die Betriebsdauer des alten Krematoriums noch ausnahmerechtlich für kurze Zeit erteilt zu bekommen. Das neue Krematorium überzeugte schließlich mit einer Organisationsform, die an Seriosität und Zuverlässigkeit bis heute nichts verloren hat. Nach wie vor werden Kremationen und vorausgehende Freigaben und Ausstellungen von Urkunden wöchentlich von der städtischen Friedhofsverwaltung kontrolliert, so war es mit der Dienstaufsicht (Bezirksregierung und Sozialministerium) damals vereinbart. Dem privatwirtschaftlichen Krematorium steht anders als dem Krematorium in kommunaler Hand ein bundesweiter Markt offen. Dadurch erhöht sich die Wirtschaftlichkeit deutlich: Von damals 600 ist die Anzahl an Kremationen auf jährlich 5.000 gestiegen. Die Kommune hat ihren Altbetrieb eingestellt. Die Bausubstanz war nicht mehr betriebsicher, die Entgasung der Brennmaterialie nahe der Innenstadt hielt den Auflagen nicht mehr stand. Die Dienstleistung jedoch hat die Stadt nicht verloren: Ein privatwirtschaftliches Unternehmen bietet sie heute besser und wirtschaftlicher an – so, wie die Kommunalverfassung es vorgibt.

Hans-Joachim Kreisel ist Landesvorsitzender der Bundesvereinigung Liberaler Kommunalpolitiker (VLK) in Rheinland-Pfalz.
AchimKreisel@aol.com

FACILITY MANAGEMENT KOMPENDIUM

Jahrbuch für infrastrukturelle, technische und kaufmännische Gebäudebewirtschaftung



Aus dem Inhalt:

- Marktsituation und -entwicklung
- Betriebskostenanalyse und Vertragsgestaltung
- Immobilienmanagement
- Public Private Partnership
- Fallbeispiele aus der Praxis

Plus: große Marktübersicht der führenden Anbieter

Verlegt vom F.A.Z.-Institut und K27 Medienhaus
Herausgegeben von Andreas Gries und Thomas Lünendonk.
Oktober 2005, 240 Seiten, 38,- Euro

Europaweite Ausschreibung umgehen

Kreis Bergstraße teilt Großauftrag in kleine Einheiten

Um den ortsansässigen Mittelstand zu stärken, entwickelte der Kreis Bergstraße ein eigenes Modell. Er stückelt die Aufträge für den Bau und die Sanierung von 16 Schulen in Teillösungen mit einem maximalen Volumen von 5 Millionen Euro.

Von Petra Pfeifer

Noch in diesem Jahr plant der Kreis Bergstraße Neubau, Umbau und Sanierung von insgesamt neun Schulen. Im kommenden Jahr sollen es weitere sieben sein. Ein PPP-Modell im ursprünglichen Sinne kam für den hessischen Landkreis nicht in Frage. Die Vorbereitungszeit hätte zu lange gedauert. Außerdem will der Kreistag den Zuschlag einem ortsansässigen Mittelständler erteilen. Bei der Vergabe an einen Generalunternehmer hätten kleine und mittelständische Unternehmen jedoch trotz der so genannten Mittelstandsklausel Nachteile gehabt. Die Gewinnmarge von 15 bis 20 Prozent wäre vermutlich einem großen, international tätigen Unternehmen zugute gekommen und in eine andere Region geflossen.

„Wir möchten, dass das Geld hier in der Region bleibt“, sagt Landrat Matthias Wilkes. Ein Investitionsvolumen in dieser Höhe ziehe enorme Gewerbesteuererinnahmen für den Kreis nach sich. Diese gingen verloren, wenn ein Generalunternehmer, den es an der Bergstraße nicht gibt, den Auftrag bekäme. Ein weiterer Effekt sei, dass dieser Auftrag nicht nur für volle Auftragsbücher in der Region sorgen würde, sondern auch für

Jobs und Ausbildungsplätze. „Wir wollten eine sowohl effiziente als auch wirtschaftliche Lösung“, so Wilkes.

Bauleistungen stückeln

Gemeinsam mit der Handwerkskammer Rhein-Main hat der Kreistag ein eigenes Modell entwickelt, das so genannte „Bergsträßer Modell“. Demnach will der Kreis einen Eigenbetrieb einrichten, der die Bauleistungen in Teilstücken von 5 Millionen und Dienstleistungsaufträgen von bis zu 200.000 Euro vergibt. Auf diese Weise umgeht der Kreis die Verpflichtung zur Anwendung des Vergaberechts nach § 30 GemHVO. Die Aufträge sollen an kleine und mittelständische Unternehmen des Bergsträßer Kreises vergeben werden. Um die Gefahr der Korruption zu vermeiden, werden in der Eigenbetriebsatzung Verhandlungsgrundlagen festgelegt.

„Die gesamte technische Bearbeitung im Bereich des Instandsetzungsbedarfs wird mit dem Einsatz des vorhandenen Know-hows und moderner EDV-Software aus einer Hand von den Mitarbeitern der Abteilung Gebäudewirtschaft geleistet“, heißt es in der Kreistagsvorlage. Bei Einzelmaßnahmen sollen die Planungsleistungen an private Architekten und Ingenieurbüros in der Region gehen.

„Wir denken, dass wir damit nicht nur eine sinnvolle Lösung erarbeitet haben, sondern sogar eine effektiv viel günstigere“, so der Landrat, der in diesem Modell eine eigene Form der Public Private Partnership sieht.

p.pfeifer@derneuekaemmerer.de

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Mainzer Landstrasse 199, 60326 Frankfurt am Main
Telefon: (0 69) 75 91 - 24 94, Telefax: (0 69) 75 91 - 19 66
E-Mail: branchen@faz-institut.de

Immobilienmanagement

Prozesse straffen

Neue Software ermöglicht effizientes Immobilienmanagement in Neubrandenburg

Die Stadt Neubrandenburg hat einen Eigenbetrieb Immobilienmanagement gegründet, um die Immobilien der Stadt effektiver als mit der normalen städtischen Kameralistik zu verwalten. Die immobilienbezogenen Kosten sollen damit um mindestens 16 Prozent sinken, langfristig sogar noch deutlich mehr.

Von Meike Zschacke

Damit die Stadt Neubrandenburg pünktlich zum 1. Januar 2005 ihren Eigenbetrieb Immobilienmanagement gründen konnte, war zunächst einmal eine kleine „Verfassungsänderung“ erforderlich: Die betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Eigenbetriebs innerhalb der kommunalen Strukturen erforderte eine Experimentierklausel in der Kommunalverfassung. Das Land Mecklenburg-Vorpommern fügte diese ein.

„Einsparpotenzial von rund einem Sechstel“

Der Eigenbetrieb ist für Mecklenburg-Vorpommern ein zukunftsweisendes Pilotprojekt, um die finanzielle Situation der Kommunen zu verbessern. „Wir sehen schon jetzt ein Einsparpotenzial bei den immobilienbezogenen Kosten von rund einem Sechstel. Ich erwarte, dass über die Jahre noch mal so viel hinzukommt“, sagt Frank Benischke, Leiter des Eigenbetriebs

und Geschäftsführer der Neubrandenburger Wohnungsgesellschaft (neuwoges), einer hundertprozentigen Tochter der Stadt.

Verträge bündeln

Die Stadt Neubrandenburg hatte die neuwoges beauftragt, eine Untersuchung zur Optimierung der Immobilienbewirtschaftung durchzuführen. „Die Studie ergab, dass das System der öffentlichen Hand ungeeignet ist, Immobilien ordnungsgemäß zu bewirtschaften“, führt Benischke aus. Das liege zum einen an den Beschränkungen durch die Kommunalverfassung, zum anderen aber auch an den gewachsenen Strukturen einer Stadtverwaltung. „Jeder Fachbereich hat seine Immobilien selbst betreut, also beispielsweise auch seine jeweils eigenen Wartungsverträge abgeschlossen“, so Benischke. Allein in der Bündelung dieser Verträge sehe er einen relevanten Rationalisierungsposten.

Die Analyse der neuwoges ergab, dass die Gründung eines Eigenbetriebs durch die Stadt wirtschaftlich sei. Der Eigenbetrieb verwaltet heute alle städtischen Immobilien, die nicht in das Portfolio der städtischen Wohnungsgesellschaft gehören, also z. B. Schulen, Gewerbeparks, die historischen Stadtbefestigungsanlagen, Grün-, Wasser- und Freiflächen sowie Straßen.

Einführung einer neuen Software

Die Verwaltung der Immobilien wird im Eigenbetrieb über eine neue Software abgewickelt, Blue Eagle 2.0. von Aareon, eine SAP-basierte Komplettlösung für die Immobilienwirtschaft. Bei der Auswahl ei-

nes geeigneten Produktes war die SAP-Basis der Software ein entscheidender Faktor, um eine einheitliche EDV-Basis in den öffentlichen Betrieben der Stadt Neubrandenburg sicherzustellen. „Die Stadtwerke arbeiten bereits mit SAP, und auch die Stadtverwaltung muss 2008 im Zuge des neuen Haushaltsrechts eine neue Software anschaffen. Eine einheitliche EDV-Basis kann da nur von Nutzen sein“, so Benischke.

Die Gründung und Ausgestaltung des Eigenbetriebs erfolgte zügig: Im Juli 2004 legte die neuwoges die Ergebnisse ihrer Untersuchung vor, bereits Anfang September beschloss die Stadtvertretung die Gründung des Eigenbetriebs, die daraufhin am 1. Januar 2005 vollzogen wurde. In diesen vier Monaten arbeiteten neun Projektgruppen an Aufbau und Ausgestaltung des Eigenbetriebs, eine davon an der Einführung der neuen Immobilien-Software. „Die Implementierung der neuen Software musste sich nach dem zeitlich knappen Gesamtplan richten und in enger Verzahnung mit den übrigen Projekten vorantreiben“, erinnert sich Benischke. Inklusiv Vorstudie standen so rund drei Monate für die Softwareeinführung zur Verfügung.

Zeitplan eingehalten

Bei der Implementierung der neuen Software ergaben sich Probleme: Da der Eigenbetrieb neu gegründet wurde und drei ehemalige Fachbereiche der Stadtverwaltung in sich aufnahm, gab es kein konsistentes Ausgangsmaterial. „Wir hatten Daten aus vier oder fünf Ausgangssystemen plus Tonnen von Papier“, verdeutlicht

Benischke. So wurde im Rahmen einer Vorstudie zunächst eruiert, aus welchen Altsystemen welche Daten gezogen werden können. Festgelegt wurde außerdem, welche Anforderungen ein Muss für den Produktivstart waren und welche Funktionen sukzessive im Laufe des Jahres 2005 hinzugeschaltet werden konnten. „Viele Funktionen der neuen Software, wie z.B. Technisches Immobilienmanagement oder die Instandhaltung über ein Service-Portal im Internet, gab es bisher nicht. Sie mussten deshalb erst in den innerbetrieblichen Abläufen etabliert werden“, führt Benischke aus.

„Kommunalverfassung hemmt öffentliches Immobilienmanagement“

Nach Abschluss der Vorstudie blieben noch zwei Monate zum tatsächlichen Produktivstart. „Durch Terminstrenge, klare Strukturen und Zuständigkeiten sowie das große Engagement auf beiden Seiten konnten die engen zeitlichen Vorgaben eingehalten werden“, freut sich Benischke. Dank eines detaillierten Projektplans hatten auch unvorhergesehene Schwierigkeiten, beispielsweise bei der Datenbereitstellung, keine großen Auswirkungen auf den Gesamtverlauf des Projekts.

Meike Zschacke, Marketing und Kommunikation, Aareon AG in Mainz. mzschacke@aareon.com

FM-Jahrbuch erschienen

In einem neuen Jahrbuch finden Entscheidungsträger im öffentlichen Sektor nützliche Unterstützung bei der Optimierung des Gebäudemanagements.

Die infrastrukturelle und technische Bewirtschaftung von Verwaltungsbauwerken und öffentlichen Einrichtungen belastet den Haushalt fast aller Kommunen. Dennoch werden Einsparpotenziale vielerorts nicht ausreichend analysiert und genutzt. Methoden und Verfahren zur Prozess- und Kostenoptimierung, die in der Privatwirtschaft seit Jahren zum Alltag der Unternehmensführung gehören, finden erst allmählich Einzug in die Amtsstuben. Gerade Aufgaben rund um den Betrieb und die Erhaltung von Gebäuden und Liegenschaften lassen sich kostensenkend und qualitätssteigernd an externe Facility-Management-Dienstleister vergeben.

Hier setzt das „Facility Management Kompendium“ an. Auf 240 Seiten vermittelt das Nachschlagewerk fundiertes Fachwissen und praxisnahe Tipps. So wird beispielsweise erklärt, worauf bei der Vertragsgestaltung zu achten ist und welche attraktiven Möglichkeiten PPP bietet. In einem gesonderten Teil geben Profile führender Anbieter und Berater den Verantwortlichen der öffentlichen Hand eine objektive Marktübersicht und erleichtern die Auswahl eines Dienstleisters.

► Das „Facility Management Kompendium“ ist für 38 Euro beim F.A.Z.-Institut erhältlich.

a.gries@faz-institut.de

Online anmelden unter
www.moderner-staat.de

MODERNER STAAT 2005

Impulse für Bund, Länder und Kommunen



29.-30. NOVEMBER 2005

MESSEGELÄNDE BERLIN

Kongresspartner:



Bundesministerium
des Innern

KGSt



Veranstalter:



Messe Berlin Reed

Projekt MODERNER STAAT 2005, Völklinger Straße 4, D – 40219 Düsseldorf
Telefon: 0211-90191-159, Telefax: 0211-90191-171, E-Mail: info@moderner-staat.de

MODERNER
STAAT

9. FACHMESSE UND KONGRESS

www.moderner-staat.de

Recht & Steuern

Großbaustelle Kommunal финанzen

Ansprüche an eine „gelungene Reform“

Der Deutsche Landkreistag fordert, das Kommunalfinanzsystem strukturell und quantitativ zu verbessern.

Von Hans Jörg Duppré

Bevor durchdrungen werden kann, was eine „gelungene Reform“ der Kommunalsteuern aus Sicht der Landkreise ausmacht, ist es wichtig zu erklären, warum über eine Reform der Kommunalsteuern überhaupt gesprochen wird. Denn eigentlich scheinen die Maßnahmen der Gemeindefinanzreform zu greifen: Die Steuereinnahmen der Kommunen sind im vergangenen Jahr deutlich gewachsen.

Diese Betrachtungsweise bildet jedoch nur einen Teil der Realität ab, denn innerhalb der verschiedenen Säulen der Kommunalsteuern und in den einzelnen Kommunen entwickelten sich die Einnahmen 2004 sehr unterschiedlich. Die Ursache für die positive Entwicklung im vergangenen Jahr liegt weitgehend in der außergewöhnlichen Situation bei der Gewerbesteuer. Der für den ländlichen Raum ungleich bedeutsamere Gemeindeanteil an der Einkommensteuer entwickelt sich hingegen schon vier Jahre in Folge rückläufig.

Reformbedarf

Überdies hat die Gemeindefinanzreform strukturell wenig an den Kritikpunkten zum kommunalen Steuersystem verändert. Der im Vorfeld postulierte Reformbedarf bleibt weitgehend bestehen. Noch immer bringt nur ein kleiner Kreis von großen Unternehmen die Gewerbesteuer auf. Die geforderte Ausweitung des Kreises der

Steuerzahler blieb aus, und auch die geforderte Verbreiterung der Bemessungsgrundlage hat nicht stattgefunden. Die Gewerbesteuer bleibt somit auch nach der Gemeindefinanzreform eine in ihren Grundzügen denaturierte kommunale Steuer, die im Aufkommen zwischen den Kommunen große Unterschiede aufweist.

Erst recht nicht gelöst ist das Problem der Kreisfinanzierung. Der Deutsche Landkreistag setzt sich seit Jahren für eine Lösung des strukturellen Problems der Kreisfinanzen ein. Er fordert, den Kreisen wieder eine Steuerertragsbeteiligung zuzusprechen, die sie auch bis 1931 hatten und die bis zu 44,7 Prozent des Volumens des Kreishaushalts ausmachte. Denn gemeinsam mit den kreisfreien Städten sind die Landkreise der kommunale Selbstverwaltungsträger, dem der Bundesgesetzgeber Aufgaben zuteilt. Dem steht jedoch diametral gegenüber, dass die Landkreise in der Finanzierung auf eine Refinanzierung bei den kreisangehörigen Gemeinden verwiesen werden, deren Steuereinnahmen quasi mit der Kreisumlage vorbelastet sind. Damit wird eine riesige Sprengkraft in die kommunale Familie getragen, die in den vergangenen Jahren zunehmend Entzündung gefunden hat. Aus den gerichtlichen Auseinandersetzungen um die Kreisumlage gehen regelmäßig die kreisangehörigen Gemeinden als Verlierer hervor, so dass sie die wahren Verlierer der derzeitigen Konstellation sind.

Schließlich sprechen viele Anzeichen dafür, dass nach der nächsten Bundestagswahl politische Initiativen zur Reform der Unternehmensbesteuerung mit dem Ziel

wieder aufgegriffen werden, zu einer Vereinfachung des Steuerrechts, zu einer Absenkung der Steuertarife, zu einer Verminderung von Befreiungstatbeständen und zu einer Verbreiterung der Bemessungsgrundlage zu kommen.

Das Präsidium des Deutschen Landkreistages unterstützt grundsätzlich diese Zielsetzungen, sieht angesichts der Lage der öffentlichen Finanzen im Allgemeinen und der Kommunalfinanzen im Besonderen aber keinen Spielraum für Steuerentlastungen. Im Rahmen der entsprechenden Reformüberlegungen – und dies macht die Materie zu kompliziert – dürfen zudem die kommunalen Belange als Steuergläubiger nicht unter den Tisch fallen.

Reform der Kommunalsteuern

Vordringliche Aufgabe einer Reform, die auch die Kommunalsteuern in den Blick nimmt, muss sein, das geltende Kommunalfinanzsystem strukturell, aber auch quantitativ zu verbessern. Hinsichtlich der Einbeziehung der kommunalen Steuern in eine grundlegende Steuerreform hält der Deutsche Landkreistag an den gemeinsam mit den anderen kommunalen Spitzenverbänden seit 2001 formulierten vier Zielsetzungen, der Verbesserung, der Verstärkung und der Erhöhung der Gestaltbarkeit der Kommunalsteuern bei Aufrechterhaltung eines spezifischen Bandes zwischen Wirtschaft und Kommunen, fest. Sie bleiben der Maßstab, an dem die Güte jeder Reformvorstellung zunächst zu messen ist. Dabei kommt es von Seiten des Deutschen Landkreistages darauf an, die kommunale Steuerbasis insgesamt zu verbreitern, zu

einer sachgerechten horizontalen Steuerverteilung auf die kreisfreien Städte einerseits und den kreisangehörigen Raum andererseits zu kommen sowie eine aufgabenangemessene Einnahmenverteilung zwischen den Kreisen und den kreisangehörigen Gemeinden zu erzielen. Bei der horizontalen Steuerverteilung sind zudem die dauerhaften Belastungsverschiebungen zu Lasten des kreisangehörigen Raumes auf Grund veränderter Aufgabenverteilung durch Hartz IV zu berücksichtigen.

Die kraftvolle Entwicklung auch des ländlichen Raums setzt eine aufgabenangemessene Finanzausstattung voraus, die gleiche Entfaltungschancen wie für den verstäderten Raum ermöglicht. Reformen, die einseitig auf die Ballungsräume ausgerichtet sind, stoßen beim Deutschen Landkreistag deshalb auf massiven Widerstand. Auch die jenseits der großen wirtschaftlichen Entwicklungszentren gelegenen Gebiete müssen über eine Finanzausstattung verfügen, die die Bewältigung der gestellten Aufgaben erlaubt und eine gleichberechtigte Chance zur wirtschaftlichen Entwicklung bietet.

Hierbei geht es nicht allein um die Finanzausstattung der Kommunen, sondern vielmehr um eine Gleichbehandlung der Bürger in ländlichen und in städtischen Gebieten. Dabei ist deutlich hervorzuheben: Die Entfernungspauschale ist keine Steuersubvention des ländlichen Raums. Vielmehr entspricht sie als Berücksichtigung der Aufwendungen zur Arbeit dem Nettoprinzip der Einkommensbesteuerung. Sie trägt zudem dazu bei, dass sich die peripheren wirtschaftsfernen Regionen

nicht völlig entleeren. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der zunehmend abverlangten Mobilität von höchster Bedeutung.

Die Landkreise nicht vergessen!

Der tragende Grundsatz der Finanzierung eines rationalen und effizienten Gemeinwesens ist, dass originäre Aufgaben originäre Einnahmen bedingen. Was so einfach und plausibel formuliert ist, ruft in der Realität allerdings breite Widerstände hervor.

Aufgabeseitig kann heute keiner mehr am gebietskörperschaftlichen Charakter der Landkreise zweifeln. Denn gemeinsam mit den kreisfreien Städten sind die Landkreise die gebietskörperschaftliche Ebene, die regelmäßig vom Bundesgesetzgeber angesprochen wird. Einnahmeseitig werden sie jedoch so behandelt, als wären sie in erster Linie gemeindeverbandlich tätig.

Eine Beteiligung der Landkreise an einer Wachstumssteuer ist seit Jahren überfällig. Immer mehr zeigt sich, dass das derzeitige, verantwortungsverwischende System in seinen Grenzen ausgereizt, ja vielfach überreizt ist. Es gilt deshalb endlich, politische Vorbehalte und Gräben zu überwinden und durch eine Stärkung der originären Finanzausstattung der Landkreise insgesamt eine Stärkung des kreisangehörigen Raums und damit auch der autonomen ländlichen Entwicklungsfähigkeit zu erreichen.

Hans Jörg Duppré ist Landrat des Landkreises Südwestpfalz und Präsident des Deutschen Landkreistages.
info@landkreistag.de

LUTHER

■ Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH



In Association with **ERNST & YOUNG**

side by side.

Eine optimale Partnerschaft zwischen Mandant und Anwalt wird nicht nur durch Professionalität und Kompetenz getragen. Sie lebt auch von persönlichem Engagement und Kontinuität in der Beratung. In diesem Sinne verstehen wir von Luther uns als persönlicher Berater an der Seite unserer Mandanten. Dies ist insbesondere die öffentliche Hand, die Luther bei Privatisierungen und PPP-Projekten sowie in allen Bereichen des Vergaberechts, Haushaltsrechts, Energiewirtschaftsrechts und Baurechts berät. Unsere

vielen erfolgreich abgeschlossenen Projekte sprechen für sich. Die Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH ist mit 13 Büros in allen großen Städten in Deutschland vertreten. Gemeinsam mit Ernst & Young verfolgen wir einen multidisziplinären Beratungsansatz und können umfassende Beratung aus einer Hand anbieten.

Immer an Ihrer Seite! Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH: Telefon +49 (351) 4840 500, christian.ziche@luther-lawfirm.com

Berlin, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M., Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, Mannheim, München, Nürnberg, Stuttgart

www.luther-lawfirm.com

Roland Koch zwingt zu Kulturkooperation

Kabinetts hat Dringlichkeitserklärung beschlossen

Nach Dringlichkeitserklärung bleibt Kommunen im Rhein-Main-Gebiet ein Jahr Zeit, Kulturkooperationen einzugehen. Sonst droht ihnen ein Zwangsverband.

Von Vanessa Keppler

Die Hessische Staatskanzlei ist optimistisch, dass das Prinzip der Freiwilligkeit zieht. „Manchmal muss man aber noch nachhelfen“, sagt Rainer Kling, stellvertretender Regierungssprecher.

Bereits Ende vergangenen Jahres hatte Hessens Ministerpräsident Roland Koch angekündigt, künftig sollten die Städte und Landkreise der Rhein-Main-Region kulturelle Einrichtungen gemeinsam finanzieren. Kooperieren sie nicht freiwillig, droht ihnen der Zwangsverband Kultur. Die betroffenen Kommunen protestieren lauthals, denn ihr Kulturerbe soll fortan nicht mehr nur die eigenen Einrichtungen, sondern auch das kulturelle Angebot der Stadt Frankfurt finanzieren. Dabei handelt es sich um keine zu vernachlässigenden Summen: Laut einem von der Landesregierung in Auftrag gegebenen Gutachten des Schweizer Wirtschaftswissenschaftlers Professor Stefan Pfäffli müsste die Stadt Offenbach 4 Millionen Euro zahlen. Der Kulturerbe der Stadt umfasst aber nur 5,5 Millionen Euro. Nachdem das Kabinetts im Juli mit einer Dringlichkeitserklärung den ersten formellen Schritt in Richtung Zwangsverband gegangen ist, gibt es erste Klagen der Städte Offenbach, Hanau sowie der Gemeinde Erlensee. Weitere Kommunen könnten sich anschließen.

Die Klagen könnten erfolgreich ausgehen. Nancy Faeser, SPD-Landtagsabgeordnete und Rechtspolitikerin im Main-Taunus-Kreis, weist darauf hin, dass die Einrichtung eines kulturellen Zwangsverbandes einen Verstoß gegen die kommunale

le Selbstverwaltung darstellen würde. Das Kulturangebot zähle bislang zu den freiwilligen Aufgaben einer Kommune. „Über einen Pflichtverband würde die Landesregierung die Bereitstellung kultureller Einrichtungen zu einer Pflichtaufgabe machen“, sagt Faeser. Dann würde jedoch mit Artikel 137 der Hessischen Verfassung das Konnexitätsprinzip wirksam. Das Land müsste sich also maßgeblich finanziell beteiligen, so die Anwältin. In diesem Punkt habe sich die Landesregierung aber noch nicht geäußert.

Juristische Fallstricke

Auch der sich aus § 7 des Ballungsraumgesetzes ergebende Eigentumsübergang der kulturellen Einrichtungen auf den Verband könnte schließlich zum juristischen Fallstrick werden. „Das Eigentum an kulturellen Leuchttürmen der Region, wie z.B. der Alten Oper in Frankfurt, würde laut Ballungsraumgesetz an den Zwangsverband übergehen“, sagt Faeser. Regierungssprecher Kling hingegen betont, der Übergang von Eigentum sei ausdrücklich nicht vorgesehen. Das widerspreche aber dem Ballungsraumgesetz und sei damit sehr fragwürdig, entgegnet Rechtspolitikerin Faeser.

Die Hessische Staatskanzlei steht der Frage gelassen gegenüber. Vor gut einem Jahr hat sie bereits eine Dringlichkeitserklärung zur Wirtschaftsförderung ausgesprochen, und auch da habe es große Proteste gegeben. Schließlich hätten sich die Kommunen dennoch zu einer freiwilligen Zusammenarbeit entschlossen, so Kling. Eine ähnliche Entwicklung erwartet der stellvertretende Regierungssprecher auch jetzt: „Nur wenn wir unsere Kräfte bündeln, kann sich das Kulturangebot in der Region weiterentwickeln.“

v.keppler@derneuekaemmerer.de

A young child with light brown hair, wearing a red polo shirt, is focused on playing a board game. The child is leaning over a table, with their hands on the game pieces. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with other people and furniture.

2038: Verkehrsdezernent.

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 826-4600 und Westfalen 0251 412-4600.

www.nrwbank.de



NRW.BANK
Wir fördern Ideen

Personen & Positionen

Kommunen profitieren von Monti-Paket

Interview: Sicherere Anwendung des europäischen Beihilfenrechts zur Daseinsvorsorge

Roland Schäfer ist seit 1998 Bürgermeister der Stadt Bergkamen. Überregional setzt sich der Jurist als 1. Vize-Präsident des Städte- und Gemeindebundes NRW und als Präsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB) für die Belange der Kommunen ein.



stimmten Voraussetzungen von der Anmelde- und Genehmigungspflicht des europäischen Beihilfenrechts freigestellt.

Dieses Genehmigungsverfahren hat bisher auf Grund seiner für die Entscheidungsträger in den Städten und Gemeinden unklaren Voraussetzungen und der langen Verfahrensdauer maßgeblich zur Rechtsunsicherheit beigetragen. So hat das Notifizierungsverfahren zum Beispiel im Fall des Schwimmbades der Stadt Dorsten länger als ein Jahr gedauert. Gesteigert wurde die Rechtsunsicherheit bisher außerdem noch durch die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs. Danach müssen die Städte und Gemeinden davon ausgehen, dass auch ein irrtümlich nicht durchgeführtes Verfahren zur Rechtswidrigkeit oder gar Nichtigkeit der entsprechenden Rechtsgeschäfte führt.

des Deutschen Städte- und Gemeindebundes nahezu alle Unternehmen der Daseinsvorsorge von der Freistellungsregelung profitieren können.

Gibt es Hindernisse auf dem Weg der Umsetzung der Änderungen?

Hindernisse nicht, aber zu bewältigende Aufgaben. Neben den Schwellenwerten nennt die EU-Kommission in ihrer Entscheidung noch andere Anforderungen für eine Freistellung vom Notifizierungsverfahren. Diese betreffen insbesondere die Art und den Inhalt der Übertragung der Gemeinwohlverpflichtungen durch die Kommune an das jeweilige Unternehmen.

Es ist deshalb jetzt notwendig, die gesetzlichen Grundlagen und die kommunale Praxis auf ihre Übereinstimmung mit diesen Anforderungen zu überprüfen. Der DStGB befindet sich in dieser Sache bereits in Beratungen mit den zuständigen Gremien des Bundes und der Länder.

Welche Felder der Daseinsvorsorge sollten als Nächstes mehr Spielraum bekommen?

Durch die Freistellungsentscheidung der EU-Kommission wird den Städten und Gemeinden eine größere Freiheit bei der Organisation der lokalen Dienstleistungen der Daseinsvorsorge eingeräumt. Durch entsprechende Kriterien wie z.B. die Schwellenwerte wird sichergestellt, dass die jeweils begünstigte Dienstleistung den europäischen Binnenmarkt und den dort gewollten Wettbewerb nicht oder nur in einem geringen Umfang berührt. Ist dies der Fall, ist es nicht notwendig, dass das euro-

päische Wettbewerbsrecht in vollem Umfang Anwendung findet. Die Regelungen sind daher sachgerecht und entsprechen einem richtigen Subsidiaritätsverständnis.

Jetzt muss darüber nachgedacht werden, wie dieser wichtige Grundgedanke zur Vereinbarkeit der lokalen Dienstleistungen der Daseinsvorsorge mit den Binnenmarktvorschriften auf andere Fragestellungen übertragen werden kann. Dabei denke ich vor allem an die Beauftragung eigener Unternehmen durch Kommunen oder auch die kommunale Zusammenarbeit. Wenn auch hier durch entsprechende Kriterien sichergestellt wird, dass es sich um rein lokale Dienstleistungen handelt, muss eine Freistellung von den Regeln der Vergabe von Dienstleistungsaufträgen oder Dienstleistungskonzessionen erfolgen.

Was geschieht bundesweit hinsichtlich interkommunaler Zusammenarbeit?

Die deutschen Städte und Gemeinden erproben derzeit unterschiedlichste Formen interkommunaler Zusammenarbeit. Diese Zusammenarbeit kann die gemeindliche Selbstverwaltung stärken, indem sie den Kommunen neue Handlungsfelder erschließt und sie im Verbund mit anderen ein breiteres Spektrum kommunaler Leistungen für die Bürger vorhalten lässt. Nach einer 2004 veröffentlichten Umfrage der Firma Kienbaum und des Deutschen Städte- und Gemeindebundes wird die Zusammenarbeit am häufigsten praktiziert in den Bereichen Tourismusförderung, Regionalmarketing, Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, Informationstech-

nologie und Volkshochschule. Darauf folgen die Bereiche Räumliche Planung und Entwicklung, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Brandschutz, Rettungsdienst, Bevölkerungsschutz und Schule.

Vor allem kleinere Gemeinden können mit interkommunaler Zusammenarbeit die kommunale Aufgabenerfüllung sicherstellen und optimieren. Der Deutsche Städte- und Gemeindebund begleitet aktiv den Diskussionsprozess um die Sicherstellung einer effizienten interkommunalen Zusammenarbeit. Unter anderem arbeitet er mit an der Erstellung eines „Handbuchs Interkommunale Zusammenarbeit“, das Praktiker und andere Experten unter der Federführung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) erarbeiten. Dies soll die verschiedenen Facetten darstellen, die bei einer Ausgestaltung der interkommunalen Zusammenarbeit beachtet werden müssen. Nachdem europäische Institutionen in diesem Bereich die Regeln für öffentliche Ausschreibungen weiter verschärft haben, setzt sich der Deutsche Städte- und Gemeindebund vehement dafür ein, dass die interkommunale Zusammenarbeit künftig weitgehend vergaberechtsfrei gestellt wird. Denn es muss schnellstmöglich Rechtssicherheit in dieser Frage herbeigeführt werden. Ziel sollte sein, dass die Aufgaben weiterhin auf der kommunalen Ebene erfüllt werden und damit dezentral, bürgernah und demokratisch legitimiert.

Die Fragen stellte Petra Pfeifer

p.pfeifer@derneuekaemmerer.de

Welche Möglichkeiten ergeben sich aus den Änderungen des Beihilfenrechts der Europäischen Kommission für Kommunen und Unternehmen?

Ich begrüße das durch die Europäische Kommission vorgelegte so genannte Monti-Paket nachdrücklich. Insbesondere die darin enthaltene Freistellungsentscheidung stellt einen wesentlichen Schritt hin zu mehr Rechtssicherheit für die Städte und Gemeinden bei der Anwendung des europäischen Beihilfenrechts bei der Erbringung von Dienstleistungen der Daseinsvorsorge dar.

Auf Grund dieser Entscheidung werden zukünftig Ausgleichszahlungen, die Städte und Gemeinden ihren Unternehmen und Einrichtungen für die Erbringung von Gemeinwohlverpflichtungen im Rahmen der Daseinsvorsorge zuwenden, unter be-

„Mitglieder des DStGB müssten alle von der Freistellungsregelung profitieren“

Wesentliches Kriterium für eine jetzt mögliche Freistellung von diesem Notifizierungsverfahren ist die Einhaltung von Schwellenwerten. So darf der jährliche Umsatz des Unternehmens, das einen Zuschuss der öffentlichen Hand erhält, nicht über 100 Millionen Euro liegen, und die Zuwendungssumme darf jährlich 30 Millionen Euro nicht übersteigen. Auf Grund dieser Werte dürften bei den Mitgliedern

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

WestLB

Bank der neuen Antworten

PARTNER DER SPARKASSEN

Veranstaltungskalender Oktober bis Dezember 2005

Termin	Titel	Veranstaltungsort	Informationen
11.–12.10.2005	Hessen eGovernment Forum 2005	Frankfurt am Main	www.hessen-egovernment.de
02.–04.11.2005	KGSt FORUM 2005	Bochum	www.kgstforum2005.de
09.–10.11.2005	NKF und e-nrw.	Düsseldorf	www.e-nrw.info
23.11.2005	1. Deutscher Kämmerertag	München	www.derneuekaemmerer.de
29.–30.11.2005	Moderner Staat 2005 – 9. Fachmesse und Kongress Impulse für Bund, Länder und Kommunen	Berlin	www.modernerstaat.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, Iris Meinking, Petra Pfeifer, 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: Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt/Main

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

ISSN: 1860-7292

DER NEUE KÄMMERER

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

Redaktioneller Fachbeirat: Dr. Constantin Alsheimer, Leiter des Büros des Stadtkämmerers der Stadt 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 Grosseketter, Institut für Finanzwissenschaft, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Thomas Grotowski, Abteilungsleiter Öffentliche Kunden, HypoVereinsbank AG, München; Thomas Köhler, Partner und Fachanwalt

für Steuerrecht, EY Law Luther Menold Rechtsanwalts-gesellschaft 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, Dezernent für Finanzen und Beteiligungen der Landeshauptstadt Saarbrücken; Richard Sperl, Stadtdirektor der Landeshauptstadt München; Dr. Steffen Wagner, Partner, KPMG AG, Frankfurt am Main