STRATEGIEPRÄSENTATION · ABFALLWIRTSCHAFT

Organisation der Abfallwirtschaft

im Landkreis Mecklenburgische Seenplatte

im Rahmen eines PPP-Modells

Heiko Kärger
Landrat a. D.

ÜBERBLICK

Gliederung der Präsentation

01 **Ausgangslage & Zielstellung**

Warum eine einheitliche, kreisweite Lösung notwendig wurde

02 **Handlungsoptionen**

Eigenregie, klassische Drittbeauftragung oder PPP-Modell

03 **Das PPP-Modell**

Grundprinzip, Vorteile, Risiken und die Wirkung für den Landkreis

04 **Umsetzung & Praxisbeweis**

Vergabeverfahren und das Erfolgsmodell REMONDIS Seenplatte

KAPITEL 1

01

Ausgangslage & Zielstellung

Der Landkreis, die zersplitterte Ausgangssituation und die Ziele ab 2016

Eine Ausgangslage mit besonderen Anforderungen

Warum die Organisation anspruchsvoll ist

Die Mecklenburgische Seenplatte ist der **flächengrößte Landkreis Deutschlands** – dünn besiedelt und mit starken saisonalen Tourismusspitzen.

Lange Sammeltouren, verstreute Anschlusspunkte und schwankende Mengen machen die Abfallsammlung logistikintensiv. Genau hier zahlen sich Tourenoptimierung und Skaleneffekte besonders aus.

Logistikintensive Sammlung

Der zentrale Kostentreiber – und das stärkste Argument für einen leistungsfähigen Partner.

5.495 km²
Fläche – größter Landkreis Deutschlands

> 2×
so groß wie das Saarland

≈ 250.000
Einwohner

48 Ew./km²
Bevölkerungsdichte – dünn besiedelt

≈ 150
Städte & Gemeinden

3,7 Mio.
Touristische Übernachtungen / Jahr

AUSGANGSSITUATION BIS 2016

Vier Entsorgungsregionen, fünf Unternehmen

Sammlung und Transport der Abfälle erfolgten getrennt nach Alt-Kreisgebieten – mit unterschiedlichen Partnern und Vertragslaufzeiten.

Altkreis Müritz

REMONDIS Mecklenburg GmbH

Altkreis Demmin

Mitteldeutsche Umwelt- und Logistik GmbH (Fehr)

Altkreis Mecklenburg-Strelitz

SDL Neustrelitz GmbH · Nehlsen GmbH & Co. KG (NL Neubrandenburg)

Stadt Neubrandenburg

Stadtwirtschaft Neubrandenburg GmbH (Stadt NB & REMONDIS)

Der Weg zur Vereinheitlichung: Mit der Kreisgebietsreform übernahm der Landkreis die Anteile der Stadt Neubrandenburg an der Stadtwirtschaft. Die unterschiedlichen Vertragslaufzeiten liefen **2016** zusammen – der Zeitpunkt für eine kreisweit einheitliche Lösung.

ZIELSTELLUNG

Fünf Ziele für die kreisweite Abfallwirtschaft ab 2016

01

Einheitliche Organisation

Eine Lösung für das gesamte Kreisgebiet der Mecklenburgischen Seenplatte.

02

Gleichartige Bedingungen

Gleiches Dienstleistungsangebot für alle Bürger und Anschlusspflichtigen.

03

Steuerung & Einfluss

Der Landkreis gestaltet Organisation und Durchführung der Leistungen mit.

04

Wirtschaftliche Teilhabe

Beteiligung am Erfolg – auch in Geschäftsfeldern über den örE hinaus.

05

Stabile, niedrige Gebühren

Stabilisierung des Gebührenhaushalts, dauerhaft niedrige Abfallgebühren.

KAPITEL 2

02

Handlungsoptionen

Drei Wege der Leistungserbringung – und warum die Losvergabe die Ziele verfehlt

HANDLUNGSOPTIONEN

Drei Wege der Leistungserbringung

Eigenregie des Landkreises

- Eigenbetriebsähnliche Einrichtung oder Eigengesellschaft
- Der Landkreis erbringt die Leistung selbst
- Vollständige Steuerung – aber Aufbau, Kapital und Betriebsrisiko liegen allein beim Landkreis

§ 22 KrWG

„Klassische“ Drittbeauftragung

- Beauftragung eines selbständigen privaten Unternehmens
- Vergabe erfolgt in mehreren Losen
- Keine gesellschaftsrechtliche Bindung – geringer Einfluss nach Vergabe

EMPFEHLUNG

PPP-Modell

- Beauftragung einer gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft
- Landkreis paritätisch oder mehrheitlich beteiligt
- Steuerung als Gesellschafter und Teilhabe am Erfolg

§ 22 KrWG – Beauftragung Dritter (Kreislaufwirtschaftsgesetz)

WARUM NICHT DIE KLASSISCHE DRITTBEAUFTRAGUNG?

Die Losvergabe zementiert die Zersplitterung

Uneinheitliche Organisation

Mindestens 10 Lose – territorial- und abfallartenbedingt notwendig.

Unterschiedliche Bedingungen

Je nach Entsorgungspartner variieren Durchführung und Service.

Ungleiche Gebühren

Entgeltunterschiede aus der Losbildung führen zu unterschiedlichen Gebühren.

Wenig Einfluss

Nach der Auftragsvergabe bleibt die Steuerung der Durchführung gering.

Keine Teilhabe

Kein Anteil des Landkreises am wirtschaftlichen Erfolg der Partner.

Konsequenz

Die zentralen Ziele werden verfehlt:

- Keine Einheitlichkeit
- Ungleiche Gebühren
- Kaum Steuerung
- Keine wirtschaftliche Teilhabe

KAPITEL 3

03

Das PPP-Modell

Grundprinzip, Vorteile, beherrschbare Risiken und die konkrete Wirkung für den Landkreis



GRUNDPRINZIP

Öffentliche Steuerung trifft private Kompetenz

Öffentlicher Partner

Landkreis MSE

- Öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger (örE)
- Demokratische Steuerung & Gemeinwohl

Privater Partner

Entsorgungsunternehmen

- Kapital, Fahrzeuge & Technik
- Logistik-Kompetenz & Effizienz

Gemischtwirtschaftliche Gesellschaft (PPP)

Beteiligung z. B. **50 / 50**

Leistungserbringung im gesamten Kreisgebiet – aus einer Hand

VORTEILE DES PPP-MODELLS

Was das Modell dem Gebührenzahler bringt

Finanzieller Vorteil

Stabile Abfall-gebühren

Effizienz- und Skaleneffekte des privaten Partners fließen direkt in die Gebührenkalkulation ein.

Unterm Strich: Die Vorteile kommen unmittelbar bei den Gebührenzahlern an.

Kapital ohne Schulden

Fahrzeuge, Depots und Technik finanziert der private Partner – der Kommunalhaushalt wird nicht belastet.

Effiziente Logistik

Tourenoptimierung, moderne Sammelfahrzeuge und digitale Disposition senken Aufwand und Emissionen.

Faire Risikoteilung

Betriebs-, Auslastungs- und Preisrisiken werden vertraglich zwischen Kommune und Partner aufgeteilt.

Wettbewerb senkt Kosten

Der Wettbewerb im Vergabeverfahren senkt die Betriebskosten dauerhaft.

NACHTEILE & RISIKEN

Bekannte Risiken – und wie der Landkreis sie beherrscht

Viele Risiken lassen sich durch begrenzte Laufzeiten, klare Qualitätskennzahlen sowie kommunale Kontroll- und Eingriffsrechte deutlich reduzieren.

RISIKO	SO WIRD ES BEHERRSCHT
Kostendruck durch Rendite	Wettbewerbliche Vergabe & Preisgleitklauseln an Indizes
Lange Vertragsbindung	Befristete Laufzeit mit definierten Verlängerungsoptionen
Verlust an Steuerung	Gesellschafterrechte, Gremien, ggf. zweite Geschäftsführung
Weniger Transparenz	Klare Kennzahlen, Berichtspflichten, Einsicht als Gesellschafter
Anbieter-Abhängigkeit	Öffnungs- und Ausstiegsklauseln, geregelte Übergabe
Qualitäts- & Kostenrisiko	Verbindliche Qualitäts-SLAs und geregelte Nachtragslogik

WIRKUNG FÜR DEN LANDKREIS

Wie das PPP-Modell die Ziele erreicht

Jedes Ziel aus Kapitel 1 wird adressiert – das PPP-Modell setzt die Zielstellung unmittelbar um.

01

Ziele umgesetzt

Die Zielstellung des Landkreises wird vollständig erfüllt.

02

Entscheidender Einfluss

Der Landkreis steuert als Gesellschafter die Leistungserbringung mit.

03

Wirtschaftliche Teilhabe

Partizipation am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

04

Risiko verlagert

Das Leistungsrisiko liegt bei der PPP und dem privaten Partner.

05

Gebührenkontinuität

Stabile Entgelte und Gebühren im gesamten Kreisgebiet.

MEHRWERT ÜBER DEN KERNAUFTRAG HINAUS

Eine Gesellschaft, viele Geschäftsfelder

Betätigung über den Kommunalauftrag hinaus

Grünpflege

Straßenreinigung

Containerdienste

Wertstoffhöfe

Arbeitsplätze im Landkreis

Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen zu sozialadäquaten Bedingungen – mit Zahlung über dem Mindestlohn und Mitbestimmung über das Lohnniveau der Mitarbeiter.

Keine Zersplitterung

Nur ein operativ tätiges Unternehmen – keine Losvergabe. Die bei der Drittbeauftragung drohende Zersplitterung der Leistungserbringung auf mehrere Unternehmen entfällt.

KAPITEL 4

04

Umsetzung & Praxisbeweis

Das Vergabeverfahren und das Erfolgsmodell REMONDIS Seenplatte

Gründung und Beauftragung nach Vergaberecht

Gründung und Beauftragung der Gesellschaft unterliegen dem Vergaberecht.

Zwei mögliche Verfahren

Verhandlungsverfahren

mit vorheriger Bekanntmachung

Wettbewerblicher Dialog

strukturierter Auswahlprozess

Strategische Kriterien: Beide Verfahren erlauben, neben den Entsorgungsentgelten auch weitere strategische Kriterien zur Auswahl des geeignetsten Partners zu gewichten.

Was der Landkreis ausschreibt

- Ziel: eine gemischtwirtschaftliche Gesellschaft (Landkreis 50 %, privater Partner 50 %)
- Beauftragung mit der Leistungserbringung im gesamten Kreisgebiet
- Wie die Gesellschaft entsteht – Neugründung oder Modifikation bestehender Gesellschaften – bleibt dem Bieter überlassen
- Maßgeblich ist allein: die gemischtwirtschaftliche Gesellschaft wird beauftragt

Hebel im Wettbewerb: Jeder Prozentpunkt mehr Gewinnbeteiligung für den Landkreis bedeutet eine bessere Wertung im Verfahren.

PRAXISBEWEIS

Erfolgsmodell REMONDIS Seenplatte

Das PPP-Modell ist im Landkreis MSE bereits erfolgreich umgesetzt – die verhandelten Eckdaten:

40 / 60 %
Beteiligung
Landkreis / REMONDIS Nord

49 / 51 %
Gewinnverteilung
Landkreis / REMONDIS Nord

300.000 €
Gewinngarantie
pro Jahr für den Landkreis

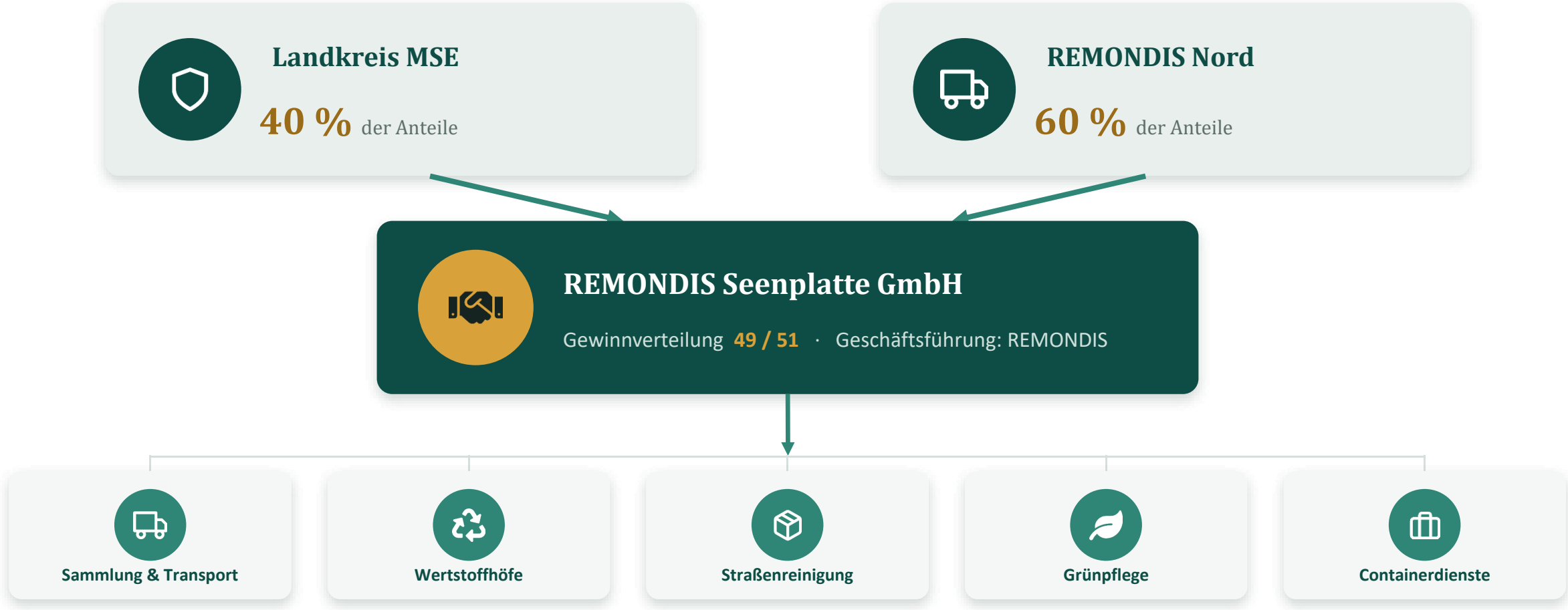
10 Jahre
Laufzeit
+ zweimalige Verlängerungsoption

Clever verhandelt: Der Landkreis hält nur 40 % der Anteile – sichert sich aber **49 % des Gewinns**. Die Gewinnbeteiligung liegt bewusst über dem Kapitalanteil und wurde im Vergabeverfahren als Wertungskriterium erzielt.

- Preisanpassung über Indizes (Gehalt, Kraftstoff, Werkstatt)
- Wertstoffhöfe durch die gemeinsame Gesellschaft
- Weitere Geschäftsfelder: Straßenreinigung, Grünpflege, Container

STRUKTUR

Aufbau der gemeinsamen Gesellschaft



Gewinngarantie 300.000 €/Jahr · Preisanpassung über Indizes · Laufzeit 10 Jahre + Optionen

LESSONS LEARNED

Was man beim nächsten Mal besser macht

Erfahrungen aus dem laufenden Modell – Stellschrauben für künftige Verträge:

01

Indizes an die Realität koppeln

Ein allgemeiner, deutschlandweiter Gehaltsindex spiegelte die tatsächliche Lohnentwicklung im Unternehmen nicht wider. Künftig Indizes wählen, die die reale Kostenentwicklung abbilden.

02

Öffnungsklauseln vorsehen

Unvorhergesehene Kosten – etwa die Maut auf Bundesstraßen – waren bei Vertragsabschluss nicht absehbar. Öffnungsklauseln schaffen Spielraum für solche Entwicklungen.

03

Transparenz & Einfluss sichern

Eine zweite, vom Landkreis gestellte Geschäftsführung erhöht Transparenz und Einfluss. Abwägung: Sie ist mit dem Verlust der Gewinngarantie verbunden.

FAZIT

Für einen Flächenlandkreis wie MSE ist das PPP-Modell der überzeugende Weg

Einheitliche Entsorgung aus einer Hand

Keine Zersplitterung durch Lose – gleiche Bedingungen im gesamten Kreisgebiet.

Stabile Gebühren ohne kommunale Schulden

Private Effizienz- und Skaleneffekte senken die Kosten; Kapital bringt der Partner ein.

Steuerung bleibt beim Landkreis

Als Gesellschafter behält der Kreis Einfluss und partizipiert am wirtschaftlichen Erfolg.

Der Praxisbeweis liegt vor

REMONDIS Seenplatte funktioniert – mit Gewinngarantie und Ausbau weiterer Geschäftsfelder.

Empfehlung: **das PPP-Modell als Organisationsform der kreisweiten Abfallwirtschaft.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Organisation der Abfallwirtschaft im Landkreis Mecklenburgische Seenplatte · PPP-Modell

Heiko Kärger
Landrat a. D.