

Kommunale Konzernstrukturen

## Zum richtigen Zeitpunkt neu ausrichten

Die heutigen kommunalen Beteiligungsportfolios sind, was Umfang und Komplexität betrifft, im Wesentlichen in den Neunzigerjahren entstanden. Die Motive waren verschiedene. Technisch-gewerblich geprägte Aufgabenbereiche sollten kaufmännische Betriebsstrukturen bekommen. Die Steuerung sollte mithilfe kaufmännischer Instrumente verbessert werden.

Teilweise sollten aus Cost-Centern zukunftsfähige Profit-Center gemacht werden. Für die Wirtschaftsförderung, die Stadtentwicklung oder das Stadtmarketing erschienen die Verwaltungsstrukturen mit langen Entscheidungsprozessen und der fehlenden Möglichkeit, private Dritte einzubinden, als nicht zukunftsweisend. Infolge der Liberalisierung von ehemaligen Monopolbereichen wurden Kommunen zum Beispiel in den Bereichen Versorgung und Entsorgung oder Gesundheit zum Wettbewerbssteher. Auch dafür mussten andere Organisationsformen gefunden werden. In Summe haben die

se Entwicklungen zu einem bunten Strauß an Unternehmensformen geführt. Gegründet wurden eigenbetriebsähnliche Einrichtungen, Eigenbetriebe, Anstalten öffentlichen Rechts (AöR) und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) für verschiedenste Aufgabenfelder.

### Betriebswirtschaftliche Steuerung

Nun lässt sich über die Erfolge bei der Verwaltungsmodernisierung in den letzten Jahrzehnten sicherlich lange diskutieren. Sind die Ziele erreicht worden? Hat sich wirklich etwas geändert? Fakt ist, dass die Verwaltungen von heute nicht mehr mit den Verwaltungen aus den Neunzigerjahren verglichen werden können. Es gibt wohl kaum noch eine Verwaltung, die sich nicht mit ihrer Servicequalität auseinandergesetzt hat, die nicht ihre Strukturen und Prozesse angepasst hat oder nicht die betriebswirtschaftliche Steuerung

weiterentwickelt hat. Erkennt man diese Entwicklung an, folgt die Feststellung, dass die Gründungsgrundlagen für einzelne Unternehmen eigentlich entfallen sind. Folgerichtig und konsequenterweise wäre eine Prüfung der Konzernstruktur angezeigt. Der Zeitpunkt für die Überprüfung ist ideal. Viele Kommunen bereiten sich auf ihren ersten Gesamtabschluss vor und beantworten dabei die Frage, wie der richtige Konsolidierungskreis aussieht. Der dabei angelegte Maßstab der Gesetzeskonformität sollte um eine betriebswirtschaftliche Effizienz- und Nutzenperspektive ergänzt werden, die sich bei Beantwortung folgender Fragen ergibt:

- Welche Strukturkosten (zum Beispiel für Buchhaltung, Personalwirtschaft, IT, Jahresabschlussprüfung, Abschlussprüfung, etc.) entstehen der Kommune aufgrund der Ausgliederung aus dem Kernhaushalt?
- Welcher Arbeitsaufwand entsteht aufgrund der Abwicklung des internen Leistungsaustauschs beim Unternehmen sowie bei der



Im kommunalen Konzern sollten Bereiche wie die Energieerzeugung zu Profit-Centern gemacht werden. FOTO SWM

Kommune?

- Ist die Transparenz über die wirtschaftlichen Ergebnisse des ausgegliederten Unternehmens ausreichend?

- Welcher Personaleinsatz entsteht für die Beteiligungsverwaltung und das Beteiligungscontrolling?

- Welche personellen Ressourcen werden aufgrund von Tätigkeiten für die Gesamt-/Konzernabschlussprüfung benötigt?

- Wie sind die administrativen und politischen Entscheidungsprozesse im kommunalen Konzern zu bewerten?

- Welche Vorteile ergeben sich durch eine Aufgabenverlagerung außerhalb des Kernhaushalts?

Bei objektiver Betrachtung obiger Kriterien werden flächendeckende Konzernstrukturen das Ergebnis sein. Deshalb sind solche Prozesse so anzulegen, dass eine höchstmögliche Akzeptanz der Ergebnisse entsteht. > HEIKO PECH

Der Autor ist Dipl.-Kaufmann bei Rödl & Partner in Nürnberg.

Energiedarlehen für Städte und Gemeinden

## Kommunale Förderkredite zu attraktiven Konditionen

Die Bayerische Landesbodenkreditanstalt (BayernLabo) stellt in Zusammenarbeit mit der KfW Bankengruppe im Jahr 2011 mit dem Investkredit Kommunal Bayern und dem Energiekredit Kommunal Bayern zwei Förderkredite zu attraktiven Konditionen zur Verfügung.

Die BayernLabo ist einer der größten Kommunalfinanzierer in Bayern. Sie versorgt bayerische Gebietskörperschaften und Zweckverbände mit Festzinskrediten auch als Forwarddarlehen und mit Laufzeiten bis zu 30 Jahren. Ferner bietet sie variable Kredite auf Euribor-Basis an.

Daneben stellt die BayernLabo in ihrer Funktion als Förderinstitut des Freistaats Bayern in Zusammenarbeit mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) für 2011 zwei zinsgünstige Förderprogramme zur Verfügung.

Das Programm Investkredit Kommunal Bayern wurde im Jahr 2009 erstmals mit dem Ziel aufgelegt, kommunale Neuinvestitionen zu fördern. Bei diesem Programm vergünstigt die BayernLabo auch in 2011 wieder die Zinssätze des „KfW-Investitionskredit Kommunen“ für bestimmte Investitionen in die kommunale Infrastruktur um 0,10 Prozent p.a. Der günstige Förderkredit kann für Investitionen im kommunalen Hochbau wie zum Beispiel für Rathäuser, Bau- und Betriebshöfe, für Feuerwehrhäuser oder für den präventiven Katastrophenschutz, für die Stadt- und Dorfentwicklung, für die kommunale und soziale Infrastruktur, wie Schulen, Kindertagesstätten, Sporthallen, Krankenhäuser oder Senioren- und Pflegeheime sowie für wirtschaftliche Investitionen genutzt werden.

Dabei können Investitionen bei einem Haushaltsabschnitt von bis zu 2 Millionen Euro bis zu 100 Prozent, darüber bis zu 50 Prozent des Kreditbedarfs zu außerordentlich günstigen Konditionen finanziert werden. Der Kredit wird in gleichen Raten bei einer Laufzeit von 10, 20 oder 30 Jahren zurückgeführt. Dabei setzt die Tilgung je nach Laufzeitvariante nach maximal 5 Freijahren ein. Die Zinsfestschreibung liegt in allen Varianten bei 10 Jahren. Eine Kombination mit anderen Finanzierungshilfen ist grundsätzlich möglich, ausgeschlossen ist sie mit Mitteln aus dem Programm „KfW-Investitionskredit Kommunen -flexibel“ sowie dem Konjunkturpaket II.

Seit dem 1. April 2011 bietet die BayernLabo als zweites Förderprogramm den Energiekredit Kommunal Bayern an. Ziel dieses Programms ist es, eine zinsgünstige, langfristige Finanzierung von energetischen Sanierungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Mit dem Energiekredit Kommunal Bayern besteht die Möglichkeit, Maßnahmen der energetischen Sanierung von Schulen, Schulsport- und -schwimmbädern, Kindertagesstätten und Gebäuden der Kinder- und Jugendarbeit die vor dem 1. Januar 1995 errichtet wurden, zu äußerst attraktiven Konditionen zu finanzieren.

Damit leistet die BayernLabo gemeinsam mit der KfW einen Beitrag zur Erreichung klimapolitischer Ziele und zur weiteren Verbesserung der Bildungs-Infrastruktur. Das Förderprogramm erleichtert die Finanzierung des Eigenanteils im Rahmen des Art. 10 FAG und eröffnet Möglichkeiten, gegebenenfalls Investitionen auch ohne staatliche Zuschüsse in Anspruch zu nehmen. Investitionsvor-

haben zur energetischen Sanierung können bis zu 100 Prozent der förderfähigen Kosten finanziert werden. Der stark zinsverbilligte Zinssatz wird für einen Zeitraum von 10 Jahren festgeschrieben. Er orientiert sich am Zinssatz des KfW-Programms „Energieeffizient Sanieren – Kommunen (218)“ und wird am Tag des ordnungsgemäßen Abrufs von der BayernLabo festgelegt. Er beläuft sich für die angebotene 10-jährige Zinsbindung derzeit (Stand: 1. April 2011) auf nominal 1,21 Prozent p.a. für eine Laufzeit von 20 Jahren bzw. 1,25 Prozent p.a. für eine Laufzeit von 30 Jahren und liegt damit nochmals deutlich unter dem jeweiligen Zinssatz im zugrundeliegenden KfW Programm 218, das seinerseits bereits stark aus Bundesmitteln vergünstigt ist.

Der Kredit wird in gleichen Raten bei einer Laufzeit von 20 oder

30 Jahren zurückgeführt. Dabei setzt die Tilgung je nach Laufzeitvariante nach maximal fünf Freijahren ein. Eine Kombination mit anderen Finanzierungshilfen ist grundsätzlich möglich. Die gleichzeitige Inanspruchnahme der KfW-Programme „Erneuerbare Energien“, „Kommunalkredit -Investitionsoffensive Infrastruktur“ sowie von Mitteln aus dem Konjunkturpaket II für dieselbe Maßnahme ist ausgeschlossen.

Ein wesentlicher Vorteil beider Förderkredite ist, dass sie, Mittelverwendung innerhalb angemessener Zeit vorausgesetzt, innerhalb von 12 Monaten bereitstellungskostenfrei zum aktuellen Tageskurs abgerufen werden können. Der Kreditnehmer bestimmt somit selbst, zu welchem Zeitpunkt und damit zu welchem Zinssatz er den Kredit in Anspruch nimmt. > BSZ

## Förderkredite für die kommunale Infrastruktur

Mit dem Infrakredit Kommunal der LfA Förderbank Bayern steht den Kommunen eine attraktive, langfristige Finanzierungsmöglichkeit zur Verfügung. Der Infrakredit Kommunal wird zinsgünstig von der KfW Bankengruppe refinanziert und von der LfA Förderbank Bayern zinsverbilligt.

Gefördert werden kommunale Gebietskörperschaften, rechtlich selbstständige Eigenbetriebe von kommunalen Gebietskörperschaften, bayerische kommunale Zweckverbände, die auf Basis des Gesetzes über die kommunale Zusammenarbeit oder des Zweckverbandsgesetzes gegründet wurden und zu 100 Prozent gemeindliche Mitglieder aufweisen.

Gefördert werden folgende Investitionen:

- Verkehrsinfrastruktur (inkl. Öffentlicher Personennahverkehr)
- Ver- und Entsorgung (inkl. Wasserversorgung und Abwasserentsorgung)
- Erschließung von Gewerbe- und Industrieflächen, einschließlich Aufwendungen für Grunderwerb (nur nicht umlagefähige Kosten)
- Energieeinsparung und Umstellung auf umweltfreundliche Energieträger
- touristische Infrastruktur
- Wissenschaft, Technik, Kulturpflege
- Aufwendungen lokaler Mikrofinanzierer für den Auf- und Ausbau der betrieblichen Infrastruktur in der Kommune > BSZ

## Energiekredit Kommunal Bayern

Schulen, Kinder- und Jugendeinrichtungen zinsgünstig energetisch sanieren

Weitere Informationen zu unserem Kreditangebot für Kommunen finden Sie unter > [www.bayernlabo.de](http://www.bayernlabo.de)

Das Förderinstitut der BayernLB

Bayern Labo