

Medium	Ausgabe	Veröffentlichungsdatum	Info	Art
Kommunalleasing Magazin	2/2007	01. April 2007	Seite 18	Artikel von Axel Teich

Das Geld liegt unter der Straße

Von Axel Teich

- Diese Überschrift beschreibt die Situation von Ver-/Entsorgungsbetrieben auf doppelte Weise: Zum einen binden die Netze dort den größten Teil ihres Kapitals. Zum andere hilft eine passgenaue Instandhaltungsplanung und –steuerung, viel Geld zu sparen.

Wer Investitionen in seine Netze aus Kostengründen zu lange vor sich her schiebt, bezahlt dafür am Ende häufig doppelt: Die einfache Wartung wird dann schnell zum kostspieligen Notfallmanagement.

Die Folgen einer solchen „Flickschusterei“ sind einerseits hohe Kosten für wieder-

holte, umfassende Reparaturen und andererseits der langfristige Wertverlust des kommunalen Anlagevermögens.

Um dies zu verhindern, ist eine langfristige Instandhaltungsstrategie erforderlich. In regelmäßigen Planungsrunden auf Führungsebene muss der Zustand der Netze

überprüft und in erforderliche Maßnahmen übersetzt werden. Diese Zusammenhänge beleuchtet die Grafik „Regelprozess Instandhaltungsplanung“ auf der nächsten Seite.

So weit, so gut. Was aber tun, wenn für die erforderlichen und verabschiedeten Maßnahmen das Geld fehlt?

Die Frage nach dem „wie“ ist eng verknüpft mit der Frage nach dem „wer“.

In dieser Situation werden nicht selten Forderungen nach einem vollständigen Verkauf des kommunalen Vermögens laut. Wer einen solchen Verkauf erwägt, sollte zuvor die Alternativen geprüft und bewertet werden:



- Public Private Partnership (PPP)-Modelle - als reine Finanzierungsmodelle oder Betreibermodelle (Beispiel: Ausgliederung Netzbetrieb in eine GmbH mit privater Beteiligung bei norddeutscher Stadtentwässerung).

- Interkommunale und öffentlich-rechtliche Kooperationen zur besseren Auslastung der regionalen Ver-/Entsorgungsnetze (Beispiele: Abwasserzweckverbände).

- Optimierte Eigenleistung (Beispiel: optimierter interner Betrieb des Gas- und Wassernetzes durch Insourcing in einer mittelgroßen Stadt in Nordrhein-Westfalen).

LANGFRISTIGKEIT IST GEFRAGT

Alle denkbaren Organisations- und Finanzierungsmodelle sollten ohne „Scheuklappen“ geprüft werden. Nicht kurzfristige Kosteneinsparungen bei der Instandsetzung oder einzelnen Investitionen sollten im haushalterischen Fokus stehen, sondern die langfristig wirtschaftlichste Lösung für Betrieb und Werterhalt der Netze. Insbesondere die Eigenleistung wird als Variante häufig falsch bewertet oder schlicht „übersehen“.

Entscheidend für ein stimmiges Ergebnis ist, dass vor einem Vergleich die möglichen Optimierungen im eigenen Unternehmen identifiziert und dann als bereits umgesetzt angenommen genommen werden. Für eine solche „virtuell“ optimierte



Eigenleistung gibt es durchaus stichhaltige Argumente:

- Das relevante Know-how, insbesondere für komplexe Ingenieurleistungen, bleibt der Kommune erhalten.
- Das kommunale Parlament behält einen hohen Einfluss auf die stark öffentlichkeitswirksame Ver-/Entsorgungssicherheit.
- Der kalkulatorische Gewinnaufschlag sowie die Steuerbelastung eines externen Dienstleisters entfallen.

- Die vorhandenen Mitarbeiter können in aller Regel nicht kurzfristig abgebaut oder anderweitig eingesetzt werden. Dies kann im technischen Bereich zu einem Pool hoch spezialisierter Mitarbeiter im höheren Dienst führen, die nur schwer innerhalb der Verwaltung vermittelbar sind, so dass auch bei einer Privatisierung Kosteneinsparungen nur über „natürliche Fluktuation“ möglich sind.

Dagegen stehen die Vorteile einer externen Lösung, die

auf der klaren wirtschaftlichen Ausrichtung und der vielseitigen Erfahrung eines Dienstleisters beruhen:

- Hohe Flexibilität in den betrieblichen Abläufen durch fehlende Bindung an öffentliche Tarifstrukturen oder Arbeitszeitmodelle (gilt insbesondere für gewerbliche Mitarbeiter in den Instandsetzungs-Teams).

- Bei der operativen Instandhaltung/-setzung und bei der Kanalreinigung niedriges Kosten-Niveau durch standardisierte Prozesse und Mengeneffekte.

- In aller Regel hohe Leistungsbereitschaft und durchgängige Kunden-/Serviceorientierung.

- Bei komplexen Planungsprozessen oder Instandsetzungsmaßnahmen bedarfsgerechtes Einbringen von Erfahrungswerten und speziellem Know-how.



Je nach Rolle des Externen – reiner Investor oder auch Betreiber – fallen diese Punkte unterschiedlich stark ins Gewicht.

Grundlage für die „Make-or-buy-Entscheidung“ sollte immer eine realistische Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit sein.

Hierfür bietet sich entweder ein funktionsbezogenes Benchmarking oder ein formloser Austausch mit vergleichbaren Kommunen über Vergleichsringe oder Denkwerkstätten an.

Beim Benchmarking ist darauf zu achten, dass die betrachteten Abläufe und Aufgaben in den teilnehmenden Organisationen wirklich vergleichbar sind. Das lässt sich entgegen anders lautender (Werbe-) Botschaften in aller Regel nur auf Basis individueller Prozessanalysen erreichen.

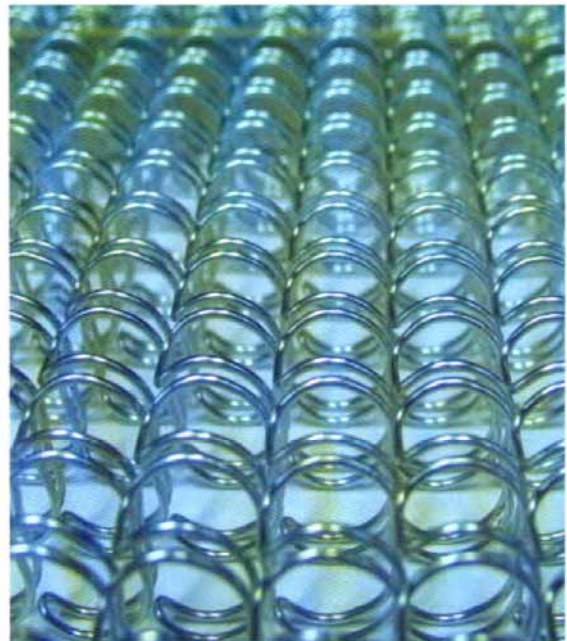
Die Effektivität aktueller Instandsetzungsmaßnah-

men lässt sich beispielsweise nur unter Berücksichtigung des Alters sowie der Instandhaltungs-/Wartungshistorie in den betrachteten Netzabschnitten beurteilen.

IN KOMMUNALEN VERGLEICHSRINGEN TAUSCHEN SICH DIE VERANTWORTLICHEN AUS UND GEBEN ERFAHRUNGEN AN ANDERE WEITER.

Ebenso ist zu berücksichtigen, inwieweit wie etwa über den Kanalbau Arbeiten an der Straßendecke „subventioniert“ werden. Für einen realistischen Vergleich haben sich standardisierte Workshops bei den Benchmarking-Partnern bewährt, die durch Online-Befragungen der Fachbereiche effektiv vorbereitet werden können.

Will man sich zunächst einen grundsätzlichen Überblick über den Umsetzungsstand beim „Asset Management“ in vergleichbaren Kommunen verschaffen, bietet sich die Teilnahme an kommunalen Vergleichsringen an. Hier kann man sich mit Gleichgesinnten aus anderen Kommunen praxisnah austauschen und aus den Erfahrungen der anderen Teilnehmer lernen.



DRUM PRÜFE, WER SICH EWIG BINDET,...

Entscheidet sich die Kommune nach Abwägung aller Argumente für eine Kooperation mit externen Partnern, sollte viel Sorgfalt in die Ausgestaltung der entsprechenden Vereinbarungen gesteckt werden.

Die folgenden Fragen sollten alle mit „ja“ beantwortet werden, wenn Sie eine erfolgreiche Kooperation eingehen wollen:

- Besteht zwischen allen Partnern ein stabiles Vertrauensverhältnis?
- Haben alle Partner dieselbe Zielsetzung? Ist diese allen Beteiligten bekannt?
- Liegen alle relevanten Fakten offen auf dem Tisch?
- Gibt es -objektiv und subjektiv- nur Gewinner in der Kooperation?

Unabhängig von allen in diesem Artikel angestellten Überlegungen sollte ein Grundsatz bei allen Kooperationsformen gelten: „Am Ende zählt das Ergebnis“.



Axel Teich ist Berater bei der Lischke Consulting GmbH, Hamburg.