



Amt für Ländliche Entwicklung  
Niederbayern



Prof. Dr. K. Schindlbeck

---

***Die Optimierung einer kommunalen Verwaltung  
mit Hilfe eines Kommunalunternehmens***

ILE – Netzwerktreffen  
am 14.11.2019 in Niederwinkling

Prof. Dr. K. Schindlbeck

- Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Regensburg
- Promotion und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Regensburg
- Berufliche Stationen:
  - Daimler Benz AG
  - Deutsche Aerospace AG (jetzt: EADS AG)
  - Deutsche Telekom AG
- Professor für Controlling und Rechnungswesen an der TH Deggendorf
- Seit mehr als 10 Jahren als Dozent in der Weiterbildung tätig
- Seit 2010 Studiengangsleiter des Weiterbildungsstudiengangs „Master Public Management“ in Kooperation mit der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern (Hof)
- Kooperation mit Kommunen im Rahmen von ILE-Projekten in den Handlungsfeldern Verwaltung und Wirtschaft





## ■ **Regionalentwicklung:** Kooperation mit Kommunen

- ILE Gäuboden: Konzepterstellung
- ILE Sonnenwald:
  - Konzepterstellung und Umsetzungsbegleitung in den HF „Verwaltung“ inkl. Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen sowie „Wirtschaft“.
- ILE Donau-Wald:
  - Umsetzungsbegleitung im HF „Verwaltung“ inkl. Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen (z.B. Wasser, Abwasser, Bauhöfe)
- Relevante Themen in beiden ILE`s:
  - Gründung eines gKU?
  - Gewährleistung der Rechtssicherheit?
  - Realisierung eines gemeinsamen Gewerbegebiet? (Rechtsform?)
  - Optimierung und Digitalisierung der Verwaltungsprozesse?
  - Effizienzsteigerung durch Funktionsaufteilung?



- **Hauptprobleme in den Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen der ILE-Gemeinden (Wasserversorgung/Abwasserentsorgung/Bauhöfe):**
  - **Wasserversorgung / Abwasserentsorgung:**
    - Es ist kein gemeinsamer Einkauf vorhanden
    - Keine gemeindeübergreifende Rufbereitschaft und StV-Regelung im Krankheitsfall oder Urlaub
    - Es wird immer schwieriger, die Vorgaben des DVGW (Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches) eingehalten. Dies kann zu Lasten der Rechtssicherheit gehen
    - Wassermeister fehlen
    - Häufig sind die Wasserleitungen und Schächte nicht vollständig dokumentiert



## ■ Hauptprobleme in den Dienstleistungs- und Versorgungseinrichtungen der ILE-Gemeinden (Wasserversorgung/Abwasserentsorgung/Bauhöfe):

### ■ Bauhöfe:

- Kein gemeinsamer Einkauf
- Keine gemeindeübergreifende Rufbereitschaft und StV-Regelung
- - In der Regel wird die komplette Bauplanung nach außen vergeben
- Die Bauüberwachung kommt häufig zu kurz
- In kleinen Gemeinden werden in den Bauhöfen häufig keine Facharbeiter sondern sog. Allrounder beschäftigt.
- Außerdem können Facharbeiter häufig in den Bauhöfen nicht in ausreichendem Maße in ihrem erlernten Beruf eingesetzt werden, was Nachteile bei der Einstufung nach sich zieht.
- Die Auslastung der Spezialmaschinen ist häufig zu gering

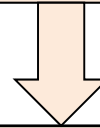


- **Kosteneinsparungen (Nutzung von Synergien)** durch
  - den Einkauf größerer Mengen (Abschluss von Rahmenverträgen) und
  - Ausschreibungen größerer Volumina
  - Reduzierung der Fremdvergabe (Ziel: Einheitliche Linie bei der Beurteilung, welche Tätigkeiten selbst durchgeführt oder fremdvergeben werden sollen)
- **Bessere Auslastung** von
  - Spezialmaschinen bzw. -geräten
  - Spezialisten, z.B. eines Wassermeisters
- **Erleichterung der Personalwirtschaft**
  - Gemeinsamer Ruf- und Bereitschaftsdienst sowie Erleichterung bei Vertretungen im Urlaub und Krankheitsfall
  - Erleichterung der Personalakquisition aufgrund einer höherer Eingruppierung
- Höhere Qualität durch die **Verbesserung der Rechtssicherheit**, z.B. bei Spielplätzen, im Winterdienst, beim Trinkwasser etc.



# Gemeinsames Dienstleistungsunternehmen als Lösung des Problems?

Die ILE-Gemeinden .....  
gründen ein Dienstleistungsunternehmen in der Rechtsform .....



## Mögliche Geschäftsbereiche (GB):

Mögliche Geschäftsbereiche (GB):				
<b>Wasserversorgung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Planung(-vergabe)</li><li>Ausschreibung</li><li>Gemeinsamer Einkauf</li><li>Abrechnung</li><li>Betrieb (Wassermeister)</li></ul>	<b>Abwasserentsorgung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Planung(-vergabe)</li><li>Ausschreibung</li><li>Gemeinsamer Einkauf</li><li>Abrechnung</li><li>Betrieb (Klärwärtermeister)</li></ul>	<b>Bauhöfe</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Planung(-vergabe)</li><li>Ausschreibung</li><li>Gemeinsamer Einkauf</li><li>Gerätebeschaffung</li><li>Geräteverleih</li><li>Rufbereitschaft / StV-R.</li></ul>	<b>Evtl. weitere Gebiete, wie z.B IT-Dienstleistungen</b>	<b>Evtl. weitere Gebiete, wie z.B Tourismus</b>



- Mögliche Rechtsformen für eine Zusammenarbeit:
  - Zweckvereinbarung
  - Zweckverband
  - GmbH
  - Gemeinsames Kommunalunternehmen (gKU)
  
- Durchführung einer Nutzwertanalyse
  - Mögliche Kriterien, z.B.
    - Bessere Personalauslastung und Verbundlösung mit anderen Aufgaben der Kommune
    - Kommunale Einflussnahme etc.
  - Das gKU bringt den höchsten Nutzen





- Seit 1995 gibt es in Bayern die Möglichkeit zur Errichtung von selbständigen Kommunalunternehmen als Anstalt des öffentlichen Rechts.
- Nachdem sich diese Rechtsform bewährt hat, führte der Gesetzgeber im Jahr 2004 das „gemeinsame Kommunalunternehmen“ als öffentlich-rechtliche Unternehmensform für die interkommunale Zusammenarbeit und damit als Alternative zum Zweckverband ein.
- Im Jahr 2017 gab es bereits bayernweit über 200 Kommunalunternehmen, davon mehr als 20 als gemeinsame Kommunalunternehmen.



- Einem (gemeinsamen) Kommunalunternehmen können hoheitliche Befugnisse (z. B. die Abwasserbeseitigung, Wasserversorgung mit zugehörigen Satzungsrechten) übertragen werden.
- Festgestellt werden kann, dass das (gemeinsame) Kommunalunternehmen insbesondere für wirtschaftlich orientierte Betätigungen geeignet erscheint. Damit gemeint sind z.B. die Energie- und Wärmeversorgung, Breitbandversorgung, Betrieb gemeindlicher Einrichtungen (Bäder, Mehrzweckhallen, Parkgaragen etc.), Krankenhäuser, Ortsentwicklungsmaßnahmen und das Forstwesen.



### ■ Organe:

- **Vorstand** (Aufgabe: Führt die operativen Geschäfte des gKU)  
Der Vorstand führt das KU bzw. gKU und ist gegenüber den Mitarbeiter fachlich und disziplinarisch weisungsbefugt. Die Bürgermeister können über den **Verwaltungsrat** Einfluss auf das KU bzw. gKU nehmen
  
- **Verwaltungsrat** (Besteht aus gewählten Bürgermeister und mehreren Gemeinderäten;  
Aufgaben:
  - Genehmigung der Satzung,
  - Genehmigung der Geschäftsordnung
  - Genehmigung des Wirtschaftsplans

### ■ Vorteile des gKU:

- Keine Bindung an das Vergaberecht bei Auftragssummen bis zu 221.000 € bei Liefer- und Dienstleistungsverträgen sowie bis zu 5.548.000 € bei Bauaufträgen
- Breite Palette für die kommunale Entwicklung
- Verbesserung des wirtschaftlichen Handelns durch das Vorliegen einer GuV-Rechnung
- Größere Transparenz durch den Einsatz einer kaufmännischen Buchführung (z.B. was kostet mich eine Bauhofstunde wirklich?)
- Bei größeren Investitionen wird der Gemeinde-HH entlastet

### ■ Nachteile des gKU:

- Ausgaben für die Doppik, den Jahresabschluss und die Prüfung des Jahresabschlusses



**Gegenseitiges Vertrauen,  
gemeinsames strategisches Denken und Handeln,  
erweitert die Perspektiven  
und führt zu zukunftsfähigen Lösungen,  
die von allen getragen werden.**