

Institut für den öffentlichen Sektor

PUBLIC GOVERNANCE

Zeitschrift für öffentliches Management

Frühjahr 2014

Herausforderung Infrastruktur

Gastkommentar

Prof. e.h. Kurt Bodewig
Bundesminister a.D.

Neue Project Governance-Ansätze: Von Down Under lernen

Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende

Öffentliche Aufsichtsräte: Zusammensetzung und Qualifikation

Aktuelles

Aus Verwaltungswirtschaft,
öffentlichen Unternehmen und zum
Haushalts- und Rechnungswesen

Gefördert durch



INHALT

| | |
|---|----|
| Editorial | 3 |
| Gastkommentar | |
| Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung bleibt Zukunftsaufgabe | 4 |
| Schwerpunktthema | |
| Herausforderung Infrastruktur | 6 |
| Im Fokus | |
| Neue Project Governance-Ansätze: Von Down Under lernen | 12 |
| Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende | 15 |
| Öffentliche Aufsichtsräte: Zusammensetzung und Qualifikation | 19 |
| Aktuelles aus Verwaltungswirtschaft und öffentlichen Unternehmen | |
| Corporate Governance | 22 |
| Neue Kodizes in Leipzig und Rheinland-Pfalz | |
| Verwaltungsmodernisierung | 22 |
| E-Government-Gesetz und elektronische Angebote u. a. | |
| Öffentliche Finanzwirtschaft | 23 |
| Konsolidierungsscheck der Bundesländer u. a. | |
| Sparkassen-Finanzgruppe | 24 |
| Abschreibungen für LBB | |
| Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft | 24 |
| Rekommunalisierungs-Trend u. a. | |
| Nachhaltigkeit | 25 |
| Nachhaltigkeit in der Verwaltung nimmt zu u. a. | |
| Gesundheitswesen | 26 |
| Mehr Steuerungskompetenz für Kommunen u. a. | |
| Kooperation und Privatisierung | 27 |
| Verbot von Energie-Privatisierungen rechtens u. a. | |
| Recht und Steuern | 27 |
| Neues EU-Vergaberecht u. a. | |
| Aktuelles zum Haushalts- und Rechnungswesen | 29 |
| EPSAS-Konsultationsverfahren u. a. | |
| In eigener Sache | 30 |
| Service | |
| Abonnement PublicGovernance | 31 |
| Impressum | 31 |
| Ansprechpartner | 32 |

Leben wir von der Substanz?



„Deutschland zerbrösel!“ Diese provokative Feststellung wählte neulich ein Fernsehsender als Titel eines Beitrags über den schleichenden Verfall der deutschen Straßen, Brücken und sonstigen Verkehrsinfrastruktur. In der Tat kann es jeder Bürger nachvollziehen, der sich auf Deutschlands Straßen bewegt, dass etwas nicht mehr stimmt. Waren holprige Wegstrecken, Schlaglöcher und Risse in den Straßen früher ein Erlebnis, das in erster Linie in den Gebieten der ehemaligen DDR anzutreffen war, ist dies inzwischen ein landesweites Phänomen geworden. Jahrelang war der bevorstehende Verfall zwar ein offenes Geheimnis, wurde aber von der Bevölkerung und leider auch der Politik nicht ernst genommen. Erst als auch wichtige Autobahnbrücken wegen gefährlicher Unterhaltungsmängel gesperrt werden mussten, Staus und langwierige Umleitungen die Verkehrsteilnehmer quälten, wurde die jahrzehntelange Vernachlässigung zum Skandal.

Über einen viel zu langen Zeitraum wurde am Erhalt gespart, während für Neubauvorhaben nach wie vor Geld da war. Die Ursache für dieses Missverhältnis liegt auf der Hand: Es ist bei knapper werdenden Finanzmitteln nun einmal für die Öffentlichkeitsarbeit attraktiver, Neubauvorhaben einzuweihen, als etwas zu sanieren, das man bereits vorher schon hatte. Auch bei Neubauvorhaben gewinnen die Bürger nicht immer den Eindruck, als würde mit ihrem Geld sorgfältig umgegangen. Das offenbar gerade bei Großprojekten häufige unerfreuliche Muster explodierender Kosten und überschießender Zeitpläne wurde bereits vor einem Jahr in dieser Zeitschrift beleuchtet. In der vorliegenden Ausgabe behandeln wir das Thema vor dem Hintergrund der

Herausforderungen, denen sich vor allem Kommunen bei der Instandhaltung der Infrastruktur gegenübersehen. Es sind die Kreise und Gemeinden, die vor dem Hintergrund ihrer vielfach noch sehr schwierigen Haushaltssituation die Hauptlast tragen müssen, wenn es darum geht, den Berg unerledigter Instandhaltungsprojekte abzutragen.

Einer derjenigen, die sich an vorderster Stelle um dieses Problem gekümmert und Lösungsvorschläge erarbeitet haben, der ehemalige Bundesverkehrsminister Prof. e.h. Kurt Bodewig, stellt in unserer Publikation die Ergebnisse der von ihm geleiteten Regierungskommission vor. Wir möchten ihm an dieser Stelle sehr herzlich dafür danken!

Neben den Herausforderungen des Projektmanagements finden Sie in dieser Ausgabe auch Erörterungen zur Qualifikation von Aufsichtsräten im öffentlichen Sektor und zur strategischen Neuorientierung von Stadtwerken vor dem Hintergrund der Energiewende.

Ulrich Maas

Vorsitzender

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung bleibt Zukunftsaufgabe

Unsere Verkehrsinfrastruktur befindet sich in einem Zustand stetiger Verschlechterung: Der tägliche Wertverlust beträgt 13 Millionen Euro. Durch die jahrelange zu geringe Bereitschaft, in den Erhalt und Betrieb unserer Straßen, Schienen und Wasserstraßen zu investieren, haben wir es mittlerweile mit einem erheblichen Substanzverlust zu tun, der große volkswirtschaftliche Auswirkungen haben wird. Schon seit längerem wissen wir, dass wir mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht in der Lage sein werden, in ausreichendem Maße für den Erhalt unserer Verkehrswege zu sorgen. Die erforderliche Erhöhung des Erhaltungsaufwands gab es dennoch über viele Jahre nicht.



Prof. e.h. Kurt Bodewig
Bundesminister a.D.

Schäden an Verkehrswegen werden erst spät sicht- und spürbar. Wenn die Öffentlichkeit dies wahrnimmt, ist die Schädigung meist sehr weit fortgeschritten. Dies war zum Beispiel im vergangenen Jahr bei der Rheinbrücke der A1 bei Leverkusen zu sehen. Allein diese Sperrung hat in einem Zeitraum von rund einem Vierteljahr einen volkswirtschaftlichen Schaden von annähernd 60 Millionen Euro verursacht.

Die Gesamtsituation bei den Brückenbauwerken ist besonders hervorzuheben: So werden in den kommenden Jahren allein für die Ertüchtigung der Brücken in Nordrhein-Westfalen bis zu 3,5 Milliarden Euro benötigt. Die bundesweit rund 67.000 Straßenbrücken, für die die Kommunen zuständig sind, befinden sich häufig in schlechtem oder gerade noch ausreichendem baulichen Zustand. Nach einer Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) werden die benötigten Investitionsmittel für den Ersatz von Brücken auf rund elf Milliarden Euro bis 2030 geschätzt, hinzu kommen noch etwa fünf Milliarden Euro für den Ersatz von Brückenteilen.

Bisherige Ansätze unzureichend
Ansätze, die Situation zu verbessern, gab

es dabei durchaus. 2002 wurde die Lkw-Maut gesetzlich auf den Weg gebracht, die aber erst zum 1.1.2005 technisch realisiert wurde und genau in die Zeiten der Haushaltskonsolidierung fiel. Als Folge wurde der Investitionshaushalt des Verkehrsetats immer mehr abgesenkt, sodass sinkende Haushaltsmittel durch Einnahmen aus der Maut kompensiert wurden.

Dieses Vorgehen hat ohne Frage viel Vertrauen gekostet – insbesondere, was die Akzeptanz einer nutzerfinanzierten Infrastrukturfinanzierung angeht. Noch bedeutender jedoch war, dass man damit vor dem Problem des immer stärkeren Sanierungsbedarfs die Augen verschlossen hat. Denn Verkehr und Mobilität funktionierten anscheinend doch weiterhin, wenn auch mancherorts etwas langsamer und störanfälliger. Zudem ist mit Sanierung und Erhalt keine politische Rendite zu erwarten. Denn Erhaltung und Sanierung werden selten als Großtat, sondern eher als Selbstverständlichkeit gewertet.

Wie fatal eine solche Haltung ist, zeigt sich erst dann, wenn wir unsere Verkehrswege als das betrachten, was sie sind: ein komplexes Netz von Straßen, Schienen und Wasserstraßen, das uns

ermöglicht, mobil zu sein. In einem hoch entwickelten Industrieland wie Deutschland gilt, dass funktionierende Verkehrswege die Basis des Wohlstands bilden.

Dabei macht die regionale Betrachtung keinen Sinn. Wenn der Nord-Ostsee-Kanal gesperrt ist, dann merkt man dies logistisch auch in Bayern; wenn ein Industriegebiet in Nordrhein-Westfalen nicht mehr gut zu erreichen ist, spürt man das auch in den deutschen Seehäfen. Unser Ziel muss es also sein, das gesamte Netz zu betrachten und seine Funktionalität zu gewährleisten.

Zentrale Ergebnisse der Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“

Genau diesem Ziel diene die Arbeit der von mir geleiteten Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, die die Verkehrsministerkonferenz der Länder 2013 eingesetzt hatte. Innerhalb von nur fünf Monaten war es unsere Aufgabe, ein Konzept für den Erhalt der Verkehrsinfrastruktur bei sämtlichen Verkehrs- und Baulastträgern zu entwickeln, das von allen Bundesländern getragen wird und Eingang in die Koalitionsverhandlungen finden sollte.

Notwendiges Investitionsvolumen

Die Finanzierungslücke liegt beim akuten Erhalt bei 4,5 Milliarden Euro im Jahr. Davon entfallen allein circa 1,6 Milliarden Euro auf die kommunale Infrastruktur. Der in Deutschland aufgelaufene Nachholbedarf liegt preisindiziert bei rund 40 Milliarden Euro. Erforderlich sind daher verschiedene Finanzierungsinstrumente aus Elementen von Haushaltsmitteln und Nutzerfinanzierung. Ziel der Kommission war es, eine Balance zu schaffen, die das verloren gegangene Vertrauen wiederherstellt und gleichzeitig effizient für Erhalt und Sanierung sorgt.

Effizienzgewinne durch neue Finanzierungsstrukturen und Anreizsysteme

Die Schaffung eines Sondervermögens für den Nachholbedarf, das sofort durch zusätzliche Haushaltsmittel gesichert

werden sollte, ist genauso notwendig wie überjährige und zugriffsfeste Fondsstrukturen für den akuten Bedarf. Der Koalitionsvertrag enthält aber hierzu nur unbestimmte Formulierungen, deren Präzisierung eingefordert werden muss.

Der Erhaltungsbedarf sollte dann nicht mehr nach einem Länderverteilungsschlüssel, sondern aufgrund von Netzstatus- und Leistungsberichten (die im Koalitionsvertrag enthalten sind) dort eingesetzt werden, wo die Dringlichkeit und der Nutzen am größten sind. Nicht in jedem Haushaltsjahr muss das jeweilige Projekt neu entschieden werden, sondern es kann in Gesamtheit geplant und ausgeschrieben werden. Diese Struktur führt nach unseren Berechnungen zu Effizienzgewinnen von rund zehn Prozent, was beim derzeitigen Verkehrshaushalt des Bundes von investiv 10,6 Milliarden Euro eine zusätzliche Milliarde bedeutet. Eine derartige Vorgehensweise ist auch die Voraussetzung für den dringlichen Aufbau von ausreichenden Planungskapazitäten, wie es der Koalitionsvertrag zum Beispiel für den Schienenbereich vorsieht. Das Kommissionskonzept schlägt zudem vor, Anreize für die Baulastträger zu schaffen und schneller, wirtschaftlicher oder kostengünstiger zu bauen, was auch im Koalitionsvertrag vorgesehen ist. Auch davon wird die Effizienz profitieren.

Die Kommunen profitieren zwar erst mittelfristig von den Veränderungen, auf diese Weise werden aber Mittel frei, mit denen auch sie ihre Infrastrukturaufgaben zukünftig angehen können. Kurzfristig brauchen sie Sicherheit für die 2019 auslaufenden kommunalen Finanzierungsinstrumente. So ist bis spätestens 2015 eine Nachfolgeregelung für die Entflechtungsmittel sowie das Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz über 2019 hinaus zu schaffen.

Paradigmenwechsel „Erhalt vor Neubau“

Die Koalition hat auch den Paradigmenwechsel „Erhalt vor Neubau“ übernommen und macht dies zum Maßstab des neuen Bundesverkehrsplans 2015–2030.

Der Koalitionsvertrag ist, was die Finanzausstattung betrifft, jedoch mehr als unzureichend. Hier geht man nur von einer Legislaturperiode und einem Betrag von zusätzlichen fünf Milliarden Euro für die gesamte Legislaturperiode aus. Das sind 1,25 Milliarden Euro pro Jahr. Dies wird der Problemstellung nicht annähernd gerecht.

Ausbau der Nutzerfinanzierung

Lkws sind Hauptverursacher der Abnutzung der Infrastruktur. Die von der Koalition beschlossene Ausweitung der Nutzerfinanzierung als Lkw-Maut auf alle Bundesstraßen, wie im Kommissionskonzept vorgeschlagen, ist deshalb nur konsequent, lässt sich aber erst zum Ende der Legislaturperiode realisieren. Eine Ausdehnung auf die überörtlichen Landes- und Kreisstraßen böte einen eigenständigen Anspruch der Länder auf die erhobene Maut und gleichzeitig eine Entlastung der in der Regel finanzschwachen Kommunen. Eine Vermeidung von nicht bemauteuten Ausweichverkehren wäre eine erwünschte Nebenwirkung. Ebenfalls ist die im Koalitionsvertrag vorgesehene Einführung einer Pkw-Maut für nicht in Deutschland zugelassene Fahrzeuge eine Option, deren europarechtliche Konformität aber nur schwer herstellbar erscheint. Die Klarstellungen in der Nutzerfinanzierung bei Schiene (Rückführung der Bahndividende ins Netz) und Wasserstraßen (einheitliche Struktur) sind ebenfalls in den Koalitionsvertrag eingeflossen.

Ausblick

Dass der Vorschlag und Stufenplan der Kommission unter Beteiligung des Bundes und der Länder einstimmig verabschiedet und von der Verkehrsministerkonferenz genauso einstimmig beschlossen wurden, wird auch zukünftige Debatten prägen. Eine solche Chance für ein Zukunftskonzept, welches das Abstürzen der deutschen Verkehrsinfrastruktur im internationalen Ranking vermeidet, sollte nicht ungenutzt bleiben. ■

Herausforderung Infrastruktur

In jüngster Zeit berichteten ausländische Zeitungen über ein Phänomen, das bisher in der Welt nicht vorstellbar erschien: Gesperrte Autobahnbrücken, marode Straßen in Kommunen, blockierte Schleusen im Nord-Ostsee-Kanal, sanierungsbedürftige Schienenwege – das waren die Meldungen des Jahres 2013. Der Zustand und die mögliche Entwicklung der Infrastruktur ist ein wesentliches Thema für die wirtschaftliche Entwicklung des ganzen Landes. Eine sich weiter verschlechternde Infrastruktur kann sich Deutschland nicht leisten.

Zustand und Ursachen

Infrastruktur sichert die technische Voraussetzung für eine funktionierende Volkswirtschaft, wobei im Folgenden die Verkehrsinfrastruktur im Vordergrund stehen soll, deren Herausforderungen gewaltig sind: Bereits 2012 ermittelte die nach ihrem Vorsitzenden benannte „Daehre-Kommission“ die Kosten für die laufende Unterhaltung und den Betrieb des Netzes von Straßen, Schienen (im Stadtverkehr)¹ und Bundeswasserstraßen. Diese umfassen nach unserer Berechnung über 13,1 Milliarden Euro im Jahr, wovon über die Hälfte von den Kommunen zu tragen ist.² Diese Summe stellt allerdings den theoretischen Bedarf dar, der in der Realität von der öffentlichen Hand so nicht erbracht wird.

Im Gastkommentar dieser Zeitschrift beziffert der ehemalige Bundesverkehrsminister Kurt Bodewig die jährliche Unterfinanzierung bei den laufenden Kosten auf mehr als 4,5 Milliarden Euro und den durch die jahrelange Vernachlässigung der Erhaltung der Verkehrsinfrastruktur aufgelaufenen Nachholbedarf auf über 40 Milliarden Euro.³

Ein Phänomen, das nicht neu ist: Bereits im Jahr 2000 hatte eine Regierungskommission⁴ die deutliche Diskrepanz zwischen den zur Verfügung stehenden sowie den für den Erhalt und die Sanierung erforderlichen Mitteln festgestellt. Warum wurde seitdem nicht gehandelt? Die Gründe hierfür sind vielfältig. So führte die deutsche Einheit auch

Neubau vorangetrieben,
am Erhalt aber wurde gespart

nach dem Jahr 2000 zu einem enormen Finanzbedarf für den Bau zusätzlicher Verkehrswege in den neuen Bundesländern. Die teils dramatische Entwicklung der Finanzsituation von Ländern und Gemeinden machte zudem Einsparungen erforderlich, von denen allzu oft der Infrastrukturbereich besonders betroffen war.

Im Ergebnis wurde zwar der Neubau in Teilen weiter vorangetrieben, am Erhalt aber gespart. Die Bodewig-Kommission hat demgegenüber nun einen Politikwechsel verlangt: Der Erhalt müsse künftig vor dem Neubau stehen, die große Koalition hat sich dem in ihrem Koalitionsvertrag angeschlossen.⁵ Darüber hinaus hat das Institut der deutschen Wirtschaft in seiner jüngst erschienenen Studie errechnet, dass zehn Milliarden Euro, die

¹ Auf überregionale Schienenwege (Deutsche Bahn, nichtbundeseigene Eisenbahnen) würden weitere 3,3 Milliarden Euro entfallen. Vgl. Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Konzeptdokument, 20.9.2013, S. 40

² Auch im Folgenden: Eigene Berechnung auf Basis der Zahlen der Daehre-Kommission, zitiert nach: Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Konzeptdokument, 20.9.2013, S. 8

³ Vgl. Gastkommentar, S. 4 f. in dieser Zeitschrift

⁴ 1999 gebildete Expertenkommission unter dem Vorsitz des ehemaligen Bundesbahn-, Bundespost- und Telekom-Vorstands Wilhelm Pällmann

⁵ Vgl. Gastkommentar, S. 4



sinnvoll in „Infrastrukturkapital“ investiert werden, die Wirtschaftsleistung um 2,5 Milliarden Euro p.a. steigern, sich also die Investitionen bereits nach vier Jahren lohnen.⁶

Wer muss die Lasten tragen?

Noch in den 50er-Jahren des 20. Jahrhunderts wurden politische Zusagen gemacht, die Einnahmen aus der Mineralölsteuer zur Hälfte in die Infrastruktur fließen zu lassen. Allerdings wurde dies seitdem permanent durchbrochen. Auch die Einnahmen aus der Lkw-Maut haben nicht zu einer Ausweitung der verfügbaren Mittel geführt.

Die bereits erwähnten 40 Milliarden Euro Nachholbedarf für unterlassene Erhaltungsinvestitionen verteilen sich außerdem sehr ungleich auf die einzelnen staatlichen Ebenen. Allein bezogen auf Straße und Schiene (im Stadtverkehr) entfallen auf die Länder 4,5 Milliarden Euro und auf den Bund 7,5 Milliarden Euro, davon bereits sechs Milliarden Euro auf die Autobahnen. Den Löwenanteil an Nachholbedarf haben nach dieser Betrachtungsweise die Kommunen zu tragen: Auf sie entfallen über 28 Milliarden Euro, davon für Gemeinde- und Kreisstraßen über 21 Milliarden Euro, der Rest betrifft den Nachholbedarf für die innerstädtischen Schienenwege.⁷ In all diesen Schätzungen sind die Investitionen in die Erweiterung und Verbesserung der Verkehrswege noch gar nicht enthalten.

Den Löwenanteil müssen die Kommunen tragen

Aus diesen Zahlen wird deutlich, vor welcher großen Herausforderung gerade die Kommunen stehen. Noch ist unklar, wie sie angesichts der immer noch weit verbreiteten Haushaltsprobleme die erforderlichen Summen aufbringen können. Sicher ist aber, dass für jede einzelne Kommune in den nächsten Jahren eine Vielzahl von Erhaltungsmaßnahmen ansteht, die je nach Größe für die Verantwortlichen anspruchsvolle Projekte darstellen können. Was es dabei zu beachten gilt, wird im Folgenden genauer betrachtet.

Infrastrukturprojekte in der Umsetzung

Ein Projekt ist definiert als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“⁸. So stellen auch Vorhaben mittlerer oder kleiner Größenordnung, zum Beispiel ein Straßen- oder Brückenbau, für die betroffene Kommune selbst ein „Großprojekt“ mit ähnlichen Herausforderungen dar – und nicht nur die in den Medien viel besprochenen Großprojekte wie etwa der Bau eines Flughafens oder einer ICE-Strecke. Das bedeutet, dass die aktuelle Debatte um Probleme und Lösungen bei Großprojekten auch Anregungen für die Durchführung kleinerer Infrastrukturvorhaben enthalten können.⁹

⁶ Vgl. Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln, Infrastruktur zwischen Standortvorteil und Investitionsbedarf, 6.2.2014, S. 11

⁷ Eigene Berechnung, Basis: Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Konzeptdokument, 20.9.2013, S. 8

⁸ DIN 69901-5:2009

⁹ Vgl. Peitsch, D.: „Neue Project Governance-Ansätze: Von Down Under lernen“, S. 12 in dieser Zeitschrift und Schuster, F. et al. (2013): „Management von Großprojekten – Herausforderungen und Lösungen“ in PublicGovernance Frühjahr 2013, S. 6 ff.

Die Rahmenbedingungen für die Entscheidungsträger sind nicht immer einfach: Das regulatorische Umfeld verändert sich permanent. Es müssen Entscheidungen über große Summen getroffen werden und die Durchführung von Infrastrukturprojekten erfordert immer mehr Spezialwissen, das in der eigenen Verwaltung nicht immer vorhanden sein kann. Die Verzahnung der Infrastrukturdiziplinen wird größer, zum Beispiel bei Maut- oder Telematiksystemen, wo Telekommunikation und Straßenbau Hand in Hand gehen. Gleichzeitig werden Verzögerungen, Kostensteigerungen und Fehlinvestitionen von der Bevölkerung immer kritischer bewertet. Hinzu kommt, dass die künftig im Vordergrund stehenden Erhaltungsinvestitionen den Nutzern kurzfristig Einschränkungen abverlangen, etwa durch Sperrung einer Brücke bei einer umfassenden Sanierung. Dagegen bleibt der Nutzen den Bürgern meist verborgen; man hat hinterher scheinbar nicht mehr als das, was man auch vorher schon hatte.

Projektinitiierung: Akzeptanz der Bürger

Zunehmend wichtiger für die Realisierung ist eine breite Akzeptanz der Bevölkerung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die derzeit geltenden formellen Instrumente zur Bürgerbeteiligung noch zeitgemäß sind.¹⁰ Im Rahmen des Planfeststellungsverfahrens ist die Bürgerbeteiligung eingehend geregelt; dieses Verfahren ist aber nur ein Teil der gesamten Planungsphase. Das Beispiel Stuttgart 21 hat gezeigt, dass auch

Formell korrekte Beteiligungsverfahren reichen nicht mehr aus

bei formell korrekter Durchführung der Bürgerbeteiligungsverfahren ein Vorhaben nicht immer die notwendige Akzeptanz erreicht. Entscheider sollten daher bereits in der Vorphase der Überlegung ein Kommunikationskonzept mit einplanen. Darüber hinaus werden Anreizsysteme diskutiert, die bei Bürgern zu einer Akzeptanz des Infrastrukturprojekts führen sollen.¹¹ Aktuelle Ansätze fordern vor allem eine bessere Ausnutzung der bereits vorhandenen rechtlichen Spielräume, um Bürger umfassender und früher zu beteiligen.¹² Darüber hinaus sollten Bürger am Prozess der politischen Willensbildung teilhaben und somit nicht nur bezüglich des „Ob“, sondern auch hinsichtlich des „Wie“ einbezogen werden.

Finanzierung

Der Investitionsbedarf für die Kommunen ist wie beschrieben enorm. Ob aber Fördermittel genutzt werden können, ist aus verschiedenen Gründen ungewiss: Noch zu oft sind Fördermittel zum Beispiel im Straßenbereich auf Neu- und Ausbau beschränkt und nicht für Erhalt und Sanierung nutzbar bzw. sie werden nach Regionalschlüsseln verteilt und nicht an besonders dringende Bedarfe ausgerichtet.¹³ Das Haushaltswesen legt noch zu oft ein Denken in Jahresscheiben nahe, das heißt man beginnt eine Maßnahme, „weil gerade Geld da ist“ – und nicht erst dann, wenn eine effektive Lösung vorliegt. Anpassungen im Haushaltsrecht müssten sicherstellen, dass der effektive und wirtschaftliche Bauablauf den Projektablauf bestimmt – nicht der Geldstrom.

Diese Punkte berühren unmittelbar die Frage der Messbarkeit von Projekterfolgen. Grundsätzlich sollten Infrastrukturprojekte im Sinne eines maximalen Nutzens für die Allgemeinheit „profitabel“ sein.¹⁴ Um diesen zu ermitteln, kommen drei gesamtwirtschaftliche Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung in Betracht: Nutzwertanalyse, Kosten-Wirksamkeits-Analyse und Kosten-Nutzen-Analyse. Aus wissenschaftlicher

¹⁰ Vgl. hierzu ausführlich: „Bürgerbeteiligung bei Großprojekten der öffentlichen Hand“ in PublicGovernance Herbst 2011, S. 6 ff.

¹¹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Bürgerbeteiligung und Planungsverfahren. Rechtliche Rahmenbedingungen neu gestalten? Tagungsdokumentation, Gütersloh 2011

¹² Siehe hierzu Gastkommentar Peter Ramsauer in PublicGovernance Frühjahr 2013, S. 4 f.; Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.): „Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung – Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor“

¹³ Zu Letzterem vgl. Kommission „Nachhaltige Verkehrsinfrastrukturfinanzierung“, Konzeptdokument, 20.9.2013, S. 10 und 32 ff.

¹⁴ Vgl. hierzu Schwalbach, J.; Schwert, A.; Smuda, D. (2006): Stadttrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft. Formalisierung und Operationalisierung des Begriffs „Stadttrendite“ und Anwendung am Fallbeispiel DEGEWO, Studie, Berlin

Infrastruktur-Großprojekte: Entscheidend ist die Qualität der Planung

Interview mit Dr.-Ing. e.h. Heinz Dürr



Herr Dr. Dürr, welches sind aus Ihrer Erfahrung als ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn die Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Infrastruktur-Großprojekts?

Das Problem bei großen Infrastrukturprojekten ist, dass die Finanzierung aus verschiedensten Quellen kommt: Bund, Länder, Kommunen, Private – und dass die mit dem Projekt verfolgten Ziele zumindest zu Beginn nicht eindeutig sind. Diese unterschiedlichen Auffassungen müssen gebündelt und zusammengefasst werden. Dazu bedarf es klarer Regeln und einer strikten Durchsetzung derselben.

Gibt es Indikatoren, die schon in einem frühen Projektstadium darauf hindeuten, dass zu einem späteren Zeitpunkt Probleme auftreten können?

Entscheidend bei solchen Großprojekten ist die Qualität der Planung. Ist die Planung sehr sorgfältig, berücksichtigt sie alle Umstände in einem frühen Stadium. So können zum späteren Zeitpunkt viel weniger Probleme auftreten, als wenn bei einem Projekt gesagt wird: Jetzt fangen wir mal an und dann sehen wir weiter! Leider ist das noch zu oft der Fall.

Immer wieder in der Geschichte gab es Infrastruktur-Projekte, bei denen die Kosten explodierten – vom Suezkanal über den Eurotunnel bis zum Berliner Flughafen: Müssen wir vielleicht akzeptieren, dass Großprojekte aufgrund ihrer Komplexität immer Probleme mit sich bringen werden?

Auch hier gilt: Wie genau ist die Planung? Was kann und sollte ich schon zu Beginn wissen? Es wird immer Komplexes geben, die erst im Laufe des Projekts aufgeklärt werden können. Beim Suezkanal war das sicherlich oft der Fall, denn damals waren die technischen Möglichkeiten noch nicht so weit wie heute. Anders ist es beim Flughafen Berlin; hier hätten die Rahmenbedingungen eigentlich klar sein müssen. Dass offenbar die Vorgaben während der Bauzeit geändert wurden, steht auf einem anderen Blatt.

In den Medien rücken bei problematischen Großprojekten auch die Aufsichtsräte und die politischen Akteure in die Kritik: Wie kann ein Aufsichtsrat seinen Pflichten bei einem Großprojekt nachkommen?

Ein Aufsichtsrat hat die Aufgabe, die Geschäftsleitung zu kontrollieren und zu überwachen. Außerdem ist er für die grundsätzlichen Vorgaben zuständig. Wenn sich diese Vorgaben im Laufe des Projekts ändern, muss er sich proaktiv darum kümmern, welche Konsequenzen dies hat und die Geschäftsleitung bei der Umsetzung der Maßnahmen in die Pflicht nehmen. Das erfordert viel Zeit und Sachkenntnis, ist aber unumgänglich.

Ist auch der Gesetzgeber gefordert, Regeln zu formulieren, die die Durchführung von Großprojekten erleichtern bzw. Fehlentwicklungen verhindern?

Der Gesetzgeber muss bei solchen Projekten für eine Governance sorgen, in der eindeutig festgelegt ist, wer für was zuständig ist. Außerdem sollte er dabei kontinuierliche Transparenz sicherstellen, sodass alle Beteiligten und auch die Öffentlichkeit wissen, wie das Projekt läuft. Leider gibt es eine solche gesetzlich geregelte Governance nicht.

Sie waren als Kuratoriumsmitglied der Karl-Schlecht-Stiftung daran beteiligt, an der Hertie School of Governance in Berlin eine Stiftungsprofessur für „Governance of Energy and Infrastructure“ einzurichten, die insbesondere zu großen Infrastrukturprojekten forschen soll. Wie können künftige Großprojekte von der Arbeit des Lehrstuhls profitieren?

Die Stiftung ist der Auffassung, dass eine solche „Governance of Energy and Infrastructure“ außerordentlich wichtig ist und dass hierzu auch wissenschaftliche Untersuchungen erforderlich sind. Am Ende des Tages sollte aus der Arbeit des Lehrstuhls ein Pflichtenheft entstehen, in dem gesagt wird, wie bei Großvorhaben die Verantwortlichkeiten und Aufgaben definiert sein sollten, damit es nicht immer wieder schief läuft.

Heinz Dürr ist Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Dürr AG. Er war Vorstandsvorsitzender der AEG, Vorstandsmitglied der Daimler Benz AG und erster Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG. Mit seiner Frau Heide hat er 1998 die Heinz und Heide Dürr Stiftung gegründet, die Projekte im Bereich der frühkindlichen Bildung, der Forschung und des Theaters fördert. Er hat verschiedene ehrenamtliche Ämter inne, unter anderem ist er Beiratsvorsitzender des Instituts für den öffentlichen Sektor.

Sicht scheint die Kosten-Nutzen-Analyse aus verschiedenen Gründen das geeignetste, transparenteste und „ehrlichste“ Verfahren zu sein. So werden alle Wirkungen eines Projekts einheitlich in Geldeinheiten skaliert und die Präferenzen der Betroffenen, nicht die der Politik und Planer, sind maßgeblich für die Bewertung.¹⁵ Zum Zweck einer Investition im Verkehrsbereich kann beispielsweise auch gehören, weitergehenden Zielsetzungen zu dienen. Die Anbindung an eine Fernstraße etwa bietet größere Chancen für die lokale Industrie. Die bessere Erreichbarkeit kann die Lebensqualität steigern usw. Solche Erfolgsindikatoren sind nicht unmittelbar im betriebswirtschaftlichen

¹⁵ Vgl. hierzu Mühlenkamp, H. (2011): Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im öffentlichen Sektor; Speyerer Arbeitsheft Nr. 204 der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften; Speyer

Rechnungswesen ablesbar. Im Hinblick auf solche Zielsetzungen erscheint eine Wirkungsbudgetierung, welche die Erreichung von Zielen als Maßstab hat, effektiver als die reine Bereitstellung von Finanzmitteln für die Erstellung eines bestimmten Bauwerks.¹⁶

Zusammenarbeit mit projektausführenden Unternehmen

Voraussetzung für die Bauausführung ist ein korrekt durchgeführtes Vergabeverfahren, wobei das Vergaberecht zu beachten ist. Dieses umfasst die Verfahrens- und Rechtsschutzregelungen, die die öffentliche Hand zu einer vorgegebenen Verfahrensweise bei der Beschaffung von Waren, Bau- und Dienstleistungen nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit verpflichten. Die Grundsätze der Transparenz, des Wettbewerbs, der Gleichbehandlung, der Mittelstandsförderung und neuerdings auch der Nachhaltigkeit sind stets zu beachten. Für Bauleistungen ist seit dem 1.1.2014 ab einem Schwellenwert von 5.186.000 Euro eine europaweite Ausschreibung nach den Regeln des EU-Vergaberechts erforderlich.

Vertragslücken können zu Kostensteigerungen führen

Die Herausforderung für einen öffentlichen Auftraggeber bei der Vergabe baulicher Teilleistungen besteht darin, dass er an der Schnittstelle zwischen rechtlichen und technischen Themen operiert und auf beiden Gebieten ein hohes Maß an Expertise benötigt. Zum Teil bestehen umfangreiche Vertragskompendien, deren einzelne Komponenten voneinander abhängen. Die Komplexität wird dadurch erhöht, dass sowohl technische als auch einzelvertragliche Änderungen Auswirkungen auf die genannten Komponenten haben. Werden nicht alle Aspekte gleichermaßen durchdacht, kann dies zu Vertragslücken und damit zu Kostensteigerungen führen.

Für die Erfassung dieser Komplexität sollten möglichst frühzeitig neben Vergaberechts-Experten technische Fachleute eingebunden werden. Allerdings sieht das Vergaberecht die Einbeziehung von Bauunternehmen in die Planung bislang nicht vor. Ebenso wichtig sind eindeutig formulierte Verträge, um ständige Planänderungen und Nachträge auf ein Mindestmaß zu begrenzen. Da oftmals auch fehlende Projektstrukturen einer von vielen Gründen für scheiternde Bauprojekte der öffentlichen Hand sind, muss einem leistungsfähigen Projektmanagement bereits in der Leistungsbeschreibung wesentlich mehr Bedeutung zukommen.

Ausführung und Bau

Schreckensmeldungen über Fehlentwicklungen bei Projekten sind weitverbreitet. Tatsächlich ist derzeit eine große Unsicherheit bei Entscheidungsträgern zu erkennen. Dabei gibt es auch Beispiele, die beweisen, dass Projekte zeitgerecht und im geplanten Kostenrahmen realisiert werden können: Dazu zählen unter anderem die Olympischen Spiele 2012 in London, die Metroerweiterung in Madrid oder der Bau des Gotthard-Basistunnels in der Schweiz.

Fehlentwicklungen werden der öffentlichen Verwaltung angelastet

Das Spannungsfeld für Entscheider in der öffentlichen Verwaltung besteht darin, dass die wenigsten von ihnen selbst erfahrene Projektmanager oder Ingenieure sind, ihnen von der Öffentlichkeit aber Fehlentwicklungen bei Projekten angelastet werden. Wenn die ersten Nachträge gestellt werden, erleben viele Auftraggeber häufig allerdings ein böses Erwachen. Nachtragsmanagement ist eine komplexe Spezialdisziplin, in der Bauunternehmen gut aufgestellt sind. Die Bauunternehmen berufen sich darauf, nur das zu bauen, was auch ausge-

¹⁶ Zum Thema Wirkungsorientierung im Haushaltswesen vgl. Bundeskanzleramt Österreich/Bundesministerium für Frauen und öffentlichen Dienst (Hrsg.): Handbuch wirkungsorientierte Steuerung. Unser Handeln erzeugt Wirkung. Wien 2011

geschrieben bzw. beauftragt worden ist. Die Beauftragung muss, um Nachträge zu verhindern, möglichst genau sein. Diese Detailplanung kann aber von der öffentlichen Verwaltung allein nicht geleistet werden, womit sie auch hier auf private Unternehmen angewiesen ist. Auch wenn nur die wenigsten Infrastrukturprojekte als ÖPP ausgestaltet werden, geht es auch bei konventionellen Projekten um die gerechte Verteilung von Risiken zwischen Unternehmen und öffentlichem Auftraggeber. Obwohl die komplexen Vertragswerke von ÖPP oft kritisiert werden, zeigen sie doch, dass sich beide Partner über das gemeinsame Vorhaben in allen Aspekten und Konsequenzen im Detail geeinigt haben.

In zahlreichen Bauprojekten gibt es zudem häufig Einflüsse aus der Politik, die Planungen grundlegend ändern, ohne die Konsequenzen zu berücksichtigen. Ein Ansatz hierbei könnte darin bestehen, dass die Politik ein Wirkungsziel (zum Beispiel die Senkung von Verkehrslärmbelastungen in einem Gebiet) vorgibt, das den Experten der Verwaltung mehr Spielraum lässt, eine effektive Lösung zu finden (etwa eine Umgehungsstraße oder ein wirksamer Lärmschutz). So würde nicht vorschnell ein Projekt mit bestimmten Spezifika ausgeschrieben. Allerdings setzt dies bei der Planung mehr Geduld und bei der Umsetzung ein hohes Maß an Vertrauen in die Fachleute voraus, die wiederum das Projektmanagement leisten müssen.

Die Politik gibt Ziele vor, die Verwaltung kümmert sich um die Details

In großen Unternehmen sind auch außerhalb spezieller Projekte im Alltag umfangreiche Maßnahmen und Strukturen zur Risikoerkennung und -kontrolle zu finden. Derartige Kontrollinstanzen sind auch für Bauprojekte möglich und könnten sowohl von der Verwaltung als auch durch unabhängige Dritte bereitgestellt werden.

Es gibt eine ganze Reihe von Ansatzpunkten, um die Rahmenbedingungen und das Management von Infrastrukturprojekten zu verbessern, die in großer Zahl gerade auf die Kommunen zukommen werden. Es wäre aber schon viel erreicht, wenn bereits eher einfache Grundsätze eingehalten würden. Dazu gehört, erst die Planung abzuschließen, bevor mit der Ausschreibung und letztlich mit dem Bau begonnen wird. Es sollte nicht das billigste Angebot eines Dienstleisters gewählt werden, stattdessen sollten Qualität, Termin- und Budgeteinhaltung zum Maßstab gemacht werden.¹⁷ Dazu kann auch gehören, die Erfahrungen mit ähnlichen Projekten an anderen Orten konsequent für sich zu nutzen, um aus Fehlern anderer zu lernen.¹⁸ ■

Dr. Ferdinand Schuster, Christian Knake, Janine Kilon

*Die Autoren und die Redaktion danken
Herrn Bundesminister a.D. Prof. e.h. Kurt Bodewig für seine Mitwirkung.*

¹⁷ Vgl. Haslehner, R.; Stieler, F. (2014): „Kostenexplosionen bei Großprojekten müssen nicht sein“, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.2.2014, S. 12

¹⁸ Vgl. Schuster, F. et al. (2013): „Management von Großprojekten – Herausforderungen und Lösungen“ in PublicGovernance Frühjahr 2013, S. 6 ff.

Neue Project Governance-Ansätze: Von Down Under lernen

Das Scheitern eines öffentlichen oder privaten Großprojekts wird von den Beteiligten häufig mit nicht vorhersehbaren Problemen oder mit dem Eintritt außergewöhnlicher Ereignisse begründet, die plötzlich und ohne vorherige Warnsignale auftraten. Für ein solches Phänomen hat der libanesische Zufallsforscher und Ökonom Nassim Taleb den Begriff des „schwarzen Schwans“ geprägt¹. Er steht für ein Ereignis, das eigentlich nicht existieren darf und alle Beteiligten völlig unvorbereitet trifft, im Nachhinein jedoch rational erklärt und bewiesen werden kann. „Schwarze Schwäne“ – um es klar zu sagen – sind in der Realität ein sehr seltenes Phänomen, dem ein Mensch, wenn überhaupt, nur ein- oder zweimal in seinem Leben begegnet.

Genau vor diesem Hintergrund stellt sich dann aber die Frage, ob die regelmäßig zu beobachtenden gravierenden Probleme bei Großprojekten trotz einer augenscheinlich guten Projektvorbereitung wirklich nicht vorhersehbar waren. Oder ist der „schwarze Schwan“ häufig lediglich eine Schutzbehauptung, um eigene Fehler bei der Projektplanung und -durchführung zu kaschieren? Der vorliegende Artikel beleuchtet kurz die Ursachen, die zu Problemen bei der Realisierung von Großprojekten führen, stellt hierauf aufbauend einen Project Governance-Ansatz vor und zeigt Möglichkeiten auf, um Schwachstellen in der Projektrealisierung frühzeitig zu identifizieren.

Bedarf an neuen Project Governance-Ansätzen

Weltweit stehen verschiedenste Projektbeteiligte vor der unmittelbaren Herausforderung, dringend benötigte große Infrastrukturprojekte erfolgreich zu realisieren. Erschwert wird diese Aufgabe dadurch, dass unter anderem politische und rechtliche Rahmenbedingungen einem ständigen Wandel unterliegen, die

Komplexität der Projekte deutlich zunimmt und die Interessen von immer mehr Projektbeteiligten Berücksichtigung finden müssen. Diese Entwicklung hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Project Governance: Ansätze, die in der Vergangenheit erfolgreich waren und vielleicht im heutigen Umfeld noch funktionieren, werden für die Zukunft sicherlich nicht mehr ausreichend sein.

Eine der Hauptaufgaben der Project Governance ist es, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, damit die Entscheidungen richtig, effizient und transparent getroffen werden können. In der Praxis sind die hierfür erforderlichen Strukturen jedoch häufig nur unzureichend implementiert.

Zahlreiche Projekterfahrungen und Untersuchungen von KPMG haben gezeigt, dass trotz der Unterschiedlichkeit und Komplexität von Großprojekten regelmäßig nur wenige Elemente für deren Scheitern verantwortlich sind. Hierbei kann jede Ursache für sich alleine bereits für den Misserfolg ausschlaggebend sein. Wenn in einem Großprojekt jedoch mehrere dieser Probleme auftreten – und das ist nicht selten der Fall – kann dies zu ent-

sprechend negativen Ergebnissen führen. Die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten sind demnach:

1. Das Projektteam verfügt nicht über die notwendigen Fähigkeiten und/oder Erfahrungen, um das Projekt erfolgreich zu betreiben.
2. Die Projektplanung ist noch unvollständig oder nicht ausreichend detailliert für eine Ausschreibung bzw. eine belastbare Budgetierung.
3. Das Projekt wird in „Silos“ durchgeführt, das heißt es findet keine ausreichende Abstimmung zwischen Auftraggeber, Architekten/Ingenieuren und Subunternehmern sowie anderen Projektbeteiligten statt bzw. Schnittstellen werden nicht identifiziert und genutzt.
4. Die Realisierung des Projekts beginnt trotz unvollständiger Planung und ohne abschließend fixierte Projektanforderungen.
5. Die Projektrisiken werden vor Projektbeginn nur unvollständig verstanden oder analysiert.
6. Etwaige Projektverzögerungen in der Planungs- und Genehmigungsphase werden durch einen gestrafften Zeitplan für die Umsetzung und unrealis-

¹ Vgl. Nassim Nicholas Taleb (2001): *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets*

tische Fertigstellungstermine kompensiert.

7. Die verfügbaren Projektwerkzeuge und die Projektinfrastruktur sind nur unzureichend ausgestaltet, um eine effiziente Planung, Ausführung und Überwachung sowie ein angemessenes Reporting zu gewährleisten.
8. Der Projektumfang berücksichtigt die späteren betrieblichen Anforderungen nicht im erforderlichen Maße.

Neue Ansätze aus dem angelsächsischen Raum

Insbesondere in den angelsächsisch geprägten Ländern haben sich in den letzten Jahren Project Governance-Strukturen etabliert, die in einschlägigen Leitfäden dokumentiert sind und unter anderem in England, Australien und Neuseeland bei Großprojekten der öffentlichen Hand regelmäßig Anwendung finden (siehe Grafik).

Gegenüber der bislang in Deutschland überwiegend gelebten Praxis beinhaltet der dargestellte Ansatz insbesondere zwei wesentliche Unterschiede:

1. Die Einbindung einer unabhängigen Behörde bzw. Beratergruppe auf Ebene des Auftraggebers im Rahmen der Projektumsetzung
2. Die Unterstützung bei der consequenten Umsetzung des Project Governance-Ansatzes in der Praxis etwa durch entsprechende Leitfäden

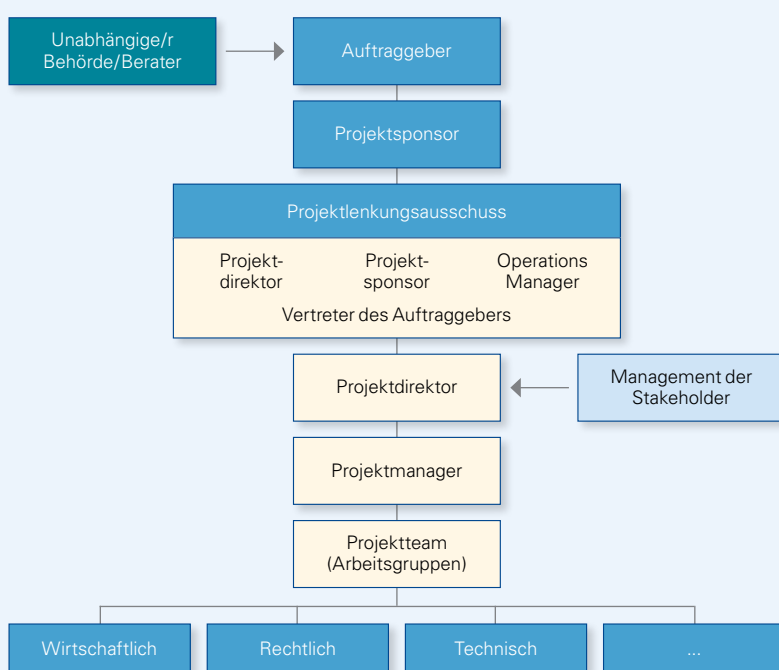
Der australische Bundesstaat New South Wales hat im Jahr 2011 in Anbetracht eines umfassenden Investitionsprogramms ein Gesetz² verabschiedet, das unter anderem die Gründung einer Infrastrukturbehörde vorsieht. Einen ähnlichen Weg ist auch Neuseeland gegangen, das beispielsweise die State Service Commission als Kontrollorgan in die Realisierung von Infrastrukturprojekten einbindet. Aufgabe dieser Behörde ist es in erster Linie, Infrastrukturprojekte nach Dringlichkeit zu priorisieren sowie deren effiziente, wirtschaftliche und planmäßige Umsetzung sicherzustellen. In der Projektabwicklung unterstützen diese unabhängigen Einheiten den Auftraggeber insbesondere mit regelmäßigen Einschät-

zungen zum Projektfortschritt sowie zu fortlaufenden Risikobewertungen. Die Besetzung dieser Kontrolleinheiten erfolgt häufig mit hochrangigen und erfahrenen Vertretern der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft.

Diese Struktur hat einen entscheidenden Vorteil: In der Praxis hat sich wiederholt gezeigt, dass Projektverantwortliche zwar durchaus erkennen, wenn bei ihren Projekten Probleme auftreten, jedoch häufig nicht handeln oder die Vorgesetzten informieren – in der Hoffnung, dass das Problem nur temporär auftritt und sich von alleine löst. Es ist daher entscheidend, dass sich die Projektbeteiligten nicht isolieren und sich insbesondere der Auftraggeber nicht ausschließlich auf intern generierte Projektinformationen verlässt. Wichtig ist vielmehr, dass er auf extern erhobene und damit unvoreingenommene Informationen zurückgreifen kann, sodass eine unabhängige Projektbewertung ermöglicht wird. Relevant ist dies beispielsweise für die regelmäßige Messung des Projektfertigstellungsgrads, die Inanspruchnahme des Kostenbudgets, die Einhaltung des Zeitplans sowie die Bewertung von Projektabweichungen.

Ein zweiter entscheidender Aspekt ist die konsequente Umsetzung des Project Governance-Ansatzes. In den genannten Ländern führt die öffentliche Hand regelmäßig Analysen ihrer Infrastrukturprojekte durch, um Problembereiche zu identifizieren und hieraus neue Ansätze zu entwickeln, die in Form von Leitfäden zur Verfügung gestellt werden.³ In Deutschland ist hingegen immer wieder zu beobachten, dass die oben dargestellten Positionen zwar formal besetzt werden, jedoch aus unterschiedlichen Gründen nicht in der notwendigen Konsequenz gelebt werden.

Project Governance-Ansatz in Australien



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Department of Treasury and Finance, State of Victoria, Australia (2012): Project Governance

² Vgl. Infrastructure NSW Act 2011 No 23

³ Vgl. unter anderem State Service Commission, New Zealand (2011): Guidance for Monitoring Major Projects and Programmes

Anforderungen an eine adäquate Project Governance

So ist beispielsweise für eine erfolgreiche Projektumsetzung entscheidend, dass es eine zentrale Person gibt, die die Gesamtverantwortung für das Projekt trägt und über die entsprechenden Vollmachten verfügt. Die Kontinuität in der Verantwortlichkeit stellt sicher, dass Entscheidungen über das gesamte Projekt hinweg konsistent getroffen werden und die vom Auftraggeber zu Beginn definierten Ziele konsequent verfolgt und nicht verändert werden. Diese Rolle fällt dem Projektsponsor zu, der durch den Auftraggeber eingesetzt wird.

Zugleich steht der Projektsponsor dem Projektlenkungsausschuss vor, der die zentrale Einheit der Project Governance-Struktur bildet. Der Projektlenkungsausschuss ist unter anderem dafür zuständig, wesentliche Projektentscheidungen zu treffen, die Projektrealisierung innerhalb des Zeit- und Kostenbudgets sicherzustellen und auftretende Probleme zu lösen. Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass sich Umfang und Struktur der Projektorganisation und insbesondere des Projektlenkungsausschusses an der Größe des Projekts orientieren. Eine personelle Überbesetzung des Projektlenkungsausschusses hilft zwar eine Vielzahl von Projektbeteiligten zu informieren, verhindert aber den eigentlichen Zweck – nämlich wesentliche Projektentscheidungen zu treffen.

Der Projektdirektor ist ebenfalls Kernmitglied des Projektlenkungsausschusses und für die Entwicklung des Projekts im Tagesgeschäft zuständig. Je nach Größe des Projekts kann dieser gegebenenfalls noch durch einen Projektmanager unterstützt werden. Dem Projektdirektor kommt eine Schlüsselrolle zu, sodass entsprechend hohe Anforderungen an seine Qualifikation zu stellen sind. Neben der rein fachlichen Eignung sollte der Projektdirektor auch über einschlägige Erfahrungen in den Bereichen Projektmanagement und Risikomanagement verfügen. Insbesondere Letzteres erweist sich im-

mer wieder als Schwachstelle bei Projekten, da Risiken nur unzureichend untersucht oder schlicht unterschätzt werden. Im Rahmen der Project Governance ist daher darauf zu achten, dass entsprechende Werkzeuge und Techniken eingesetzt werden, die eine konsequente und möglichst objektive Überprüfung der wesentlichen Projektrisiken ermöglichen. Dies sollte auch die Definition von Prozessen umfassen, wie beispielsweise Risiken zu bewerten sind, welche Informations- und Kommunikationswege einzuhalten sind und wie Risiken gegebenenfalls auf andere Parteien verlagert oder abgesichert werden können.

Darüber hinaus sollte bereits mit der Projektinitialisierung ein Operations Manager ernannt und in den Projektlenkungsausschuss eingebunden werden. Da dieser später die Verantwortung für den operativen Betrieb der Infrastruktureinrichtung trägt, kann hierdurch sichergestellt werden, dass die betrieblichen Belange bereits bei der Projektplanung und -umsetzung ausreichend berücksichtigt werden.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor bildet die fachliche Qualifikation des Projektteams. Auch wenn sich dessen Zusammensetzung im Projektverlauf ändert, ist es entscheidend, dass die Anforderungen zu Projektbeginn klar definiert und auf dieser Basis die Mitglieder des Projektteams ausgewählt werden. Der immer wieder zu beobachtende Ansatz, Projektteams in erster Linie nach Verfügbarkeit der Mitarbeiter zusammenzustellen, führt bei mangelnder Qualifikation in der späteren Projektumsetzung in der Regel zu Ineffizienzen, unzureichenden Ergebnissen und Zeitverzögerungen.

Eine weitere Herausforderung beim Aufbau einer Project Governance-Struktur liegt heutzutage in einem klaren Verständnis der Motivation und des Drucks der Projektbeteiligten und insbesondere der Stakeholder. So überlagern nicht selten persönliche Ziele und Prioritäten diejenigen des Projekts und beeinflussen damit maßgeblich dessen Ergebnisse. Dies

zeigt sich beispielsweise darin, dass insbesondere Prestigeprojekte teilweise trotz fehlender Wirtschaftlichkeit und besseren Wissens „schöngerechnet“ werden, um dann später zu deutlich höheren Kosten realisiert zu werden. Dieser Zielkonflikt sollte von vornherein antizipiert werden, indem beispielsweise eine getrennte Zuständigkeit oder Einheit für das Management der Stakeholder vorgesehen wird, die dann wiederum an den Projektlenkungsausschuss berichtet. Auf diese Weise kann eine direkte Einflussnahme auf das Projekt vermieden werden, ohne aber auf die durchaus erwünschte Meinung der Stakeholder zu verzichten.

Schlussfolgerungen für das Management von Großprojekten

Die Schaffung entsprechender Project Governance-Strukturen ist in der Regel nicht übermäßig komplex oder herausfordernd. Die Praxis hat gezeigt, dass sehr viele Auftraggeber zwar in der Lage sind, neue Prozesse zur Vermeidung der identifizierten Probleme zu entwickeln, diese aber nur selten implementieren und konsequent umsetzen.

Daneben ist es entscheidend, effiziente Werkzeuge und Techniken (wie etwa Risikoanalyse oder unabhängige Projektbewertungen) einzusetzen, die es ermöglichen, potenzielle Fehler zu vermeiden sowie Warnsignale zu implementieren, die Fehlentwicklungen bereits in der Frühphase ihres Auftretens zuverlässig anzeigen. Im Ausland hat sich in diesem Zusammenhang die Einbindung unabhängiger Berater bewährt, die den Auftraggeber unter anderem mit regelmäßigen Einschätzungen zum Projektfortschritt sowie zu Risikobewertungen unterstützen.

Gelingt es auf diese Weise, einen kontinuierlichen Fluss an objektiven und transparenten Informationen sicherzustellen, besteht auch bei komplexen und herausfordernden Projekten eine hohe Chance, einen „schwarzen Schwan“ zu dem zu machen, was er eigentlich ist – nämlich ein sehr seltenes Phänomen. ■

Daniel Peitsch

Wind von vorne: Stadtwerkestrategien in Zeiten der Energiewende

Die Energiewende hat neben dem beschleunigten Atomausstieg und dem damit verbundenen Ausbau der erneuerbaren Energien ein wesentliches Ziel: Eine nachhaltige Reduzierung der Klimagase durch Förderung der Energieeffizienz und Energieeinsparung. Dass Rohstoffe nicht unendlich sind und immer teurer werden, ist ein zusätzlicher Motivator für diese Entwicklung. Den Kommunen und ihren Stadtwerken kommt in der Zielstellung der Energiewende, die weltweit Modellcharakter hat, eine herausgehobene Rolle zu.

Die Energiewende als Chance für Stadtwerke ...

Der Transformationsprozess des Energiemarkts ist tief greifend und zieht einen Wandel weg von einer zentralen Energieerzeugung hin zu einer dezentralen Energieversorgung mit kleineren Kraftwerken nach sich. Eine Chance ist dies vor allem für kleinere Versorger wie die Stadtwerke, denen nach der Liberalisierung des Strommarkts 1998 noch vor einigen Jahren von zahlreichen Experten ein langsames Aussterben prognostiziert wurde. In den Kommunen werden erneuerbare Energien angesiedelt, Stromtrassen gebaut sowie Infra- und Speicherstrukturen geschaffen. Im Jahr 2011 rief der Geschäftsführer des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU) eine „Ära der Stadtwerke“¹ aus. Fachleute und Medien sehen in den rund 900 Stadtwerken die Schlüsselakteure der Energiewende. Mit ihnen könnten die Kommunen einen großen Handlungsspielraum schaffen, den umwelt- und klimafreundlichen Umbau der örtlichen Energieversorgung voranzutreiben, konstatierte das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

im September 2013. Und es kommen immer mehr Stadtwerke dazu: Über 70 Neugründungen gab es seit 2005 und im Zuge des Auslaufs von Strom- und Gas-konzessionsverträgen überlegen viele Kommunen einen eigenen Einstieg als Versorgungsunternehmen². Vielerorts haben sich Stadtwerke-Gesellschaften gebildet, die über ihr angestammtes Gebiet hinaus grenzüberschreitend aktiv sind und immer konzernähnlicher agieren.

Die Stadtwerke, die die Daseinsvorsorge in den Kommunen absichern und neben Strom häufig auch Wasser, Fernwärme und Gas bereitstellen sowie den öffentlichen Nahverkehr betreiben, haben sich in den vergangenen Jahren aufgestellt, den großen Energiekonzernen verstärkt Konkurrenz entgegenzusetzen. Die dezentrale, klimafreundliche Energieerzeugung wurde auf- und ausgebaut, Leitungsnetze wurden erworben und modernisiert. Zudem engagieren sich Kommunen und Stadtwerke bei der Energieeinsparung etwa durch den Ausbau von Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen (KWK), bei denen Abwärme aus der Stromerzeu-

gung zusätzlich auch für die Bereitstellung von Fernwärme genutzt wird. Auch bei der Entwicklung neuer intelligenter Speichertechnologien sowie beim Netzausbau sind die Stadtwerke aktiv.

... oder ein Unternehmensrisiko?

In Milliardenhöhe haben die Stadtwerke bereits Investitionen in erneuerbare Energien – vor allem Wind- und Solarkraft – sowie in hocheffiziente konventionelle Kraftwerke getätigt. Vor allem letztere Milliardeninvestitionen in neue effiziente Gaskraftwerke drohen die Stadtwerke nun allerdings in eine Krise zu stürzen. Wie der Präsident des Verbands kommunaler Unternehmen in einem Interview betonte³, erwirtschaften viele Städte vor dem Hintergrund der derzeit in Deutschland bestehenden Überkapazitäten bei der Energieerzeugung mit ihren Investitionen Verluste. Aufgrund des Vorrangs von erneuerbaren Energien bei der Einspeisung ins Netz und der extrem niedrigen Preise für CO₂-Emissionszertifikate – von denen vor allem alte Kohlekraftwerke mit geringen variablen Kosten profitieren – wird Strom aus effizienten und umwelt-

¹ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 22.12.2011, S. 19: Interview mit Hans-Joachim Reck, „Deutschland braucht einen Energieminister“

² Vgl. Sondierstudie „Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen“, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, September 2013

³ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 5.12.2013, S. 19: „Uns drohen Löcher in der Bilanz“

freundlichen, aber mit teureren Brennstoffkosten belasteten Gaskraftwerken derzeit immer seltener ins Netz gespeist.

Neue Investitionen in Gaskraftwerke lohnen sich unter den gegebenen Bedingungen nicht. Und dies, obwohl für die Regelbarkeit der Stromversorgung – die Grundlast – effiziente konventionelle Kraftwerke noch lange benötigt werden, um die Wetterabhängigkeit der Stromerzeugung aus Wind und Sonne ausreichend auszugleichen und die Geschäftsprognosen für derartige neue Kraftwerke vor einigen Jahren noch deutlich positiver ausfielen.

Nach einer Studie von Euler Hermes Rating Deutschland⁴ wiesen 2012 rund 50 Prozent der 25 umsatzstärksten deutschen Stadtwerke bereits einen deutlich negativen Free Cashflow⁵ auf. Gleichzeitig steigt der Finanzierungsbedarf für die geplanten Investitionen. Fast 80 Prozent der Stadtwerke beabsichtigen, in diesem Jahr zusätzliches Fremdkapital, zumeist in Form von klassischen Bankdarlehen, aufzunehmen.⁶ Mehr als die Hälfte der Stadtwerke sehen die fehlende eigene Liquidität und einen geringeren Cashflow als besondere Unternehmensrisiken im Zuge der Energiewende; Zinsänderungen werden von fast der Hälfte als bedeutendes Risiko erachtet.⁷ Ein Dilemma, das auch die Kommunen schmerzt, die sich vielfach ohnehin in einer schwierigen Finanzsituation befinden: Die schrumpfenden Gesamterlöse bei ihren Stadtwerken führen zu einer geringeren Finanzmasse, die an die Kommunen abgeführt werden kann. Auch häufig defizitäre Sparten wie der öffentliche Nahverkehr und Schwimmbäder, die von der Stromsparte des Stadtwerks im Rahmen des Querverbands profitieren, werden zu Leidtragenden.

Nachhaltige Planung durch das EEG 2014?

Die in den letzten Jahren fehlende langfristige Planbarkeit stellt für die Stadtwerke dabei die wohl größte strategische Herausforderung im Zuge der Energiewende dar: Das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), das den wesentlichen regulatorischen Investitionsrahmen setzt, wurde seit seiner Einführung im Jahr 2000 durchschnittlich alle drei Jahre gravierend novelliert. In den Zwischenjahren gab es weitere Änderungen bei den nachgelagerten Durchführungsanordnungen.

Die angekündigte erneute EEG-Novelle der Bundesregierung hat neben einer Begrenzung der Strompreissteigerungen für Verbraucher ausdrücklich zum Ziel, eine längerfristige Planbarkeit für die handelnden Akteure zu ermöglichen. Auch der kürzlich vorgestellte Klima- und Energiepakt der EU-Kommission mit seinen europaweiten Zielmarken einer 40-prozentigen CO₂-Reduktion und einem 27-prozentigen Versorgungsanteil an erneuerbaren Energien bis zum Jahr 2030 sowie der geplanten Einführung von einheitlichen Mindestpreisen für Emissionsrechte kann zur besseren Planbarkeit beitragen. Welche Auswirkungen die vorgesehenen Änderungen auf die strategische Ausrichtung der Stadtwerke in den einzelnen Investitionsbereichen der Energieerzeugung haben können, soll im Folgenden kurz skizziert werden.

Investitionsfeld Energieerzeugung

Die Mehrheit der Stadtwerke ist neben dem Energievertrieb in zunehmendem Maße auch im Bereich der Energieerzeugung tätig. Im Jahr 2012 befanden sich durch die im VKU organisierten Stadtwerke Erzeugungsinvestitionen in Höhe von mehr als 3.500 Megawatt im Bau bzw. im Genehmigungsverfahren⁸, dies entspricht der Leistung von zwei bis drei der noch laufenden neun Kernkraftwerke in Deutschland. Schwerpunkt der Investitionsplanungen waren dabei KWK-Anla-

gen mit fast 40 Prozent und Investitionen in erneuerbare Energien mit knapp 23 Prozent.

Wie von den Stadtwerken mit hoher Priorität gefordert⁹, plant die Bundesregierung gemäß des Kabinettsbeschlusses vom 23.1.2014 zu Eckpunkten des EEG 2014 eine grundlegende Änderung der Fördersystematik der erneuerbaren Energien. Erstmals sollen für alle wesentlichen EE-Technologien (Windenergie auf See/an Land, Solarenergie, Bioenergie) Ausbaukorridore verbindlich festgelegt werden. Jährlich würden dabei Höchstgrenzen für den Einspeisungszubau (in Megawatt) vorgeschrieben. Die Förderung wird gemäß der Eckpunkte durchgehend degressiv ausgestaltet. Spätestens ab 2017 soll die Förderhöhe über Ausschreibungen ermittelt werden. Zur besseren Marktintegration der erneuerbaren Energien ist für Neuanlagen die Einführung einer verpflichtenden Direktvermarktung (also der direkte Verkauf des erzeugten Stroms an einen Abnehmer zum Marktpreis ohne Inanspruchnahme der EEG-Umlage) geplant, die auch die Stadtwerke vor neue Herausforderungen beim Stromvertrieb stellen würde. Mehr denn je wird zu überlegen sein, welche Investitionen sich im Bereich der erneuerbaren Energien als dauerhaft marktfähig erweisen.

Durch jene verbindliche Festlegung der Ausbaukorridore – und die damit stärkere Vorhersagbarkeit der Stromeinspeisungsmenge aus erneuerbaren Energien – böte sich den Stadtwerken zusätzlich die Möglichkeit, die dauerhafte Marktfähigkeit neuer konventioneller Anlagen (beispielsweise effiziente KWK-Anlagen) besser kalkulieren zu können. Mittelfristig hat die Bundesregierung angekündigt, effektive Mechanismen für das Vorhalten von Kapazität schaffen zu wollen und so einen Anreiz für den weiteren Betrieb konventioneller Anlagen zu setzen. Vorerst werden die Bedingungen in diesem Bereich wohl herausfordernd bleiben.

4 Vgl. Euler Hermes Rating Deutschland GmbH (2014): Energiewende – Können Stadtwerke Defizite kommunaler Haushalte künftig abdecken?

5 Der Free Cashflow ist eine bedeutende Liquiditätskennzahl und verdeutlicht, wie viel Geld für die Dividenden der Anteilseigner und/oder für eine allfällige Rückführung der Fremdfinanzierung verbleibt.

6 Vgl. Fieldstone und Universität Leipzig (2013): Stadtwerkefinanzierung

7 Vgl. Deutsche Bank und Universität Leipzig (2013): Rekommunalisierung in Zeiten der Energiewende

8 Vgl. VKU-Mitgliederumfrage 2012

9 Vgl. VKU-Kurzumfrage zum EEG 2014; abrufbar unter www.vku.de

Stadtwerke-Geschäftsführer und ihre Strategien



Dr. Constantin H. Alsheimer
Vorsitzender des Vorstands
der Mainova AG, Frankfurt
am Main



Holger Neumann
Geschäftsführer der Energie
und Wasser Potsdam GmbH



Marcus O. Wittig
Vorsitzender der Geschäfts-
führung der Duisburger
Versorgungs- und Verkehrs-
gesellschaft mbH

Was sind die entscheidenden strategischen Herausforderungen für Ihr Stadtwerk vor dem Hintergrund der Energiewende?

Alsheimer: „Der politisch forcierte Ausbau der erneuerbaren Energien ist in den vergangenen Jahren gut vorangekommen. Die Energiewende ist jedoch sehr kapitalintensiv, verursacht zusätzlichen Ausbaubedarf bei den Stromnetzen und setzt die fossile Stromerzeugung wirtschaftlich massiv unter Druck. Die strategische Herausforderung für Stadtwerke wie die Mainova AG besteht darin, die erforderlichen Investitionen zu tätigen, dabei aber die Verschuldungskapazität im Auge zu behalten, um auf Änderungen der energiepolitischen Rahmenbedingungen flexibel reagieren zu können.“

Neumann: „Die entscheidende Herausforderung in Potsdam ist für uns, die Klimaschutzziele der Landeshauptstadt – CO₂-Einsparpo-

tenzial 284 Tsd. t p.a., davon unser Unternehmen 157 Tsd. t p.a. – mit den Anforderungen einer wachsenden Stadt und damit eines wachsenden Energiebedarfs in Einklang zu bringen. Unser 1995 in Betrieb genommenes hochmodernes und effizientes GuD-Heizkraftwerk, das bereits damals zu einer sehr deutlichen CO₂-Reduzierung in der Stadt geführt hatte, ist und bleibt Grundlage der Strom- und Wärmeversorgung, bildet aber kein Ruhekissen.“

Wittig: „Eine wesentliche Herausforderung ist, unter den aktuellen Rahmenbedingungen überhaupt mittelfristige Geschäftsstrategien zu definieren. Derzeit ist die Energiewirtschaft geprägt von dem ungewissen Rechtsrahmen auf Bundes- und EU-Ebene. Einerseits ist die konventionelle Energieerzeugung insbesondere mit hocheffektiven und klimaschonenden Gas- und Dampf-Kraftwerken nicht mehr wirtschaftlich. Andererseits ist diese Form der Energieerzeugung für Stadtwerke von essenzieller Bedeutung, auch weil diese – infolge ihrer Verbrauchernähe – Strom und Wärme über Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) produziert und schon heute für eine dezentrale Energieerzeugung, die durch die Energiewende gestärkt werden soll, steht.“

In welchen Bereichen der Energieversorgung sehen Sie für Ihr Stadtwerk mittelfristig Investitionsschwerpunkte?

Alsheimer: „Bisher bildeten die erneuerbaren Energien den wesentlichen Wachstumsfokus. Der aktuelle Ordnungsrahmen sorgt aber dafür, dass sich die Energiewirtschaft mit Investitionen insbesondere im Kraftwerksbereich zurückhält. Welche Auswirkungen die Reformpläne der Bundesregierung haben, ist noch

unklar. Auf jeden Fall wird der Netzausbau weiterhin wichtig bleiben, um die Versorgungszuverlässigkeit sicherzustellen. Auch Investitionen in klimafreundliche KWK-Anlagen können attraktiv sein. Mittel- bis langfristig werden die Bereiche Energiespeicher, Direktvermarktung und Energieeffizienz an Bedeutung gewinnen.“

Neumann: „Dreh- und Angelpunkt ist in unserer Stadt der Ausbau und die Verdichtung des Wärmenetzes. Zur Effizienzsteigerung der Wärmeversorgung werden wir vor allem in Wärmespeicher investieren. Mit dem Bau eines Tageswärmespeichers bei unserem Heizkraftwerk wird in diesem Jahr begonnen. Untersucht wird die mögliche Errichtung eines Aquifer. Ein weiterer Schwerpunkt ist der Bau von bis zu zwölf dezentralen Blockheizkraftwerken, die größtenteils mit Biogas betrieben werden, um den steigenden Energiebedarf zu decken.“

Wittig: „In Anbetracht der rechtlich labilen Rahmenbedingungen sind Investitionen in die Stromerzeugung derzeit lediglich im regenerativen Bereich sinnvoll. Die Stadtwerke Duisburg konzentrieren sich hierbei auf Windenergie. Stand bislang die Beteiligung an Windparks im Fokus, prüfen wir derzeit auch die Errichtung und den Betrieb eigener Anlagen. Weiterhin planen wir, das Duisburger Fernwärmenetz zu verdichten und, wo dies wirtschaftlich ist, auszubauen.

Weiterer Investitionsbedarf liegt im Bereich der Smart Meter. Sobald alle rechtsverbindlichen Verordnungen sowie datenschutzrechtliche Spezifikationen für Smart Meter feststehen, werden wir konkreter an entsprechenden Produkten für den Markt arbeiten.“

Investitionsfeld Netzinfrastruktur und Speichertechnologien

Bereits heute sind 97 Prozent der erneuerbaren Energien und mehr als die Hälfte aller Erzeugungskapazitäten in Deutschland an die Verteilnetze angeschlossen¹⁰, die sich im Gegensatz zu den überregionalen Übertragungsnetzen im Hochspannungsbereich zum Großteil in kommunaler Hand befinden. Mit steigendem Anteil der erneuerbaren Energien wird der Anteil der Stromversorgung, die über diese Netze abgewickelt wird, weiter zunehmen.

Laut Prognosen werden rund 90 Prozent der für die Energiewende notwendigen Gesamtnetzinvestitionen in den regionalen Verteilnetzen anfallen. Die oftmals kommunalen Betreiber stehen dabei vor der großen Herausforderung, die Verteil-

netze durch einen intelligenten Um- und Ausbau an die Energiewende anzupassen. Bis 2030 wird allein auf Verteilnetzebene ein Investitionsbedarf von mindestens 25 Milliarden Euro erwartet.¹¹

Der Netzbetrieb durch die Stadtwerke ist derzeit noch rentabel, die Überschüsse schrumpfen jedoch bereits aufgrund der

¹⁰ Zu Datenangaben in diesem und dem folgenden Absatz vgl. dena-Verteilnetzstudie 2012

¹¹ Prognos AG & Roland Berger Strategy Consultants (2010): Wegweiser Solarwirtschaft: PV Road 2020, Studie für den Bundesverband Solarwirtschaft e.V.

regulatorischen Eingriffe. Investitionshemmend wirkt insbesondere, dass Auf- und Ausbau von intelligenten Verteilnetzen derzeit im Gegensatz zu Netzerhaltungsmaßnahmen in der Regel noch nicht in den Abschreibungsregularien der kommunalen Energieversorgung abbildbar sind.

Der Speicherinfrastruktur wird künftig eine noch wichtigere Rolle im Versorgungsdesign zukommen, unterstützt sie doch entscheidend den so wichtigen Lastausgleich. Neben dem Ausbau der bestehenden Pumpspeicher experimentieren erste Stadtwerke – etwa in Prenzlau – mit innovativen Speichertechnologien wie den „Power-to-Gas“-Kraftwerken, die eine Einspeisung von temporär überschüssigen Kapazitäten ins Gasnetz ermöglichen, oder dezentralen Akku- und Batteriekonzepten.

Die Strategie im Blick behalten

Der große Investitions- und Neuausrichtungsbedarf vor dem Hintergrund der Energiewende verlangt den Stadtwerken erhöhte strategische Fähigkeiten ab. In einem regulatorisch weiterhin unsicheren Umfeld bei gleichzeitig stark unterschiedlichen Prognosen über den künftigen Energiebedarf müssen Stadtwerke wichtige Investitionsentscheidungen treffen, ohne ihre Flexibilität bei sich ändernden Rahmenbedingungen zu verlieren. Sind alle Stadtwerke hierfür ausreichend gerüstet?

Eine Studie der Universität Leipzig und smm Managementberatung¹² konstatierte im Jahr 2010 ein deutliches strategisches Entwicklungspotenzial für Stadtwerke. Fast jedes zweite befragte Stadtwerk hatte demnach keine schriftlich niedergelegte Strategie, obwohl 75 Prozent die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung des eigenen Unternehmens als hoch bzw. sehr hoch einschätzten. Und auch bei denjenigen Stadtwerken, die eine Strategie fixiert

hatten, verknüpften fast 40 Prozent diese nicht mit der Mittelfristplanung.

Einiges dürfte sich seit Erscheinen dieser Studie bereits getan haben, es bleiben jedoch große strategische Herausforderungen: Einzelne Vorhaben und Pläne müssen für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung koordiniert und auf die zentralen strategischen Ziele ausgerichtet werden. Beispielhaft beschreiben die Stadtwerke Gießen ihre strategischen Investitionsentscheidungen: „KWK in großem Umfang auszubauen ist nur sinnvoll, wenn die produzierte Wärme umfassend genutzt wird. Nur dann handelt es sich um effiziente und klimaschonende Energieerzeugung. Ein Grund, weshalb wir das Wärmenetz in Gießen stetig ausgebaut und in die Infrastruktur investiert haben.“¹³

Neben einem integrierten Planungstool, das strategische und operative Planung verbindet und dabei Risiken (wie beispielsweise Preisschwankungen an der Strombörse, Netzinstabilitäten) abbildet, bedarf es eines aussagekräftigen Reportings, das kurze Reaktionszeiten bei Abweichungen bzw. geänderten Rahmenbedingungen (zum Beispiel Gesetzesnovellen beim Regierungswechsel oder neue EU-Regulierungen) ermöglicht.

Bei höheren Investitionsvolumina geraten zusätzlich Fragen der nachhaltigen Finanzierung in den Vordergrund – insbesondere dann, wenn die kommunalen Eigner aufgrund ihrer eigenen Finanzsituation weiterhin Ausschüttungen im Haushalt eingeplant haben und für die geplanten Investitionen Fremdkapital unter gegebenenfalls schwierigeren Zinsbedingungen in Anspruch genommen werden muss. Um hier beispielsweise Bürgschaften oder Haftungsfreistellungen in Anspruch nehmen zu können – ohne dass es sich dabei um verbotene Beihilfen handelt – bedarf es professioneller Planungen und einer engen Abstimmung mit den Gesellschaftern.

Herausforderungen für Management und Aufsicht

Die Energiewende wird den Energiemarkt neu ordnen. Der Wettbewerbsvorteil der Stadtwerke liegt dabei auf der Hand: Ihr Geschäftsfeld war und ist mehrheitlich die Region. Sie profitieren von ihren gewachsenen Beziehungen zur Kommunalwirtschaft, zum regionalen Handwerk und zu ihren Privat- und Geschäftskunden vor Ort. Diese Ausgangslage könnte den Stadtwerken auch in weiteren möglichen lukrativen Geschäftsfeldern rund um das Thema Energie – wie etwa E-Mobilität, E-Contracting oder die Energiesparberatung von Bürgern, Unternehmen und Kommunen – einen Vorsprung verschaffen.

Damit die Stadtwerke auch tatsächlich als Gewinner der Energiewende hervorgehen können, bedarf es allerdings vielfach – wie beschrieben – eines weiteren Ausbaus der strategischen Managementkapazitäten, auch um nachhaltig die notwendige Kapitalausstattung des Unternehmens aufrechterhalten zu können. Die Zeiten, in denen altgediente Kommunalpolitiker als lukrativen Bonus einen Geschäftsführungsposten in Stadtwerken übernahmen, gehören spätestens seit der Liberalisierung des Strommarkts ohnehin der Vergangenheit an. Auch die Qualifikation der Aufsichtsräte gewinnt allerdings zunehmend an Bedeutung, wenn sie vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen ihre Rolle als „Partner auf Augenhöhe“ ausfüllen wollen.¹⁴

Werden die skizzierten Anforderungen nicht erfüllt, könnten die Auswirkungen der Energiewende schnell zu einem bedeutenden Unternehmensrisiko für ein Stadtwerk werden. ■

Nina Kairies-Lamp, Michael Plazek

¹² Universität Leipzig & smm Managementberatung (2010): Strategien von Stadtwerken – Status quo und Perspektiven

¹³ Weller, I./Funk, M. (2013): Ein Stadtwerk stemmt die Energiewende: Standortbestimmung, Strategieentwicklung und Umsetzung

¹⁴ Weitere Infos hierzu finden sich im Artikel „Qualifikation von öffentlichen Aufsichtsräten“ ab Seite 19 dieser Ausgabe.

Öffentliche Aufsichtsräte: Zusammensetzung und Qualifikation

In den letzten Jahren kam es bei Großprojekten unter Beteiligung der öffentlichen Hand immer wieder zu Fehlern, die deren Fertigstellung zum Teil um Jahre verzögerten. Viele sehen hier eine wesentliche Verantwortung bei den Aufsichtsräten. Im Einzelnen werden etwa mangelnde Sorgfalt bei der Ausübung der Überwachungstätigkeit, ein zu geringes zeitliches Engagement durch eine Vielzahl paralleler Mandate, fehlende Sachkenntnis hinsichtlich Unternehmenstätigkeit und -vorgängen oder eine zu geringe Distanz zu den verantwortlichen Geschäftsleitungen kritisiert. Kommunen, Bund und Länder stellt die Steuerung ihrer privatrechtlichen Gesellschaften vor elementare Herausforderungen. Die persönliche und fachliche Qualifikation von Aufsichtsräten spielt dabei eine entscheidende Rolle. Doch was zeichnet ein gutes Aufsichtsratsmitglied in einem öffentlichen Unternehmen aus?

Basierend auf den Fragestellungen des Leitfadens über Qualifikation, Rechte und Pflichten von kommunalen Aufsichtsratsmitgliedern des Landes Mecklenburg-Vorpommern (siehe Textkasten) wird dieser Frage im folgenden Artikel nachgegangen.

Diese Zeitschrift hat sich bereits 2007 ausführlich mit der Qualifikation des öffentlichen Aufsichtsrats beschäftigt.¹ Damals bestanden jedoch kaum spezielle festgeschriebene Leitlinien und Empfehlungen für die Zusammensetzung von Aufsichtsräten öffentlicher Unternehmen. Durch Verabschiedung des Public Corporate Governance Kodex des Bundes im Jahr 2009 sowie zahlreicher weiterer Kodizes auf Landes- und Kommunalebene – zuletzt in Rheinland-Pfalz und Leipzig Ende 2013 – hat sich dies seither geändert.² Regelungen in den Kodizes werden im Folgenden beispielhaft wiedergegeben.

Das Land Mecklenburg-Vorpommern rät Gremien, sich vor der Vergabe von Aufsichtsratsmandaten mit folgenden vier Fragestellungen³ zu befassen:

Frage 1: Bringen die vorgesehenen Personen die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten sowie fachlichen Erfahrungen mit und ergänzen diese die unternehmerischen Qualifikationen der übrigen Aufsichtsratsmitglieder?

Frage 2: Ist eine ausreichende zeitliche Verfügbarkeit gewährleistet, sodass die Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied sorgfältig und gewissenhaft ausgeübt werden kann?

Frage 3: Ist bei der Auswahl der infrage kommenden Personen auch auf Vielfalt geachtet worden und wurden Frauen angemessen berücksichtigt?

Frage 4: Besteht die Gewähr dafür, dass die vorgesehenen Personen bzw. die ihnen nahestehenden Personen oder Unternehmen keine eigenen Interessen verfolgen, die im Widerspruch zu den Interessen der Gesellschaft stehen?

Allgemeine Rahmenbedingungen

In Deutschland kann grundsätzlich jede natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person in den Aufsichtsrat eines öffentlichen Unternehmens berufen werden. Ein Aufsichtsratsmandat kann dabei auf drei Arten erlangt werden: Wahl durch die Gesellschafterversammlung, Entsendung durch den oder die Gesellschafter oder kraft Amtes („Geborene Mitglieder“). Bei Letzteren können gesetzliche Vorgaben, in der Regel die Gemeindeordnung, und/oder der Gesellschaftsvertrag eines kom-

munalen Unternehmens beispielsweise vorsehen, dass der Oberbürgermeister und/oder der Stadtkämmerer aufgrund seiner Funktion in der Kommune (Gesellschafterin) dem Aufsichtsrat des Unternehmens angehören.⁴ Die Länge der Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds richtet sich in der Regel nach den ent-

¹ Vgl. PublicGovernance Winter 2007; abrufbar unter www.publicgovernance.de/zeitschrift

² Eine Übersicht der bisher verabschiedeten Kodizes findet sich unter www.publicgovernance.de/kodizes.

³ Quelle: Ministerium für Inneres und Sport Mecklenburg-Vorpommern (2012): Leitfaden über Qualifikation, Rechte und Pflichten der Aufsichtsratsmitglieder in kommunalen Unternehmen und Einrichtungen

⁴ Vgl. Stadt Frankfurt am Main (Hrsg.): Handbuch für kommunale Aufsichtsräte

sprechenden Regelungen im AktG bzw. bei einer GmbH nach den in der Satzung festgelegten Zeiträumen, meist der Legislaturperiode. Details hierzu werden im Gesellschaftsvertrag des Unternehmens geregelt. Einige Kodizes empfehlen dort auch, eine angemessene Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder festzulegen.⁵ Vorschläge zu genauen Altersgrenzen finden sich hingegen nicht in den Kodizes.

Frage 1: Erforderliche Kenntnisse

Hinsichtlich der Qualifikation von Aufsichtsratsmitgliedern empfiehlt unter anderem der Kodex des Bundes in Anlehnung an den Deutschen Corporate Governance Kodex, dass Aufsichtsräte über die für diese Tätigkeit „erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen“⁶ sollten. In einigen Kodizes heißt es in den Anmerkungen zu diesem Abschnitt – entsprechend der Formulierung im Urteil des Bundesgerichtshofs zu diesem Thema aus dem Jahr 1982 – außerdem: „Jedes Mitglied eines Überwachungsorgans muss diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten besitzen oder sich aneignen, die es braucht, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.“⁷ Der Berliner Kodex empfiehlt wie der Deutsche Corporate Governance Kodex bzw. das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG), „mindestens ein Aufsichtsratsmitglied sollte über vertiefte Kenntnisse im Bereich Finanz- und Rechnungswesen verfügen.“⁸

In den von verschiedenen Bundesländern und Kommunen verabschiedeten Leitfäden für Aufsichtsräte in kommunalen Unternehmen wird meist zwischen Mindest- und Fachkenntnissen unterschieden.⁹ Basierend auf dem schon genann-

ten Grundsatzurteil des Bundesgerichtshofs¹⁰ verweisen Leitfäden auf folgende Mindestkenntnisse:

- gesetzliche und satzungsmäßige Aufgaben des Aufsichtsrats,
- Rechte und Pflichten als Aufsichtsratsmitglied,
- Kenntnisse zur Bewertung der vorzulegenden Berichte,
- Kenntnisse zur Prüfung des Jahresabschlusses,
- Kenntnisse zur Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit von Führungsentscheidungen,
- nach Möglichkeit eigene unternehmerische Erfahrungen.

Für die Beurteilung komplizierter und besonderer Unternehmensvorgänge oder Geschäftsvorfälle wie zum Beispiel steuerliche Fachprobleme sind außerdem Fachkenntnisse notwendig. Die meisten Kodizes und Leitfäden empfehlen, sich diese über Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich anzueignen. So findet sich im Saarbrücker Kodex folgender Hinweis: „Alle Aufsichtsratsmitglieder sollen mindestens einmal jährlich an einer entsprechenden Fortbildungsveranstaltung, die insbesondere über aktuelle Veränderungen im Recht informieren soll, teilnehmen.“¹¹ Nur in wenigen Kodizes wird jedoch darauf verwiesen, dass die jeweilige Kommune bzw. das jeweilige Bundesland derartige Maßnahmen anbieten soll.¹²

Besonders bei kommunalen Unternehmen werden die Aufsichtsratsmandate in vielen Fällen durch die jeweiligen Gemeinde- bzw. Stadträte wahrgenommen. So sind in München und Stuttgart über 70 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder öffentlicher Unternehmen Politiker.¹³ Um

jedoch den jeweiligen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden, sollte ein idealer Aufsichtsrat neben Experten für Finanz- und Bilanzierungsaspekte wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Juristen auch aus Mitgliedern bestehen, die das operative Geschäft, den Markt und das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, beurteilen können. Auf eine gute Mischung von Ausbildung und Erfahrung kommt es an, um allen Anforderungen an ein effizientes Überwachungsorgan und gleichzeitig an die Wahrung der öffentlichen Interessen gerecht zu werden.¹⁴ Bei öffentlichen Unternehmen sollte zu diesem Zweck auch die Möglichkeit der Berufung von Externen – zum Beispiel aus der Wirtschaft – in den Aufsichtsrat berücksichtigt werden.¹⁵

Frage 2: Ausreichend verfügbare Zeit

Die mit der Übernahme eines Aufsichtsratsmandats verbundenen zeitlichen Anforderungen werden in den meisten Kodizes ebenfalls thematisiert. Im Kodex des Bundes heißt es, bei einer Bestellung zum Aufsichtsrat solle berücksichtigt werden, ob der Kandidat „angesichts (seiner) beruflichen Beanspruchung in der Lage (ist), die Aufgaben eines Mitglieds des Überwachungsorgans wahrzunehmen“¹⁶. Im Hamburger Kodex wird „die Zahl der Aufsichtsratsmandate auf insgesamt zehn Mandate, davon höchstens fünf Vorse des Aufsichtsrats oder eines seiner Ausschüsse“¹⁷ begrenzt. Der Rostocker Kodex empfiehlt ebenfalls, „insgesamt nicht mehr als drei Aufsichtsratsmandate in Gesellschaften wahrzunehmen.“¹⁸ Durch diese Begrenzung der Mandate soll das einzelne Aufsichtsratsmitglied mehr Zeit haben, sich mit den Sachverhalten zu befassen. Die Empfehlungen des Rostocker Kodex erscheinen daher besonders sinnvoll.

5 Vgl. Heller, R. (2013): Als Aufsichtsrat in einem öffentlichen Unternehmen

6 Public Corporate Governance Kodex des Bundes (2009), Abschnitt 5.2.1

7 Public Corporate Governance Kodex des Landes Baden-Württemberg (2013), Abschnitt 57; Public Corporate Governance Kodex, Landeshauptstadt Magdeburg, Abschnitt 2.3.2; BGH-Urteil vom 15.11.1982 – AZ II ZR 27/82

8 Berliner Corporate Governance Kodex (2009), Abschnitt 5

9 Eine Übersicht der Leitfäden findet sich unter www.publicgovernance.de/kodizes.

10 Vgl. BGH-Urteil vom 15.11.1982 – AZ II ZR 27/82

11 Public Corporate Governance Kodex der Landeshauptstadt Saarbrücken (2010)

12 Vgl. u. a. Papenfuß, U. (2012): Steuerung, Überwachung und Leitung öffentlicher Unternehmen zwischen Anforderung und Wirklichkeit – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance

13 Vgl. Papenfuß, U. (2013): Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen: Vergleich zur Konzeption und Governance-Praxis, in: Public Governance Sommer 2013

14 Vgl. u. a. Schedler, K./Müller, R./Sonderegger, R.W. (2011): Public Corporate Governance. Handbuch für die Praxis

15 Einige gesetzliche Besonderheiten vor allem im Hinblick auf die „erforderliche Sachkunde“ gelten für Verwaltungsräte der Sparkassen. Siehe hierzu auch den Artikel zu „Pflichten und Haftungsrisiken von Sparkassen-Verwaltungsräten vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen“ in Public Governance Winter 2009/2010

16 Public Corporate Governance Kodex des Bundes (2009), Abschnitt 5.2.1

17 Hamburger Corporate Governance Kodex (2013), Abschnitt 5.4.4

18 Public Corporate Governance Kodex der Hansestadt Rostock (2008), Abschnitt 2.2.5

Frage 3: Diversity

Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats findet sich in einigen Kodizes auch der Wunsch nach mehr Diversity. Im Kodex des Bundes heißt es zum Beispiel, es sei „auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen hinzuwirken“¹⁹. Der baden-württembergische Kodex spricht sogar von einer „Beteiligung von Frauen und Männern zu gleichen Anteilen und eine angemessene Berücksichtigung von behinderten Menschen“²⁰ und Hamburg von „einem Frauenanteil von mindestens 40 Prozent“²¹. Eine verstärkte Heterogenität sei – laut Schedler, Müller und Sonderegger – gerade in Bezug auf Alter und Geschlecht ratsam, um verschiedene Perspektiven auf die zu entscheidenden Sachverhalte zu ermöglichen.²² Wie Untersuchungen aus der Vergangenheit zeigen, bleibt ähnlich wie in der Privatwirtschaft hier noch sehr viel zu tun. So waren 2009 weniger als ein Fünftel der Aufsichtsräte in den Beteiligungsunternehmen des Bundes Frauen. Bei den Beteiligungsunternehmen der Landeshauptstädte waren es immerhin knapp 28 Prozent.²³

Frage 4: Unabhängigkeit und Interessenkonflikte

Fehlende Unabhängigkeit sowie Interessenkonflikte können die Arbeit von Aufsichtsräten beeinflussen. So könnten eigene Interessen dem Unternehmenswohl entgegenstehen und zu Entscheidungen gegen dieses führen. Bei der Auswahl ist daher besonders auf die Unabhängigkeit der Kandidaten zu achten. So sollen keine geschäftlichen oder persönlichen Beziehungen zum Unternehmen oder zu dessen Vorstand bestehen. Um dies zu gewährleisten, sollen dem Überwachungsorgan zum Beispiel laut Bundeskodex „nicht mehr als zwei ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung angehören, bei

Überwachungsorganen mit weniger als sechs Mitgliedern kein ehemaliges Mitglied“²⁴. Andere Kodizes sehen grundsätzlich kein oder nur ein ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung vor. Außerdem sollen Aufsichtsratsmitglieder keine Funktionen bei wesentlichen Wettbewerbern innehaben. Auch die beratende Tätigkeit für das eigene Unternehmen wird häufig als kritisch angesehen. Sollten derartige potenzielle Interessenkonflikte nicht zu vermeiden sein, müssen sie zumindest offengelegt werden.

Anforderungen bleiben oftmals vage – Schulungen umso bedeutender

Mit vielen der genannten Regelungen lehnen sich die Public Corporate Governance Kodizes und Leitfäden an die Empfehlungen für privatwirtschaftliche Aufsichtsräte im Deutschen Corporate Governance Kodex an. Vor allem die in den Kodizes formulierten Empfehlungen an die Qualifikation und Zusammensetzung des Aufsichtsrats bleiben zum Teil jedoch sehr vage und lassen einen breiten Interpretationsspielraum zu. An detaillierten Anforderungsprofilen fehlt es im Gegensatz zu den Leitfäden in den Kodizes in der Regel. Auch ist die häufig in der Literatur geforderte „ausgewogene Balance aus politischer Repräsentation sowie Branchen- und Finanzexpertise“²⁵ in der Praxis meist nicht vorhanden und „politisches Proporzdenken“²⁶ überwiegt.

Umso wichtiger ist es, dass die Aufsichtsratsmitglieder durch Qualifizierungsmaßnahmen die Möglichkeit erhalten, Vorschläge und Entscheidungen der Geschäftsleitung verstehen und vor allem hinterfragen zu können: Neben seiner Überwachungsfunktion soll ein öffentlicher Aufsichtsrat aber auch als Partner der hauptamtlichen Geschäftsleitung fungieren, wenn es darum geht, die strate-

Was zeichnet einen guten Aufsichtsratsvorsitzenden aus?

Dem Aufsichtsratsvorsitzenden kommt eine besondere Bedeutung zu. Folgende Eigenschaften sollte er daher mitbringen:

- unternehmerische Erfahrung – nicht zwingend aus der Branche des betreffenden Unternehmens,
- Gremienerfahrung, unter anderem auch die Fähigkeit zu moderieren,
- eine gewisse Seniorität,
- das Vertrauen von Anteilseigner(n) und Unternehmen, um als Mittler fungieren und sowohl politische Ziele als auch Unternehmensziele in Einklang bringen zu können,
- Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft,
- Bewusstsein für politische Fragen und deren Bedeutung für das Unternehmen,
- noch mehr als ein reguläres Aufsichtsratsmitglied ausreichend verfügbare Zeit.

gische Ausrichtung des Unternehmens sowie die Erfüllung des öffentlichen Zwecks langfristig sicherzustellen. Um dies zu gewährleisten, müssen beide ausreichend qualifiziert sein. In Aufsichtsratsschulungen sollten daher neben den Rechten und Pflichten auch Themen wie „Beurteilung der wirtschaftlichen Lage von Beteiligungsunternehmen“ oder „Risiko- und Compliance-Management in öffentlichen Unternehmen“ bzw. „Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems“ auf der Agenda stehen. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich Geschäftsführung und Aufsichtsrat auf Augenhöhe begegnen. ■

Stefanie Beck

19 Public Corporate Governance Kodex des Bundes (2009), Abschnitt 5.2.1

20 Public Corporate Governance Kodex des Landes Baden-Württemberg (2013), Abschnitt 57

21 Hamburger Corporate Governance Kodex (2013), Abschnitt 5.4.1

22 Vgl. Schedler, K./Müller, R./Sonderegger, R.W. (2011): Public Corporate Governance. Handbuch für die Praxis

23 Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor

24 Public Corporate Governance Kodex des Bundes (2009), Abschnitt 5.2.1

25 Vgl. u.a. Papenfuß, U. (2012): Steuerung, Überwachung und Leitung öffentlicher Unternehmen zwischen Anforderung und Wirklichkeit – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance

26 Vgl. Schedler, K./Müller, R./Sonderegger, R.W. (2011): Public Corporate Governance. Handbuch für die Praxis

Neue XING-Gruppe für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen

➔ mehr dazu auf Seite 30 in dieser Ausgabe



Corporate Governance

Leipzig und Rheinland-Pfalz verabschieden Kodizes

Nach gut einjähriger Beratung hat der Rat der Stadt Leipzig am 11.12.2013 erstmals einen Public Corporate Governance Kodex (PCGK) verabschiedet. Regularien und Maßstäbe guter Unternehmenssteuerung und -führung sind darin zusammengefasst und genauer definiert.

Im Vergleich zu bereits existierenden PCGKs beschreibt der Leipziger Kodex den Prozess der Beteiligungssteuerung und die Eigentümerrolle der Stadt verhältnismäßig umfangreich. So wird unter anderem veranschaulicht, wie die Stadt die Eigentümer- und Unternehmensziele miteinander verbindet und aufeinander abstimmt sowie welche Aufgaben das Beteiligungsmanagement dabei übernimmt. Zudem sieht der Kodex eine Begründungspflicht bei Regelungsabweichungen vor.

Die Landesregierung von Rheinland-Pfalz hat indes den nächsten PCGK auf Länderebene auf den Weg gebracht. Dieser setzt vor allem mit Hinweisen und Erläuterungen zu den jeweiligen Regelungsbereichen Akzente. Einzelne Empfehlungen werden dadurch noch einmal konkretisiert, wie beispielsweise die Empfehlungen zu den Kenntnissen und Fähigkeiten von Aufsichtsratsmitgliedern oder die geltende Rechtslage zu deren Verschwiegenheitspflichten.

Alle Kodizes auf www.publicgovernance.de/kodizes ■

Verwaltungsmodernisierung

E-Government-Gesetz fördert Umsetzung elektronischer Angebote – Datensicherheit größtes Risiko

Seit 1.8.2013 ist in Deutschland das E-Government-Gesetz in Kraft, welches die Kommunikation mit den Behörden vereinfachen soll. Zur Förderung von E-Government haben das Bundesinnenministerium (BMI) und die kommunalen Spitzenverbände das Pilotprojekt „Modellkommune E-Government“ gestartet, für das im Dezember 2013 unter anderem die Städte Düren und Gütersloh ausgewählt wurden. Diese werden nun mit je 100.000 Euro bei der Konzipierung und Umsetzung elektronischer Angebote wie etwa der Einführung der De-Mail unterstützt.

Im November 2013 veröffentlichte das BMI darüber hinaus die Studie „Zukunftspfade Digitales Deutschland 2020“, für die 500 Experten zur Gestaltung des digitalen Fortschritts befragt worden waren. Kernthemen, derer sich der Staat annehmen müsse, seien „Digitale Infrastruktur“, „Digitale Souveränität“ sowie „Informationssicherheit und Datenschutz“. Erst durch geeignete elektronische Applikationen – zu denen auch E-Government-Angebote zählen – könne das volkswirtschaftliche Potenzial der digitalen Infrastruktur ausgeschöpft werden.

Den Bedeutungszuwachs, den die Themen Datenschutz und -sicherheit im vergangenen Jahr erfahren haben, zeigt dabei auch der „eGovernment MONITOR 2013“: Datendiebstahl bei der Nutzung von E-Government-Anwendungen befürchten demnach in Deutschland derzeit 61 Prozent der Befragten – ein Zuwachs von 57 Prozentpunkten gegenüber 2012. Mangelnde Sicherheit bei der Datenübertragung beunruhigt sogar 67 Prozent der Nutzer.

Die Studie „Zukunftspfade Digitales Deutschland 2020“ ist auf der Website www.bmi.bund.de über die Suchfunktion zu finden.

Auf www.egovernment-monitor.de wird die gleichnamige Studie präsentiert. ■

Soziale Medien: Empfehlungen des BMI und Studie in bayerischen Kommunen

Seit November 2013 ist die „Handreichung zu sozialen Medien“, die Informationen zur Verwendung dieser Medien für Mitarbeiter und Organisationseinheiten von Bundesministerien zusammenfasst, online verfügbar. Der Leitfaden enthält Entscheidungshilfen für den Umgang mit sozialen Medien und formuliert Fragestellungen und Lösungsmöglichkeiten, die in behördeneigene Richtlinien zur Einführung und Nutzung sozialer Medien einfließen können.

Welche Chancen und Risiken der Einsatz von Web 2.0-Angeboten für Kommunen mit sich bringt, untersucht eine im August 2013 von der Innovationsstiftung Bayerische Kommunen vorgelegte Studie. So eröffneten kommunale Onlineangebote unterschiedliche Potenziale – von der einfacheren Ansprache verschiedenster Zielgruppen über den Meinungsaustausch mit Bürgern bei kommunalen Entscheidungen bis hin zu einer dauerhaften Zusammenarbeit mit der Bevölkerung bei besonderen Projekten. Eine große Herausforderung beim Einsatz von Web 2.0-Angeboten sei die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen, da viele Onlineplattformen von außereuropäischen Unternehmen bereitgestellt würden. Zu prüfen sei weiterhin der interne Aufwand innerhalb der Kommune, um nach der Umsetzung auch den dauerhaften Betrieb eines Web 2.0-Angebots zu gewährleisten.

Die Handreichung steht auf www.verwaltung-innovativ.de zum Download zur Verfügung; die Studie zu Web 2.0 findet sich auf www.bay-innovationsstiftung.de ■

Regierungsentwurf Hochschulzukunftsgesetz NRW

Das Landeskabinett von Nordrhein-Westfalen hat am 25.3.2014 das Hochschulzukunftsgesetz (HZG NRW) verabschiedet. Das HZG novelliert das bislang geltende Hochschulfreiheitsgesetz mit weitreichenden Auswirkungen auf sämtliche Bereiche der Hochschulverwaltung einschließlich

der Rechnungslegung. Unter anderem sollen ein verbindlicher Landeshochschulentwicklungsplan zu Studierendenzahl und Fächerangebot aufgelegt, ein einheitliches, standardisiertes Controlling installiert und ein an einer strategischen Budgetierung orientiertes Finanzmodell entwickelt werden. Außerdem sollen die Kompetenzen des Senats gestärkt und unternehmerische Tätigkeiten von Hochschulen an bestimmte Bedingungen geknüpft werden.

In Wissenschaftskreisen stößt das HZG allerdings auf Protest. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), die Landesrektorenkonferenz (LRK NRW) und der Deutsche Hochschulverband (DHV) hatten bereits den Entwurf des Gesetzes kritisiert. Der Gesetzesentwurf schränke „in zentralen Punkten die Wissenschaftsfreiheit und Autonomie der Hochschulen in inakzeptabler Weise ein“, so der HRK-Präsident. In einem offenen Brief des Landesvorsitzenden des DHV äußerten über 800 Wissenschaftler ihren Unmut über das Gesetz. Darin wird ebenfalls gegen die „Entmündigung und Autonomieverluste der Institution Hochschule“ protestiert.

Der nun verabschiedete Regierungsentwurf begegnet der geäußerten Kritik in einzelnen Punkten: So sind Transparenz-anforderungen an Drittmittelprojekte weniger eng gefasst als ursprünglich im Referentenentwurf vorgesehen. Eine Verabschiedung des HZG ist nach der Sommerpause geplant, sein Inkrafttreten zum Wintersemester 2014/2015. ■

Internationale Studie stellt Integrationsmöglichkeiten im Sozialleistungsbereich vor

In Zusammenarbeit mit dem Mowat Centre der University of Toronto hat KPMG im November 2013 eine internationale Studie zur besseren Verknüpfung und Wirksamkeit öffentlicher Sozialleistungen erstellt.

Im Rahmen der Studie werden 22 beispielgebende Integrationsansätze aus zehn verschiedenen Ländern mit Erfolgsfaktoren und Transfermöglichkeiten vor-

gestellt. Als deutsches Projekt sind die Jugendarbeitsagenturen aus Hamburg vertreten. Deren Konzept, das eine effektive Bündelung der Jugendsozialleistungen nach SGB II, III und VII vorsieht, soll laut dem Koalitionsvertrag der Bundesregierung nun schrittweise flächendeckend in ganz Deutschland umgesetzt werden. Die effektivere Verzahnung von Schnittstellen der verschiedenen Sozialgesetzbücher stellt ein erklärtes Ziel der neuen Bundesregierung dar. Nach Auskunft des Vorstandsvorsitzenden der Bundesagentur für Arbeit zählen Berlin, Baden-Württemberg und Bayern zu den ersten Bundesländern, in denen die Jugendarbeitsagenturen eingerichtet werden.

Die englischsprachige Studie „The Integration Imperative“ kann kostenlos unter www.kpmg.com über den Suchbegriff „Integration Imperative“ heruntergeladen werden. ■

Öffentliche Finanzwirtschaft

IW unterzieht Bundesländer Konsolidierungsscheck

Der Weg zur Einhaltung der Schuldenbremse im Jahr 2020 gestaltet sich für die Bundesländer sehr unterschiedlich. Während Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Thüringen bereits im Jahr 2012 einen strukturell ausgeglichenen Haushalt vorlegen konnten, stehen der Mehrzahl der Bundesländer weiterhin große Einschnitte bevor, um dieses Ziel zu erreichen. Das geht aus dem im Dezember 2013 vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) veröffentlichten „Konsolidierungsscheck 2013“ hervor.

Gemessen am Abbau ihres Haushaltsdefizits im Jahr 2012 schneiden die Bundesländer Bremen und das Saarland innerhalb der finanzschwachen bzw. hoch verschuldeten fünf Bundesländer, die von Bund und Ländern Konsolidierungshilfen erhalten, am schlechtesten ab. Sachsen-Anhalt, Berlin und Schleswig-Holstein attestiert die IW-Studie dagegen Fortschritte bei ihren Konsolidierungsbemühungen.

Erste Konsolidierungserfolge stellen die Kölner Wissenschaftler zudem in Hessen, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen fest. Zu den in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg eingeleiteten Sparmaßnahmen äußern sie sich wiederum skeptisch. Eine klare Konsolidierungsstrategie sei bislang in beiden Bundesländern nicht erkennbar.

Zu den Konsolidierungsbemühungen der Bundesländer äußert sich auch der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in seinem Jahresgutachten für 2013. Aus Sicht der Experten liefern die prognostizierten Entwicklungen für Bremen und das Saarland Grund zur Sorge. Befürchtet wird, dass beide Länder die Schuldenregel des Grundgesetzes im Jahr 2020 nicht einhalten werden können.

Der „Konsolidierungsscheck 2013“ ist auf der Internetseite des IW unter <http://www.iwkoeln.de/de/studien> abrufbar. ■

Niedrigzinsen führen zu veränderter Anlagepolitik von Stiftungen

Die anhaltende Niedrigzinsphase hat bei vielen deutschen Stiftungen Auswirkungen auf die für die Arbeit zur Verfügung stehenden Vermögenserträge. Nach einer Umfrage des Stiftungsmagazins RenditeWerk von November 2013 plant deshalb die Mehrheit der befragten Stiftungen eine Umschichtung ihrer Anlageallokation. Mehr als ein Drittel will demnach stärker in Immobilien und Aktien investieren. Laut Pressemitteilungen fordern Stiftungen, die öffentliche Zuwendungen erhalten, darüber hinaus zunehmend deren Aufstockung, um ihre Arbeit trotz der niedrigeren Renditen aufrechterhalten zu können. Nach Auskunft des Bundesverbands Deutscher Stiftungen sind insbesondere kleinere und mittlere Stiftungen häufig von den derzeitigen Niedrigzinsen betroffen, da deren Vermögen vornehmlich konservativ in sicheren Rentenpapieren investiert sei. Größere Stiftungen halten dagegen bereits häufig Unternehmens-



anteile oder Immobilien im Portfolio. Der Bundesverband empfiehlt seinen Mitgliedern als Reaktion auf die Niedrigzinsphase eine Professionalisierung der Vermögensbewirtschaftung, eine Steigerung sonstiger Einnahmen, eine höhere Wirksamkeit bei der Mittelverwendung sowie die Nutzung von Einsparpotenzialen bei den Verwaltungskosten. ■

Sparkassen-Finanzgruppe

Sparkassen müssen erneut Abschreibung für LBB vornehmen

Zum wiederholten Male müssen die Sparkassen eine Abschreibung auf den Wert der Landesbank Berlin (LBB) vornehmen – diesmal in Höhe von 1 bis 1,2 Milliarden Euro, wie KPMG laut Presseberichten berechnet hat. Der aktuelle Unternehmenswert des Geldinstituts wird auf 2,2 bis 2,4 Milliarden Euro beziffert, was 43 Prozent des einstigen Kaufpreises entspricht.

Die Sparkassen hatten die LBB 2007 für 5,5 Milliarden Euro mehrheitlich vom Land erworben. In den kommenden Jahren soll die LBB zur „Berliner Sparkasse“ umgebaut werden (siehe auch Public-Governance Sommer 2013). Unter dem neuen Namen tritt sie bereits seit Januar 2014 auf. ■

Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft

Anhaltender Trend zur Rekommunalisierung

Die im September 2013 veröffentlichte Sondierungsstudie „Stadtwerke-Neugründungen und Rekommunalisierungen – Energieversorgung in kommunaler Verantwortung“ des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie sowie die Studie „Neue Kommunale Energie“ der Unternehmensberatung Palmer zeigen, dass die meisten Kommunen und Experten mit bereits durchgeführten (Re-)Kommunalisierungsmaßnahmen sehr zufrieden sind. Die Sondierungsstudie kommt dabei zu dem Ergebnis, dass die Gründung eigener Stadtwerke (72 Neugründungen von 2005 bis 2012) eine weitaus höhere Ausschöpfung örtlicher Energieeffizienzpotenziale und eine gezieltere Nutzung erneuerbarer Energien ermöglicht. Stadtwerke können der Motor einer strategischen Neuausrichtung der Energieversorgung sein, so die Autoren der Studie.

Beispiele hierfür sind laut Pressemeldungen der Ende des vergangenen Jahres erfolgte Rückkauf von E.ON Mitte, zukünftig EAM („Energie aus der Mitte“), durch ein kommunales Konsortium sowie aktuelle Entwicklungen in Hamburg und Berlin. Während sich nach 14 Jahren der Teilprivatisierung die Berliner Wasserbetriebe seit September 2013 wieder zu 100 Prozent in öffentlicher Hand befinden, hat sich auch in Hamburg vier Monate nach dem Volksentscheid etwas getan: Vattenfall und Vertreter der Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement (HGV) haben sich über den Rückkauf des Stromnetzes sowie über eine Kaufoption für das Fernwärmenetz geeinigt. Parallel dazu laufen Verhandlungen über den Rückkauf des Gasleitungsnetzes.

Die vollständige Übernahme des Stromerzeugers Steag durch das kommunale Stadtwerke-Konsortium Rhein-Ruhr gestaltet sich Presseberichten zufolge hin-

gegen schwierig. Nachdem das Konsortium über seine Kommunale Beteiligungsgesellschaft (KSBG) bereits seit drei Jahren 51 Prozent der Steag-Anteile hält, stehe nun die Übernahme der restlichen 49 Prozent – entsprechend verbindlich getroffener Vereinbarungen – bis spätestens 2016 an. Ursprünglich war geplant, diese Anteile zusammen mit einem oder mehreren Investoren zu erwerben. Die neue Strategie siehe nun aber vor, Investoren nach Abschluss der Übernahme über eine Kapitalerhöhung einzubeziehen. Aufgrund der komplizierten Situation am Strommarkt stockt allerdings die Übernahme. Eine Entscheidung der zuständigen Gemeinderäte noch vor den im Mai anstehenden Kommunalwahlen sei derzeit angestrebt.

Dass auch zukünftig Stadtwerke-Neugründungen in Deutschland auf der politischen Agenda stehen, geht aus dem aktuellen Vorhaben des Landes Berlin hervor. Ende 2013 beschloss das Abgeordnetenhaus den Aufbau eines eigenen Berliner Stadtwerks, welches eine Tochtergesellschaft der Berliner Wasserbetriebe sein soll. Mit der Erarbeitung eines Konzepts wurde offiziell der Vorstandschef der Berliner Wasserbetriebe beauftragt.

Die Sondierungsstudie ist unter http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/Stadtwerke_Sondierungsstudie.pdf abrufbar. Die Studie „Neue Kommunale Energie“ kann unter der E-Mail-Adresse studie@neue-kommunale-energie.de kostenlos angefordert werden. ■

Mehrerlösabschöpfung: BMF erkennt steuerliche Rückstellungsbildung an

Mit dem Schreiben vom 22.11.2013 hat das Bundesministerium der Finanzen (BMF) die Aufhebung des BMF-Schreibens vom 28.11.2011 bekannt gegeben. In dem Schreiben von 2011 wurden Grundsätze für die steuerliche Anerkennung von Rückstellungen für sogenannte „Verrechnungsverpflichtungen“ definiert. Da-

rauf basierend hat die Finanzverwaltung bisher die Rückstellungen für Mehrerlösabschöpfung bzw. periodenübergreifende Saldierung (Regulierungskonto) steuerlich nicht anerkannt. Dies wird sich nun ändern.

Das BMF reagiert mit seinem aktuellen Schreiben auf das Urteil des Bundesfinanzhofs vom 6.2.2013 (Az.: I R 62/11), mit dem das Gericht entgegen der Auffassung der Finanzverwaltung den Ansatz einer Rückstellung im Fall der Kostenüberdeckung nach dem Kommunalabgabengesetz steuerlich anerkannt hatte (siehe auch PublicGovernance Winter 2013). Mehrere Verbände, darunter der Verband kommunaler Unternehmen und der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft, begrüßten das neue Schreiben des BMF. Sie hatten die bisherige Praxis der Finanzverwaltung stets kritisiert und sich für die Anerkennung der vorgenannten Rückstellungen eingesetzt. ■

Neue Entwicklungen in der Finanzverwaltung zum steuerlichen Querverbund

Zu Fragen des steuerlichen Querverbunds – die von Stadtwerken angewandte Methode, um Gewinne beispielsweise aus der Stromversorgung mit Verlusten aus dauerdefizitären Bereichen (etwa ÖPNV, Bäderbetriebe) steuerlich wirksam zu verrechnen – ist ein neuer Abstimmungsprozess auf Bund-Länder-Ebene angelaufen.

Schwerpunkt der Abstimmung ist die im Fall von Bäderbetrieben für den steuerlichen Querverbund notwendige „engwechelseitige technisch-wirtschaftliche Verflechtung von einigem Gewicht“, die in der Regel durch ein Blockheizkraftwerk hergestellt werden soll. Unter welchen Voraussetzungen die Finanzverwaltung eine solche Verflechtung anerkennt, ist nach Expertenmeinung bisher je nach Bundesland verschieden. In der Vergangenheit wurden die notwendigen Kriterien häufig sehr eng ausgelegt. In Betriebsprüfungen führte die Aberkennung des Querverbunds dementsprechend oft

zu hohen Steuernachzahlungen. Hierzu wurden vom Bundesfinanzministerium (BMF) Thesen als Diskussionsentwurf ausgearbeitet. Eine Antwort der kommunalen Verbände ist mittlerweile erfolgt. Sollte die weitere Abstimmung schnell voranschreiten, könnte unter günstigen Umständen mit einem Schreiben des BMF zu diesem Sachverhalt Mitte 2014 gerechnet werden.

Bis dahin bleibt abzuwarten, ob die nun begonnene systematische Aufarbeitung durch die Finanzverwaltung zu einheitlichen, konkreten und wirtschaftlich sinnvollen Auslegungshinweisen führt, die eine sichere Rechtsanwendung in der Zukunft gewährleisten. ■

Broschüre „Windenergie und Kommunen“ für die kommunale Praxis veröffentlicht

Anfang Juli 2013 hat das Energieministerium in Zusammenarbeit mit dem Gemeinde- und Städtebund Rheinland-Pfalz einen Leitfaden für die kommunale Praxis zu Windkraft und erneuerbaren Energien herausgegeben.

Dieser beinhaltet ausgewählte Best-Practice-Beispiele rheinland-pfälzischer Kommunen sowie die Darstellung technischer und rechtlicher Grundlagen. Große Beachtung finden insbesondere verschiedene Kooperationsmöglichkeiten und Beteiligungsmodelle wie Bürgerenergiegenossenschaften oder finanzielle Bürgerbeteiligungen.

Zudem betont das Geschäftsführende Vorstandsmitglied des Gemeinde- und Städtebundes, wie entscheidend die Akzeptanz der Bevölkerung, der Konsens benachbarter Kommunen und eine gerechte Verteilung der Wertschöpfung seien.

Der Leitfaden ist abrufbar unter <http://www.mwkel.rlp.de/File/Windenergie-und-Kommunen-pdf/> ■

Nachhaltigkeit

Zukunftsreport 2013: Wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor

Laut Untertitel des jüngsten Zukunftsreports der Prognos AG und Reed Exhibitions Deutschland GmbH entwickelt sich das Thema Nachhaltigkeit immer mehr „vom Modethema zum Treiber für staatliches und kommunales Handeln“. Jedoch plädieren die für den Report befragten Experten aus der Verwaltungspraxis auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sowie der Wissenschaft für eine Schärfung und gegebenenfalls Neudefinition des Begriffs „Nachhaltigkeit“. Dieser werde ihrer Meinung nach häufig beliebig und inflationär verwendet. Entscheidend für eine langfristige Verankerung des Themas sei ein Umdenken sowohl beim Personal im öffentlichen Sektor als auch bei den Bürgern.

Nur so, meinen die Experten, könnten die Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden: Hierzu gehörten generationengerechtes Haushalten, die Entwicklung und Anwendung von Messmodellen für Folgekosten politischer Entscheidungen sowie die Verankerung des Nachhaltigkeitskonzepts in Verwaltungsstrukturen und -prozessen mittels unterschiedlicher Instrumente.

Der vollständige Report ist auf der Website des Kongresses Moderner Staat, www.moderner-staat.com, unter dem Stichwort „Zukunftsreport 2013“ abrufbar. ■

Wege zu mehr Energieeffizienz und Klimaschutz in Kommunen

Energieeffizienz und Klimaschutz haben in Deutschlands Kommunen einen sehr hohen Stellenwert. Das ergab eine im Oktober 2013 veröffentlichte Umfrage unter 160 Kommunen im Auftrag der Deutschen Energie-Agentur GmbH (dena).

Mehr als drei Viertel der Kommunen gingen demnach von einer zunehmenden Bedeutung der beiden Themen aus. Eine

Senkung der Energiekosten sei dabei für fast alle Befragten (98 Prozent) der wichtigste Grund für Energieeffizienzmaßnahmen. Allerdings erschwerten mangelndes Personal und Fachwissen sowie fehlende Investitionsmaßnahmen die Umsetzung derartiger Schritte. Aus diesem Grund müsse – so die dena – ein systematisches Energie- und Klimaschutzmanagement in den Kommunen eingeführt werden. Nur so könne der Energieverbrauch in allen kommunalen Handlungsfeldern langfristig gesenkt werden.

In Baden-Württemberg wurde im November 2013 der offizielle Abschlussbericht der Contracting-Offensive vorgestellt. Die Offensive untersuchte Möglichkeiten und Chancen des Energie-Contractings. Der Begriff beschreibt eine umfassende Zusammenarbeit mit einem Energiedienstleister, dessen Angebot sowohl die nötige Investition in die Steigerung der Energieeffizienz eines Gebäudes beinhaltet als auch die damit garantierte langfristige überdurchschnittliche Einsparung von CO₂-Emissionen.

Die Arbeitsgruppe der Contracting-Offensive kommt zu dem Schluss, dass Energie-Contracting mehr als ein Finanzierungsinstrument sei. Es helfe, die Energieeffizienz im wichtigen Altgebäudebestand zu heben, könne den Einsatz von erneuerbaren Energien fördern und schaffe Planungs- und Ausgabensicherheit für einen längeren Zeitraum mit der Chance, Investitionen vorzuziehen. Gleichzeitig verbessere es die Qualität der Projekte.

Weitere Informationen finden sich im Internet unter www.energieeffiziente-kommune.de. Der Abschlussbericht der Contracting-Offensive ist unter www.um.baden-wuerttemberg.de abrufbar. ■

Unterstützung regionaler Akteure durch neues interaktives Demografie-Modul

Das vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) im November 2013 veröffentlichte interaktive

Demografie-Modul soll den Akteuren in den Stadt- und Landkreisen helfen, den Bevölkerungswandel bis zum Jahr 2030 aktiv zu gestalten.

Eine interaktive Deutschlandkarte ermöglicht den Abruf detaillierter Informationen zum Bevölkerungswandel in der eigenen Region. Integrierte Dossiers informieren für jeden Landkreis und jede kreisfreie Stadt über den Handlungsbedarf sowie ausgewählte Kennziffern. Außerdem bieten gesonderte Karten Informationen zu zentralen bundesweiten Herausforderungen.

Das Demografie-Modul ist auf der Internetseite des BMEL unter www.bmelv.de/demografiestrategie abrufbar. ■

dbb startet bundesweite Nachwuchskampagne für den öffentlichen Dienst

Der gewerkschaftliche Dachverband dbb beamtenbund und tarifunion startete Anfang Dezember 2013 die Nachwuchskampagne „Die Unverzichtbaren“.

In den kommenden fünf Jahren wird bundesweit an rund 9.000 Schulen für den öffentlichen Dienst als Arbeitsplatz geworben. Mit dem Verteilen von Plakaten und Postkarten soll die Aufmerksamkeit und das Interesse der Schüler geweckt werden. Zusätzlich erfolgt die Bereitstellung einer Lehrermappe „Öffentlicher Dienst“ mit Broschüren und Unterrichtsmaterialien zum öffentlichen Sektor und seinen Berufen. Darüber hinaus bietet eine auf die Kampagne ausgerichtete Website umfassende Informationen zu mehr als 100 Berufsprofilen, Bewerbungstipps sowie Videos und Blogs, in denen Auszubildende und junge Beschäftigte über ihre Arbeit berichten.

Angesichts des aktuellen Fehlbedarfs von 100.000 Fachkräften sowie altersbedingten Austritten von 700.000 Beschäftigten in den nächsten Jahren sei unverzügliches Handeln zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienst-

tes in Deutschland dringend notwendig, so der dbb Bundesvorsitzende.

Weitere Informationen finden sich im Internet unter www.die-unverzichtbaren.de sowie www.dbb.de ■

Gesundheitswesen

Pflege: Kommunen sollen mehr Steuerungskompetenzen erhalten

Die neue Bundesregierung plant eine stärkere Verantwortung der Kommunen für das Politikfeld Altenpflege. Gemäß Koalitionsvertrag wird eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe unter Leitung des Bundesministeriums für Gesundheit klären, wie die Rolle der Kommunen bei der Pflege noch weiter gestärkt und ausgebaut werden kann. Insbesondere soll geprüft werden, wie die Steuerungs- und Planungskompetenz für die regionale Pflegestruktur intensiviert werden kann. Ziel ist es, Sozialräume so zu entwickeln, dass pflegebedürftige Menschen so lange wie möglich in ihrem gewohnten Umfeld verbleiben können.

Nach Einführung der Pflegeversicherung unter Trägerschaft der Pflegekassen Mitte der 1990er-Jahre hatten sich die Kommunen zunächst zunehmend aus der Steuerung des Politikfelds Altenpflege zurückgezogen. Insbesondere durch den häufig starken Zuwachs pflegebedürftiger Menschen und den Anstieg der kommunalen Ausgaben für die Hilfen zur Pflege zeichnet sich hier seit einigen Jahren in vielen Kommunen ein Bewusstseinswandel ab.

Wann die Bund-Länder-Gruppe ihre Arbeit aufnehmen wird und welche kommunalen Vertreter eingebunden werden, ist bislang noch unklar. ■

Kommunen zukünftig auch Inhaber medizinischer Versorgungszentren?

Um die ambulante medizinische Versorgung insbesondere im ländlichen Raum zu verbessern, sieht der am 27.11.2013

geschlossene Koalitionsvertrag auf Bundesebene Erleichterungen bei der Gründung medizinischer Versorgungszentren vor. Zusätzlich zu den Kassenärztlichen Vereinigungen sollen zukünftig neben einzelnen Arztgruppen auch die Kommunen berechtigt sein, medizinische Versorgungszentren in Eigenregie zu gründen und Ärzte in einer entsprechenden Einrichtung anzustellen. Bislang ist dies Kommunen nur in „begründeten Ausnahmefällen“ und mit Zustimmung der zuständigen Kassenärztlichen Vereinigung gestattet. Der Vorrang ärztlicher Bewerber soll allerdings weiterhin gelten.

Um die Absichtserklärung des Koalitionsvertrags gesetzlich umzusetzen, ist eine Änderung von § 105 SGB V erforderlich. Vertreter der kommunalen Spitzenverbände hatten in der Vergangenheit eine finanzielle Beteiligung der Kommunen an medizinischen Versorgungszentren in ländlichen Regionen abgelehnt. Stattdessen forderten sie eine bessere Vergütung von Landärzten. ■

Kooperation und Privatisierung

EuGH: Staatliches Verbot von Energie-Privatisierungen rechtens

Laut einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 22.10.2013 (Az C-105/12) ist es rechtlich zulässig, dass EU-Staaten privaten Investoren gesetzlich verbieten, Kapital an Elektrizitäts- oder Gasverteilernetzbetreibern in öffentlicher Hand zu erwerben oder zu halten. Aus Sicht der Richter stellen die mit einem solchen Verbot verfolgten Ziele zwingende Gründe des Allgemeininteresses dar. Darunter befänden sich der Schutz des Verbrauchers und die Gewährleistung der Sicherheit der Energieversorgung.

Dem Urteil vorausgegangen war eine Klage mehrerer Energieunternehmen gegen ein Gesetz in den Niederlanden, welches ein entsprechendes Privatisierungsverbot vorsieht. ■

Rechnungshof kritisiert Strukturen zur Betreuung der Bankenbeteiligungen

In seinem am 10.12.2013 veröffentlichten Jahresbericht, den sogenannten Bemerkungen, kritisiert der Bundesrechnungshof (BRH) die Organisationsstruktur innerhalb des Bundesfinanzministeriums (BMF) zur Betreuung der im Zuge der Finanzmarktstabilisierung erworbenen Bankbeteiligungen. Demnach seien die inhaltlichen Fragen der Stabilisierung in einer anderen Abteilung angesiedelt als die Betreuung der Aufsichtsräte dieser Banken. In beiden Abteilungen seien unterschiedliche Informationsstände festgestellt worden. Der BRH fordert daher, die bisher organisatorisch getrennten Aufgaben in der für die Stabilisierungsmaßnahmen zuständigen Abteilung zusammenzuführen.

In einer Stellungnahme erklärte das BMF, den Informationsaustausch zwischen den beiden Abteilungen entscheidend verbessert zu haben. Dadurch sei auch sichergestellt, dass die Aufsichtsratsmitglieder angemessen sowie umfassend vorbereitet würden. Ein darüber hinausgehendes Zusammenführen der Aufgaben lehnt das BMF ab, da es weder mit dem Aktienrecht noch mit den Grundsätzen guter Unternehmensführung des Bundes vereinbar sei.

Der Jahresbericht des BRH kann unter <http://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen> heruntergeladen werden. ■

Recht und Steuern

Neues EU-Vergaberecht

Das Europäische Parlament hat am 15.1.2014 den Entwurf der neuen EU-Richtlinie zum Vergaberecht beschlossen. Die aktuelle Richtlinie zielt auf eine Modernisierung des öffentlichen Beschaffungswesens ab. Insbesondere soll der Anwendungsbereich für das Verhandlungsverfahren erweitert werden. Zugleich sollen Nachweiserfordernisse



reduziert werden, indem verstärkt auf Eigenenerklärungen von Bietern/Bewerbern abgestellt wird. Darüber hinaus sollen die vergaberechtlichen Angebotsfristen verkürzt werden. Die Richtlinie will zudem die Nutzung elektronischer Kommunikation stärken, um den gemeinsamen digitalen Markt auszubauen.

Einen weiteren Fokus setzt der Entwurf auf eine umfassendere Berücksichtigung sozialer Aspekte sowie des Umwelt- und Arbeitnehmerschutzes. Die Mitgliedstaaten sollen demnach sicherstellen, dass die Wirtschaftsteilnehmer die am Ort der Leistungserbringung geltenden umwelt-, sozial- und arbeitsrechtlichen Bestimmungen einhalten, die sich insbesondere aus europäischen und nationalen Rechtsvorschriften sowie aus Tarifverträgen ergeben.

Gänzlich neu ist die Richtlinie über die Konzessionsvergabe. Bislang bestehen nur rudimentäre Regelungen im EU-Sekundärrecht für Baukonzessionen. Nunmehr werden Begrifflichkeiten, der Anwendungsbereich und das Verfahren der Konzessionsvergabe festgelegt.

Der Entwurf muss noch vom Rat der Europäischen Union bestätigt werden. Nach Inkrafttreten der Richtlinien steht den Mitgliedstaaten eine Umsetzungsfrist von 24 Monaten zur Verfügung. ■

Neue EU-Vergaberichtlinien für Energie- und Umweltbeihilfen

Die Europäische Kommission hat am 18.12.2013 einen Entwurf der überarbeiteten Beihilfeleitlinien zur Beurteilung staatlicher Förderprojekte in den Bereichen



Energie und Umweltschutz vorgestellt. Mit den Leitlinien schlägt die Kommission vor, den Geltungsbereich der bestehenden Umweltbeihilfeleitlinien auf Beihilfemaßnahmen im Energiewesen auszudehnen und die Vorschriften für die beihilferechtliche Würdigung zu präzisieren und zu vereinfachen.

Angesichts steigender Marktanteile und sinkender Kosten der erneuerbaren Energien verfolgen die Leitlinien das Ziel, staatliche Beihilfen schrittweise auf eine marktfreundlichere Förderung erneuerbarer Energien in Form von Marktprämien oder Zertifikaten übergehen zu lassen. Die Leitlinien enthalten Möglichkeiten zur Entlastung energieintensiver Nutzer, aber auch Schutzklauseln, um Wettbewerbsverzerrungen zu begrenzen. Erstmals sehen die Leitlinien auch Vorschriften für die beihilferechtliche Würdigung der Infrastrukturförderung vor.

Bestimmte Gruppen von Beihilfen sollen zur vereinfachten Anerkennung von der Anmeldepflicht freigestellt und in die Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung aufgenommen werden. Dies betrifft beispielsweise Darlehen des öffentlichen Sektors zur Verbesserung der Energieeffizienz in Gebäuden sowie staatliche Zuwendungen für Fernwärme und die Sanierung schadstoffbelasteter Standorte.

Nach der Auswertung einer öffentlichen Konsultation, die am 14.2.2014 abgeschlossen wurde, plant die Kommission die Verabschiedung der überarbeiteten Leitlinien innerhalb des ersten Halbjahrs 2014.

Der Leitlinienentwurf kann unter http://ec.europa.eu/competition/consultations/2013_state_aid_environment/draft_guidelines_de.pdf eingesehen werden. ■

Keine Stromsteuerentlastung für öffentliche Straßenbeleuchtung und Abfallwirtschaftsunternehmen

Gemeinden und kommunale Versorgungsunternehmen müssen für den Strom, den sie für die öffentliche Straßenbeleuchtung beziehen, Stromsteuer entrichten. Eine Steuerentlastung ist nicht möglich. Dies hat das Finanzgericht Düsseldorf mit Urteil vom 12.6.2013 entschieden.

Das Urteil hat bundesweit Bedeutung, da häufig Stadtwerke oder regionale Energieversorger mit dem Betrieb der öffentlichen Beleuchtung beauftragt werden. Mehr als ein Drittel des Energieverbrauchs entfällt dabei auf die kommunale Straßenbeleuchtung.

Für eine Stromsteuerentlastung wird bei der Erzeugung von Licht, Wärme, Kälte und Druckluft durch ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes zusätzlich verlangt, dass die erzeugte Energie auch von einem Unternehmen des produzierenden Gewerbes genutzt wird. Ein kommunales Versorgungsunternehmen als produzierendes Gewerbe kann für die Gemeinde die Straßenbeleuchtung übernehmen. Genutzt wird die Straßenbeleuchtung jedoch von Verkehrsteilnehmern und Anwohnern, die nicht Unternehmen des produzierenden Gewerbes sind. Daher gibt es keine Stromsteuerentlastung.

Die Frage der Stromsteuerentlastung beschäftigte zuvor schon den Bundesfinanzhof (BFH). In einem Urteil vom 16.4.2013 entschied dieser, dass ein Unternehmen, das Abfalltransporte durchführt und aus dem Abfall schwerpunktmäßig Ersatzbrennstoffe herstellt, die zum Verheizen in Kraftwerken bestimmt sind, keine Stromsteuervergünstigung in Anspruch nehmen kann. Die Herstellung von Ersatzbrennstoffen aus Kunststoffabfällen und Altholz könne nicht dem produzierenden Gewerbe zugerechnet werden, weil keine neuen Produkte, die sich

zu einer anderen Verwendung als der Erzeugung von Wärme eignen, hergestellt werden. ■

Neues Niedersächsisches Tariftreue- und Vergabegesetz zum 1.1.2014

Die Vergabelandschaft in Niedersachsen wird sich im Jahr 2014 durch das neue Niedersächsische Tariftreue- und Vergabegesetz erheblich verändern. Insgesamt werden die Anforderungen an die niedersächsischen öffentlichen Auftraggeber, aber auch an potenzielle Bieter deutlich steigen.

Die neuen landesrechtlichen Regelungen haben primär das Ziel, Wettbewerbsverzerrungen im Bereich öffentlicher Aufträge entgegenzuwirken, die durch den Einsatz von Niedriglohnkräften entstehen. Das Gesetz rückt die umwelt- und sozialverträgliche Beschaffung der öffentlichen Hand in den Mittelpunkt und bezieht erstmalig entsprechende Kriterien in die Bestimmungen ein.

Kernpunkt des Gesetzes ist – neben einem deutlich erweiterten Anwendungsbereich für sämtliche Auftragsvergaben jenseits des Schwellenwerts von 10.000 Euro netto – die Verpflichtung zur Einhaltung eines vergaberechtlichen Mindestlohns von 8,50 Euro pro Stunde durch die jeweiligen Bieter.

Die Auftraggeber sind gehalten, die Einhaltung der Vorschriften bei den Bietern zu kontrollieren. Für die Bieter bedeutet dies zusätzliche formale Anforderungen und die weitere Vorlage der entsprechenden Erklärungen und Nachweise.

Das zuständige Niedersächsische Ministerium für Wirtschaft und Arbeit hat eine Servicestelle eingerichtet, die kostenfrei über die Anwendung des Gesetzes sowie über Tarif- und Mindestentgeltregelungen informiert.

Die Servicestelle ist per E-Mail unter Servicestelle-NTVergG@mw.niedersachsen.de zu erreichen. ■

AKTUELLES ZUM HAUSHALTS- UND RECHNUNGSWESEN

EPSAS-Konsultationsverfahren gestartet – Bundesrat skeptisch

Die Diskussionen über die Einführung europäischer Rechnungsführungsgrundsätze für den öffentlichen Sektor (European Public Sector Accounting Standards – EPSAS) gehen in die nächste Runde. Im Rahmen einer öffentlichen Konsultation hatten Bürger und Organisationen bis zum 17.2.2014 die Möglichkeit, sich zu den von Eurostat vorgeschlagenen EPSAS-Steuerungsgrundsätzen und -strukturen zu äußern. So begrüßt unter anderem der IDW die Arbeit der Kommission.

Als Herzstück des EPSAS-Governance Framework ist demnach ein EPSAS-Committee geplant. Unter dem Vorsitz der Europäischen Kommission und bestehend aus Entscheidungsträgern der Mitgliedsländer ist das Gremium für die Festlegung der EPSAS-Standards vorgesehen. Fachliche Unterstützung soll das EPSAS-Committee dabei von unterschiedlichen Arbeitsgruppen erhalten: den EPSAS-Working Groups und den EPSAS-Task Forces. Für die Aufsicht über diesen Prozess sowie zusätzliche Beratung bestimmen die Eurostat-Pläne einen unabhängigen Expertenrat, das EPSAS Governance Advisory Board, der wiederum an den Rat und das Europäische Parlament über die Standards Bericht erstatten soll.

Im Bundesrat stoßen die EPSAS-Pläne derzeit auf Widerstand. Am 14.2.2014 verabschiedeten die Bundesländer einen Entschließungsantrag, der eine eingehende Prüfung der Kosten und Nutzen des Reformvorhabens vorsieht. Zudem mahnen sie an, die damit verbundene Lastenverteilung zwischen den Gebietskörperschaften kritisch zu hinterfragen.

Weitere Informationen unter www.publicgovernance.de/IPSAS/EPSAS. Die Stellungnahme des IDW ist abrufbar unter www.idw.de ■

NKR-Reform fördert wirtschaftlicheres Handeln der Kommunen

Niedersächsische Kommunen wirtschaft-

ten auf Basis des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKR) effizienter. Das geht aus der Anfang des Jahres veröffentlichten Studie „Mehr Wirtschaftlichkeit durch Systemwechsel“ einer Wissenschaftlerin der Leuphana Universität Lüneburg hervor. Als zentralen Grund für die Effizienzsteigerung im kommunalen Handeln identifiziert die Autorin die Einführung der Doppik, den Kern der NKR-Reform. So sei seit 2008, als die ersten der insgesamt 411 untersuchten niedersächsischen Kommunen auf die doppelte Buchführung umstellten, eine wirtschaftlichere Leistungserbringung in den Kommunalverwaltungen erkennbar.

Die zusätzlich interviewten 26 Vertreter aus Politik und Verwaltung bestätigen die Ergebnisse der statistischen Effizienzanalyse. Weitere positive Einflüsse auf die kommunale Wirtschaftlichkeit haben ihrer Einschätzung nach die im Rahmen der NKR vorgesehene Vorgabe von Zielen, die Einführung von Budgetierung und die auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung durchgeführten internen Leistungsverrechnungen. Insgesamt bestehe bei den neuen Steuerungselementen allerdings noch Nachholbedarf, so der allgemeine Tenor. Dies wird in erster Linie auf „individuelle Restriktionen“ wie mangelnde Kapazitäten und nicht ausreichende betriebswirtschaftliche Kenntnisse – sowohl aufseiten der Politik als auch der Verwaltung – zurückgeführt. ■

Nideggen: Sparkommissar verabschiedet Haushalt

Am 12.11.2013 hat der in die Eifelstadt Nideggen entsandte Sparkommissar die städtische Haushaltssatzung für das Jahr 2013 und den darauf basierenden Haushaltssanierungsplan verabschiedet. Seine knapp halbjährige Tätigkeit in der nordrhein-westfälischen Kommune ist damit offiziell beendet. Nachdem sich die städtischen Vertreter im Frühjahr 2013 nicht auf einen Haushaltssanierungsplan hatten einigen können, übertrug das Landesinnenministerium diese Aufgabe auf den

Sparkommissar (siehe PublicGovernance Herbst 2013).

Der nun beschlossene Plan setzt sich vornehmlich aus einer Anhebung von Steuern und Abgaben sowie einer Aufwandsreduzierung bei den Sach- und Dienstleistungen und beim Personal zusammen. Geplant ist unter anderem, die Grundsteuer B von derzeit 750 auf 990 Punkte zu erhöhen, das Bauhofpersonal zu reduzieren und die Straßeninstandhaltungskosten zu senken. ■

IDW verabschiedet Stellungnahme zur Rechnungslegung nach § 6b EnWG

Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat am 29.11.2013 seine Stellungnahme IDW RS ÖFA 2 veröffentlicht, die Fragen zur Rechnungslegung und Offenlegung nach der dritten Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes (EnWG) vom 20.12.2012 erörtert.

Durch die Gesetzesnovelle werden vertikal integrierte Energieversorgungsunternehmen, rechtlich selbstständige Netzbetreiber sowie Betreiber von Speicheranlagen verpflichtet, einen Jahresabschluss und Lagebericht aufzustellen, prüfen zu lassen und offenzulegen. Darüber hinaus enthält das neue EnWG eine Reihe von Entflechtungsregelungen, unter anderem zum Rechnungswesen.

Die IDW-Stellungnahme erörtert unter anderem die Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen gemäß EnWG § 6b zur buchhalterischen Entflechtung, zur Kontentrennung, zum Ausweis einzelner Posten im Tätigkeitsabschluss sowie zur erforderlichen Erweiterung des Lageberichts.

Auswirkungen auf die Jahresabschlussprüfung hat das IDW bereits in seinem am 29.11.2012 veröffentlichten Prüfungsstandard IDW PS 610 erläutert.

Die Stellungnahme sowie der Prüfungsstandard des IDW können auf der Website www.idw.de in der Rubrik „Verlautbarungen“ kostenpflichtig bestellt werden. ■

IN EIGENER SACHE



Neue Broschüre: Public Corporate Governance und Compliance für öffentliche Unter- nehmen

Corporate Governance und Compliance haben es unter den vielen Managementbegriffen, die periodisch über die Unternehmenswelt „herabregnen“, zu einer gewissen Dauerhaftigkeit gebracht. Als reine Modeerscheinung lassen sich beide Begriffe in kurzer Form für die Praxis in öffentlichen Unternehmen handhabbar machen soll. Verfasst wurde die kurze Broschüre vorwiegend von Praktikern der Unternehmens- und Rechtsberatung; das Institut hat die Abschnitte zu Public Corporate Governance Kodizes sowie zu Aufsichts- und Verwaltungsräten beige-steuert.

Die Broschüre kann unter www.publicgovernance.de/risikomanagement heruntergeladen werden. ■

Beschaffungsstudie des Instituts stößt auf breites Interesse

Die im November letzten Jahres vom Institut für den öffentlichen Sektor veröffentlichte Studie „Kommunale Beschaffung im Umbruch“ findet weiterhin großen Anklang. So wurden die Studienergebnisse Ende Januar beim „Hamburger Vergabetag 2014“ in zahlreichen Vorträgen aufgegriffen. Außerdem fand der von der KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft und vom Institut ausgerichtete Workshop zum Thema „Mehr Nachhaltigkeit – Wie verändern die neuen Vergaberechtsanforderungen die öffentliche Beschaffung?“ regen Zuspruch. Im Februar 2014 stand die Studie zudem auf der Agenda einer Veranstaltung des Niedersächsischen

Städte- und Gemeindebundes in Hannover. 150 Vertreter von Kommunen informierten sich dort über Neuerungen im Vergaberecht des Landes. Die Studie hatte gezeigt, dass sich das Beschaffungsverhalten der Kommunen durch die neuen Regelungen bereits jetzt verändert hat.

Der Studienbericht kann unter www.publicgovernance.de/beschaffung heruntergeladen werden. ■

Carl-Goerdeler-Preis verliehen

Am 3.2.2014 wurde zum 16. Mal der kommunalwissenschaftliche Preis der



v.l.n.r.: Berthold Goerdeler, Preisträger Dr. André Göbel, Oberbürgermeister Burkhard Jung

Carl-und-Anneliese-Goerdeler-Stiftung durch den Leipziger Oberbürgermeister Burkhard Jung verliehen. Wie bereits im Vorjahr hat das Institut für den öffentlichen Sektor die Stiftung und die Stadt Leipzig bei der Preisverleihung unterstützt. Der Preis wird alljährlich an junge Nachwuchswissenschaftler für innovative Arbeiten zur Kommunalpolitik und -verwaltung verliehen und soll das kommunalpolitische Wirken von Carl Goerdeler als Oberbürgermeister von Leipzig sowie auch seinen Widerstand gegen die NS-Herrschaft in Erinnerung rufen. Der diesjährige Preisträger ist der Verwaltungswissenschaftler Dr. André Göbel aus Halberstadt, der in seiner Dissertation die

Bedeutung der Verwaltung als Standortfaktor für Unternehmen untersuchte. Die Auswahl des Preisträgers erfolgte durch eine wissenschaftliche Jury unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Gerhard Hammer-schmid, Hertie School of Governance. Für seine multiperspektivische Analyse hatte Göbel über 2.600 Unternehmen und Verwaltungsmitarbeiter, die mit Wirtschaftsförderung befasst sind, befragt.

Im Anschluss an die Preisverleihung fand unter der Leitung von Prof. (em.) Dr. Manfred Röber, Universität Leipzig, ein Kolloquium zum Thema „Öffentliche Verwaltung – Förderer oder Bremser regionaler Wirtschaftsentwicklung?“ statt. ■

Neue XING-Gruppe für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen

Neben der Website www.publicgovernance.de/aufsichtsrat stellt Ihnen das Institut nun ein weiteres Forum zur Verfügung, um Neuigkeiten und Wissenswertes rund um die Aufsichtsrats-tätigkeit in öffentlichen Unternehmen zu erfahren und sich auszutauschen: die XING-Gruppe „Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen“. Dieser können Sie als XING-Mitglied unter www.xing.de beitreten. ■

ABONNEMENT PUBLICGOVERNANCE

Gerne senden wir Ihnen zukünftige Ausgaben unserer Zeitschrift PublicGovernance kostenfrei zu.

Bitte beachten Sie, dass der Versand von PublicGovernance nur an Mitglieder der Geschäftsleitung, Aufsichtsratsmitglieder und Verwaltungsräte öffentlicher Unternehmen sowie Angehörige der öffentlichen Verwaltung erfolgt. Auf unserer Homepage www.publicgovernance.de können Sie das Bestellformular ausfüllen oder die Zeitschrift direkt unter de-publicgovernance@kpmg.com abonnieren. Unsere Adresse finden Sie im Impressum unten auf dieser Seite.



IMPRESSUM

PublicGovernance Zeitschrift für öffentliches Management

Frühjahr 2014
ISSN 1866-4431

Herausgeber:

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

T +49 30 2068 2060
F +49 1802 11991 3060
de-publicgovernance@kpmg.com
www.publicgovernance.de

Vorstand des Instituts:

Ulrich Maas
Diethelm Harwart

Wissenschaftlicher Leiter des Instituts:

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

ViSdP:

Dr. Ferdinand Schuster

Redaktion:

Stefanie Beck
Nina Kairies-Lamp
Janine Kilon
Michael Plazek
David Weber

An dieser Ausgabe haben außerdem mitgewirkt:

Thomas Farack, Christian Knake, Ulrike Otto,
Daniel Peitsch, Silke Pilger, Pier Stefano Sailer,
Martin Tölle

Ansprechpartner

Dr. Ferdinand Schuster

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com

Ansprechpartner in der Schweiz

Armin Haymoz

c/o KPMG Holding AG/SA
Hofgut
CH-3073 Gümligen-Bern
T +41 31 3847684
ahaymoz@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2014 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.