

## Privatisierungsmodelle

Verstärkt bieten private Dienstleister ihr Know-how an.

Man spricht von „Public Private Partnership“ < **PPP** >, wenn eine Kommune oder Körperschaft des öffentlichen Rechts ein Privatunternehmen mit der Erfüllung ihrer hoheitlichen Aufgabe (vollständig oder teilweise) beauftragt.

Wir möchten Ihnen alternative Privatisierungsmodelle vorstellen:

1. Betriebsführungsmodell
2. Betreibermodell
3. Betriebsüberlassungsmodell
4. Kooperationsmodell

< **PPP** > steht für eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmensführung im kommunalen Bereich.

Städte, Landkreise und Gemeinden, die den Weg der Privatisierung einschlagen, erwarten aus einer privatwirtschaftlichen Unternehmensführung einen positiven finanziellen Impuls, nicht zuletzt aufgrund der häufig äußerst angespannten Haushaltslage öffentlicher Kassen.

Kompetente, zukunftsorientierte, individuelle und effektive Lösungen sind gefragt.

Kann die Qualität der Leistungen für die Bürger gesteigert werden?

Wird der Verantwortung für die Umwelt Rechnung getragen?

Egal welcher Weg der Zusammenarbeit eingeschlagen wird, es wird dabei stets eine ganz wichtige Entscheidung im Vordergrund stehen:

### Die Auswahl des geeigneten Partners.

Wägen Sie Vor- und Nachteile bzw. die Chancen und Risiken einer konsequent betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung im kommunalen Bereich bitte selbst ab.

# 1. Betriebsführungsmodell

Das Betriebsführungsmodell ist ein am Markt gängiges Modell. Die Kommune beauftragt einen (privaten) Dritten, den Betrieb von Anlagen im Namen und für Rechnung der Kommune nach deren Weisungen zu führen. Die Aufgaben des Betriebsführers umfassen im technischen Bereich regelmäßig Planung und Bau sowie Betrieb und Unterhaltung der Anlagen. Ggf. kann sich die Leistung auch auf die kaufmännische Verwaltung erstrecken. Die Anlagen verbleiben im Eigentum der Kommune, ebenso wie das unternehmerische Risiko. Es gibt verschiedene Optionen, wie die Bereitstellung von Personal geregelt werden kann. In der Regel wird vorhandenes Personal im Rahmen eines Überlassungsvertrages dem Betriebsführer überlassen.

Wegen der unveränderten Zuordnung des Anlagevermögens zu der Kommune erfolgt die Finanzierung von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen durch den kommunalen Haushalt. Es ergibt sich demnach keine Veränderung zum Regie- oder Eigenbetrieb. Die Kommune trägt alle sich aus dem Anlageneigentum sowie dem ordnungsgemäßen Betrieb ergebenden Risiken und Lasten. Auch hier ergeben sich keine Änderungen im Vergleich zur Selbstverwaltung.

Der Betriebsführer erhält einen Unternehmerlohn für die erbrachte Dienstleistung. Das Betriebsführungsentgelt enthält demnach keine Kapitalkosten, führt jedoch in der Regel zu einer geringen steuerlichen Mehrbelastung für die Kommune.



Reduzierung des Verwaltungsapparats;

Sicherung des privaten Know-how;

Kommunaler Einfluss bleibt erhalten;



Risiken verbleiben vollständig bei der Kommune;

Unflexible Entscheidungs- und Finanzierungsabläufe;

Europaweite Ausschreibungen erforderlich, Vergaberecht ist sorgfältig zu beachten;

## 2. Betreibermodell

Das Betreibermodell ist ein in Deutschland bereits seit Jahren praktiziertes Modell zur Einbindung privater Unternehmen. Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb von Anlagen werden hierbei eigenverantwortlich von einem „Privaten“ übernommen. Dieser erbringt zu einem indizierten Pauschalpreis eine umfassende bzw. in allen Funktionen gebündelte Dienstleistung. Die Kommune bleibt im Außenverhältnis verantwortlich und behält die Gebührenhoheit. Charakteristisch für das Betreibermodell ist, dass ein privater Betreiber Eigentum an neu geschaffenem Anlagevermögen übernimmt, für „altes“ Anlagevermögen dagegen als Inhaber im Sinne der Gefährdungshaftung auftritt. Neues Anlagevermögen wird regelmäßig durch Kauf zu erwerben sein. Für die Aufgabenbewältigung das „alte“ Anlagevermögen betreffend erhält das (private) Unternehmen ein Entgelt, das unter Einschluss der Kapitalkosten aus den Investitionen zu kalkulieren ist. Die Kommune bleibt der Träger hoheitlicher Aufgaben und erfüllt die nicht übertragenen Aufgaben (Satzungsgebung, Gebührenerhebung) selbst.

Das im Bereich der Kommune (Eigenbetrieb oder Regiebetrieb) beschäftigte Personal wird nach Möglichkeit auf den privaten Betreiber übergeleitet.



Die Kontrollrechte bleiben bei der Kommune;

Finanzielle Entlastung der Kommune;

Betreiber wird am Investitionsrisiko beteiligt;

Optimale Nutzung von Rationalisierungspotentialen;

Privates Know-how wird zur Verfügung gestellt;



Hoher Umsetzungsaufwand bei der Bewertung und Übertragung von Anlagevermögen;

Steuerliche Mehrbelastungen für Kommune und Betreiber;

Lediglich schuldrechtlicher Einfluss der Kommune;

### 3. Betriebsüberlassungsmodell

Die so genannte „Betriebsüberlassung“ unterscheidet sich vom Betriebsführungsmodell im Wesentlichen dadurch, dass sich die Kommune aus dem laufenden Betrieb zurückzieht. Der Betreiber wird ermächtigt, im Außenverhältnis im eigenen Namen und auf eigene Rechnung zu handeln. Die Kommune bleibt Eigentümerin der Altanlagen. Sie überlässt diese dem Betreiber zum Betrieb im eigenen Namen und für eigene Rechnung. Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen führt der Betreiber selbst durch. Zusätzlich können kaufmännische Dienstleistungen im Auftrag der Kommune vereinbart werden. Die Betriebsüberlassung kann im Grundsatz sowohl entgeltlich (in Form einer Pacht, ähnlich dem Betriebsführungsmodell) als auch unentgeltlich (über steuerliche Vorteile) gestaltet werden.

Das Betriebsüberlassungsmodell ist unter verschiedenen Gesichtspunkten als problematisch anzusehen. Insbesondere muss aus steuerrechtlicher Sicht die Frage geklärt werden, ob der Betreiber an den von ihm angeschafften Anlagen (wirtschaftliches) Eigentum erlangen kann.



Kommune profitiert von privatem Know-how;

Betreiber wird am Investitionsrisiko beteiligt;

Optimale Nutzung von Rationalisierungspotentialen;



Unterschiedliche Zuordnung des Anlageeigentums kann zu haftungsrechtlichen Problemen führen;

Steuerrechtliche Konsequenzen sind zu bedenken;

Kommune hat lediglich schuldrechtlichen Einfluss;

## 4. Kooperationsmodell

Das Kooperationsmodell ermöglicht der Kommune weitgehende Kontrolle und Einflussnahme. Gründe, sich für ein Kooperationsmodell zu entscheiden, können vermutete Unwägbarkeiten bei komplexen Aufgaben oder neu zu errichtenden Anlagen sein. Die Kommune will Risiken minimieren und setzt auf die Unterstützung eines starken Partners, wenn sich Leistungen und Preise im Vorfeld nicht präzise definieren lassen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Auftraggeber und privatem Unternehmen sind erforderlich.

Der in solchen Fällen bestrittene Weg sieht oft so aus, dass man eine Besitzgesellschaft und eine Betriebsgesellschaft gründet. Auf die Besitzgesellschaft, deren mehrheitliche Anteile die Kommune hält, wird das Eigentum am Anlagevermögen übertragen, welches dann an die Betriebsgesellschaft vermietet oder verpachtet wird. Das Kooperationsmodell lässt unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten und Beauftragungsformen zu. Die Bildung und Zuordnung von Sondervermögen (von der Kommune gehalten) oder die Umsetzung eines Teilhoheitsmodells (als Alternative zu einer weitergehenden Privatisierung) wird hierbei von der Kommune ebenso zu überdenken sein, wie natürlich die grundsätzliche Frage der Auswahl des geeigneten Partners.



Kommune sichert sich eigenen Einfluss;

Ausnutzung von Steuervorteilen;

Generierung von privatem Kapital und Know-how;

Regionale Partnerschaft schafft zusätzliche Synergien;



Aus wettbewerbspolitischer Sicht kritisch zu sehen;