

Anhang 2 zum Abschlussbericht

Fortschreibung Stufe 2

Optimierungsstudie

**„Neustrukturierung der
interkommunalen Zusammenarbeit“**

der Gemeinden

**Birkenwerder, Glienicke/Nordbahn,
Mühlenbecker Land und der
Stadt Hohen Neuendorf“**

Stand 21.06.2012

Inhaltsverzeichnis

1	Stufe 2: Ermittlung der Grundlagen und Untermauerung der Lösungswege	5
1.1	Ziele und Vorgehen	5
1.2	Vergleich und Bewertung der Varianten	6
1.2.1	Gründung.....	6
1.2.2	Leistungs- und Vertragsbeziehungen	9
1.2.3	Entscheidungsgremium und Führungsstruktur (Werkleiter, Vorsteher +Geschäftsführer)	10
1.2.4	Kommunales Vermögen	11
1.2.5	Verhältnis zu den Kunden.....	12
1.2.6	Beiträge und Gebühren.....	13
1.2.7	Steuern	14
1.2.8	Investitionen.....	16
1.2.9	Personal.....	17
1.2.10	Betriebsführung.....	18
1.3	Relevante Aspekte zur Bewertung aus der IST-Situation.....	19
1.3.1	Personal und Aufgabenerfüllung.....	19
1.3.2	DV-Strukturen	20
1.3.3	Entsorgungskonzepte und –gebiete	21
1.3.4	Niederschlagswasserentsorgung.....	21
1.4	Bewertung der Varianten an Hand der gewichteten Kriterien.....	21
1.4.1	Ergebnis Gewichtung der Kriterien	21
1.4.2	Bewertung der Varianten mit Punkten für jedes Kriterium	24
1.4.3	Ergebnis der Bewertung mit gewichteten Kriterien für die Gemeinden	25
1.5	Vorschlag zur weiteren Betrachtung von zwei Varianten in Stufe 3.....	27
1.6	Weitere Betrachtung der Varianten nach Abstimmung mit der Auftraggebergemeinschaft.....	28
1.7	Randbedingungen zur Betrachtung Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes	29
1.8	Randbedingungen zur Betrachtung Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	30
2	Anhang	32
2.1	Schematische Darstellungen der zu beschreibenden Varianten	32
2.2	Zuordnung der themenbezogenen Bewertung zu den Kriterien der Auftraggeber 35	
2.3	Einzelergebnisse der Bewertung unter Berücksichtigung der Gewichtungen durch die Auftraggeber, ZV Fließtal und Wasser Nord	41

2.3.1	Bewertung Hohen Neuendorf	41
2.3.2	Bewertung Birkenwerder.....	42
2.3.3	Bewertung Mühlenbecker Land	43
2.3.4	Bewertung Glienicke	44
2.3.5	Bewertung ZV Fließtal	45
2.3.6	Bewertung Wasser Nord.....	46
2.4	Darstellungen zur Betrachtung der Varianten in Stufe 3	47
2.4.1	Schematische Darstellung zur Erläuterung der weiteren Betrachtung: Ausgangssituation	47
2.4.2	Schematische Darstellung zur Erläuterung der weiteren Betrachtung: Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband.....	48
2.4.3	Schematische Darstellung zur Erläuterung der weiteren Betrachtung: Gemeinsame Betriebsführungsgesellschaft Abwasser mit Beibehalt der bisherigen Aufgabenträger	49

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einzelergebnisse der Kriteriengewichtung Gemeinden.....	22
Abb. 2: Einzelergebnisse der Kriteriengewichtung Wasser Nord und Zweckverband Fließtal („aus Sicht der Gemeinden“).....	24
Abb. 3: Bewertung der Varianten durch Beraterteam	25
Abb. 4: Ergebnis Bewertung der Varianten mit gewichteten Kriterien	26
Abb. 5: Schematische Darstellung Variante Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes (TAZV).....	32
Abb. 6: Schematische Darstellung Variante Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	33
Abb. 7: Schematische Darstellung Variante Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell	34
Abb. 8: Bewertung mit gewichteten Kriterien Stadt Hohen Neuendorf	41
Abb. 9: Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Birkenwerder	42
Abb. 10: Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Mühlenbecker Land.....	43
Abb. 11: Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Glienicke.....	44
Abb. 12: Bewertung mit gewichteten Kriterien Zweckverband Fließtal.....	45
Abb. 13: Bewertung mit gewichteten Kriterien Wasser Nord	46
Abb. 14: Schematische Darstellung für weitere Betrachtung: Ausgangssituation	47
Abb. 15: Schematische Darstellung für weitere Betrachtung: Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband	48
Abb. 16: Schematische Darstellung für weitere Betrachtung: Gemeinsame Betriebsführungsgesellschaft Abwasser mit Beibehalt der bisherigen Aufgabenträger	49

1 Stufe 2: Ermittlung der Grundlagen und Untermauerung der Lösungswege

1.1 Ziele und Vorgehen

Mögliche Varianten der interkommunalen Zusammenarbeit in der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung für die Gemeinden Birkenwerder, Glienicke/Nordbahn, Mühlenbecker Land und die Stadt Hohen Neuendorf wurden in der Stufe 1 sondiert und mit ihren Chancen und Risiken dargestellt. Die im Ergebnis der Sondierungsphase ausgewählten Varianten¹

- Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes (TAZV)²
- Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger
- Gründung gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

werden in dieser Phase unter den Aspekten der Gründung, Leistungs- und Vertragsbeziehungen, Entscheidungsgremien, Kundenverhältnis, Beiträge und Gebühren, Steuern und Investitionen, Personal und Betriebsführung beschrieben und bewertet. Die Ergebnisse dieser themenbezogenen Bewertung werden dann in Verbindung zu den Kriterien gebracht, die von der Auftraggebergemeinschaft erarbeitet und gewichtet wurden. Die Kombination der Gewichtung der Kriterien hinsichtlich Ihrer Bedeutung in Verbindung mit der Bewertung der Erfüllung der Kriterien durch das Beraterteam führt zu einer „objektivierten“ Gesamtbewertung der Varianten. Die Auftraggebergemeinschaft gibt die zu erreichenden Ziele anhand der Kriterien vor, das Beraterteam als Gutachter und Experten erläutern, inwieweit die Ziele mit den Varianten erreicht werden und schlagen auf dieser Basis vor, welche beiden dieser Varianten einer detaillierten wirtschaftlichen Betrachtung unterzogen werden sollen. Dabei wird auch vorausgesetzt, dass die Einführung der Varianten optimiert erfolgt. Hierzu wurden die vorliegenden Dokumente wie Satzungen, Jahresabschlüsse, Wirtschaftsplanungen, Entgeltkalkulationen, Abwasserbeseitigungskonzepte, Aufgabenverteilungen der beteiligten Wasser Nord und Zweckverband Fließtal sowie Nahtstellen analysiert. Ebenso wurden auch Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Varianten zur IST-Situation erläutert, um das Motto zur Bewertung

„Das Gute bewahren – das Verbesserungswürdige entwickeln – das Fehlende ergänzen“

im Blick zu behalten.

Zu betonen ist dabei, dass hier **kein** Vergleich der bestehenden Strukturen z.B. Zweckverband Fließtal mit Betriebsführung Glienicke bzw. Hohen Neuendorf erfolgt. Im Fokus steht die zukünftige Zusammenarbeit, der vier Gemeinden. Ein Rückschluss auf die jetzige Situation ist daher weder möglich noch zulässig.

¹ Die schematischen Darstellungen der Varianten, die bereits in der Sondierungsphase vorgestellt wurden, sind im Anhang nochmals angefügt.

² Im Folgenden wird der Fokus auf den Bereich Abwasser gelegt. Für Trinkwasser wurde festgelegt, dass es keinen grundlegenden, mittelfristigen Handlungsbedarf gibt, Synergien zwischen Trink- und Abwasser jedoch zu gegebener Zeit zu berücksichtigen sind. Eine der bereits in Stufe 1 formulierten Aspekte war, dass der TAZV anstelle der jetzigen Gesellschafter dann Gesellschafter der Wasser Nord sein könnte. Dies ist nicht zwingend, hätte jedoch in Hinblick auf eine einheitliche Führungsstruktur Vorteile. Die weiteren Ausführungen gelten daher in der Regel, bis auf die Aussagen zu Synergien mit Trinkwasser, auch für einen reinen Abwasserverband.

1.2 Vergleich und Bewertung der Varianten

1.2.1 Gründung

1.2.1.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes (TAZV)

Nach dem GKG können sich Gemeinden und Gemeindeverbände zu Zweckverbänden zusammenschließen. Da im Land Brandenburg ein Zweckverband nicht zu den Gemeindeverbänden zählt (wie z.B. Ämter), scheidet eine Gründung der jetzigen Aufgabenträger (Zweckverband, Eigenbetrieb, Regiebetrieb) also durch die Stadt Hohen Neuendorf, die Gemeinde Glienicke und den ZV Fließtal aus.

Soweit alle vier Auftrag gebenden Gemeinden den TAZV gründen, ist dies unproblematisch. Die Gemeinden Birkenwerder und Mühlenbecker Land müssten dann jedoch zuvor den ZV Fließtal auflösen, um die Aufgabe der Abwasserentsorgung und um das dazu benötigte Anlagevermögen zurück zu erhalten und dieses dann in den neu zu gründenden ZV einbringen zu können.

Eine weitere Variante eines gemeinsamen ZV wäre der Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke in den bestehenden ZV Fließtal mit gleichzeitiger Änderung der Zweckverbandsatzung und des Namens des Zweckverbandes. Nach dem Ergebnis der Gespräche in der Sondierungsphase ist diese Variante allerdings aus politischen Gründen nicht umsetzbar und ist deshalb allein aus diesem Grund nicht weiter zu betrachten.

In Ansicht des bestehenden ZV Fließtal ergibt sich nach dem GKG noch die weitere Variante der **Fusion** und zwar mit den Untervarianten der *Neubildung eines Zweckverbands aus bestehenden Zweckverbänden* (§ 22a GKG) und der *Eingliederung eines Zweckverbandes* (§ 22b GKG).

In beiden Untervarianten ist zunächst die Gründung eines Zweckverbandes durch die Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke erforderlich. Bei der Neubildung nach § 22a GKG müssten nach Gründung dieses TAZV anschließend die Verbandsversammlungen beider ZV mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der satzungsgemäßen Stimmzahl einstimmig den Beschluss fassen, einen neuen ZV zu bilden.

Bei der Eingliederung eines ZV nach § 22b GKG kann sich ein ZV mit seinem vollständigen Aufgabenbestand in einen anderen Zweckverband eingliedern. Die Eingliederung führt aber nicht wie bei der Fusion nach § 22a zur Bildung eines weiteren ZV, sondern der aufnehmende ZV tritt vollständig in die Rechte des eingegliederten Zweckverbandes ein. Der eingegliederte Zweckverband gilt mit dem Zeitpunkt des Wirksamwerdens seiner Eingliederung als aufgelöst.

In beiden Fusionsvarianten ist eine vorherige Auflösung des ZV Fließtal nicht nötig. Unter den gegebenen Voraussetzungen halten wir die zuletzt erwähnte Eingliederungsvariante für die unkomplizierteste Lösung zur Bildung eines gemeinsamen Zweckverbandes, da sich die Auftraggebergemeinschaft bereits mit Gründung des TAZV Hohen Neuendorf/Glienicke auf die Wahl eines Verbandsvorstehers einigen könnte, der dann auch den gemeinsamen Zweckverband nach Eingliederung des ZV Fließtal führt. Sollte dies nicht angestrebt werden, könnte der neu gebildete TAZV Hohen Neuendorf/Glienicke für die kurze Übergangszeit auch ehrenamtlich geführt werden und ein hauptamtlicher Verbandsvorsteher dann später von der fusionierten Verbandsversammlung gewählt werden. Dann könnte auch eine Neubildung nach § 22a GKG durchgeführt werden.

Sollte es zu keiner Fusion kommen und eine Neugründung durch alle vier Kommunen angestrebt werden, wäre im Falle der Auflösung des ZV Fließtal eine Abwicklung durchzuführen (§ 20b GKG), die ei-

ne erhebliche Zeit in Anspruch nehmen würde und beim Übergang von Aufgaben, Personal, Anlagen und Vermögen unnötige Schwierigkeiten aufwerfen würde.

Die **Verfahrensschritte** für die vom Beraterteam vorgeschlagene Fusion stellen sich grob zusammengefasst dann wie folgt dar:

Die Auftraggeber dieser Kooperationsstudie könnten sich bereits in der Schlussphase dieser Untersuchung auf ein zweistufiges Modell zur Gründung eines gemeinsamen ZV einigen. Mit der Vereinbarung einer Verbandssatzung zwischen der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke, die bis auf das endgültige Stimmenverhältnis alle notwendigen Regelungsgegenstände des späteren gemeinsamen ZV enthalten kann, entstünde dann ein sog. Vorverband mit der Absicht, sobald nach dessen rechtswirksamer Gründung den ZV Fließtal einzugliedern. Die Beteiligten würden sich damit zur Bildung eines Zweckverbandes verpflichten also dazu, aktiv alles Erforderliche zu unternehmen, damit dieser Prozess mit Bekanntmachung der Zweckverbandssatzung des gemeinsamen ZV und der aufsichtsbehördlichen Genehmigung erfolgreich abgeschlossen werden kann. Diese Vorgehensweise sollte durch positive Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung und der Gemeindevertretungen bestätigt werden.

Die Stadt Hohen Neuendorf und die Gemeinde Glienicke gründen dann den TAZV mit einer Verbandssatzung, die später die Grundlage des gemeinsamen TAZV nach Eingliederung des ZV Fließtal darstellen soll.

Nach Veröffentlichung von Verbandssatzung und Genehmigung fassen beide Verbandsversammlungen übereinstimmende Beschlüsse zur Eingliederung des ZV Fließtal, bzw. zur Neubildung eines TAZV. Die Beschlüsse bedürfen einer Mehrheit von 2/3 der satzungsmäßigen Stimmenzahl der Verbandsversammlungen und müssen einstimmig gefasst werden (vgl. § 22a Abs. 1 GKG). U.E müssen dann die Gemeindevertretungen der Mitgliedsgemeinden hier nicht erneut zustimmen.

In den übereinstimmenden Beschlüssen zur Eingliederung muss die Verbandssatzung neu festgelegt werden. Die Verbandssatzung bedarf der Genehmigung der Aufsichtsbehörde. Die neue Verbandssatzung ist zusammen mit ihrer Genehmigung im Veröffentlichungsblatt der Aufsichtsbehörde bekanntzumachen. Die Mitgliedsgemeinden haben in der für ihre Bekanntmachungen vorgeschriebenen Form auf die Veröffentlichung hinzuweisen.

Der nach Eingliederung, bzw. Neubildung neue, gemeinsame Zweckverband entsteht am Tage nach der öffentlichen Bekanntmachung der Verbandssatzung mit ihrer Genehmigung im Veröffentlichungsblatt der Aufsichtsbehörde, soweit nicht hierfür ein späterer Zeitpunkt bestimmt ist.

Da der aufnehmende, bzw. neu gebildete Zweckverband Gesamtrechtsnachfolger ist, muss kein Vermögensübertragungsvertrag bzw. keine Auseinandersetzungsvereinbarung geschlossen werden. Der neue bzw. aufnehmende Zweckverband tritt in alle Rechte und Pflichten der alten Zweckverbände automatisch ein. Dies gilt auch hinsichtlich des Eigentums am Anlagevermögen. Auch hinsichtlich etwaiger Grundstücke ist kein besonderer Übertragungsakt erforderlich. Vielmehr reicht eine Grundbuchberichtigung gemäß § 22 GBO aus. Hinsichtlich des Personals bleiben wegen der Rechtsnachfolge die einzelnen Dienstverhältnisse der Arbeitnehmer ebenso bestehen wie kollektivrechtliche Vereinbarungen.

Bei der Eingliederung bleibt die Position des Vorstandsvorstehers des aufnehmenden Zweckverbandes zunächst unangetastet.

1.2.1.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Die vier Auftrag gebenden Gemeinden vereinbaren eine GmbH-Satzung unter Beachtung der kommunalrechtlichen Vorgaben (ähnlich wie bei Gründung der Wasser Nord). Nach der letzten Änderung der BbgKVerf durch Gesetz vom 09. Januar 2012 ist hier eine Verfahrenserleichterung insoweit eingetreten, als die gründenden Gemeinden vor der Gründung keine öffentliche Bekanntgabe mit Aufforderung an private Anbieter oder die Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsanalyse durch einen Sachverständigen und Prüfung durch das Rechnungsprüfungsamt veranlassen müssen (§ 92 Abs. 3 S. 1 BbgKVerf). Dies ist dann nicht erforderlich, wenn die Gemeindevertretung/Stadtverordnetenversammlung die Unternehmensgründung im öffentlichen Interesse für erforderlich hält und dies besonders begründet. Diese Begründung kann sich aus dem Ergebnis dieser Kooperationsstudie ergeben. Allerdings ist nach wie vor der örtlichen Industrie- und Handelskammer beziehungsweise Handwerkskammer im Rahmen ihres jeweiligen Zuständigkeitsbereiches Gelegenheit zur Stellungnahme zu der beabsichtigten Gründung zu geben.

1.2.1.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Bei der Gründung einer Abwasser Nord GmbH als Betreibergesellschaft ist dieser auch das Eigentum an den Anlagen zu übertragen. Wie bei der seinerzeitigen Gründung der Wasser Nord kann dies als Sachgründung geschehen. Im Übrigen gelten die gleichen Voraussetzungen wie bei Gründung der Betriebsführungsgesellschaft.

Zusätzlich ist zwischen den Gemeinden und der Stadt auf der einen Seite und der Betreibergesellschaft auf der anderen Seite ein Betreiber- und Konzessionsvertrag abzuschließen. In diesem Vertrag wird u.a. der Umfang der Betriebsführung und der zukünftigen Investitionsverpflichtung geregelt und der Gesellschaft das Recht eingeräumt, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Entsorgungsentgelte von den Anschlussnehmern einzufordern (Dienstleistungskonzession). Den kommunalen Vertragspartnern sind zudem umfangreiche Kontroll- und Überwachungsbefugnisse einzuräumen, damit die effektive Aufgabendurchführung durch den Inhaber der Aufgabe weiterhin auf Dauer gewährleistet ist.

Bewertung:

Hinsichtlich der Gründungsvoraussetzungen ist die *Gründung einer Eigengesellschaft* als Betriebsführungs-GmbH die unkomplizierteste und am schnellsten zu erreichende Organisationsform. Weil keine Übertragung der öffentlichen Aufgabe und keine Übertragung von Anlagen stattfindet und somit nur in einem begrenzten Leistungsumfang eine gemeinsame Unternehmenstätigkeit ausgeführt wird, liegt dies auf der Hand.

Komplexer ist die Umsetzung des *Konzessionsmodells*, weil hier zusätzlich die Anlagen übertragen werden, und vertragliche Regelungen zwischen den Parteien über Neuinvestitionen, Haftungen etc. vereinbart werden muss. Beide Betriebsführungsmodelle sind trotz umfangreicher vertraglicher Regelungen allerdings nur rudimentäre Kooperationsformen, weil wichtige Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten bei den bisherigen Aufgabenträgern verbleiben.

Im Gegensatz zu den beiden vorgenannten Gründungsmodellen ist allein die Bildung eines *gemeinsamen TAZV* eine umfassende Kooperation, weil der *Zweckverband* Rechtsnachfolger der ursprünglichen Aufgabenträger wird und diese sich auf ihre organschaftlichen Mitwirkungsbefugnisse zurück ziehen können und müssen. Allerdings ist hier ein mehrstufiges Verfahren zu durchlaufen. Die vertragli-

che Regelungsdichte ist hier geringer als bei dem Betriebsführungs- und bei dem Betreibermodell und durch die kommunalaufsichtliche Genehmigung der ZV-Satzung auch rechtssicherer. Durch vertragliche Vereinbarungen am Ende dieser Kooperationsstudie und entsprechende Beschlüsse der Gemeindevertretungen/Stadtverordnetenversammlung könnten die Grundlagen für dieses Modell bereits festgeschrieben werden, was allen Beteiligten Verfahrenssicherheit bietet.

1.2.2 Leistungs- und Vertragsbeziehungen

1.2.2.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Mit Gründung des neuen ZV sind alle Aufgaben auf diesen übertragen und die Gemeinden auf ihre organschaftlichen Mitwirkungsrechte und –pflichten als Verbandsmitglied beschränkt. Es bedarf keiner gesonderten Vertragsbeziehungen zwischen den Mitgliedsgemeinden und dem ZV. Die Rechtsverhältnisse zu den Anschlussnehmern werden dann durch den ZV durch Satzungen öffentlich-rechtlich ausgestaltet. Das Satzungswerk unterliegt einer ständigen verwaltungsgerichtlichen Kontrolle wegen der Rechtsschutzmöglichkeiten der Bürger und dem im Verwaltungsrecht geltenden Ermittlungsgrundsatz. Dies führt zu einer ständigen Optimierung und trotz aller Vermittlungsprobleme im Einzelfall auch zu größerer Rechtssicherheit.

1.2.2.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Neben der Vereinbarung einer Gesellschaftssatzung ist zwischen den Gründungsgesellschaftern und der GmbH jeweils ein Betriebsführungsvertrag abzuschließen, der die Einzelheiten der kaufmännischen und technischen Durchführung der Aufgabe regelt. Dies ist ein vergaberechtsfreies sog. In-House-Geschäft. Die Leistungsbeziehung zu den Anschlussnehmern regeln die Gemeinden als Träger der Aufgabe öffentlich-rechtlich über Satzungen. Das Betriebsführungsentgelt ist Teil der Abwassergebühr. Die Betriebsführungsgesellschaft hat selbst keine Rechtsbeziehungen zu den Anschlussnehmern, sondern ausschließlich zu seinen Gesellschaftern. Die Betriebsführungsverträge mit den kommunalen Gesellschaftern können unterschiedliche Inhalte haben, im schlimmsten Fall hat die BF-GmbH vier verschiedene Vertragsgrundlagen, mit unterschiedlichen Definitionen, Leistungsumfängen, Vergütungsregelungen etc..

1.2.2.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Hier bleiben die Gesellschafter ebenfalls Träger der Aufgabe Abwasserentsorgung, aber die kommunale Eigengesellschaft wird über den Konzessionsvertrag ermächtigt, den Aufwand für die Durchführung der Leistungen gegenüber den Anschlussnehmern selbst auf eigenes Risiko abzurechnen. Die Gemeinden wären nach wie vor befugt, den Anschluss- und Benutzungszwang satzungsrechtlich zu regeln (umstritten), könnten und müssten aber keine Gebühren und Beiträge mehr erheben, weil sie keinen Aufwand mehr haben. Die Betreibergesellschaft würde die Refinanzierung ihrer Aufgabendurchführung unmittelbar gegenüber den Bürgern über privatrechtliche Entgelte sicher stellen. Das Entgelt unterliegt der kartellrechtlichen Preiskontrolle.

Bewertung:

Bei einer ZV-Gründung bedarf es keiner weiteren vertraglichen Beziehungen zwischen dem Aufgabenträger und den dahinter stehenden Kommunen. Die Leistungsbeziehungen zu den Anschlussnehmern werden öffentlich-rechtlich geregelt mit einfacheren Rechtsschutzmöglichkeiten für die Betroffenen als

in den übrigen Modellen. Beide anderen Modelle sind allein wegen des Dualismus von privaten und öffentlich-rechtlichen Rechtsbeziehungen in Kombination mit den drei verschiedenen Aufgabenträgern und der dadurch erforderlichen Leistungsabgrenzung und der Vielzahl der zwischen einzelnen Leistungsbeziehungen bestehenden vertraglichen Bindungen in Hinblick auf die interkommunale Zusammenarbeit suboptimal zur Zweckverbandsvariante.

1.2.3 Entscheidungsgremium und Führungsstruktur (Werkleiter, Vorsteher +Geschäftsführer)

1.2.3.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Die Entscheidungsebenen eines Zweckverbandes können sich im Idealfall auf zwei Ebenen beschränken und zwar auf die gesetzlich vorgeschriebenen Organe Verbandsversammlung (§ 15 GKG) und Verbandsvorsteher (§ 16), deren Kompetenzen gesetzlich festgelegt sind.

Die Anstellung eines Geschäftsführers ist im GKG nicht vorgesehen, kann aber sinnvoll sein, wenn der Verbandsvorsteher nur ehrenamtlich tätig ist. In keinem Falle aber kann der Geschäftsführer einen Verbandsvorsteher ersetzen oder organschaftliche Befugnisse ausüben. Die Anstellung eines Geschäftsführers führt somit zwangsläufig zu einer Art Doppelspitze in der Verbandsführung: dem Organ Verbandsvorsteher als gesetzlichen und „politischen“ Vertreter des Verbandes und einem Geschäftsführer als fachliche Dienstkraft des Verbandes, der das operative Geschäft leitet.

Die auf acht Jahre beschränkte Amtszeit eines Verbandsvorstehers (Wiederwahl möglich) kann das Bedürfnis nach größerer Kontinuität in der Verbandsführung insbesondere dann stärken, wenn besonders befähigte Personen über einen längeren Zeitraum im Verband gehalten oder gewonnen werden sollen und der Verbandsvorsteher ohnehin nur ehrenamtlich tätig ist. Dann liegt die Anstellung eines oder mehrerer Geschäftsführer nahe, die auch über die Amtsperiode eines Verbandsvorstehers für den ZV tätig sind.

Der Einfluss der Mitgliedskommunen im ZV ist über den Mindestkatalog der der Verbandsversammlung vorbehaltenen Angelegenheiten in § 15 Abs. 1 S. 4 Nr. 1 bis 12 GKG, die nicht übertragen werden können, gesichert. Die Verbandssatzung kann darüber hinaus auch andere Entscheidungsgegenstände der Verbandsversammlung vorbehalten.

1.2.3.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Die Entscheidungsstrukturen beim Betriebsführungsmodell sind mehrdimensional, weil sowohl die Organisation der Aufgabenwahrnehmung bei den Rechtsträgern der Aufgabe betrachtet werden muss, als auch das Verhältnis zwischen den Aufgabenträgern und Betriebsführungsgesellschaft und deren Organisationsstruktur und -abläufe. Die jeweilige Kommune hat nach wie vor den gesamten Bereich des hoheitlichen Handelns zu organisieren und hierfür Personal einzusetzen und gleichzeitig die Aufgaben als Vertragspartner und Gesellschafter der Betriebsführungs-GmbH zu erfüllen. Hinsichtlich der Aufgabendurchführung handelt die GmbH relativ autonom; die Gemeinde ist im operativen Geschäft auf ihre Rechte als Gesellschafter und als Vertragspartner beschränkt (Aufsichts- und Kontrollrechte).

1.2.3.3 Variante Gründung Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Die beim Betriebsführungsmodell vorhandene Schnittstellenproblematik zwischen hoheitlichem Handeln der Gemeinde und operativer Durchführung der Aufgabe durch die Eigengesellschaft ist hier auf ein Minimum reduziert, weil die Betreibergesellschaft bis auf die Fälle der hoheitlichen Durchsetzung des Anschluss- und Benutzungszwangs durch die jeweilige Kommune, alle Entscheidungen über die Organisation der Aufgabendurchführung selbst trifft. Die jeweilige Gemeinde ist hier auf ihre Aufsichts- und Kontrollrechte angewiesen. Sie kann keine Entscheidungen über Investitionen oder Personal- und Organisationsstrukturen treffen.

Bewertung:

Die Entscheidungsstrukturen des ZV sind sowohl was die interne Ablauforganisation als auch die kommunale Einflussnahme anbetrifft durchgängig. Als Verbandsmitglieder entscheiden die Kommunen über die Organisationsstruktur der Verbandsführung, den Stellenplan und den Wirtschaftsplan. Alle Prozesse laufen innerhalb des Verbands ab, es entstehen insbesondere in Hinblick auf das operative Geschäft keine Schnittstellen zu den beteiligten Kommunen.

Im Falle der Betriebsführung und des Konzessionsmodells gibt es in jedem Fall mehr Entscheidungsebenen. Durch die Trennung von Betrieb und Aufgabe im Betriebsführungsmodell sind die Entscheidungsstrukturen komplexer z.B. im Falle der Abwägung von Entscheidungen zu Investitionen (Reparatur und Betrieb vs. Investition), bei denen die Verantwortung auseinanderliegt.

1.2.4 Kommunales Vermögen

1.2.4.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Mit der Gründung des ZV geht das zur Aufgabenerfüllung benötigte Vermögen der Mitgliedsgemeinden auf den Zweckverband entschädigungslos über. Im Falle eines Austritts aus dem ZV findet eine Auseinandersetzung statt und ist der Gemeinde/Stadt das zur Reorganisation der kommunalen Aufgabenerfüllung benötigte Vermögen zurück zu übertragen.

1.2.4.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Es findet kein Vermögensübergang statt, die bisherigen Rechtsträger bleiben Eigentümer der Anlagen.

1.2.4.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Bereits im Gesellschaftsvertrag wird ein Eigentumsübergang der abwasserwirtschaftlichen Anlagen vereinbart und festgelegt, dass die Betreibergesellschaft auch zukünftige Investitionen durchzuführen hat. Im Falle einer Kündigung der Gesellschaft oder eines Gesellschafters ist diesem nach den Regeln des Gesellschaftsvertrages im Rahmen der Abfindung auch notwendiges Vermögen zurück zu geben. Diese Regelungen müssen kompatibel sein zum Konzessionsvertrag und den dort geregelten Konditionen der Rekommunalisierung der Anlagen in sog. Endschafts- oder Rückerwerbsklauseln für die Investitionen, die nach Gründung der Gesellschaft getätigt werden.

Bewertung:

Nur in der TAZV-Variante und beim Konzessionsmodell findet ein Eigentumsübergang statt. Im ersten Fall durch Rechtsnachfolge im zweiten durch Einbringung in die Betreibergesellschaft auf Grundlage des Vertrages. Bei der TAZV-Variante entstehen hierdurch keine Steuern, bei der Konzessionsvariante fallen Grunderwerbssteuern an, wenn neben Anlagen auch Grundstücke übertragen werden. Die Rückübertragung des kommunalen Eigentums ist im Falle des Ausscheidens aus dem Zweckverband nur graduell einfacher als bei einem Ausscheiden aus der Eigengesellschaft.

1.2.5 Verhältnis zu den Kunden

1.2.5.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Der TAZV regelt sowohl das Anschlussverhältnis als auch die abgabenrechtliche Refinanzierung über Satzungen. Der TAZV tritt den Anschlussnehmern somit als Behörde gegenüber mit der Möglichkeit für die Bürger, gegen Entscheidungen und Maßnahmen des Verbandes Rechtsmittel einzulegen. Der TAZV ist selbst Widerspruchsbehörde, seine Entscheidungen sind verwaltungsgerichtlich überprüfbar.

1.2.5.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Auch hier ist das Verhältnis zum Kunden rein öffentlich-rechtlicher Natur vergleichbar wie beim TAZV, nur mit dem Unterschied, dass jede Gemeinde/Stadt die Rechtsbeziehungen zu den Anschlussnehmern ihres Hoheitsgebietes durch Satzungen regeln muss. Der „Kunde“ wird dabei zwei Institutionen wahrnehmen: Die Gemeinde/Stadt, die ihm als Behörde gegenüber tritt und die Betriebsführungsgesellschaft, deren Beauftragten er den Zutritt zu seinem Eigentum erlauben muss oder bei dem er bestimmte Anträge stellen muss, also im operativen Geschäft begegnet.

1.2.5.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Das Verhältnis zu den Kunden ist hier zweigleisig ebenso der Rechtsweg: Hinsichtlich des Anschluss- und Benutzungszwangs, den die Gemeinde hoheitlich durch Satzung regelt, ist der Rechtsweg zu den Verwaltungsgerichten eröffnet, hinsichtlich des Benutzungsverhältnisses im Übrigen und der Abrechnung über Entgelte durch den Betreiber sind allein die Zivilgerichte zuständig. Vertragspartner des Kunden ist die Eigengesellschaft; diese ist alleiniger Ansprechpartner.

Bewertung:

Am eindeutigsten sind die Rechtsbeziehungen für den Kunden beim ZV. Hier steht ihm eine Institution als Behörde gegenüber, gegen deren Bescheide er einfach Widerspruch einlegen kann und deren Rechtsgrundlagen von Aufsichtsbehörden und Verwaltungsgerichten jederzeit überprüft werden können. Bei der Betriebsführungsgesellschaft tritt neben den öffentlichen Aufgabenträger ein weiteres Unternehmen, deren Befugnisse der Kunde im Verhältnis zur Kommune selten durchschaut und was in der Praxis zu Schwierigkeiten und Missverständnissen führen kann. Beim Konzessionsmodell wird der Kunde in der Regel allein die Eigengesellschaft als verantwortlichen Vertragspartner wahrnehmen, obwohl die Kommune das Anschluss- und Benutzungsverhältnis, also das „Ob“ der Leistungsbeziehung öffentlich-rechtlich regelt und die Eigengesellschaft das „Wie“ zivilrechtlich ausgestaltet (Anschlussordnung, Entgeltordnung). Entsprechend aufgespalten ist der Rechtsschutz des Kunden.

1.2.6 Beiträge und Gebühren

1.2.6.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Bei *Neugründung des TAZV mit Eingliederung ZV Fließtal* ist insbesondere zu prüfen, ob und inwieweit das Finanzierungssystem angeglichen werden kann bzw. angeglichen werden muss. Dabei ist zunächst zu klären, ob auch nach einer Eingliederung des ZV Fließtal für das gesamte Verbandsgebiet eine einheitliche öffentliche Einrichtung mit einheitlichen Beiträgen und Gebühren geschaffen werden kann. Zu beachten ist, dass nach der Rechtsprechung des VG Potsdam unterschiedliche Beitrags- und Gebührengelände nur dann zulässig sind, wenn die Anlagen technisch **nicht** miteinander verbunden sind. Nach Durchsicht der bestehenden Abwasserkonzeptionen lässt sich eine derartige technische Trennung allenfalls für den Bereich der Stadt Hohen Neuendorf und Teile von Birkenwerder (ZV Fließtal), die zum Klärwerk Wansdorf auf der einen Seite ableiten und die Gemeinde Glienicke gemeinsam mit dem Großteil der Gemeinden Birkenwerder und Mühlenbecker Land andererseits, die zum Klärwerk Schönerlinde ableiten, gerichtsfest begründen.

Soll nach einer Neugründung eine einheitliche öffentliche Einrichtung für das gesamte Verbandsgebiet mit einheitlichen Beiträgen und Gebühren gelten, so stellt sich die Frage, welche Auswirkungen es hat, wenn in dem Verbandsgebiet früher ein anderes Finanzierungssystem gegolten hat. Dabei sind folgende Grundsätze zu beachten:

Erfolgte in Bereichen des Verbandsgebietes bisher **keine** Beitragserhebung oder wurden wie im Falle Glienicke die sog. Altanlieger nicht beschieden, so wird auch für die zum Zeitpunkt der Gründung/Eingliederung bereits angeschlossenen Grundstücke u.E. eine Beitragspflicht entstehen. Fraglich ist, mit welchem Wert die eingebrachten Anlagen in der Beitragskalkulation zu berücksichtigen wären.

Gab es zwar auch bisher eine Beitragserhebung im Verbandsgebiet wie beim ZV Fließtal und bei der Stadt Hohen Neuendorf, aber zu **anderen Beitragssätzen**, so ist zu klären, ob eine Nacherhebung bzw. eine Rückzahlung hinsichtlich der bereits angeschlossenen Grundstücke erfolgen muss. Hinsichtlich des Erfordernisses der Angleichung der Finanzierungssysteme ist ferner zu bedenken, dass der aufnehmende Zweckverband Rechtsnachfolger des ZV Fließtal ist. Da der ZV Fließtal bereits früher Beiträge erhoben hat, wird eine Nachveranlagung nicht ohne weiteres in Betracht kommen. Zumindest kommt die Argumentation des OVG Thüringen nicht mehr in Betracht, dass eine neue Beitragspflicht aufgrund des neuen Einrichtungsträgers für die neue Gesamtanlage entstanden ist. Die Situation ist hier vielmehr mit einem Zweckverband vergleichbar, der seine Beitragssätze während der Zeit seines Bestehens ändert.

In jedem Fall sind aber die Konzepte (Trinkwasserversorgungskonzeption und Abwasserbeseitigungskonzept) anzupassen und eine neue Beitragskalkulation zu erstellen, wenn nach der Fusion eine einheitliche Abwasserbeseitigungs- bzw. Trinkwasserversorgungsanlage betrieben werden soll.

Schließlich ist zu prüfen, ob die Grundstücksanschlüsse im Beitrittsgebiet bisher Teil der öffentlichen Anlage waren oder nicht. Hier dürfte vorliegend kein Anpassungsbedarf bestehen:

- Glienicke: § 8 Grundstücksanschlüsse Teil der öffentlichen Anlage, Kosten nur für nachträgliche Herstellung zu ersetzen
- ZV Fließtal: § 2 Abs. 4 Grundstücksanschlussleitung Bestandteil der öffentlichen Schmutzwasseranlage

- Hohen Neuendorf: § 7 Abs. 5 erster Grundstücksanschluss Bestandteil des Beitragsaufkommens

1.2.6.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

An der Erhebung von Gebühren und Beiträgen durch die Gesellschafter der Betriebsführungsgesellschaft ändert sich nichts. Lediglich das Betriebsführungsentgelt wird zu einem Kalkulationsbestandteil der Gebühr.

1.2.6.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

In diesem Modell können keine Beiträge und Gebühren erhoben werden, weil der Konzessionär nicht mit der Aufgabe der Abgabenerhebung betraut werden kann. Weil keine Beleihung möglich ist, erhebt der Konzessionär privatrechtliche Entgelte.

Durch den Übergang von der Abgabenfinanzierung zu privatrechtlichen Entgelten entstehen Probleme. Wenn ein Großteil der Anschlussnehmer im Gebiet des öffentlichen Aufgabenträgers bereits über Beiträge zur Refinanzierung der Anlagen beigetragen hat und ein geringer Teil noch nicht, dann wäre die Eigengesellschaft gezwungen, für beide Gruppen von Anschlussnehmern unterschiedliche Entgelte zu berechnen und zu fordern. Dies Problem stellt sich nur dann nicht, wenn das gesamte Entsorgungsgebiet zu nahezu 100 % beitragsveranlagt ist, wie dies im Falle der Stadt Hohen Neuendorf der Fall ist. Die Eigengesellschaft ist auf eine reine Entgeltfinanzierung angewiesen, da sie im Bereich der Abwasserentsorgung keine Baukostenzuschüsse erheben kann (§ 8 Abs. 9 KAG gilt nur für den Versorgungsbereich).

Bewertung:

Eine Anpassung der Abgaben und eine einheitliche Gebühren- und Beitragserhebung, bzw. eine Aufteilung des Verbandsgebietes in unterschiedliche Tarifgebiete im neu zu bildenden TAZV hängt von der Auswertung und Beantwortung komplizierter Vorfragen ab, die zum Teil noch nicht von der Rechtsprechung entschieden worden sind. Die Altanliegerproblematik der Gemeinde Glienicke ließe sich unter bestimmten Voraussetzungen über eine neue Globalkalkulation des TAZV lösen.

Beim Betriebsführungsmodell bleibt es hingegen bei der Bescheidung durch die einzelnen Aufgabenträger in Fortführung der bisherigen Abgabenerhebung. Dies ist unproblematisch, soweit diese als gerichtsfest angesehen werden kann – eine Ausnahme bildet die Gemeinde Glienicke.

Erhebliche Probleme bereitet die Entgeltberechnung und –erhebung im Konzessionsmodell. Für die einzelnen Aufgabenträger müssten unterschiedliche Entgelte für Beitragszahler und Nichtbeitragszahler berechnet werden, es sei denn, dass die Beitragserhebung des jeweiligen öffentlichen Auftraggebers vor Abschluss des Vertrages abgeschlossen war. Hier besteht ein hohes rechtliches Risikopotenzial .

1.2.7 Steuern

1.2.7.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Bei den steuerrechtlichen Aspekten ist zwischen den „Transaktionssteuern“ und der Besteuerung des „Betriebs“ zu unterscheiden.

Bei der Neugründung zu einem Zweckverband ändert sich an der Besteuerung des Betriebs nichts, da sowohl die Gemeinde als auch der Zweckverband öffentlich-rechtliche Körperschaften sind, die in gleicher Weise für die Wasserversorgung und die Abwasserbeseitigung besteuert werden.

Innerhalb der „Transaktionssteuern“ ist zwischen den Bereichen der Wasserversorgung und der Abwasserbeseitigung zu unterscheiden. Bei der Abwasserbeseitigung handelt die öffentlich-rechtliche Körperschaft als sog. Hoheitsbetrieb. Dieser ist kein Betrieb gewerblicher Art (BgA) und deshalb weder körper-, gewerbesteuer- noch umsatzsteuerpflichtig. Anders die Trinkwasserversorgung. Insoweit handelt die öffentlich-rechtliche Körperschaft als BgA. Sie ist ggf. gewerbe- und umsatzsteuerpflichtig. Dies führt dann auch dazu, dass der Zweckverband im Bereich der Trinkwasserversorgung vorsteuerabzugsberechtigt ist.

Soweit Anlagen im Bereich der Abwasserbeseitigung übertragen werden, ist dies steuerfrei. Da der neu gegründete TAZV die Gesamtrechtsnachfolge für den eingegliederten ZV Fließtal antritt, gehen alle Rechte und Pflichten auf den TAZV über. Es bedarf keiner besonderen Übertragung von Anlagen und Grundstücken, sondern lediglich einer Grundbuchberichtigung gem. § 22 GBO.

Im Zusammenhang mit der Anlagenübertragung werden auch die Kreditverbindlichkeiten übertragen, soweit diese direkt zuordenbar sind. Dies hat zwar nicht direkt steuerliche Auswirkungen, doch könnte sich die Vermögenslage, insbesondere das Verhältnis des Eigenkapitals zum Fremdkapital (mithin die Verschuldungssituation) besser oder schlechter darstellen. Hierzu werden in der dritten Phase dieser Untersuchung im Rahmen der wirtschaftlichen Szenarien Aussagen gemacht.

Abzuwarten bleibt die Entwicklung der Besteuerung sog. Beistellungsleistungen. Nach der jüngsten Rechtsprechung des BFH ist nicht ganz auszuschließen, dass beispielsweise die vertraglich geregelte Aufleitung auf eine Kläranlage eines anderen Aufgabenträgers umsatzsteuerpflichtig wird. Die weitere Entwicklung hat vorliegend aber keine Auswirkungen, weil die Aufleitentgelte der BWB und der Klärwerk Wansdorf GmbH bereits die Umsatzsteuer ausweisen.

1.2.7.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Die Betriebsführungsgesellschaft ist bereits kraft Rechtsform ein Betrieb gewerblicher Art und damit allen Steuertatbeständen unterworfen, wie Körper-, Gewerbesteuer- und Umsatzsteuer. Die der jeweiligen Gemeinde in Rechnung gestellten Betriebsführungsentgelte müssen die Umsatzsteuer enthalten. Die Gemeinde kann diese nicht im Wege des Vorsteuerabzugs gebührenmindernd absetzen, weil sie selbst im hoheitlichen Bereich steuerfrei tätig ist. Sie muss die im Betriebsführungsentgelt enthaltene Umsatzsteuer über die Gebühr an die Anschlussnehmer weiterberechnen.

1.2.7.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Die Ausführungen zur Betriebsführungsgesellschaft gelten hier entsprechend mit dem Unterschied, dass die Betreibergesellschaft die Entgelte unmittelbar gegenüber den Kunden erhebt, die in ihren Entgeltrechnungen die Umsatzsteuer ausgewiesen haben. Dies neutralisiert die Umsatzsteuerbelastung für den Kreis der Anschlussnehmer, die selbst vorsteuerabzugsberechtigt sind, also z.B. für Gewerbetreibende und andere Unternehmer.

Vorteile, die durch den Vorsteuerabzug bei Investitionen entstehen, sind reine Liquiditätsvorteile und wirken sich wenn überhaupt nur minimal auf die Brutto-Entgelte aus.

Werden im Zusammenhang mit den Anlagen auch Grundstücke übertragen, kann auch Grunderwerbssteuer anfallen.

Bewertung:

Aus steuerrechtlicher Sicht bietet der Abwasserzweckverband als Hoheitsbetrieb und der dadurch bedingten Steuerfreiheit die besten Voraussetzungen. Alle anderen Modelle führen zu mehr oder weniger hohen Mehrbelastungen auf Seiten der Anschlussnehmer. Der Steuernachteil kann jedoch in anderen hier bisher nicht betrachteten Modellen ggf. kompensiert werden, dies insbesondere wenn Synergien mit anderen Aufgaben z.B. mit Trinkwasser vorliegen.

1.2.8 Investitionen

1.2.8.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Für Investitionsentscheidungen im Rahmen der technischen Konzeption und der Wirtschaftsplanung ist der Trink- und Abwasserzweckverband für Investitionsmaßnahmen und deren Durchführung komplett verantwortlich. Die Maßnahmen können hier technisch aufeinander abgestimmt und möglicherweise in größeren Losen durchgeführt werden. Die Prioritäten bei der Umsetzung werden vom Verband vorgeschlagen. Hier hat die Gemeinde nur indirekt über das Stimmenverhältnis Einfluss.

1.2.8.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Die Betriebsführungsgesellschaft bekommt die Anlagen lediglich zum Betrieb von den Gemeinden übergeben. Die Durchführung der Investitionsmaßnahmen können zwar als Leistung im Rahmen einer Bauherrenstellvertreterfunktion ausgeführt werden, Eigentümer der Anlage bleibt aber die Gemeinde, damit liegen natürlich auch Investitionsentscheidung und Finanzierung in deren Verantwortung.

1.2.8.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Wie beim Zweckverband liegt auch beim Konzessionsmodell das Investitionsgeschehen in der Verantwortung der Abwassergesellschaft, so dass die Gemeinden hier nur über die Stimmanteile in der Gesellschafterversammlung Einfluss auf die Investitionsentscheidungen haben.

Bewertung:

Die Gründung des Zweckverbandes bedeutet für die Gemeinden hinsichtlich der Investitionen die Übertragung der Entscheidungshoheit über Investitionen im Bereich Abwasseranlagen auf den Zweckverband, aber auch die komplette Aufgabenerledigung der Investitionsmaßnahmen durch diesen, ebenso im Konzessionsmodell. Umgekehrt wird bei der Variante Betriebsführungsgesellschaft die Investitionsentscheidung zwar bei der Gemeinde belassen, sie ist dann aber auch für Durchführung und Finanzierung verantwortlich. Im Sinne der einheitlichen Vorgehensweise und kompetenter Durchführung von einer Stelle aus sind die Varianten Konzessionsmodell und Trink- und Abwasserzweckverband auch für den späteren einheitlichen Betrieb der Anlagen vergleichbar vorteilhaft gegenüber der Variante Betriebsführungsgesellschaft.

1.2.9 Personal

1.2.9.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Mit der Gründung des Trink- und Abwasserzweckverbandes werden Aufgabe und Anlagen zur Abwasserentsorgung komplett von den Gemeinden auf den Zweckverband übertragen. Entsprechend werden auch die mit den Aufgaben zum Thema Abwasser betrauten Mitarbeiter beim Trink- und Abwasserzweckverband angestellt. Wegen der kompletten Übertragung von Aufgabe und Anlagen besteht bei dieser Variante keine Notwendigkeit, Personal für die Aufgabenerledigung Abwasser in den Verwaltungen zu belassen. Dies bedeutet für die Stadt Hohen Neuendorf, dass das Personal des Eigenbetriebes Abwasser und, je nach Aufgabenorganisation der technischen und kaufmännischen Betriebsführung, auch das derzeit bei der Wasser Nord eingesetzte und vom Eigenbetrieb Abwasser gestellte Personal für den Bereich Abwasser beim Trink- und Abwasserzweckverband angesiedelt wird.

Bei konsequenter Umsetzung würden jedoch bestehende Synergien in der Wasser Nord, insbesondere bei der Kundensachbearbeitung verloren gehen. Insofern ist zu prüfen, ob dieser Teil der kaufmännischen Betriebsführung an die Wasser Nord vergeben werden könnte.

Für das Personal des Zweckverbandes Fließtal bedeutet die Gründung des neuen Verbandes bzw. der Übergang in den neuen Verband einen Betriebsübergang mit Rechten und Pflichten nach BGB § 613a. Die Aufgaben verschieben sich ggf. in Teilen (Übernahme der bisher noch in der Gemeinde Glienicke verbliebenen Aufgaben außerhalb der Betriebsführung, z.B. Anlagenbuchhaltung).

1.2.9.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Da die Aufgabe und die Anlagen im Bereich Abwasser bei den Gemeinden bzw. der Stadt und dem Zweckverband bleiben, sind die damit verbleibenden Aufgaben mit weiterem Personaleinsatz bei Gemeinde, Zweckverband oder Eigenbetrieb verbunden. Daneben ist die Erbringung der Leistungen im Rahmen der Verträge mit der Betriebsführungsgesellschaft zu steuern. Das mit der Ausführung der Betriebsführung Abwasser betraute Personal geht wie beim TAZV-Modell an die Betriebsführungsgesellschaft über.

1.2.9.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Die Übertragung von Anlagen an eine Abwasser Nord GmbH mit gleichzeitiger Vergabe der Konzession bedeutet auch die Übertragung des Personals an diese Gesellschaft ähnlich wie bei der Variante Trink- und Abwasserzweckverband. Abweichend dazu verbleibt aber die Administration der originären Aufgabe Abwasserentsorgung (Satzungen) bei den Gemeinden bzw. der Stadt.

Bewertung:

In allen drei Varianten erfolgt ein mindestens teilweiser Übergang des Personals in eine neue Organisation. Hieraus ergeben sich in allen Fällen Anforderungen und Nahtstellen in den Prozessen zu überdenken und neu zu gestalten. Im TAZV-Modell bestehen nach Auffassung des Beraterteams dabei die größten Potenziale, da zuerst alle Aufgaben und Prozesse dem TAZV zugeordnet und dann dort vereinheitlicht, standardisiert und verbessert werden können. Auch die Möglichkeit der teilweisen Vergabe an Dritte bleibt bestehen. Im Betriebsführungsmodell stellt die Trennung zwischen hoheitlichen Aufga-

ben (ggf. mit drei verschiedenen Vorgehensweisen) eine Grenze der Optimierung der Gesamtprozesse dar. Dies gilt teilweise auch für das Konzessionsmodell.

Für die Bewertung der Varianten zur Optimierung der Abwasserentsorgung sind insbesondere beim Personal die Aspekte zur organisatorischen Optimierung (Kriterien: *Organisation und Abläufe, Schnittstelleneffizienz, Attraktiver Arbeitgeber sein*) mit umsetzungsrelevanten Aspekten in Einklang zu bringen. Die Anforderung, auch bei einer Umstrukturierung das laufende Geschäft ohne Einschränkung aufrecht zu erhalten bedingt es, mit der Entscheidung für eine Variante bereits eine Vorstellung für die Schritte der Umsetzung entwickelt zu haben. Dies wird aus der hohen Gewichtung des Kriteriums „Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen“ deutlich, mit dem auch besonderer Wert auf die richtige Schrittlänge bei den Umsetzungsmaßnahmen gelegt wurde. Hinzu kommen die aktuellen Erfordernisse der Personalsituation bei den heutigen ausführenden Unternehmen, insbesondere die anstehenden Entscheidungen zum Personal beim Zweckverband Fließtal.

Nach dem schon bald anstehenden Ausscheiden des Verbandsgeschäftsführers vom ZV Fließtal könnte die Nachfolgeregelung bereits auf die neue Organisation ausgerichtet sein; es könnte also ein neuer Geschäftsführer(in) oder ein hauptamtlicher Vorstandsvorsteher(in) eingesetzt werden, der/die dann in dieser Funktion bereits die nächsten Schritte einleiten kann. Dies wären:

- Erstellung Organisationskonzept
- Übernahme von Mitarbeitern aus den bisherigen Organisationsstrukturen in Abstimmung mit den sich aus der gewählten Variante ergebenden Aufgaben
- Konzepterstellung für die Betriebsführung Abwasser
- Implementierung der neuen Struktur nach Genehmigung durch das neue Aufsichtsgremium

Aus Sicht des Beraterteams wäre es sinnvoll, bereits mit dem Schritt der Variantenauswahl und den o.g. ersten personellen Schritten Verständigung über die zukünftige Zusammenarbeit der zu gründenden Organisation mit der Wasser Nord zu erzielen. Auch hier ist die Bezugnahme auf die derzeitige Situation der technischen und kaufmännischen Betriebsführung relevant.

In Bezug auf das Personal ist von den drei Varianten die Variante Zweckverband die klarste hinsichtlich der Einheit von Aufgaben, Betrieb der Anlagen und im Hinblick auf das Personal selbst. Beide anderen Varianten erfordern mindestens Resttätigkeiten und damit Vorhalten von Kompetenzen in den Gemeinden.

Die Verfügbarkeit des Personals bei Einheit der Aufgaben innerhalb einer Organisation in Verbindung mit der sich ergebenden Größe der Organisation schafft auch die Basis für einen Wissenstransfer und eine größere Flexibilität beim Know-How. Beim Betriebsführungsmodell und teilweise beim Konzessionsmodell, verbleibt jeweils ein Teil der Aufgaben und damit des Know-How bei den Gemeinden bzw. den Aufgabenträgern.

1.2.10 Betriebsführung

1.2.10.1 Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Beim Trink- und Abwasserzweckverband wird die kaufmännische und technische Betriebsführung zunächst als Aufgabe für alle Gemeinden angesiedelt, so dass der Zweckverband die Betriebsführung einheitlich für alle Gemeinden gestalten kann. Die zu betreibenden Anlagen im Eigentum des Trink- und Abwasserzweckverbandes ermöglichen die Entscheidungsfindung zur Strategie für den Betrieb. Die Betriebsführung basiert auf einer einheitlichen Satzung für das gesamte Entsorgungsgebiet.

1.2.10.2 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Für die Betriebsführungsgesellschaft wird jeweils zwischen den einzelnen Gesellschaftern, den Gemeinden bzw. dem Zweckverband, ein eigener Betriebsführungsvertrag geschlossen. Der Zweck der Gesellschaft impliziert die Eigenleistung der Betriebsführung Abwasser in eigener Leistung. Aufgrund möglicherweise unterschiedlicher Anforderungen aus den Betriebsführungsverträgen ist die Leistungserbringung sowohl in Eigen- als auch in Fremdleistung komplizierter. Die zu betreibenden Anlagen im Eigentum der Gemeinden erfordern möglicherweise unterschiedliche Arbeitsweisen für einzelne Teilgebiete.

1.2.10.3 Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Mit der Anlagenübertragung und dem Konzessionsvertrag wird die Betriebsführung in dieser Variante vereinheitlicht, jedoch bleiben durch die originär bei der Gemeinde verbleibende Aufgabe jeweils möglicherweise unterschiedliche Anforderungen, z.B. bei der Vollstreckung oder der Durchsetzung des Anschluss- und Benutzungszwanges.

Bewertung:

Die Betriebsführung ist im oder über den Zweckverband mit der Einheit von Aufgabe, Personal und Anlagen am einfachsten zu gestalten. Die Entscheidung über eigen- oder Fremdleistung und damit einhergehend der Kompetenzaufbau im Verband kann in kompletter Verantwortung des Verbandes einheitlich gestaltet werden. Mit dem Trink- und Abwasserzweckverband als Gesellschafter der Wasser Nord ist gegenüber den anderen Varianten besondere Flexibilität gegeben, Teile der Betriebsführung der Wasser Nord zu übergeben, um weitere Synergieeffekte mit dem Bereich Trinkwasser zu nutzen, hier besonders die Kundenabrechnung.

1.3 Relevante Aspekte zur Bewertung aus der IST-Situation

1.3.1 Personal und Aufgabenerfüllung

Die derzeitige Aufgabenerfüllung der technischen und kaufmännischen Betriebsführung erfolgt bei den drei Aufgabenträgern unterschiedlich.

Beim Zweckverband Fließtal erfolgt eine Kombination aus Eigen- und Fremdleistung für das gesamte Aufgabenspektrum Abwasser der Gemeinden Birkenwerder und Mühlenbecker Land. Für den Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf ist eine Mitarbeiterin für die hoheitlichen Aufgaben zuständig, die weiteren Aufgaben werden im Rahmen der kaufmännischen Betriebsführung durch die Wasser Nord erfüllt, dort ebenso in Kombination aus Eigen- und Fremdleistungen.

Für die Gemeinde Glienicke ergibt sich aus der Abrechnung durch die Wasser Nord und die technische Betriebsführung durch den Zweckverband Fließtal sowie die übrigen Eigenleistungen für den Regiebetrieb ebenfalls eine gemischt strukturierte Aufgabenerfüllung.

Bei den in der Hauptsache ausführenden Unternehmen Zweckverband Fließtal und Wasser Nord wird in ähnlicher Weise an die Aufgaben herangegangen: Die Auftragsplanung für Einzelmaßnahmen, -initiierung und -steuerung erfolgt jeweils im eigenen Hause. Für die Ausführung der Einzelleistungen

werden regelmäßig jeweils Fachfirmen beauftragt, z.B. für Planungsleistungen, Bauausführung, Notdienst, Reinigung Kanalnetz.

Die Bearbeitungstiefe der Leistungen im Rahmen der kaufmännischen Betriebsführung ist vom Ansatz her beim Zweckverband Fließtal ähnlich wie bei der Wasser Nord; bei einigen Aufgaben zeigt sich nach der Kurzbeschreibung ein Optimierungspotential in Einzelaufgaben, da die Aufgabenerfüllung bei Zusammenführung jeweils ergänzt werden könnte. So erfolgt zum Beispiel die Dokumentenarchivierung bei Wasser Nord (auch für EB Abwasser) zu größeren Teilen elektronisch, beim Zweckverband in Papierform, auf der anderen Seite erfolgt beim Zweckverband Fließtal die Personalabrechnung in Eigenleistung mit eigenem System, bei Wasser Nord wird diese Aufgabe extern erfüllt.

1.3.2 DV-Strukturen

Für die Abwicklung der Aufgabenerledigung im Bereich Abwasser werden zurzeit beim Zweckverband Fließtal und der Wasser Nord verschiedene Systeme eingesetzt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Wasser Nord als Betriebsführer für den Eigenbetrieb Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf tätig ist und aktuell an dieser Stelle Synergien bei der gleichzeitigen Bearbeitung von Trink- und Abwasser genutzt werden:

Funktion	ZV Fließtal für Gemeinde Birkenwerder, Gemeinde Mühlenbecker Land, techn. BF Glienicke	Wasser Nord BF EB AW Stadt Hohen Neuendorf, Kundenabrechnung Gemeinde Glienicke
Abrechnung Gebühren	KIS (Orgasoft)	CS2-Energy (Wilken)
Buchhaltung	KIS (Orgasoft)	CS2-Energy (Wilken)
Kostenrechnung-Kalkulation	Kosy	CS2-Energy (Wilken), für Kore
GIS	Norgis	HALAMA
Lohnabrechnung	SBS	-
Archiv	-	Easy

Im Bereich Abrechnung Gebühren bietet sich perspektivisch eine Zusammenführung im System der Wasser Nord an, da dort ohnehin der Großteil der Kundendaten als Trinkwasserkunden gehalten und verarbeitet wird. Eine Doppelhaltung für den Bereich Abwasser könnte hier also durch Zusammenlegung vermieden werden. Das ERP-System der Wasser Nord wird auch im Bereich Auftragsverwaltung und Materialwirtschaft eingesetzt. Dies sind Bereiche, in denen der Zweckverband Fließtal derzeit keine so weitgehende systemgestützte Abwicklung der Aufgaben vornimmt.

Das System zur Kostenrechnung und Kalkulation des Zweckverbandes Fließtal ist flexibel einsetzbar und könnte als Ergänzung für den Bereich Planung und Kalkulation sinnvoll mit dem ERP-System der Wasser Nord verbunden werden.

Die Lohnabrechnung erfolgt beim Zweckverband Fließtal durch eigene Bearbeitung mit SBS, dies entfällt bei Wasser Nord durch externe Vergabe.

Die Wasser Nord nutzt ein Archivsystem zur Archivierung von Belegen und weiteren Dokumenten.

Die Lizenzgestaltung und die Einrichtung der Systeme wurden an dieser Stelle nicht näher untersucht.

Eine Zusammenführung der Daten in den Systemen würde zunächst Einrichtungsaufwand bedeuten, augenfällig bleibt der Aspekt der Kundendatenhaltung, die für die Kunden im Bereich Zweckverband Fließtal momentan doppelt erfolgt und mit relativ geringem Aufwand zu synchronisieren wäre.

1.3.3 Entsorgungskonzepte und –gebiete

Die Entsorgungskonzepte der Gemeinden sind mit einem hohen Anschlussgrad umgesetzt und werden nicht grundlegend verändert. An einzelnen Stellen ist Optimierungspotential erkennbar, wenn die Gemeinden sich zur Vereinheitlichung des Entsorgungsgebietes entschließen.

Grundlage bleibt weiterhin die Abwasserentsorgung des westlichen Teiles des Gesamtgebietes nach Wansdorf und die des östlichen Teiles nach Schönerlinde.

Wichtig ist, dass beim einheitlichen Betrieb der Anlagen im Gesamtgebiet keine getrennten Entsorgungsgebiete mehr vorliegen im Sinne einer vertretbaren Aufrechterhaltung von getrennten Tarifgebieten.

1.3.4 Niederschlagswasserentsorgung

Die Niederschlagswasserentsorgung ist derzeit weder technisch noch in der Umsetzung des Gebührengesetzes zwischen den vier Gemeinden harmonisiert. Grundsätzlich haben sich die Gemeinden aber im Vorfeld zur gemeinschaftlichen Bearbeitung der Aufgabe bekannt und dies auch im Verlauf dieser Studie bestätigt. Die Angleichung der Organisation dieser Aufgabe kann je nach Entscheidung für die Variante erst später erfolgen (Betriebsführung, Konzessionsmodell) und muss, wenn eine sofortige gemeinsame Regelung nicht zu erfolgt, auch im Falle der Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes zunächst bei den bisherigen Aufgabenträgern bleiben (möglicherweise mit Betriebsführung durch eine neue Organisation). Bei Entscheidung für die Variante gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband kann über eine gemeinsame Satzung die Aufgabe an den zu gründenden Zweckverband delegiert werden.

1.4 Bewertung der Varianten an Hand der gewichteten Kriterien

Grundsätzlich wurde in der Zusammenarbeit der Gemeinden zur Optimierung im Rahmen dieser Studie mit der Sondierung und der dort ausgewählten Varianten bereits festgelegt, dass nur solche Strukturen weiter untersucht werden, die, bei gleichzeitiger Beibehaltung der Strukturen im Bereich Trinkwasser, eine Zentralisierung der Strukturen im Bereich Abwasser bedeuten, nämlich die Gründung einer neuen Gesellschaft oder eines neuen Verbandes.

Diese neue Organisation ist aus den vorhandenen Strukturen im Bereich Abwasser bei den Gemeinden, beim Zweckverband Fließtal sowie der Wasser Nord zu entwickeln.

Auf zusätzliches Optimierungspotential bei Zusammenarbeit der neuen Organisation mit dem Bereich Trinkwasserversorgung ergeben sich hier bereits Hinweise, die Beschreibung dieses Potentials erfolgt aber erst später.

1.4.1 Ergebnis Gewichtung der Kriterien

In der Sondierungsphase wurde aufbauend auf den Zielformulierungen zum Start der Studie und als Ergebnis der geführten Interviews ein Katalog von Kriterien entworfen, der zur Bewertung der Varianten herangezogen werden sollte, und den Beteiligten zur Entscheidung vorgelegt. Die Kriterien waren dann von den Vertretern der Auftraggebergemeinschaft zunächst mit einer Gewichtung zu versehen. Weiterhin wurden die derzeit mit der Aufgabenerfüllung im Bereich Abwasser betrauten Unternehmen Wasser Nord und Zweckverband Fließtal gebeten, ihre Einschätzung zur Gewichtung aus Gemeindegemeinschaft durchzuführen.

Als Unterstützung für die Gewichtung und um zu vergleichbaren Ergebnissen zu kommen erfolgte die Gewichtung mit Hilfe der Methode des paarweisen Vergleichs.

In der folgenden Tabelle sind die Gewichtungen, zunächst die Gesamtsumme für das jeweilige Kriterium aus dem paarweisen Vergleich, und der sich daraus ergebende Rang dargestellt (Spalten Summe gesamt und Rang gesamt) und dann die Ergebnisse der Stadt bzw. Gemeinde (jeweils Spalten Punkte und Rang für HND = Hohen Neuendorf, BW = Birkenwerder, ML = Mühlenbecker Land und Glie = Glienicke)

Kriterium	Summe gesamt	Rang gesamt	HND Punkte	HND Rang	BW Punkte	BW Rang	ML Punkte	ML Rang	Glie Punkte	Glie Rang
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	22	13	5	13	8	13	3	14	8	12
Mögliche Strategische Einflussnahme	67	6	21	4	18	4	17	5	11	10
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	13	14	0	15	5	15	6	13	2	14
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	83	1	22	2	20	3	17	5	24	1
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	60	10	23	1	7	12	18	4	12	9
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	62	9	10	10	17	5	17	5	18	6
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	9	15	2	14	6	13	0	15	1	15
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	70	4	20	6	21	2	20	2	9	11
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	79	2	20	6	15	8	22	1	22	2
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	58	11	9	11	26	1	16	9	7	13
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	68	7	20	5	14	10	11	11	21	5
Effizienzgewinn Schnittstellen	68	5	19	8	16	6	11	11	22	2
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	76	3	21	3	16	6	17	5	22	2
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	64	8	12	9	15	9	20	2	17	7
Attraktiver Arbeitgeber sein	43	12	6	12	8	11	15	10	14	8
	840		210		210		210		210	

Abb. 1: Einzelergebnisse der Kriteriengewichtung Gemeinden

Aus der Zusammenführung der Einzelergebnisse der Gewichtung hat sich insgesamt folgende Rangfolge der Kriterien ergeben:

1. Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen
2. Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards
3. Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen
4. Flexible Verfügbarkeit von Know-how

5. Effizienzgewinn Schnittstellen
6. Mögliche Strategische Einflussnahme
7. Optimierungspotential Organisation und Abläufe
8. Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger
9. Folgewirkungen des Abgabenrechtes
10. Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer
11. Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben
12. Attraktiver Arbeitgeber sein
13. Repräsentanz der Gemeinde in Gremien
14. Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft
15. Folgewirkungen der Altanschließerproblematik

Ergänzend hierzu wird das Ergebnis der Gewichtung der Wasser Nord und des Zweckverbandes Fließtal dargestellt, das sich weitgehend mit dem Gesamtergebnis der Gemeinden deckt (jeweils Spalten Punkte und Rang für WNG = Wasser Nord, ZVF = Zweckverband Fließtal):

Kriterium	WNG Punkte*	WNG Rang*	ZVF Punkte*	ZVF Rang*
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	2	14	3	14
Mögliche Strategische Einflussnahme	24	1	17	5
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	0	15	6	13
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	21	2	17	5
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	16	8	18	4
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	16	8	17	5
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	15	10	0	15
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	5	13	20	2
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	18	4	22	1
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	18	4	16	9
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	19	3	11	11
Effizienzgewinn Schnittstellen	17	6	11	11
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	14	11	17	5
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	17	6	20	2
Attraktiver Arbeitgeber sein	8	12	15	10
	210		210	
	*nachrichtlich, geht nicht in Rang gesamt ein			

Abb. 2: Einzelergebnisse der Kriteriengewichtung Wasser Nord und Zweckverband Fließtal („aus Sicht der Gemeinden“)

1.4.2 Bewertung der Varianten mit Punkten für jedes Kriterium

Die Gewichtung und anschließende Bewertung hat den Hauptzweck, eine der verbleibenden Varianten für die weiteren Betrachtungen auszuschließen.

Dazu hat das Beraterteam ausgehend von der oben beschriebenen themenbezogenen Bewertung die Varianten miteinander verglichen. Dabei ging es insbesondere darum, die Unterschiede zwischen den Varianten herauszuarbeiten und zu bewerten. In Anhang 2.2 „Zuordnung der themenbezogenen Bewertung zu den Kriterien der Auftraggeber“ kann der Zusammenhang zwischen den Themen und der erfolgten Bewertung textlich nachvollzogen werden.

Zur Bewertung der Kriterien hat das Beraterteam Punkte vergeben, und zwar im direkten Vergleich der Varianten. Insgesamt wurden in Summe 6 Punkte für ein Kriterium vergeben. Folgende Punktekombinationen waren dabei möglich.

- ➡ 3 - 2 - 1 für die beste – mittlere – am wenigsten geeignete Variante zur Erreichung des mit dem Kriterium formulierten Ziels

- 3 - 1,5 - 1,5 für die beste und zwei gleichwertige aber weniger geeignete Varianten zur Erreichung des mit dem Kriterium formulierten Ziels
- 2,5 - 2,5 - 1 für zwei besser geeignete und eine weniger geeignete Variante zur Erreichung des mit dem Kriterium formulierten Ziels

Die Bewertung hat zu folgendem Ergebnis geführt, (ohne Gewichtung der Kriterien):

Kriterium	Bewertung der Varianten		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs-GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	2,0	3,0	1,0
Mögliche Strategische Einflussnahme	2,0	3,0	1,0
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	3,0	2,0	1,0
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	3,0	2,0	1,0
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	2,5	2,5	1,0
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	2,0	3,0	1,0
Folgewirkungen der Altanschließerproblematik	2,0	3,0	1,0
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	2,5	1,0	2,5
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	3,0	1,0	2,0
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	1,5	3,0	1,5
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	3,0	1,0	2,0
Effizienzgewinn Schnittstellen	3,0	1,0	2,0
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	2,5	1,0	2,5
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	3,0	1,5	1,5
Attraktiver Arbeitgeber sein	3,0	1,5	1,5

Abb. 3: Bewertung der Varianten durch Beraterteam

1.4.3 Ergebnis der Bewertung mit gewichteten Kriterien für die Gemeinden

Im folgenden Schritt erfolgte die Bewertung der Zielerreichung mit Hilfe der von den Auftraggebern durchgeführten Gewichtungen. Dazu wurden die Punkte aus der Bewertung jeweils einzeln mit den Punkten aus der Gewichtung der Gemeinden, dem Zweckverband und der Wasser Nord multipliziert. Es wurde bewusst keine Zusammenführung der Gewichtungen vorgenommen um die Transparenz beim Bewertungsprozess zu erhalten. Die Ergebnisse präsentieren sich wie folgt:

Bewertung Beraterteam X Gewichtung durch...		Gewichtete Bewertung der Varianten	
Variante	Gemeinsamer Trink- und Abwasser- zweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs- GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Auftraggeber			
Stadt Hohen Neuendorf	548	370	345
Gemeinde Birkenwerder	523	404	336
Gemeinde Mühlenbecker Land	542	384	336
Gemeinde Glienicke	561	360	342
Zur Information			
Wasser Nord	529	418	315
Zweckverband Fließtal	542	384	336

Abb. 4: Ergebnis Bewertung der Varianten mit gewichteten Kriterien

Die Einzelergebnisse für jedes Kriterium finden sich im Anhang unter 2.3 „Einzelergebnisse der Bewertung unter Berücksichtigung der Gewichtungen durch die Auftraggeber“.

Die Bewertung der drei Varianten mit den von den Auftraggebern gewichteten Kriterien zeigt ein über alle Auftraggeber sowie die Wasser Nord und den ZV Fließtal übereinstimmendes Ergebnis: die Variante, mit der höchsten Zielerreichung nach Bewertung mit gewichteten Kriterien ist ein gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband. Dahinter rangieren das Betriebsführungsmodell bei Erhalt der bisherigen Aufgabenträger an zweiter und das Konzessionsmodell an dritter Stelle.

Das Beraterteam hat zusätzlich verschiedene Sensitivitätsanalysen vorgenommen, bei denen Kriterien, deren Bewertung einen größeren Spielraum lassen und die stark von der Ausgestaltung abhängen, für alle Varianten gleichartig bewertet wurden. Dazu zählen insbesondere die „Flexible Verfügbarkeit von Know-How“ und „Attraktiver Arbeitgeber“ sein. Diese Sensitivitätsanalyse hat zu keiner anderen Rangfolge geführt.

Auch wenn bei einzelnen Kriterien die Betriebsführungsgesellschaft bei Erhalt der drei Aufgabenträger die höchste Bewertung erhalten hat oder das Konzessionsmodell in der Gegenüberstellung mit dem TAZV bei einigen Kriterien eine vergleichbare Bewertung bekommen hat, fallen die beiden Modelle zur interkommunalen Kooperation mit privatrechtlichen Organisationsformen in der Gesamtschau deutlich hinter die Zweckverbandslösung. Dass trotzdem hinsichtlich einzelner Kriterien eine relative Nähe zwischen einzelnen Varianten festzustellen ist, hängt auch damit zusammen, dass es sich bei beiden Modellen um rein kommunale Eigengesellschaften handelt, die eine größere Einflussnahme und Kontrolle der Körperschaften zulassen, als dies bei einer Zusammenarbeit mit einem privaten Dritten der Fall wäre.

Die strategischen und wirtschaftlichen Ziele einer Kooperation lassen sich, so umfassend wie von den Auftraggebern gewollt, am besten in einem Zweckverband erreichen. In dieser Organisationsform kann die Wahrnehmung der hoheitlichen, öffentlichen Aufgaben und gleichzeitig auch deren Durchführung angesiedelt werden. In den beiden anderen Varianten entsteht ein erheblicher Verwaltungsmehraufwand allein dadurch, dass eine Aufgabenübertragung nicht möglich ist und die einzelnen Kommunen bzw. die einzelnen Aufgabenträger diesbezüglich in der Verantwortung bleiben. Insbesondere die daraus entstehende Vielfalt der Beziehungen zu den drei Aufgabenträgern führen bei einigen Kriterien zu einer schlechteren Zielerreichung.

Die Bündelung von Investitionen, Know How und die Umsetzung einer langfristigen Ver- und Entsorgungsstrategie für die gesamte Region der vier Auftragbergemeinden bei gleichzeitig hoher Rechtssicherheit und gemeinsamer kommunaler Steuerung lässt sich am besten über einen Zweckverband realisieren. Im TAZV lässt sich eine klare Aufbauorganisation und Ablauforganisation unter einer fachlichen Führung installieren, die eine rechtssichere Aufgabenerfüllung für die gesamte Region ohne Schnittstellenprobleme gewährleistet.

Auch die Rechtssicherheit und Transparenz für die Bürger und Anschlussnehmer ist beim TAZV am besten gewährleistet, weil dieser als öffentliche Körperschaft nicht nur den gemeindlichen Einfluss in der Verbandsversammlung sicherstellt (dies ist in den Gesellschafterversammlungen der Eigengesellschaften auch der Fall), sondern weil die Verbandsversammlungen öffentlich sind und die Bürger Rederecht haben. Alle den Bürger unmittelbar betreffenden Entscheidungen können für diesen kostenneutral angefochten und verwaltungsgerichtlich überprüft werden.

Einzelne Optimierungsanforderungen mag das Konzessionsmodell noch ähnlich gut erfüllen wie die Zweckverbandslösung (z.B. flexible Verfügbarkeit von Know How, Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen). Es fällt in der Bewertung jedoch noch hinter das Betriebsführungsmodell zurück, weil die strategische Einflussnahme der Kommunen und die Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen geringer ist, bei gleichzeitig höherer Rechtsunsicherheit in der Umsetzung des Modells, insbesondere im Bereich der Entgelterhebung.

Für die weitere Betrachtung in Stufe 3 dieser Kooperationsstudie kommen aus Sicht des Beraterteams somit die Variante Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes und die Variante Gründung einer Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft bei Erhalt der bisherigen Aufgabenträger in Betracht.

1.5 Vorschlag zur weiteren Betrachtung von zwei Varianten in Stufe 3

Die Auswertung des Kriterienkatalogs und die Analyse der von den Auftraggebern geforderten Anforderungen an die zukünftige Zusammenarbeit haben gezeigt, dass bereits ohne eine nähere Untersuchung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der zukünftigen Entwicklung das Betriebsführungsmodell mit Beibehalt der bisherigen Aufgabenträger, d.h. einer interkommunalen Zusammenarbeit ausschließlich auf betrieblicher Ebene, weit hinter die Möglichkeiten des Zweckverbandes zurück fällt. Allein wegen der Umsatzsteuerproblematik und des Verwaltungsmehraufwandes durch mehrere Schnittstellen und Organisationen wird das Betriebsführungsmodell mit Erhalt der bisherigen Aufgabenträger auch nach einer eingehenderen wirtschaftlichen Analyse nach den Vorgaben des Kooperationsvertrages kein besseres Ergebnis erzielen. Es ist in der beschriebenen Form ein Modell für den Fall, dass sich die organisatorisch und wirtschaftlich beste Lösung aus Gründen, die hier nicht voraus-

gesehen werden können (z.B. fehlende Zustimmung der Kommunalvertretungen), nicht umsetzen lässt.

Gleichzeitig hat sich sowohl beim bestehenden Betriebsführungsmodell für den Eigenbetrieb Hohen Neuendorf als auch bei anderen Modellen im Land Brandenburg (z.B. der OWA GmbH, Falkensee oder der DNWAB GmbH, Königs Wusterhausen) oder in anderen Bundesländern (SOWAG mbH, Zittau, Heidewasser GmbH, Magdeburg) gezeigt, dass Betriebsführungsmodelle effizient sein können. Diesen Modellen ist gemeinsam, dass hier die Betriebsführungsgesellschaft immer auch die Verantwortung für den Betrieb der Wasserversorgung innehat und größere Gebietskörperschaften oder Zweckverbände Auftraggeber sind.

Das Beraterteam schlägt der Auftraggebergemeinschaft deshalb vor, in der 3. Stufe dieser Kooperationsstudie mögliche Synergien zum bestehenden Betriebsführungsmodell im Bereich Trinkwasser näher zu untersuchen und abweichend von der Rangfolge nicht das Betriebsführungsmodell mit drei Aufgabenträgern in die engere Betrachtung zu ziehen, sondern die Trennung von Aufgabe und Betrieb über ein Betriebsführungsmodell mit einem Aufgabenträger (TAZV) und Nutzung der bestehenden Betriebsführungsstrukturen zu untersuchen.

Dieses ermöglicht eine vertiefte Untersuchung der Ausgestaltung des zukünftigen Organisationsmodells insbesondere in Hinblick auf die Frage, ob mögliche Steuer- und Schnittstellennachteile durch die Synergien mit der Wasserversorgung überkompensiert werden.

Dies deckt sich auch mit den Festlegungen der Auftraggebergemeinschaft im Ergebnis der Sondierungsphase, dass das bestehende Betriebsführungsmodell im Bereich Trinkwasser nicht veränderungsbedürftig ist und aus gesellschaftsvertraglichen Gründen auch nicht zur Disposition steht. Demgemäß sollte aber untersucht werden, inwieweit die in Frage kommenden Organisationsformen mit der bestehenden Struktur im Bereich Trinkwasserversorgung sinnvoll verknüpft werden können.

Im bisherigen Verlauf der Studie haben Hinweise gezeigt, dass weiteres Optimierungspotential nutzbar gemacht werden kann, wenn z.B. auf vorhandene Ressourcen bei der Aufgabenerledigung im Bereich Trinkwasser zurück gegriffen wird. Auch die Führungsstruktur des Zweckverbandes als Träger der Aufgabe Trink- und Abwasserentsorgung könnte stärker mit derjenigen der Wasser Nord GmbH & Co KG verknüpft werden, um ein Kompetenzzentrum entstehen zu lassen, in dem beide Bereiche gebündelt sind.

Das Beraterteam schlägt deshalb vor, folgende Varianten anhand von Szenariorechnungen in Stufe drei genauer zu untersuchen:

- Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes mit Aufbau einer weitestgehend eigenen Betriebsführungsorganisation für den Bereich Abwasser
- Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes unter weitgehender Nutzung bestehender Betriebsführungsstrukturen

1.6 Weitere Betrachtung der Varianten nach Abstimmung mit der Auftraggebergemeinschaft

Im Rahmen der Sitzung vom 05.06.2012 hat die Auftraggebergemeinschaft beschlossen, in der folgenden Stufe die Varianten

- **Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes**

➔ **Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger**

zu betrachten. Sie folgte damit nicht der Empfehlung des Beraterteams. Im Folgenden werden die Randbedingungen für den Vergleich in der 3. Stufe der Studie gemäß des o.g. Beschlusses erläutert. Dabei werden auch die Abgrenzungen zwischen den Varianten noch einmal deutlich.

1.7 Randbedingungen zur Betrachtung Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes

Der zu gründende Trink- und Abwasserzweckverband übernimmt die Aufgabe, die Anlagen und das Personal der aktuellen Aufgabenträger.

Aufgabe

Der zu gründende Trink- und Abwasserzweckverband übernimmt die Aufgabe Abwasserentsorgung, Niederschlagswasserentsorgung; die Satzungen der Gemeinde Glienicke, des Eigenbetriebes Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf und die des ZV Fließtal entfallen zugunsten einer neuen gemeinsamen Verbandssatzung.

Anlagen

Alle abwassertechnischen Anlagen der Gemeinden, des Eigenbetriebes Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf und die des ZV Fließtal werden auf den zu gründenden Trink- und Abwasserzweckverband jeweils mit aktuellem Restbuchwert (Stichtag 31.12.2010 zur Variantenberechnung)³ übertragen. Die Gesamtnutzungsdauern für gleichartige Anlagen werden für die Berechnung unabhängig von einer technischen Bewertung für die Betrachtungsjahre angeglichen. Zur Finanzierung aufgenommene Kredite werden übernommen genauso wie andere zugehörige Passivposten der Bilanz (Eigenkapital oder passivierte Ertragszuschüsse).

Personal

Der zu gründende Trink- und Abwasserzweckverband übernimmt das gesamte Personal des Zweckverbandes Fließtal als Rechtsnachfolger, zudem das des Eigenbetriebes der Stadt Hohen Neuendorf und das der Wasser Nord im Rahmen der Betriebsführung gestellte Personal für den Bereich Abwasser.

Annahmen

Hinsichtlich der Betriebsführung wird zur Variantenberechnung davon ausgegangen, dass alle Aufgaben im Bereich Abwasser, die jetzt von einem der beteiligten Partner durchgeführt werden, dann vom TAZV durchgeführt werden. Das bedeutet z.B., dass auch die Gebührenabrechnung Abwasser für alle Gemeinden beim Trink- und Abwasserzweckverband durchgeführt wird und nicht mehr bei der Wasser Nord.

Wegen der aktuell noch nicht harmonisierten Verfahren zur Niederschlagswasserentsorgung agiert der Trink- und Abwasserzweckverband in diesem Bereich zunächst nur als Betriebsführer mit getrennter Abrechnung dieser Leistungen.

Ausblick

³ Dieser Ansatz ist notwendig, da keine aktuelleren Daten vorliegen. Dabei werden die Planungen der Aufgabenträger bei der Fortschreibung selbstverständlich berücksichtigt.

Eine spätere Durchführung der Aufgabe Trinkwasserversorgung durch den Zweckverband einhergehend damit, dass der Verband die Rolle des alleinigen Gesellschafters der Wasser Nord neben den BWB ausübt, ist nicht ausgeschlossen, derzeit aber nicht Gegenstand der Betrachtungen. Mögliche Synergien bei Zusammenführung mit dem Bereich Trinkwasser, z.B. in der Führungsstruktur, bei der Abrechnung, werden derzeit nicht betrachtet.

1.8 Randbedingungen zur Betrachtung Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger

Die zu gründende Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH übernimmt die Betriebsführung für die Aufgabenträger Gemeinde Glienicke, Eigenbetrieb Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf und Zweckverband Fließtal, die gleichzeitig Gesellschafter sind. Im Falle des ZV Fließtal hängt die Gesellschafterstellung von der Beschlussfassung der Mitgliedsgemeinden ab, d.h. auch die Gemeinden Birkenwerder und Mühlenbecker Land können Gesellschafter der Abwasser Nord GmbH sein. Diese Gesellschaft übernimmt das für die technische und kaufmännische Betriebsführung notwendige Personal bei Verbleib der Anlagen bei den Aufgabenträgern.

Aufgabe

Die originäre Aufgabe Abwasserentsorgung verbleibt bei der Gemeinde Glienicke, der Stadt Hohen Neuendorf und beim ZV Fließtal, die neu zu gründende Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH erhält von den Gesellschaftern den Auftrag für die technische und kaufmännische Betriebsführung, zusätzlich vom ZV Fließtal den Auftrag für die Betriebsführung Niederschlagswasserentsorgung. Die aktuellen Satzungen der Gemeinde Glienicke, des Eigenbetriebes Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf und die des ZV Fließtal sind zu berücksichtigen. Bei Ungleichheit des Umfangs der Betriebsführung aufgrund unterschiedlicher Satzungen wird ein finanzieller Ausgleich berechnet.

Anlagen

Alle abwassertechnischen Anlagen der Gemeinde Glienicke, des Eigenbetriebes Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf und die des ZV Fließtal bleiben Eigentum der Gesellschafter. Die Berechnung der Varianten beschränkt sich auf die Positionen der Betriebsführung, Kapitalkosten werden nur berücksichtigt, sofern sie Vermögensgegenstände im Eigentum der Betriebsführungsgesellschaft betreffen.

Personal

Die zu gründende Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH übernimmt das für die technische und kaufmännische Betriebsführung notwendige Personal des Zweckverbandes Fließtal, zudem das der Wasser Nord im Rahmen der Betriebsführung gestellte Personal für die technische und kaufmännische Betriebsführung für den Bereich Abwasser. Das Personal des Eigenbetriebes Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf und das Personal für hoheitliche Aufgaben des Zweckverbandes Fließtal verbleiben jeweils bei den Aufgabenträgern.

Annahmen

Hinsichtlich der Betriebsführung wird zur Variantenberechnung davon ausgegangen werden, dass alle Aufgaben im Bereich Abwasser, die jetzt von einem der beteiligten Partner durchgeführt werden, dann bei der Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft durchgeführt werden; das bedeutet z.B., dass

auch die Gebührenabrechnung Abwasser für alle Gemeinden bei der Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft durchgeführt wird und nicht mehr bei der Wasser Nord.

Der Betrieb der Anlagen Niederschlagswasserentsorgung wird als separate Leistung betrachtet.

Da die Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft nur für Abwasser agiert, werden keine Synergien zum Bereich Trinkwasser betrachtet.

2 Anhang

2.1 Schematische Darstellungen der zu beschreibenden Varianten

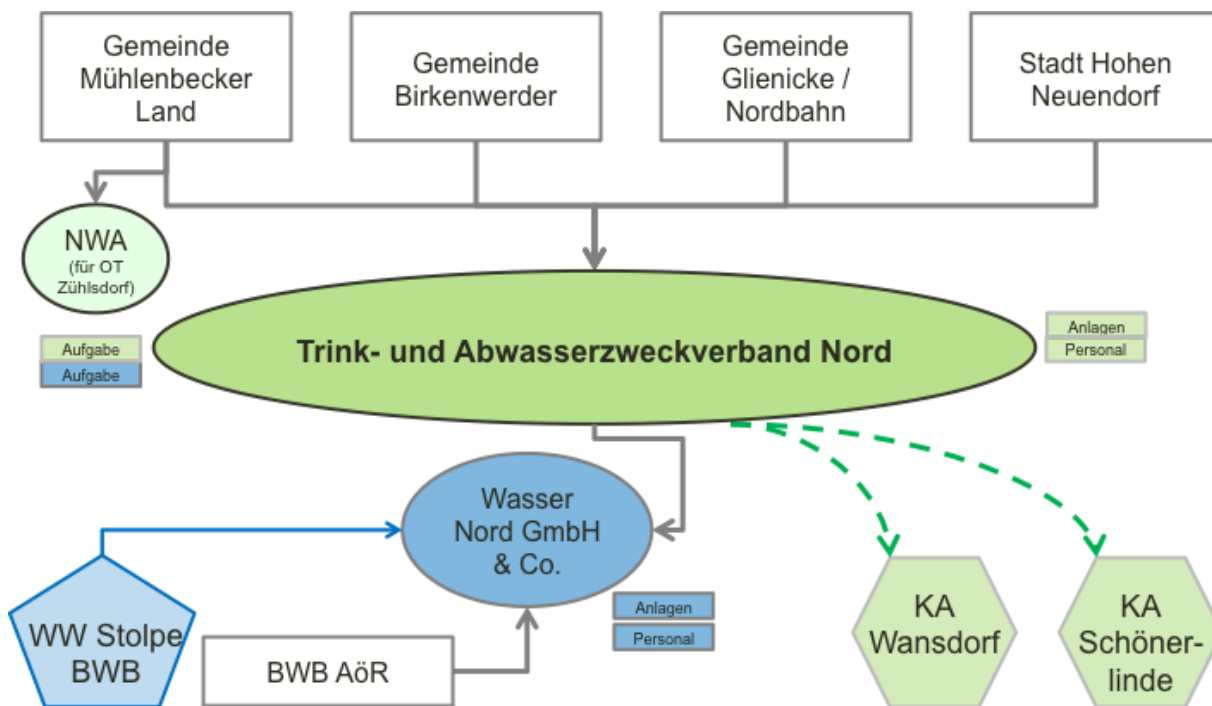
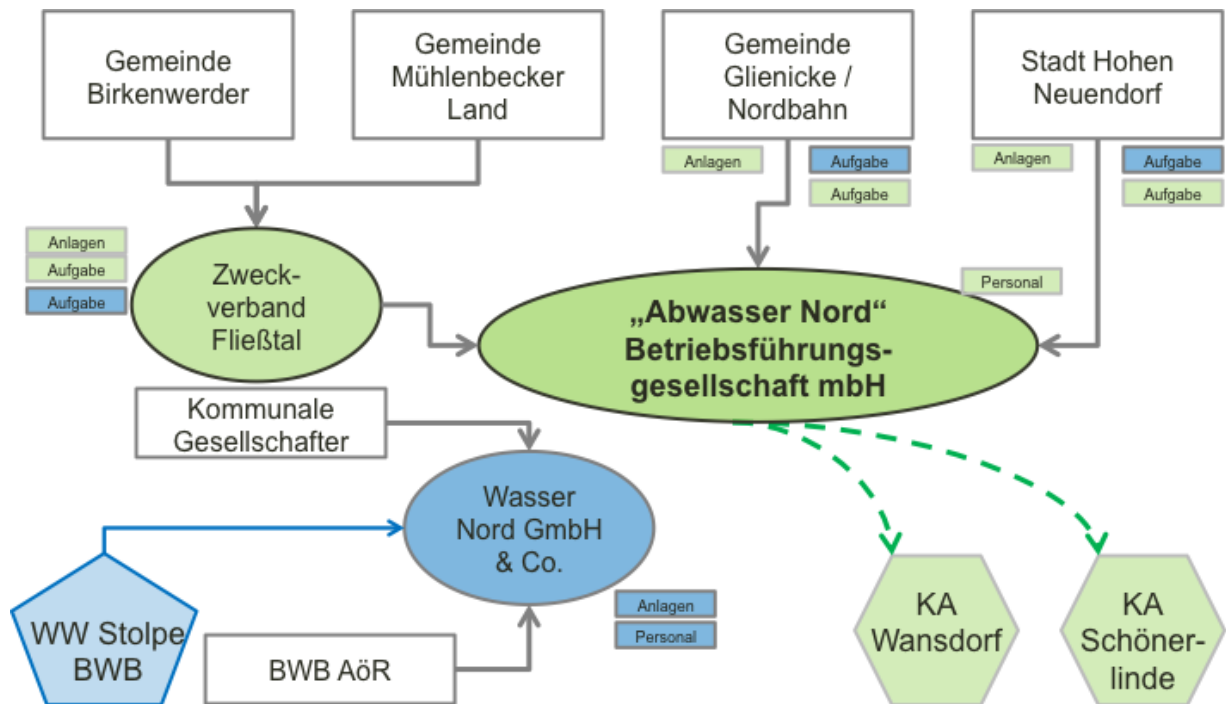


Abb. 5: Schematische Darstellung Variante
Gründung eines gemeinsamen Trink- und Abwasserzweckverbandes (TAZV)



*Abb. 6: Schematische Darstellung Variante
Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH
bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger*

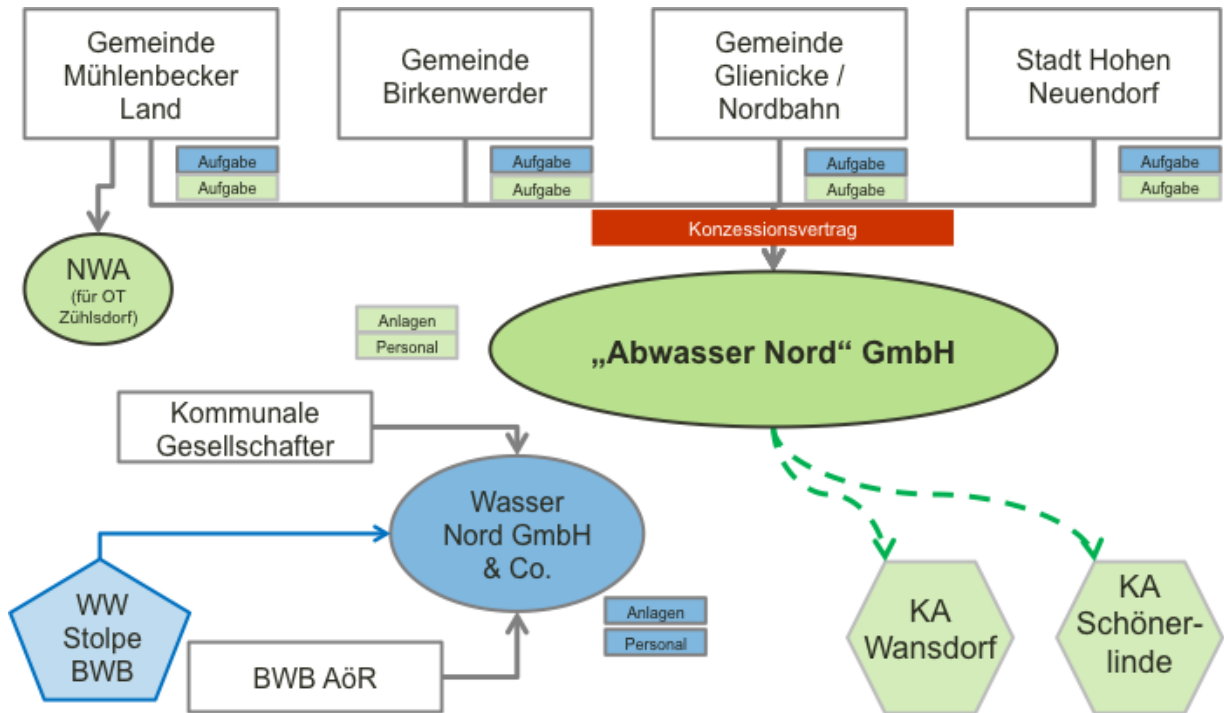


Abb. 7: Schematische Darstellung Variante Gründung einer gemeinsamen Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

2.2 Zuordnung der themenbezogenen Bewertung zu den Kriterien der Auftraggeber

Die Zuordnung der themenbezogenen Bewertung erfolgte so, dass die besonders relevanten Aspekte für ein Kriterium zugeordnet werden. So sind die Aussagen bzw. die Bewertung der Leistungs- und Vertragsbeziehungen für fast alle Kriterien in irgendeiner Form relevant. Kein Thema wurden mehr als drei Kriterien zugeordnet, um eine weitgehende Überschneidungsfreiheit zu erreichen. Des Weiteren wurden die Unterschiede der Varianten bewertet; die Aspekte, die überall gleich sind, wurden nicht aufgeführt und auch nicht bewertet.

1. Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen

- Leistungs- und Vertragsbeziehungen
Bei einer ZV-Gründung bedarf es keiner weiteren vertraglichen Beziehungen zwischen dem Aufgabenträger und den dahinter stehenden Kommunen (keine Schnittstellen). Beide anderen Modelle sind allein wegen des Dualismus von privaten und öffentlich-rechtlichen Rechtsbeziehungen in Kombination mit den drei verschiedenen Aufgabenträgern und der dadurch erforderlichen Leistungsabgrenzung und der Vielzahl der zwischen einzelnen Leistungsbeziehungen bestehenden vertraglichen Bindungen mit deutlich mehr Schnittstellen und vor allem unterschiedlichen Schnittstellen versehen.
- Steuern
Aus steuerrechtlicher Sicht ist der Abwasserzweckverband als Hoheitsbetrieb und der dadurch bedingten Steuerfreiheit alternativlos. Alle anderen Modelle führen zu mehr oder weniger hohen Mehrbelastungen auf Seiten der Anschlussnehmer und wirken damit Optimierungen entgegen. Der Steuernachteil kann jedoch ggf. kompensiert werden, dies jedoch insbesondere wenn Synergien mit anderen Aufgaben z.B. Trinkwasser vorliegen. Bei den zu vergleichenden Varianten ist dies eher unwahrscheinlich.
- Investitionen
Die Einheit von Betrieb und Investition beim Zweckverband und dem Konzessionsmodell erhöhen die Möglichkeiten einer abgestimmten Investitions- und Instandhaltungsstrategie.

2. Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards

- Kommunales Vermögen
Das kommunale Vermögen wird in der TAZV-Variante und beim Konzessionsmodell nach einheitlichen Regeln bewertet und beschrieben, was einheitliches Vorgehen bei der Betriebsführung der Anlagen erleichtert (Investitionsentscheidung).
- Investitionen
Nur in der TAZV-Variante und beim Konzessionsmodell findet ein Eigentumsübergang statt, die Schaffung von Standards bei Investitionen (z.B. Material- und Verlegestandards) ist hier einfacher möglich

3. Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen

- Kommunales Vermögen
Nur in der TAZV-Variante und beim Konzessionsmodell findet ein Eigentumsübergang statt, nur hier kann eine Bündelung von Investitionen und ein Gesamtoptimum für das Entsorgungsgebiet erzielt werden.

➔ Investitionen

Die Gründung des Zweckverbandes bedeutet für die Gemeinden hinsichtlich der Investitionen die Übertragung der Entscheidungshoheit über Investitionen im Bereich Abwasseranlagen auf den Zweckverband, aber auch die komplette Aufgabenerledigung der Investitionsmaßnahmen durch diesen, ebenso im Konzessionsmodell. Umgekehrt wird bei der Variante Betriebsführungsgesellschaft die Investitionsentscheidung zwar bei der Gemeinde belassen, sie ist dann aber auch für Durchführung und Finanzierung verantwortlich. Im Sinne der einheitlichen Vorgehensweise und kompetenter Durchführung von einer Stelle aus sind die Varianten Konzessionsmodell und Trink- und Abwasserzweckverband auch für den späteren einheitlichen Betrieb der Anlagen vergleichbar vorteilhaft gegenüber der Variante Betriebsführungsgesellschaft.

4. Flexible Verfügbarkeit von Know-how

➔ Personal

Die Verfügbarkeit von Know How ergibt sich aus dem Wissen des Personals und den Möglichkeiten dieses Wissen mit externem Know How zu verbinden. Die Schaffung einer Einheit der Aufgaben innerhalb einer Organisation in Verbindung mit der sich ergebenden Größe der Organisation führt zur größtmöglichen Basis für einen Wissenstransfer und eine größere Flexibilität beim Know-How. Beim Betriebsführungsmodell und teilweise beim Konzessionsmodell, verbleibt jeweils ein Teil der Aufgaben und damit des Know-Hows bei den Gemeinden bzw. den Aufgabenträgern.

➔ Betriebsführung

Kurze Kommunikationswege entstehen durch größere Dienstleistungstiefe im gemeinschaftlich gegründeten Unternehmen mit möglichst umfassender Aufgabenerledigung. Dies bedeutet Bildung mehr Fachwissen über jeweils angrenzende Bereiche und bessere Voraussetzungen für lebhaften Austausch darüber. Bei theoretischer Verknüpfung mit Bereich dem Bereich Trinkwasser wäre auch Know-How von dort nutzbar.

5. Effizienzgewinn Schnittstellen

➔ Leistungs- und Vertragsbeziehungen

Bei einer ZV-Gründung bedarf es keiner weiteren vertraglichen Beziehungen zwischen dem Aufgabenträger und den dahinter stehenden Kommunen (keine Schnittstellen). Beide anderen Modelle sind allein wegen des Dualismus von privaten und öffentlich-rechtlichen Rechtsbeziehungen in Kombination mit den drei verschiedenen Aufgabenträgern und der dadurch erforderlichen Leistungsabgrenzung und der Vielzahl der zwischen einzelnen Leistungsbeziehungen bestehenden vertraglichen Bindungen mit deutlich mehr Schnittstellen und vor allem unterschiedlichen Schnittstellen versehen.

➔ Entscheidungsgremium und Führungsstruktur (Werkleiter, Vorsteher + Geschäftsführer)

Durchgehende Entscheidungsstrukturen liegen beim TAZV vor. Mehrdimensionale Entscheidungsstrukturen mit deutlich mehr Schnittstellen gibt es beim Betriebsführungsmodell, diese sind teilweise minimiert beim Konzessionsmodell.

➔ Beiträge und Gebühren

Der Zweckverband ist neben der Aufgabendurchführung zugleich zur Abgabenerhebung befugt; Finanzierung und Refinanzierung liegen daher in einem System; Abgabenerhebung hat Vollzugsvorteile gegenüber der Berechnung von Entgelten

6. Mögliche Strategische Einflussnahme

- Entscheidungsgremium und Führungsstruktur (Werkleiter, Vorsteher +Geschäftsführer)
Im Zweckverband erfolgt die strategische Einflussnahme durch die Verbandsversammlung z.B. über die Organisationsstruktur der Verbandsführung, den Stellenplan und den Wirtschaftsplan. Da beim Betriebsführungsmodell die Aufgabenträger bestehen bleiben, ist die unmittelbare strategische Einflussnahme hier am größten (Jeder trifft seine strategischen Entscheidungen allein), alleine Entscheidungen zum Betrieb werden gemeinsam getroffen. Beim Konzessionsmodell sind die strategischen Einflussnahmen etwas geringer als beim Zweckverband (hier bestehen jedoch Möglichkeiten im Rahmen der Geschäftsordnung/Satzung).

7. Optimierungspotential Organisation und Abläufe

- Leistungs- und Vertragsbeziehungen
Durch deckungsgleiche Übertragung von Aufgabe, damit betrautem Personal und zu bewirtschaftenden Anlagen werden die Leistungsbeziehungen und Vertragsbeziehungen beim TAZV auf das Innenverhältnis minimiert, bei der Betriebsführungsgesellschaft liegen mehr externe Beziehungen vor, teilweise werden diese beim Konzessionsmodell minimiert.
- Investitionen
Im Sinne der einheitlichen Vorgehensweise und kompetenter Durchführung von einer Stelle aus sind die Varianten Konzessionsmodell und Trink- und Abwasserzweckverband auch für den späteren einheitlichen Betrieb der Anlagen in Hinblick auf die Investitionsprozesse vergleichsweise vorteilhaft gegenüber der Variante Betriebsführungsgesellschaft.
- Personal
In allen drei Varianten erfolgt ein mindestens teilweiser Übergang des Personals in eine neue Organisation. Hieraus ergeben sich in allen Fällen Anforderungen, Prozesse und Nahtstellen in den Prozessen zu überdenken und neu zu gestalten. Im TAZV-Modell bestehen nach Auffassung des Beraterteams dabei die größten Potenziale, da zuerst alle Aufgaben und Prozesse dem TAZV zugeordnet und dann dort vereinheitlicht, standardisiert und verbessert werden können. Hier lässt sich dann über das gesamte Aufgabenspektrum eine einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation installieren. Auch die Möglichkeit der teilweisen Vergabe an Dritte bleibt bestehen. Im Betriebsführungsmodell stellt die Trennung zwischen hoheitlichen Aufgaben (ggf. mit drei verschiedenen Vorgehensweisen) eine Grenze der Optimierung der Gesamtprozesse dar. Dies gilt teilweise auch für das Konzessionsmodell.
- Betriebsführung
Die Betriebsführung ist im oder über den Zweckverband mit der Einheit von Aufgabe, Personal und Anlagen am einfachsten zu gestalten. Die Entscheidung über Eigen- oder Fremdleistung und damit einhergehend der Kompetenzaufbau im Verband kann in kompletter Verantwortung des Verbandes einheitlich gestaltet werden. Mit dem Trink- und Abwasserzweckverband als möglicher Gesellschafter der Wasser Nord ist gegenüber den anderen Varianten besondere Flexibilität gegeben, Teile der Betriebsführung der Wasser Nord zu übergeben, um weitere Synergieeffekte mit dem Bereich Trinkwasser zu nutzen, hier besonders die Kundenabrechnung.

8. Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger

- Leistungs- und Vertragsbeziehungen
Die Leistungsbeziehungen zu den Anschlussnehmern werden öffentlich-rechtlich geregelt. Abwas-

ser Nord GmbH ist dabei ein neuer Vertragspartner, obwohl alte Aufgabenträger bleiben. Für Kunden (TW/AW) gibt es ggf. drei Ansprechpartner für Verträge: Aufgabenträger, Abwasser Nord und Wasser Nord (für Trinkwasser) in der Variante Betriebsführung bei Erhalt der Aufgabenträger, beim TAZV wäre es einer (s.u.).

➤ **Verhältnis zu den Kunden**

Am eindeutigsten sind die Rechtsbeziehungen für den Kunden beim ZV. Bei der Betriebsführungsgesellschaft tritt neben den öffentlichen Aufgabenträger ein weiteres Unternehmen, deren Befugnisse der Kunde im Verhältnis zur Kommune selten durchschaut werden, was in der Praxis zu Schwierigkeiten und Missverständnissen führen kann. Beim Konzessionsmodell wird der Kunde in der Regel allein die Eigengesellschaft als verantwortlichen Vertragspartner wahrnehmen, obwohl die Kommune das Anschluss- und Benutzungsverhältnis, also das „Ob“ der Leistungsbeziehung öffentlich-rechtlich regelt und die Eigengesellschaft das „Wie“ zivilrechtlich ausgestaltet (Anschlussordnung, Entgeltordnung). Entsprechend aufgespalten ist der Rechtsschutz des Kunden.

9. Folgewirkungen des Abgabenrechtes

➤ **Beiträge und Gebühren**

Beim Betriebsführungsmodell bleibt es bei der Bescheidung durch die einzelnen Aufgabenträger in Fortführung der bisherigen Abgabenerhebung. Dagegen könnte bei Bildung eines Zweckverbandes die Altanliegerproblematik der Gemeinde Glienicke höchstwahrscheinlich gelöst werden. Eine Anpassung der Abgaben und eine einheitliche Gebühren- und Beitragserhebung, bzw. eine Aufteilung des Verbandsgebietes in unterschiedliche Tarifgebiete im neu zu bildenden TAZV hängt von der Auswertung und Beantwortung komplizierter Vorfragen ab, die zum Teil noch nicht von der Rechtsprechung entschieden worden sind, die aber nach Auffassung des Beraterteams gelöst werden können. Erhebliche Probleme bereitet die Entgeltberechnung und –erhebung im Konzessionsmodell. Für die einzelnen Aufgabenträger müssten unterschiedliche Entgelte für Beitragszahler und Nichtbeitragszahler berechnet werden, es sei denn, dass die Beitragserhebung des jeweiligen öffentlichen Auftraggebers vor Abschluss des Vertrages abgeschlossen war. Hier besteht ein hohes rechtliches Risikopotenzial

10. Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer

➤ **Gründung**

Die vertragliche Regelungsdichte ist beim TAZV geringer als bei dem Betriebsführungs- und bei dem Konzessionsmodell und durch die kommunalaufsichtliche Genehmigung der ZV-Satzung auch rechtssicherer. Hinsichtlich der Gründungsvoraussetzungen ist die Gründung einer Eigengesellschaft als Betriebsführungs-GmbH die unkomplizierteste und am schnellsten zu erreichende Organisationsform.

➤ **Leistungs- und Vertragsbeziehungen**

Vertragliche Vereinbarung, zumal mit mehreren Auftraggebern mit z.T. unterschiedlichen Leistungsgegenständen und Vertragsklauseln sind risikobehafteter als eine vereinbarte und genehmigte Zweckverbandssatzung.

➤ **Entscheidungsgremium und Führungsstruktur (Werkleiter, Vorsteher +Geschäftsführer)**

Die Organisation der Aufgabendurchführung in einer Institution wie beim TAZV schafft die größte Rechtssicherheit, weil alle Prozesse (Satzungsanwendung, technische Betriebsführung, Kundenbeziehungen) umfasst sind; alle Prozesse können eindeutig zugewiesen werden, ein klares An-

weisungs- und Überwachungssystem u. ein betriebsinternes Controlling können aufgebaut werden.

➔ Steuern

Im Konzessionsmodell kann, sofern im Zusammenhang mit den Anlagen auch Grundstücke übertragen werden, auch Grunderwerbssteuer anfallen.

11. Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben

➔ Leistungs- und Vertragsbeziehungen

Soweit hiermit nicht die Übertragung öffentlicher Aufgaben gemeint sind, können einzelne Leistungen (z.B. Reparaturwerkstatt für alle kommunalen Fahrzeuge und Bauhofmaschinen) durch Erweiterung des Betriebsführungsvertrages vereinbart werden. Dies ist in den BF-Modellen einfacher möglich, als beim TAZV.

➔ Betriebsführung

Beim TAZV bedürfte die Übertragung weiterer Aufgaben eine Änderung der Verbandssatzung und eine Genehmigung der Kommunalaufsicht. Die Aufgaben dürften nur in engem Zusammenhang mit den öffentlichen Aufgaben stehen, die dem TAZV übertragen worden sind. Der Betriebsführungsgesellschaft und auch dem Konzessionär können, soweit dies mit dem Gesellschaftszweck oder den kommunalverfassungsrechtlich zulässigen Annex- und Nebentätigkeiten vereinbar ist, auch weitere Leistungen übertragen werden. Eine Änderung des Gesellschaftszwecks ist, soweit eine Tätigkeit mit öffentlichem Zweck ausgeführt werden soll, einfacher als eine (Neu-) Vereinbarung einer Zweckverbandssatzung.

12. Attraktiver Arbeitgeber sein

➔ Personal

Ein Unternehmen, das auch die hoheitliche Aufgabe der Abwasserentsorgung innehat und diese selbst durchführt, hat auch wegen seines umfassenden Tätigkeitsspektrums einen höheren Bekanntheitsgrad als eine reine Betriebsführungsgesellschaft. Eine größere Organisation hat mehr Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Bei größerem Aufgabenspektrum ist insgesamt tieferes Fachwissen gefordert. Mehr Verantwortung steigert die Attraktivität der Arbeitsplätze, zumal der TAZV zur Abgabenerhebung und zum Erlass von Verwaltungsakten befugt ist (öffentlicher Arbeitgeber).

13. Repräsentanz der Gemeinde in Gremien

➔ Leistungs- und Vertragsbeziehungen

Die Repräsentanz der Gemeinde in den öffentlichen Gremien, die auch über Investitionen und Beiträge und Gebühren zu entscheiden haben, verändert sich bei der Betriebsführungsgesellschaft nicht. Im Konzessionsmodell bestimmen die Gemeinden hierüber nicht mehr, sondern der Konzessionär bestimmt über den Umfang von Erneuerung und Erweiterung der Anlagen und über die Entgelte. Die Gesellschafterrechte in den beiden Gesellschaften sind dagegen ähnlich ausgestaltet. Beim TAZV bestimmen die Gemeinden nach wie vor über den gesamten Bereich der Aufgabendurchführung (Satzungen, Wirtschafts- u. Stellenplan, etc.), sind aber auf ihre Stimmenanteile in der Verbandsversammlung beschränkt.

14. Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft

➔ Leistungs- und Vertragsbeziehungen

Durch die Einheit von Besitz und Betrieb kann beim TAZV über die Verbandsversammlung auch der Einfluss auf die Geschäftsführung und damit das operative Geschäft direkt erfolgen. Im BF-Modell Hinsichtlich der Aufgabendurchführung handelt die Betriebsführungsgesellschaft relativ autonom; die Gemeinde ist im operativen Geschäft auf ihre Rechte als Gesellschafter und als Vertragspartner beschränkt (Aufsichts- und Kontrollrechte). Im Konzessionsmodell sind trotz Einheit von Besitz und Betrieb die Einflüsse auf das operative Geschäft kleiner. Die jeweilige Gemeinde ist hier auf ihre Aufsichts- und Kontrollrechte angewiesen. Sie kann keine Entscheidungen über Investitionen oder Personal- und Organisationsstrukturen treffen.

15. Folgewirkungen der Altanschießerproblematik

➔ Beiträge und Gebühren

Beim Betriebsführungsmodell bleibt es bei der Bescheidung durch die einzelnen Aufgabenträger in Fortführung der bisherigen Abgabenerhebung. Soweit eine Altanschießerproblematik vorliegt, ist diese vom jedem Aufgabenträger separat zu klären. Der Stand der Gemeinde Glienicke zu den Altanschießern ließe sich unter bestimmten Voraussetzungen über eine neue Globalkalkulation des TAZV lösen. Erhebliche Probleme bereitet die Entgeltberechnung und –erhebung im Konzessionsmodell. Für die einzelnen Aufgabenträger müssten unterschiedliche Entgelte für Beitragszahler und Nichtbeitragszahler berechnet werden

2.3 Einzelergebnisse der Bewertung unter Berücksichtigung der Gewichtungen durch die Auftraggeber, ZV Fließtal und Wasser Nord

2.3.1 Bewertung Hohen Neuendorf

Kriterium	Bewertung mit gewichteten Kriterien Stadt Hohen Neuendorf		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs-GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	10	15	5
Mögliche Strategische Einflussnahme	42	63	21
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	0	0	0
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	66	44	22
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	58	58	23
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	20	30	10
Folgewirkungen der Altanschließerproblematik	4	6	2
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	50	20	50
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	60	20	40
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	14	27	14
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	60	20	40
Effizienzgewinn Schnittstellen	57	19	38
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	53	21	53
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	36	18	18
Attraktiver Arbeitgeber sein	18	9	9
Summe Punkte mit Gewichtung	548	370	345

Abb. 8: Bewertung mit gewichteten Kriterien Stadt Hohen Neuendorf

2.3.2 Bewertung Birkenwerder

Kriterium	Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Birkenwerder		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasser- zweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs- GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	12	18	6
Mögliche Strategische Einflussnahme	36	54	18
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	15	10	5
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	60	40	20
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	18	18	7
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	34	51	17
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	12	18	6
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	53	21	53
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	45	15	30
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	39	78	39
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	42	14	28
Effizienzgewinn Schnittstellen	48	16	32
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	40	16	40
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	45	23	23
Attraktiver Arbeitgeber sein	24	12	12
Summe Punkte mit Gewichtung	523	404	336

Abb. 9: Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Birkenwerder

2.3.3 Bewertung Mühlenbecker Land

Kriterium	Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Mühlenbecker Land		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasser- zweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs- GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	6	9	3
Mögliche Strategische Einflussnahme	34	51	17
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	18	12	6
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	51	34	17
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	45	45	18
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	34	51	17
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	0	0	0
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	50	20	50
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	66	22	44
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	24	48	24
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	33	11	22
Effizienzgewinn Schnittstellen	33	11	22
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	43	17	43
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	60	30	30
Attraktiver Arbeitgeber sein	45	23	23
Summe Punkte mit Gewichtung	542	384	336

Abb. 10: Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Mühlenbecker Land

2.3.4 Bewertung Glienicke

Kriterium	Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Glienicke		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasser- zweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs- GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	16	24	8
Mögliche Strategische Einflussnahme	22	33	11
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	6	4	2
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	72	48	24
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	30	30	12
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	36	54	18
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	2	3	1
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	23	9	23
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	66	22	44
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	11	21	11
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	63	21	42
Effizienzgewinn Schnittstellen	66	22	44
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	55	22	55
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	51	26	26
Attraktiver Arbeitgeber sein	42	21	21
Summe Punkte mit Gewichtung	561	360	342

Abb. 11: Bewertung mit gewichteten Kriterien Gemeinde Glienicke

2.3.5 Bewertung ZV Fließtal

Kriterium	Bewertung mit gewichteten Kriterien ZV Fließtal		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs-GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	6	9	3
Mögliche Strategische Einflussnahme	34	51	17
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	18	12	6
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	51	34	17
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	45	45	18
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	34	51	17
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	0	0	0
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	50	20	50
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	66	22	44
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	24	48	24
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	33	11	22
Effizienzgewinn Schnittstellen	33	11	22
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	43	17	43
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	60	30	30
Attraktiver Arbeitgeber sein	45	23	23
Summe Punkte mit Gewichtung	542	384	336

Abb. 12: Bewertung mit gewichteten Kriterien Zweckverband Fließtal

2.3.6 Bewertung Wasser Nord

Kriterium	Bewertung mit gewichteten Kriterien Wasser Nord		
	Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband	Gemeinsame Abwasser Nord Betriebsführungs-GmbH bei Erhalt der jetzigen Aufgabenträger	Gemeinsame Abwasser Nord GmbH mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell
Repräsentanz der Gemeinde in Gremien	4	6	2
Mögliche Strategische Einflussnahme	48	72	24
Möglicher Einfluss auf operatives Geschäft	0	0	0
Erreichbarkeit von Optimierungsergebnissen	63	42	21
Rechtssicherheit während der Verfahrensdauer	40	40	16
Folgewirkungen des Abgabenrechtes	32	48	16
Folgewirkungen der Altanschießerproblematik	30	45	15
Flexible Verfügbarkeit von Know-how	13	5	13
Erhaltung und Verbesserung des qualitativen Standards	54	18	36
Möglichkeit der Übertragung weiterer Aufgaben	27	54	27
Optimierungspotential Organisation und Abläufe	57	19	38
Effizienzgewinn Schnittstellen	51	17	34
Einsparpotential durch Bündelung von Investitionen	35	14	35
Erreichen bestmöglicher Kommunikation Bürger	51	26	26
Attraktiver Arbeitgeber sein	24	12	12
Summe Punkte mit Gewichtung	529	418	315

Abb. 13: Bewertung mit gewichteten Kriterien Wasser Nord

2.4 Darstellungen zur Betrachtung der Varianten in Stufe 3

2.4.1 Schematische Darstellung zur Erläuterung der weiteren Betrachtung: Ausgangssituation

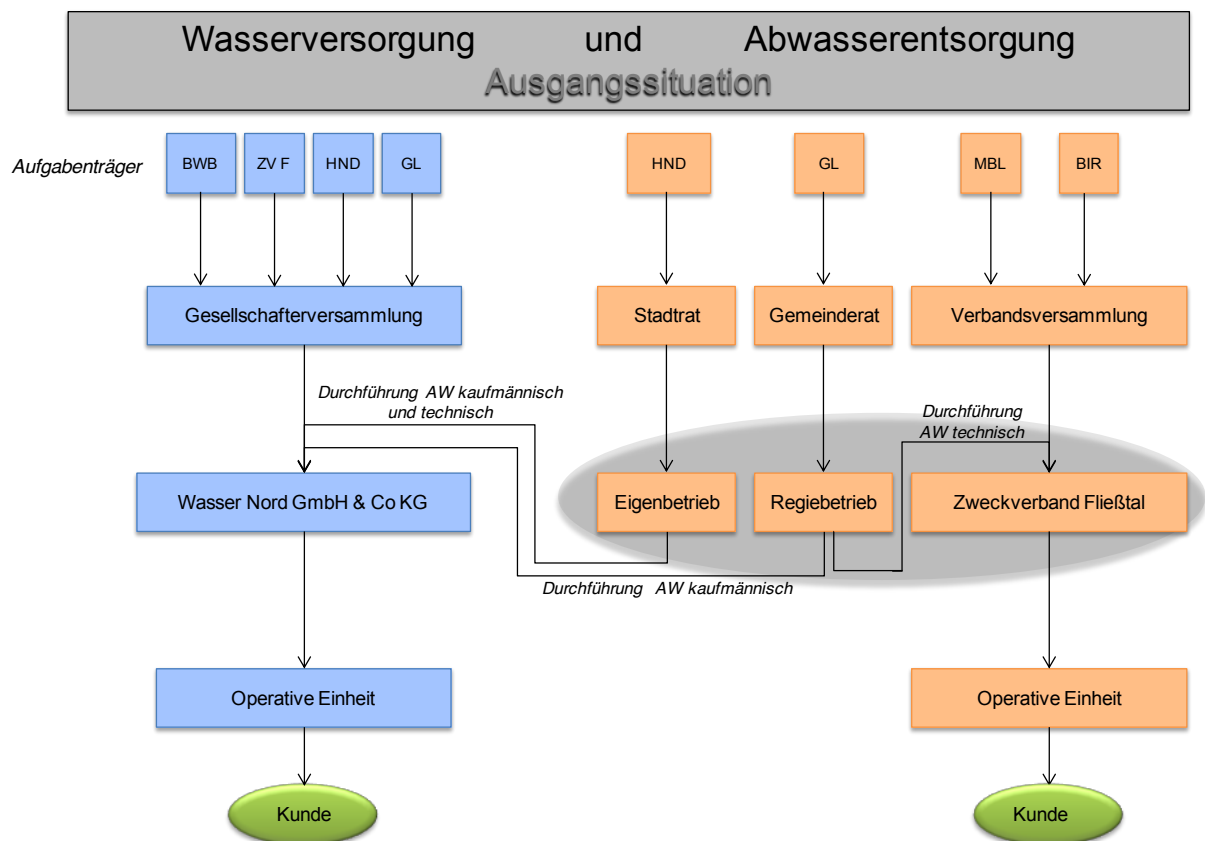


Abb. 14: Schematische Darstellung für weitere Betrachtung: Ausgangssituation

2.4.2 Schematische Darstellung zur Erläuterung der weiteren Betrachtung: Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband

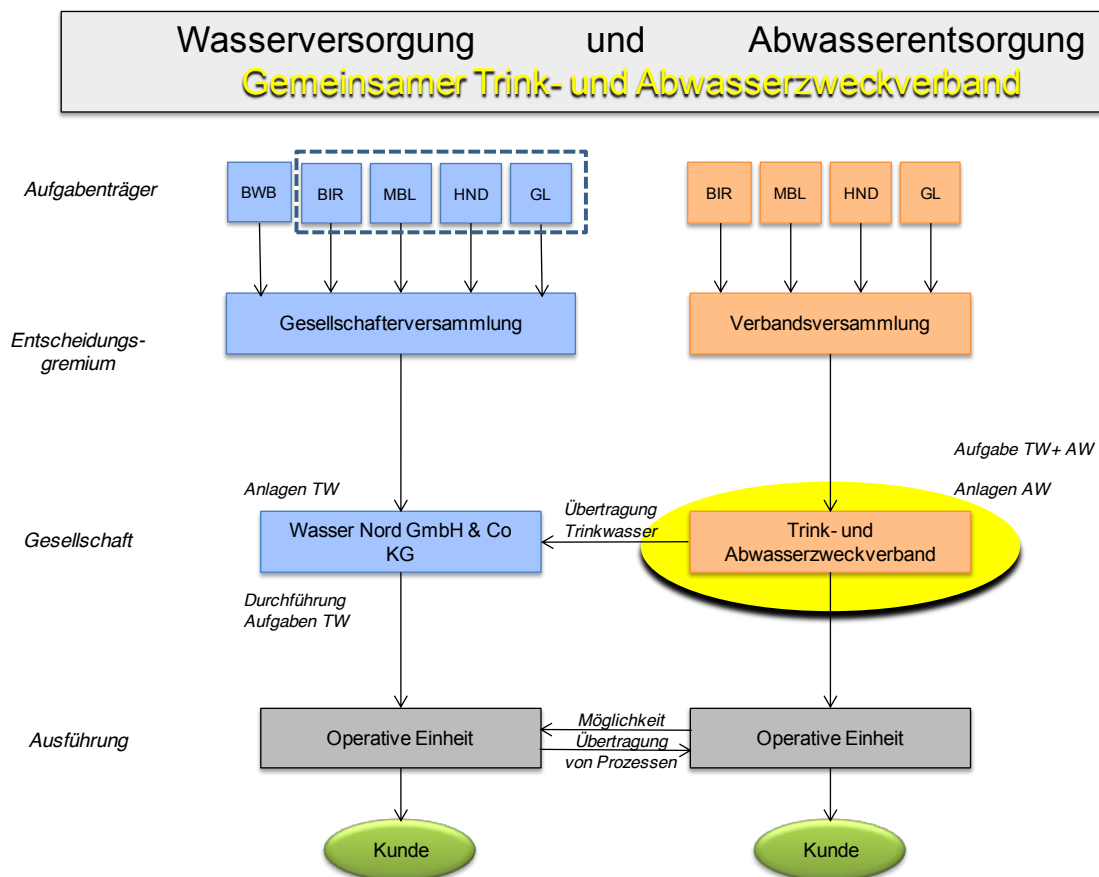


Abb. 15: Schematische Darstellung für weitere Betrachtung: Gemeinsamer Trink- und Abwasserzweckverband

2.4.3 Schematische Darstellung zur Erläuterung der weiteren Betrachtung: Gemeinsame Betriebsführungsgesellschaft Abwasser mit Beibehalt der bisherigen Aufgabenträger

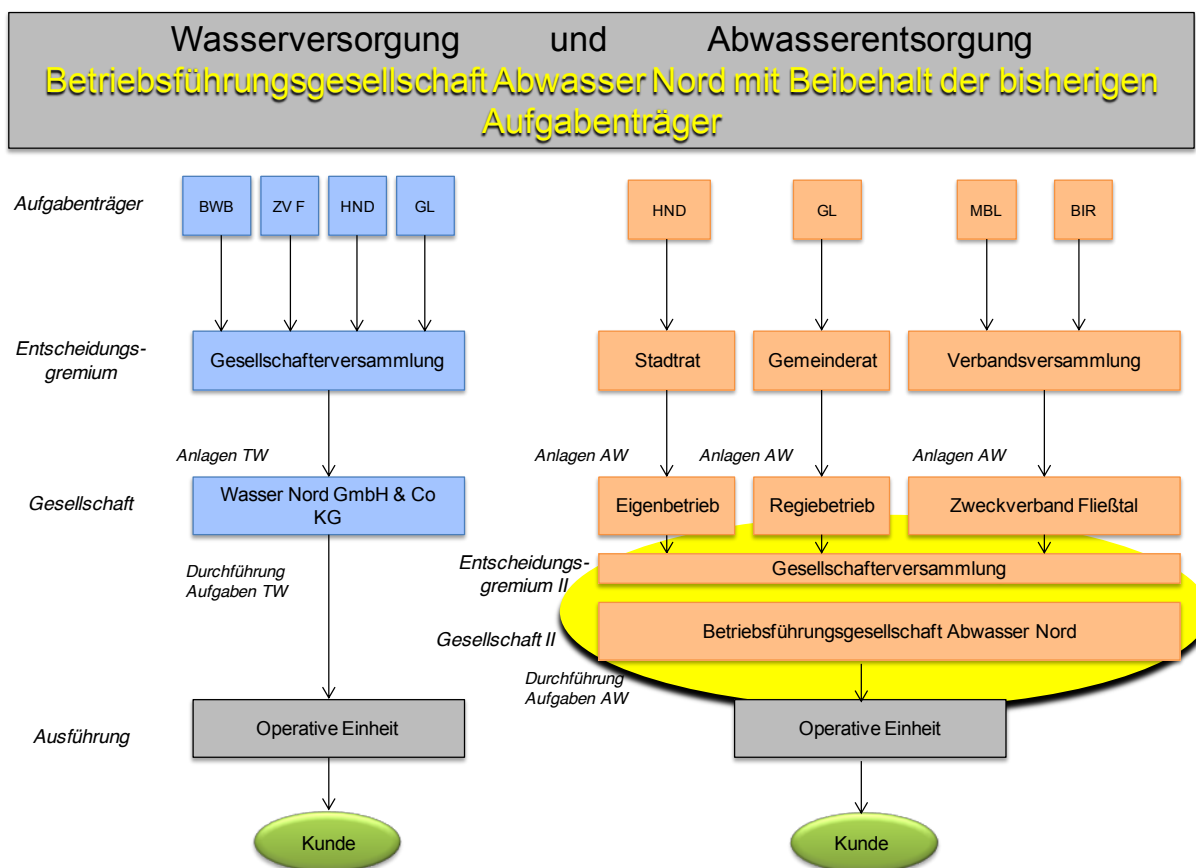


Abb. 16: Schematische Darstellung für weitere Betrachtung: Gemeinsame Betriebsführungsgesellschaft Abwasser mit Beibehalt der bisherigen Aufgabenträger