

Abschlussbericht

Optimierungsstudie

„Neustrukturierung der interkommunalen Zusammenarbeit“

der Gemeinden

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

Stand 20.11.2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 2

1 Zusammenfassung 4

2 Zieldefinition der beteiligten Auftragbergemeinden und ihrer derzeitigen Aufgabenträger/Betriebsführer 8

3 Vorgehen 9

3.1 Stufe 19

3.1.1 Vorgehen9

3.1.2 Ergebnisse 10

3.2 Stufe 2 11

3.2.1 Vorgehen 11

3.3 Stufe 3 und 3a 12

3.3.1 Vorgehen 12

3.3.2 Ergebnisse Stufe 3 13

3.3.3 Ergebnisse Stufe 3a 14

4 Rahmenbedingungen 16

4.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Kennzahlenvergleich 2009 16

4.2 Niederschlagswasserbeseitigung 17

4.3 Personalsituation beim ZV Fließtal, beim Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf und bei Wasser Nord 18

4.4 Trinkwasserversorgung und Stellung der Wasser Nord 19

4.5 Untersuchung Synergien Wasserversorgung Wasser Nord 20

5 Empfohlene Variante: Gründung eines gemeinsamen Zweckverbandes 22

5.1 Grundsätze der Empfehlung 22

5.2 Verhältnis zu den Kunden 23

5.3 Gesonderte Abrechnungsgebiete 23

5.3.1 Ausgangssituation 23

5.3.2 Begriff der öffentlichen Einrichtung 23

5.3.3 Ausübung des Organisationsermessens 24

5.3.4 Rechtliche Umsetzung von separaten Kalkulationsgebieten 25

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.5 | Gesondertes Tarifgebiet Glienicke/Nordbahn | 26 |
| 5.3.6 | Grundstücksanschlüsse | 26 |
| 5.4 | Gründung | 27 |
| 5.4.1 | Grundsätze | 27 |
| 5.4.2 | Gründungswege | 27 |
| 5.4.3 | Entscheidung Trink- und Abwasserzweckverband oder Abwasserzweckverband | 28 |
| 5.5 | Führungsstruktur | 29 |
| 5.5.1 | Zusammenwirken Zweckverband und Wasser Nord | 29 |
| 5.5.2 | Personal..... | 30 |
| 5.5.3 | Führungsstruktur und Mitsprache- und Entscheidungsrechte der Mitgliedsgemeinden | 31 |
| 5.6 | Kommunales Vermögen | 32 |
| 5.7 | Steuern | 33 |
| 5.8 | Ergebnis der Prognoserechnungen für die empfohlene Variante Zweckverband | 33 |
| 6 | Umsetzungskonzept und Maßnahmenplan | 35 |
| 6.1 | Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen | 35 |
| 6.1.1 | Inhalte der sog. „Beitrittsvereinbarung“ | 36 |
| 6.1.2 | Änderungen der Verbandssatzung | 37 |
| 6.1.3 | Zeitliche Abfolge | 37 |
| 6.2 | Schaffung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen..... | 38 |
| 6.3 | Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen | 39 |
| 6.4 | Schaffung der personellen Rahmenbedingungen | 40 |
| 6.5 | Anpassung der IT-Infrastruktur..... | 40 |
| 6.6 | Change Management | 41 |
| 7 | Übersicht über die Anhänge zum Abschlussbericht | 42 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------|------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: | Empfohlene Struktur der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung | 5 |
| Abb. 2: | Struktur der Entsorgungs- und Tarifgebiete | 7 |
| Abb. 3: | Übersicht zum mittelfristigen Personalbestand..... | 31 |
| Abb. 4: | Übersicht über die Prognoserechnungen | 34 |

1 Zusammenfassung

Im Bereich der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung steht eine Vielzahl von rechtlichen Organisationsformen zur Aufgabenerledigung zur Verfügung. Um für die Zusammenarbeit der Gemeinden Birkenwerder, Glienicke/Nordbahn, Mühlenbecker Land und der Stadt Hohen Neuendorf die geeignete Organisationsform zu finden, wurden in einem ca. acht Monate dauernden Auswahlprozess mithilfe unterschiedlicher Bewertungsmethoden die Möglichkeiten der Organisation beschrieben und bewertet. In der letzten Stufe erfolgten wirtschaftliche Betrachtungen für drei mögliche Varianten. Grundlage dieses Prozesses war der Wille der Zusammenarbeit der Gemeinden und die gemeinsame Formulierung der zu erreichenden Ziele. Diese lauten im Einzelnen:

- Gebührenstabilität und Transparenz für Bürger und Kunden
- Solide wirtschaftliche/finanzielle Basis zum eigenständigen Handeln
- Effiziente, kommunal beherrschte Strukturen zur Aufgabenerfüllung
- Eigenverantwortliches Handeln auf strategischer Grundlage
- Sicherstellung kommunaler Einflussmöglichkeiten
- Hohe Qualität neben Ver- und Entsorgungssicherheit
- Optimale Nutzung der vorhandenen technischen Kapazitäten
- Einheitliche, umfassende Aufgabenerfüllung mit eigenem Know-how
- Hohe Dienstleistungsqualität für Bürger und Kunden
- Gutes Image bei Bürgern und Kunden

Eine der wichtigen Rahmenbedingungen für die zu erfolgenden Betrachtungen war das Ziel, eine Organisationsform ohne Beteiligung privater Dritter zu finden. Gleichzeitig waren und sind die bestehenden Rahmenbedingungen in der Region bei der Findung einer umsetzbaren Organisationsform zu berücksichtigen. Dazu zählt insbesondere, dass die Durchführung der Aufgaben und das Eigentum an den Anlagen der Trinkwasserversorgung bei der Wasser Nord GmbH & Co KG liegen, an der die Berliner Wasserbetriebe, Anstalt öffentlichen Rechts (BWB), mit 49 % beteiligt sind. Die Gesellschaftsverträge der Wasser Nord sind erstmalig zum 31.12.2024 kündbar. Die Gesellschafteranteile der BWB an der Wasser Nord GmbH und der Wasser Nord GmbH & Co KG stehen nach Aussage des Vorstandes der BWB vorher nicht zur Disposition. Dies und der Umstand, dass aktuell keine Möglichkeit besteht, alternativ zum Bezug aus dem Wasserwerk Stolpe, Trinkwasser in ausreichender Menge und Qualität zu beziehen, verbunden mit der weitgehend positiven Beurteilung der Aufgabenerledigung durch die Wasser Nord führten dazu, ein Modell zu entwickeln, in dem einerseits die bestehenden Strukturen effizient einbezogen und andererseits mögliche Entwicklungen und Veränderungen ab dem Jahr 2025 nicht behindert werden.

Auch wenn idealtypisch die komplette Aufgabenübertragung im Bereich Wasser und Abwasser auf **eine** Organisation der kommunalen Gemeinschaftsarbeit vorteilhaft ist, empfiehlt das Beraterteam, nach Ausschluss anderer privatrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Alternativen, die Bildung eines gemeinsamen Abwasserzweckverbandes, der zwar rechtlich selbstständig ist, aber aufbau- und ablauforganisatorisch eng mit der Wasser Nord zusammen arbeitet. Zur Nutzung der wirtschaftlichen und organisatorischen Vorteile aus einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit ist die Übertragung der Aufgabe der Trinkwasserversorgung auf den neuen Verband nicht erforderlich.

Die Bildung eines Trink- und Abwasserzweckverbandes hätte bei den bestehenden Rahmenbedingungen zudem keine wirtschaftlichen Vorteile im Verhältnis zur Bildung eines Abwasserzweckverbandes. Die Zusammenführung der Bereiche in einer Organisation ist mittel- bzw. langfristig nach Etablierung des vernetzten Unternehmens weiterhin möglich.

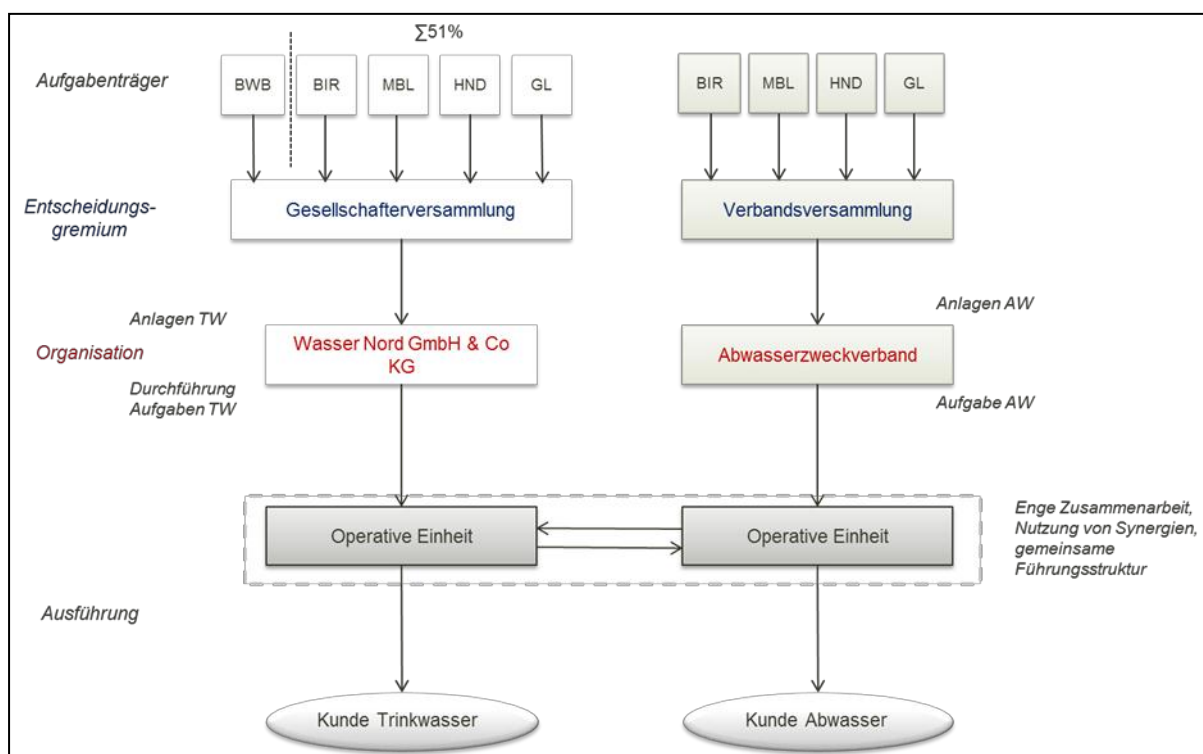


Abb. 1: Empfohlene Struktur der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung

Mit dieser Variante wird die Bündelung der Aufgaben der Abwasserbeseitigung in einem Aufgabenträger erreicht und eine parallele Organisation zur Wasser Nord geschaffen. Aufgrund dieser Parallelität lässt sich eine gemeinsame Führungsstruktur „auf Augenhöhe“ der beiden Organisationen erreichen.

Ziel muss es sein, eine Zusammenführung der Organisationen für die Trinkwasserversorgung und die Abwasserbeseitigung in einem „virtuellen Unternehmen“ an einem Standort unter Nutzung gemeinsamer Synergien mit einer einvernehmlich operierenden Leitungsebene zu erreichen, so dass die in der Studie ermittelten Synergien wirtschaftlich zum Tragen kommen. Voraussetzung hierfür ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf den Leitungsebenen aber auch bei den Mitarbeitern im operativen Geschäft. Um diese effektive Zusammenarbeit der Bereiche Wasser und Abwasser zu erreichen, ist eine abgestimmte Verzahnung der Aufbau- und Ablauforganisation vorzunehmen.

Eine weitere Grundlage ist, dass der Vorstandsvorsitzer des Zweckverbandes und der Geschäftsführer der Wasser Nord sich gleichberechtigt gegenüber stehen. Dazu sollte die Führung des Verbandes im Gegensatz zur jetzigen Struktur im Zweckverband Fließtal durch einen hauptamtlichen Vorstandsvorsitzer erfolgen. Nur so kann erreicht werden, dass beide Führungskräfte (hauptamtlicher Vorstandsvorsitzer im Verband und Geschäftsführer Wasser Nord) mit gleichen bzw. vergleichbaren Kompetenzen (Rechtsgeschäftlich, Dienstvorgesetzte) ausgestattet sind. Neben den rechtlichen Voraussetzungen, die für eine solche Zusammenarbeit zu schaffen sind, benötigt diese Konstruktion die volle Unter-

stützung aller Beteiligten, insbesondere der Mitglieder der Gesellschafterversammlung beziehungsweise der Verbandversammlung. Aus Sicht des Beraterteams bedarf es außerdem eines geplanten Veränderungsmanagements, um die unterschiedlichen Erfahrungen und Kulturen der Mitarbeiter in den Organisationen zu einem neuen "Betrieb" zusammenzubringen. Dazu muss einerseits das bisher Gewachsene, „die alte Welt“, in beiden Organisationen wechselseitig anerkannt und gewürdigt werden und andererseits zügig eine lösungsorientierte, praktische Zielvorstellung der neuen „Organisation“ erarbeitet werden.

Für die Bildung des Zweckverbandes stehen verschiedene Wege offen. Wegen des einfacheren rechtlichen Verfahrens ist die bevorzugte Variante zur Umsetzung der Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn zum Zweckverband Fließtal. Dieser Beitritt könnte bei entsprechender Beschlusslage (Stadt, Gemeinde und Zweckverbandsversammlung) zeitnah realisiert werden. Dazu sollten sich jedoch die vier beteiligten Kommunen vorher die Rahmenbedingungen des neuen Verbandes einvernehmlich öffentlich-rechtlich vereinbaren. Dazu zählen die Inhalte der Satzungen inklusive der Kalkulationsgrundsätze, die Stimmenverteilung und der neue Name des Verbandes. Nach bzw. auf Basis dieser Vereinbarung sind folgende Schritte umzusetzen:

- ➔ Antrag Stadt Hohen Neuendorf und Gemeinde Glienicke/Nordbahn auf Verbandsbeitritt
- ➔ Parteien vereinbaren öffentl.-rechtlich Vermögensübergang (sog. Beitrittsvereinbarung)
- ➔ Beschlussfassungen im ZV Fließtal und Stadt Hohen Neuendorf und Gemeinde Glienicke/Nordbahn über Vereinbarung und Beitritt
- ➔ Beschluss der Verbandsversammlung über neue Zweckverbandssatzung

Das von allen Beteiligten ausgesprochene Ziel einer Gebührenstabilität in Verbindung mit den unterschiedlichen strukturellen Rahmenbedingungen (z.B. spezifische Kanalnetzlänge, Anzahl der Pumpwerke, Abwasserbehandlung in unterschiedlichen Kläranlagen) führte nach intensiver Diskussion zur Empfehlung, vorerst zwei separate Entsorgungsgebiete innerhalb des Zweckverbandes zu bilden.

Aufgrund der unterschiedlichen Beitragshöhen beim bisherigen Zweckverband Fließtal und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn wird außerdem vorgeschlagen, für das Entsorgungsgebiet 2 auch zwei unterschiedliche Mengengebühren vorzusehen. Unabhängig davon sind für das gesamte Verbandsgebiet einheitliche Kalkulationsansätze (Nutzungsdauern, kalkulatorischer Zinssatz etc.) sowie einheitliche Bilanzierungsgrundsätze (Aktivierungsrichtlinie) festzulegen. Dennoch entscheidet die Verbandsversammlung gemeinsam über die Investitionen in beiden Entsorgungsgebieten.

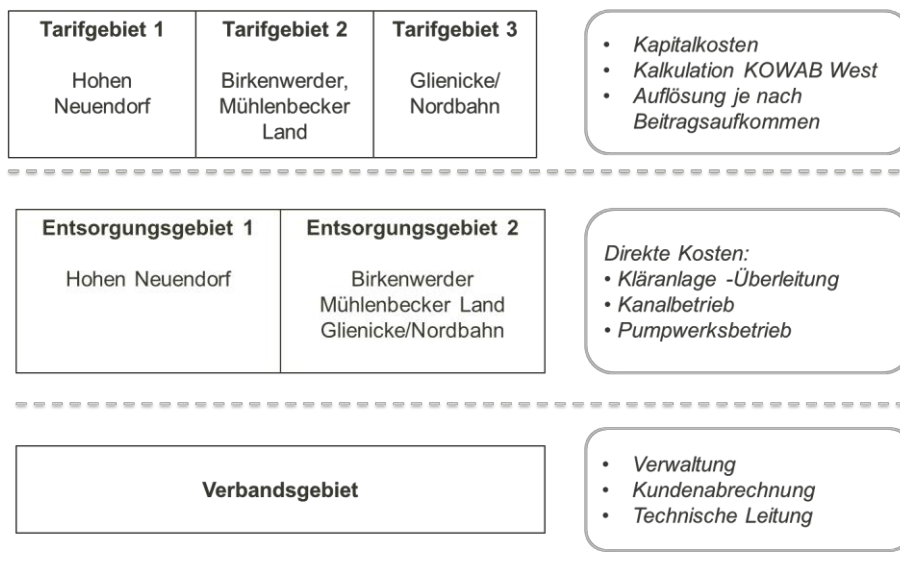


Abb. 2: Struktur der Entsorgungs- und Tarifgebiete

Im Rahmen der Optimierungsstudie wurden auch soweit möglich die technischen und betrieblichen Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit geprüft. Sowohl die vom Eigenbetrieb Hohen Neuendorf beigebrachten Bewertungen des Kanalzustandes als auch die Aussagen zum Zustand der Netze im Zweckverband Fließtal sowie der weiteren vorliegenden technischen Daten und der Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs führen nach Sicht des Beraterteams dazu, dass nicht von gravierenden Unterschieden im Zustand der Netze und Anlagen auszugehen ist. Die Notwendigkeit einer detaillierten technischen Bewertung und der damit verbundenen Kosten wird auf Grund der vorliegenden Erkenntnisse nicht gesehen.

Im Rahmen der Optimierungsstudie wurde auch die Frage der Aufgabe der Niederschlagswasserbeseitigung beleuchtet. Festzustellen ist, dass die zur Optimierung der Aufgabendurchführung empfohlene Variante nicht davon abhängt, dass die Aufgabe der Niederschlagswasserbeseitigung zwangsläufig auch einheitlich von allen Mitgliedsgemeinden auf den Verband übertragen wird. Es besteht kein Zwang für die Mitgliedsgemeinden eines Zweckverbandes, ihre Niederschlagswasserkonzepte anzugleichen. Dass die Niederschlagsbeseitigung separat und kostendeckend kalkuliert ist, wird dabei vorausgesetzt. Das Beraterteam empfiehlt jedoch nach Bildung des Zweckverbandes die Möglichkeiten der gemeinsamen und einheitlichen Aufgabendurchführung auch für die Niederschlagswasserbeseitigung zu prüfen.

2 Zieldefinition der beteiligten Auftragbergemeinden und ihrer derzeitigen Aufgabenträger/Betriebsführer

Mit der Ausschreibung der Optimierungsstudie hatten die Auftragbergemeinden den Rahmen der Studie vorgegeben. Ziel war die Neuorganisation der Aufgaben der Trinkwasserversorgung und Abwasserbeseitigung durch interkommunale Zusammenarbeit. Daraus abgeleitet ergab sich als Zielstellung die beste, machbare Variante der Zusammenarbeit aller vier Auftragbergemeinden zu finden. Nicht untersucht wurde, welche Verbesserungen für die jetzigen Aufgabenträger aus eigenen Lösungen oder partieller Zusammenarbeit entstehen könnten (z.B. Glienicke/Nordbahn mit Hohen Neuendorf)

Es sollten nur Lösungsansätze untersucht werden, die die beteiligten Kommunen ohne Beteiligung Privater und ohne öffentliche Ausschreibung allein auf Grundlage ihres Organisationsermessens umsetzen können. Insofern kamen nur die Organisationsformen der interkommunalen Zusammenarbeit nach der Brandenburgischen Kommunalverfassung (BbgKVerf) und des Gesetzes zur kommunalen Gemeinschaftsarbeit (GKG) in Betracht.

In einer Arbeitsberatung zum Start des Projektes, am 02. März 2012, wurden von den Bürgermeistern, Mitgliedern der Gemeindevertretungen und -verwaltungen sowie den Geschäftsführern des ZV Fließtal und der Wasser Nord die Ziele der Neustrukturierung erarbeitet, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- Gebührenstabilität und Transparenz für Bürger und Kunden
- Solide wirtschaftliche/finanzielle Basis zum eigenständigen Handeln
- Effiziente, kommunal beherrschte Strukturen zur Aufgabenerfüllung
- Eigenverantwortliches Handeln auf strategischer Grundlage
- Sicherstellung kommunaler Einflussmöglichkeiten
- Hohe Qualität und Ver- und Entsorgungssicherheit
- Optimale Nutzung der vorhandenen technischen Kapazitäten
- Einheitliche, umfassende Aufgabenerfüllung mit eigenem Know-how
- Hohe Dienstleistungsqualität für Bürger und Kunden
- Gutes Image bei Bürgern und Kunden

Mit der Formulierung der Ziele wurden von den Teilnehmern der Arbeitsberatung zwar noch keine Ideen der Umsetzung erarbeitet, aber die in der Leistungsbeschreibung zur Erstellung der Optimierungsstudie hervorgehobene Anforderung betont, dass keine Privatisierung beabsichtigt ist und eine Aufgabenerledigung durch Regiebetriebe von vornherein ausscheiden sollte. Als Zwischenergebnis der Zielerarbeitung wurden dementsprechend folgende Varianten von vornherein aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen:

- Materielle Privatisierung auf einen privaten Dritten
- Konzessionsmodell mit privatem Dritten (nicht Eigengesellschaft)
- Regiebetrieb

3 Vorgehen

Kern des Konzeptes zur Erstellung dieser Studie war ein stufenweises Vorgehen, bei dem in jeder Stufe eine „Abschichtung“ der verschiedenen Varianten der Organisation der Zusammenarbeit erfolgt.

In Stufe 1 wurden sechs mögliche Varianten einer Chancen-Risiko-Betrachtung unterzogen und darauf aufbauend drei Varianten zur weiteren Betrachtung vorgeschlagen. In Stufe 2 wurden diese dann weiter bewertet und zwei Varianten zur wirtschaftlichen Analyse in Stufe 3 ausgewählt.

In Stufe 3 bzw. Stufe 3a wurde daraus die Empfehlung einer Vorzugsvariante herausgearbeitet. Dazu wurden in dieser Stufe Szenariorechnungen insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf die Gebührensituation erstellt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Stufen 1, 2 und 3 kurz zusammengefasst. Die ausführlichen Betrachtungen zu den Stufen 1 und 2 liegen als Anlage bei und wurden den Auftraggebergemeinden bereits übergeben. Das Vorgehen und der Weg zur Empfehlung der Vorzugsvariante in Stufe 3 bzw. 3a werden in den weiteren Abschnitten und ergänzend in weiteren Anhängen (z.B. den Berechnungen) dieses Berichtes ausführlich dargestellt.

3.1 Stufe 1

3.1.1 Vorgehen

In den vergangenen Jahren wurden unter den vier Kommunen immer wieder verschiedene Varianten weitergehender gemeinsamer Aufgabenerfüllung der Wasserver- und Abwasserentsorgung, über die bereits bestehende Gesellschaft Wasser Nord hinaus, diskutiert, die jedoch nie zu einem konsensualen Ergebnis führten.

Das Beraterteam hat deshalb zu Beginn der Studie eine halbtägige Arbeitsberatung mit Workshop-Charakter durchgeführt, an der die Bürgermeister der Auftrag gebenden Kommunen und weitere Vertreter der Gemeinden sowie der Geschäftsführer des ZV Fließtal und der Geschäftsführer der Wasser Nord GmbH teilgenommen haben. In dieser Arbeitsberatung wurden strukturiert die Ziele der Beteiligten, die mit der Neustrukturierung verbunden sind, aufgenommen, außerdem wurden bestehende Ideen zum Weg und mögliche Schwierigkeiten aus Sicht der Beteiligten diskutiert. Die Ergebnisse der Arbeitsberatung, insbesondere die Erwartungen und Ziele der Beteiligten, bildeten den „roten Faden“ für die Studie.

In einem weiteren Schritt wurden Interviews (ca. 1,5 Stunden) mit allen Beteiligten bzw. Betroffenen geführt. Dazu zählten neben den Mitgliedsgemeinden, dem ZV Fließtal und der Wasser Nord auch die Verbandsführung des Niederbarnimer Wasser- und Abwasserzweckverbandes (NWA) sowie der Vorstandsvorsitzende der BWB AöR.

Außerdem wurden die Daten und Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs Brandenburg 2009 der Aufgabenträger in der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung unter dem Aspekt der Zusammenarbeit ausgewertet.

Die grundsätzlichen Möglichkeiten der Neustrukturierung bzw. Aufgabenwahrnehmung wurden aufgelistet und ein Ausschluss der Varianten getroffen, die der Zieldefinition aus der Arbeitsberatung und den Interviews nicht entsprachen. Die verbleibenden Varianten wurden mit den wichtigsten Chancen und Risiken kurz dargestellt. Das Beraterteam hat eine Empfehlung ausgesprochen, welche dieser Varianten in Stufe 2 betrachtet werden sollten. Die Auswahl der zur weiteren Untersuchung vorgeschlagenen Varianten erfolgte anhand einer Chancen- und Risikoeinschätzung entsprechend der augenfälligsten Abgrenzungsmerkmale.

Des Weiteren wurde ein Kriterienkatalog als Ergebnis der Anlaufberatung, den geführten Interviews und Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten als Grundlage für die Bewertung in Stufe 2 erstellt. Die Gewichtung der Kriterien für das engere Auswahlverfahren wurde in Abstimmung mit den vier Auftraggebern nach der Arbeitsberatung zum 1. Zwischenbericht vorgenommen.

3.1.2 Ergebnisse

Allgemeine Ergebnisse

- Gesellschafteranteile der BWB an der Wasser Nord GmbH und WN GmbH & Co KG stehen nach Aussage der BWB AöR nicht zur Disposition, eine Kündigung der Gesellschaftsverträge der Wasser Nord ist erstmalig zum 31.12.2024 möglich.
- Die Kapitalverzinsung für alle Gesellschafter einschließlich der Berliner Wasserbetriebe AöR beträgt seit Gründung 0% p.a.. Um die aus den Jahresüberschüssen anfallende Steuerlast bei den Kommanditisten (Gemeinden, ZV Fließtal, BWB AöR) zu decken, erfolgt lediglich eine Ausschüttung an alle Gesellschafter in Höhe von 30% des Jahresüberschusses.
- Es besteht aktuell keine Möglichkeit, alternativ zum Bezug aus dem Wasserwerk Stolpe Trinkwasser in ausreichender Menge und Qualität von Dritten oder aus eigenen noch zu errichtenden Anlagen zu beziehen.
- Eine Ver- und Entsorgung des Ortsteils Zühlsdorf der Gemeinde Mühlenbecker Land nach einem Austritt aus dem Zweckverband NWA wäre nur mit einem unverhältnismäßigem wirtschaftlichen Aufwand möglich; es besteht keine wirtschaftliche Alternative zum Verbleib im NWA.
- Die Optimierung der Aufgabendurchführung hängt unabhängig von der empfohlenen Variante nicht davon ab, dass die Aufgabe der Niederschlagswasserbeseitigung zwangsläufig auch einheitlich von allen Mitgliedsgemeinden auf den Verband übertragen wird.

Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs

Wasserversorgung

- Der Kennzahlenvergleich ergibt auf Grund der bereits erfolgenden gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung durch die gemeinsame Gesellschaft Wasser Nord keine Erkenntnisse in Hinblick auf eine andere Form der Zusammenarbeit der Gemeinden.
- Die Positionierung zeigt auch keinen grundlegenden Handlungsbedarf bezüglich einer nicht anforderungsgerechten Aufgabendurchführung durch die Wasser Nord.

Abwasserbeseitigung

- Die Finanzierungsstrukturen der drei Aufgabenträger sind sehr unterschiedlich, so dass eine kurzfristige Vereinheitlichung von Entgelten bei einer gemeinsamen Organisation eher unwahrscheinlich erscheint.
- Es zeigen sich deutliche Unterschiede bei den Instandhaltungs- und Investitionsstrategien, die jedoch bei einer einheitlichen Führung kurz- bis mittelfristig ausgeglichen werden können.
- Es gibt keine Hinweise auf einen relevanten unterschiedlichen ggf. schlechteren Zustand der Anlagen der Aufgabenträger.
- Der Umfang der Aufgabenerfüllung, insbesondere bei den Unterstützungsprozessen, scheint unterschiedlich. Hier könnten Potenziale in der gemeinsamen Aufgabenerfüllung liegen.

Vorzugsvarianten nach Stufe 1

- Gründung eines Trink- und Abwasserzweckverbandes
- Gründung Abwasser Nord Betriebsführungsgesellschaft mbH mit Beibehalt der bisherigen Körperschaften (Regiebetrieb; Eigenbetrieb; Zweckverband)
- Gründung Abwasser Nord GmbH (Eigengesellschaft) mit Anlagenübertragung und Konzessionsmodell

Die Variantenbetrachtungen sollten sich schwerpunktmäßig auf die Abwasserbeseitigung konzentrieren. Zum geeigneten Zeitpunkt (Stufe 3) sollen Synergien und die Zusammenarbeit mit der Wasserversorgung untersucht bzw. berücksichtigt werden.

3.2 Stufe 2

3.2.1 Vorgehen

Die im Ergebnis der Stufe 1 ausgewählten Varianten wurden 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 wurden dann in Verbindung zu den Kriterien gesetzt, die zuvor 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 führte zu einer „objektivierten“ Gesamtbewertung der Varianten. Die Auftraggebergemeinschaft gab die zu erreichenden Ziele anhand der Kriterien vor, das Beraterteam als Gutachter und Experten erläuterten, inwieweit die Ziele mit den Varianten erreicht werden und schlugen auf dieser Basis vor, welche beiden dieser Varianten einer detaillierten wirtschaftlichen Betrachtung unterzogen werden sollen.

Dabei wurde 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.

Zu betonen ist dabei, dass **kein** Vergleich der bestehenden Strukturen z.B. Zweckverband Fließtal mit Betriebsführung Glienicke/Nordbahn bzw. Hohen Neuendorf erfolgte. Im Fokus stand die zukünftige Zusammenarbeit der vier Gemeinden.

Ergebnisse

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.

Eine spätere Durchführung der Aufgabe Trinkwasserversorgung durch einen Zweckverband einhergehend damit, dass der Verband die Rolle des alleinigen Gesellschafters der Wasser Nord neben den BWB ausübt, wurde nicht ausgeschlossen, sollte aber nicht Gegenstand der Betrachtungen in Stufe 3 sein. Mögliche Synergien bei der Zusammenführung mit dem Bereich Trinkwasser, z.B. in der Führungsstruktur oder bei der Abrechnung, sollten vorerst nicht betrachtet werden. Dies galt analog für die Variante Betriebsführungsgesellschaft Abwasser Nord GmbH.

Die Auftraggebergemeinschaft folgte damit nicht vollständig der Empfehlung des Beraterteams. Das Beraterteam hatte vorgeschlagen, anstelle der Untersuchung der Gründung einer gemeinsamen Betriebsführungsgesellschaft zu untersuchen, welche Vorteile aus der Zusammenarbeit zwischen den bestehenden Strukturen im Bereich Trinkwasser (Wasser Nord) mit dem neu zu bildenden Zweckverband gezogen werden können.

3.3 Stufe 3 und 3a

3.3.1 Vorgehen

In Stufe 3 wurden die zu betrachtenden Varianten einer wirtschaftlichen Analyse einschließlich Szenariobetrachtungen bewertet.

Hierzu wurden die für die Berechnungen und deren Ergebnisse relevanten strukturellen Rahmenbedingungen erfasst und dargestellt. Basis für diese waren Daten des Jahres 2010, da zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie nur für dieses Jahr vollständig geprüfte Jahresabschlüsse vorlagen¹.

Die ausgewählten Varianten Trink- und Abwasserzweckverband (ZV) und Abwasser Betriebsführungsgesellschaft wurden auf Basis der Daten aus dem Jahresabschluss abgebildet, verglichen und bewertet („als-ob“-Betrachtung: als-ob die Variante schon in 2010 umgesetzt worden wäre).

Aufgrund des Ergebnisses dieser Betrachtung wurde für die Variante Trink- und Abwasserzweckverband eine erste Prognoserechnung für die Schmutzwassergebühren erstellt und mit der heutigen Gebührensituation verglichen. (Siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)

Nach Vorstellung der Ergebnisse zu Stufe 3 in der Arbeitsgruppe wurde das Beraterteam beauftragt, in einer Stufe 3a ergänzend die Optimierungsmöglichkeiten und Synergien zwischen einem zu bildenden Zweckverband (Abwasserbeseitigung) und der Wasser Nord (Wasserversorgung) zu analysieren.

¹ Zu beachten ist hierbei, dass für die Gemeinde Glienicke erst für 2011 die Doppik eingeführt wurde, entsprechend ist hier der aktualisierte Anlagennachweis erst im Verlauf der Stufe 3 bzw. 3a eingeflossen

Zusätzlich sollte die Möglichkeit von unterschiedlichen Gebühren berücksichtigt werden. Ausgehend von den Rahmenbedingungen wurden die Berechnungen der Vorzugsvariante mit Synergien dahingehend erweitert, dass in zwei Entsorgungsgebieten insgesamt drei Tarifgebiete angenommen und die Gebühren kalkulatorisch hierfür prognostiziert wurden. (Siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**)

Die Rahmen- und Randbedingungen sowie die Zwischenergebnisse werden in Abschnitt „4.5 Untersuchung Synergien Wasserversorgung Wasser Nord

Im Rahmen der Optimierungsstudie haben im Hinblick auf die mögliche zukünftige enge Zusammenarbeit der Abwasserbeseitigung und der Wasserversorgung Gespräche zwischen den Betriebsleitungen der Wasser Nord und dem Zweckverband Fließtal, also den jetzt durchführenden Organisationen, stattgefunden.

Folgende Punkte sind in diesen Gesprächen behandelt worden mit jeweils grundsätzlich beiderseitiger Zustimmung, wobei in Einzelfragen der Umsetzung noch eine Abstimmung erfolgen muss:

- Strategische Ausrichtung der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung
 - Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner
 - Angleichung der Ziele, Strategien und der Führungsstrukturen beider Unternehmungen
- Organisation
 - Gemeinsamer Standort (Hohen Neuendorf im Hause Wasser Nord)
 - Gemeinsame Leistungserbringung in den Unternehmen (z.B. IT, Ingenieurbereich, Kundensachbearbeitung)
 - Insourcing von Leistungen
 - Personalabrechnung
 - Investitionen die Leistungen der HOAI 1 und 2, sowie die Bauoberleitung
 - Zukünftig nach Klärung: Betrieb und Instandhaltung der Anlagen der Regenentwässerung aller Gemeinden

Vereinheitlichungen: EDV- Infrastruktur und Anwendungen, Organisation Ablesung / Abrechnung, Kundenkontakt“ ausführlich dargestellt.

Des Weiteren wurden die verschiedenen Möglichkeiten der Gründung eines Zweckverbandes analysiert und diskutiert.

3.3.2 Ergebnisse Stufe 3

- Ein Zweckverband hat Vorteile gegenüber einer Abwasser Betriebsführungsgesellschaft insbesondere auf Grund der Umsatzsteuer und der Zusammenfassung der hoheitlichen Aufgaben in einer Organisation.
- Gegenüber der heutigen Organisation ist der ZV rechnerisch für die Gemeinde Glienicke/Nordbahn und den Zweckverband Fließtal vorteilhaft. Für die Stadt Hohen Neuendorf (HND) ergibt sich bei dieser Betrachtung rechnerisch erst einmal kein Vorteil, u.a. weil Hohen Neuendorf bereits Synergien mit der Wasserversorgung realisiert.
- Weiterhin wirken unterschiedliche strukturelle Rahmenbedingungen dabei besonders auf die Kostensituation.

- ➔ Die Kalkulationsmethode hat bei Berechnungen der kalkulatorischen Kapitalkosten (Gebührenprognose) große Auswirkungen.
- ➔ Synergien werden bei gemeinsamer Organisation mit Trinkwasser, insbesondere bei den kaufmännischen Aufgaben und Kundenabrechnung (inkl. Ablesung) vermutet. In einer Erweiterung der Stufe 3 soll eine Untersuchung und Bewertung von Synergien zum Bereich Wasserversorgung durch Zusammenarbeit eines neuen Zweckverbandes mit der Wasser Nord mit dem Ziel, die vorläufig ermittelten spezifischen Kosten zu senken, erfolgen.
- ➔ Falls nötig oder vorteilhaft sollen gegebenenfalls separate Tarifgebiete eingerichtet werden. Ziel ist es, dass Bürger durch die gemeinsame Lösung nicht stärker als jetzt belastet werden.
- ➔ Wegen des einfacheren rechtlichen Verfahrens ist die bevorzugte Variante zur Umsetzung, der Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn zum Zweckverband Fließtal. Dieser Beitritt könnte bei entsprechender Beschlusslage (Stadt, Gemeinde und Zweckverbandsversammlung) zeitnah realisiert werden.



3.3.3 Ergebnisse Stufe 3a

- ➔ Die Erkenntnisse zu den Zielen und Rahmenbedingungen insbesondere hinsichtlich der Gebührenstabilität bei allen Bürgern im neuen Verbandsgebiet, machen es erforderlich, separate Tarifgebiete zu kalkulieren.
- ➔ Die Maßgabe, dass auch im Gebiet Hohen Neuendorf mit dem aktuell niedrigsten Tarif die Belastung der Bürger nicht steigen soll, erfordert die separate Betrachtung dieses Entsorgungsgebietes mit Entsorgung zum Klärwerk Wansdorf. Das zweite Entsorgungsgebiet mit Entsorgung zum Klärwerk Schönerlinde bilden die Gemeinden Mühlenbecker Land, Birkenwerder und Glienicke/Nordbahn.
- ➔ Aufgrund der erheblich niedrigeren Deckung der getätigten Investitionen durch Anschlussbeiträge in Glienicke/Nordbahn ist für dieses Gebiet die Kalkulation eines separaten Tarifes innerhalb des zweiten Entsorgungsgebietes notwendig.
- ➔ In den Berechnungen wurden die aus heutiger Sicht erkennbaren und mit der Berechnung darstellbaren Synergien berücksichtigt. Voraussetzung für den Eintritt der Effekte ist ein vernetzter Betrieb des neuen Zweckverbandes mit der Wasser Nord; für einen solchen Betrieb haben die Betriebsleitungen der Wasser Nord und des Zweckverbandes Fließtal perspektivisch einen Mitarbeiterbestand für beide Unternehmen skizziert und in den Berechnungen berücksichtigt.
- ➔ Die jährlichen Kosten wurden ermittelt; dabei sind folgende Prämissen besonders zu beachten:
 - ➔ Kapitalkosten nach Methode KOWAB-West ermittelt, für Glienicke/Nordbahn zunächst unter Annahme fehlender Deckung durch Beiträge (Sitzung am 22.10., neue Darstellung mit Annahme aktueller Beitragsdeckung, s. Anlage),
 - ➔ Betriebskosten nach Entsorgungs- bzw. Tarifgebieten jeweils nach Mengenschlüsseln zugeordnet,
 - ➔ Annahme einer einheitlichen Grundgebühr von 90 € pro Jahr und Hausanschluss.
- ➔ Zur Gründung eines Zweckverbandes empfiehlt das Beraterteam nach Abwägung der Vor- und Nachteile zwischen einem Trink- und Abwasserzweckverband und einem reinen Abwasserzweckverband, die Bildung eines Abwasserzweckverbandes mit Führung durch einen hauptamtlichen Verbandsvorsteher.

-
- ➔ Weiterhin wird die Zusammenführung mit der Trinkwasserversorgung in einem „virtuellen Unternehmen“ an einem Standort unter Nutzung gemeinsamer Synergien mit einer einvernehmlich operierenden Leitungsebene empfohlen.

4 Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt werden einige wichtige Rahmenbedingungen, die im Verlauf der Erarbeitung der Studie und damit für das Ergebnis eine besondere Relevanz haben zusammengefasst dargestellt.

4.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Kennzahlenvergleich 2009

Im Bereich der Trinkwasserversorgung ergab die Auswertung des Kennzahlenvergleichs 2009 auf Grund der bereits erfolgenden gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung durch die gemeinsame Gesellschaft Wasser Nord keine Erkenntnisse in Hinblick auf eine andere Form der Zusammenarbeit der Gemeinden. Die Positionierung zeigt auch keinen grundlegenden Handlungsbedarf bezüglich einer nicht anforderungsgerechten Aufgabendurchführung durch die Wasser Nord. Das bedeutet jedoch nicht, dass hier keine Optimierungspotenziale bestehen.

Ergänzend ist hier zu erwähnen, dass die Landeskartellbehörde die Wasser Nord in einem Kartellverfahren gegen einen Zweckverband als Vergleichsunternehmen bestimmt hat. Das bedeutet, dass der betroffene Zweckverband unter Berücksichtigung von strukturellen Rahmenbedingungen aus Sicht der Landeskartellbehörde Kosten bzw. Preise berechnet, die erheblich höher sind als die Preise der Wasser Nord. Im Umkehrschluss liegt die Annahme nah, dass die Landeskartellbehörde davon ausgeht, dass die Preise der Wasser Nord angemessen sind.

Für die Abwasserbeseitigung ergab der Kennzahlenvergleich mehrere deutliche Hinweise, die für die Studie relevant und bei der Umsetzung eine hohe Bedeutung haben:

- Die Finanzierungsstrukturen der drei Aufgabenträger sind sehr unterschiedlich, so dass eine kurzfristige Vereinheitlichung von Entgelten bei einer gemeinsamen Organisation eher unwahrscheinlich erscheint. Dies bestätigt sich auch bei Auswertung der Jahresabschlüsse für 2010²

| | Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf | Regiebetrieb Glienicke/Nordbahn | Zweckverband Fließtal |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Anlagendeckung durch Darlehensverbindlichkeiten (Restbuchwerte) in Prozent | 7,8 | 17,3 | 18,2 |
| Anlagendeckung durch Beiträge (Restbuchwerte) in Prozent | 57,6 | 35,7 | 49,4 |

- Es zeigen sich Unterschiede bei den Instandhaltungs- und Investitionsstrategien, die jedoch bei einer einheitlichen Führung kurz- bis mittelfristig ausgeglichen werden können.
- Der Umfang der Aufgabenerfüllung, insbesondere bei den Unterstützungsprozessen, scheint unterschiedlich. Hier könnten Potenziale in der gemeinsamen Aufgabenerfüllung liegen.

² Für den Regiebetrieb Glienicke/Nordbahn liegt kein Jahresabschluss vor, so dass auf klassische Bilanzkennzahlen wie z.B. Cash-Flow oder Eigenkapitalquote verzichtet wurde.

4.2 Niederschlagswasserbeseitigung

Bereits im Vorfeld dieser Studie haben die Aufgabenträger eine gemeinsame Erklärung (8. Juni 2009) zur Abwasserentsorgung, „insbesondere auch bei Starkregenereignissen“ abgegeben, nach der „ein künftig gemeinsames Wahrnehmen der Aufgaben Schmutz- und Niederschlagsentwässerung unumgänglich“ sei.

Der aktuelle Stand der Aufgabenorganisation bezogen auf die Niederschlagswasserbeseitigung ist in den Gemeinden unterschiedlich:

- Für die Gemeinden Birkenwerder und Mühlenbecker Land wurde die Aufgabe Niederschlagswasserbeseitigung auf den Zweckverband Fließtal übertragen. Dieser erstellt für die Gemeinden Anlagen, bekommt im Rahmen von Straßenbaumaßnahmen erstellte Anlagen übertragen und erhebt seinerseits Niederschlagswassergebühren.
- Bei der Gemeinde Glienicke/Nordbahn und der Stadt Hohen Neuendorf werden zurzeit keine Niederschlagswassergebühren separat erhoben. Die Aufgabe Niederschlagswasserbeseitigung ist in der Gemeinde Glienicke/Nordbahn im Regiebetrieb und bei der Stadt Hohen Neuendorf im Bauamt der Stadt angesiedelt.

Die Beseitigung des Niederschlagswassers ist gemäß § 66 BbgWG grundsätzlich eine kommunale Pflichtaufgabe. Eine Ausnahme hiervon gilt für das Niederschlagswasser von öffentlichen Verkehrsanlagen außerhalb in Zusammenhang bebauter Ortsteile. Die Gemeinden können außerdem durch eine kommunale Satzung vorsehen, dass Niederschlagswasser auf den Grundstücken, auf denen es anfällt, versickert werden muss. Die Pflicht zur Niederschlagswasserbeseitigung kann also auf den Grundstückseigentümer übertragen werden.

Das Land Brandenburg orientiert auf eine ortsnahe Versickerung des Niederschlagswassers. So sieht § 54 Abs. 4 des brandenburgischen Wassergesetzes (BbgWG) vor, dass das Niederschlagswasser zu versickern ist, soweit eine Verunreinigung des Grundwassers nicht zu besorgen ist und sonstige Belange dem nicht entgegenstehen. Begründet wird dies damit, dass das Niederschlagswasser im Land Brandenburg die maßgebliche Quelle des Wasserhaushaltes ist. Cirka zwei Drittel des verfügbaren Wassers wird aus den Niederschlägen und nur ein Drittel durch Zuflüsse aus den angrenzenden Gebieten gedeckt. Auf der Homepage des MUGV heißt es (<http://www.mugv.brandenburg.de/cms/detail.php/bb2.c.549556.de>):

„Das auf den versiegelten Flächen anfallende Niederschlagswasser wird überwiegend noch in der Kanalisation gesammelt, abgeleitet und in die oberirdischen Gewässer abgegeben. Das Wasser wird dem Gebiet entzogen und die Grundwasserneubildung stark vermindert. Es treten zusätzliche Gewässerbelastungen ein, außerdem führt der verstärkte Oberflächenabfluss zu einer wachsenden Hochwassergefahr. Letztlich verursacht die Errichtung sowie Betrieb und Wartung der Entwässerungsanlagen Kosten.“

Eine zeitgemäße Stadt- und Entwässerungsplanung verlangt daher ein Umdenken beim Umgang mit Regenwasser. Als Alternative zur herkömmlichen Regenwasserableitung wurden in den letzten Jahren Lösungen zur dezentralen Niederschlagswasserbewirtschaftung erarbeitet. Dezentrale Systeme sind mittlerweile erprobt, marktüblich verfügbar und auch hinsichtlich ihres Betriebes den herkömmlichen Lösungen gleichwertig.“

Die Gemeinden hätten überdies die Möglichkeit, im Rahmen der Bebauungsplanung bereits frühzeitig die bestehenden Möglichkeiten zur dezentralen Bewirtschaftung zu prüfen und entsprechende Festsetzungen in den Bebauungsplänen festzuschreiben. Hierauf wurde mit einem gemeinsamen Rund-

schreiben des Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft und des Ministeriums für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz vom 11. Oktober 2011 aufmerksam gemacht. Das Rundschreiben enthält Erläuterungen und Hinweise für die Durchführung der erforderlichen Prüfungen und gibt Empfehlungen zur Festsetzung im B-Plan.

Diese Ausführungen zeigen, dass eine differenzierte Betrachtung der Problematik erforderlich ist und nicht von vornherein eine Strategie als die allein angemessene Lösung betrachtet werden kann. Ein unterschiedliches Vorgehen der Gemeinden behindert im Grundsatz nicht die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit, eine differenzierte Abrechnung ist dafür aber notwendig.

Dennoch kann die Zielstellung, die Niederschlagswasserbeseitigung gemeinsam zu lösen, beibehalten werden. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass der ZV Fließtal derzeit massiv im Bereich Niederschlagswasser investiert. Unabhängig von der empfohlenen Variante sollte hier als erster Schritt eine Bestandsaufnahme bei allen Gemeinden erfolgen, um dann Umfang und Möglichkeiten der gemeinsamen Aufgabenerledigung abzustimmen. Dies sollte als eine der ersten Aufgaben, der Leitung der neuen Organisation mitgegeben werden.

4.3 Personalsituation beim ZV Fließtal, beim Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf und bei Wasser Nord

Eine der von den Auftraggebern vorgegebenen Rahmenbedingungen besteht darin, dass es als Konsequenz der Umsetzung einer empfohlenen Variante keine Freisetzung von Mitarbeitern geben darf.

Zurzeit stellt sich die Personalsituation bei den Aufgabenträgern, wie folgt dar:

Der Eigenbetrieb Hohen Neuendorf verfügt über eine festangestellte Mitarbeiterin; diese ist für den hoheitlichen Bereich (Bescheidwesen, Vollstreckung) zuständig. Der Großteil der kaufmännischen und die komplette technische Betriebsführung erfolgt durch die Wasser Nord, für die seit Beginn des Jahres 2012 eine Ingenieurin (Betriebsingenieurin Abwasserentsorgung), tätig ist. Für den Eigenbetrieb Hohen Neuendorf sind zurzeit 5 Mitarbeiter bei der Wasser Nord (entsprechen 4,5 Vollzeitäquivalenten) beschäftigt. Im Falle des Wegfalls der Betriebsführung durch die Wasser Nord würden diese nach Information durch die Wasser Nord zum Eigenbetrieb Abwasser der Stadt Hohen Neuendorf zurück bzw. zu einem Aufgabenträger gehen.

Der Regiebetrieb Glienicke/Nordbahn verfügt über kein eigenes Personal. Mitarbeiter der Verwaltung der Gemeinde übernehmen die kaufmännische Betriebsführung, die Gebührenabrechnung erfolgt durch die Wasser Nord. Die technische Betriebsführung wird zurzeit im Rahmen der Amtshilfe durch den Zweckverband Fließtal erbracht.

Der Zweckverband Fließtal verfügt lt. Stellenplan zurzeit über 11 Mitarbeiter, hiervon befinden sich 2 Mitarbeiter in der Freistellungsphase im Rahmen der Altersteilzeitregelung. Die 9 aktiven Mitarbeiter entsprechen 8,6 Vollzeitäquivalenten. Durch die kürzlich erfolgten und anstehenden Abgänge von Fachpersonal besteht aktueller Handlungsbedarf im Personalbereich. Mit dem aktuellen Mitarbeiterbestand können, so die Einschätzungen aus den Interviews der betreffenden Teilnehmer (bestätigt durch die Informationen aus den übergebenen Unterlagen des ZV Fließtal), die Aufgaben im Bereich Abwasser / Niederschlagswasser in den Gemeinden Birkenwerder, Mühlenbecker Land und im Rahmen der Amtshilfe Glienicke/Nordbahn, aktuell bewältigt werden.

4.4 Trinkwasserversorgung und Stellung der Wasser Nord

Bereits in der 1. Stufe der Optimierungsstudie und insbesondere in den Interviews wurde deutlich, dass die Aufgabenerfüllung im Bereich der Trinkwasserversorgung durch die bestehende Kooperationsgesellschaft Wasser Nord bereits jetzt weitgehend die in Abschnitt „2 Zieldefinition der beteiligten Auftraggebergemeinden und ihrer derzeitigen Aufgabenträger/Betriebsführer“ aufgeführten Erwartungen erfüllt. Nach Aussagen in den Interviews genießt die Wasser Nord bei den Bürgern und den Gemeindevertretern/Stadtverordneten eine große Akzeptanz, weshalb hier mehrheitlich kein Veränderungsbedarf gesehen wird, sondern eine Fortsetzung und Stabilisierung der bisherigen Tätigkeit gewünscht wird.

Einzig in der Gemeinde Mühlenbecker Land gibt es auf Grund der Mitgliedschaft des Ortsteils Zühlsdorf, der Mitglied im Niederbarnimer Wasser- und Abwasserzweckverband (NWA) ist, Diskussionen, da die Trinkwassergebühren mit 1,05 €/m³ netto und 6,00 €/Monat Grundgebühr 0,40 € unterhalb des Preises der Wasser Nord liegen.

In den Gesprächen stellte sich heraus, dass kein Gesellschafter der Wasser Nord die Auflösung der GmbH und der GmbH & Co KG um ihrer selbst willen wünscht. In der Außenwahrnehmung der Wasser Nord spielt bei den Beteiligten auch die Gesellschafterstellung der BWB AöR keine Rolle oder wird als eine neutrale Tatsache wahrgenommen. Lediglich in einer Gemeindevertretung wird die Beteiligung der BWB AöR in der Wasser Nord als ein Politikum gesehen, dass auf Dauer geändert werden sollte. Wegen der Beteiligung der BWB AöR in der Wasser Nord wird der Gesellschaft von Vertretern dieser Gemeinde ein Gewinnstreben und ein zu hohes Preisniveau unterstellt.

Diese Sichtweise sollte im Detail auf ihre Richtigkeit und ggf. Veränderungsbedürftigkeit gesellschaftsintern zwischen den beteiligten Kommunen als Mitgesellschafter der Wasser Nord geklärt werden.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Gesellschaftsvertrag der Wasser Nord erstmalig zum 31.12.2024 kündbar ist. Eine vorzeitige Kündigung ist nur aus wichtigem Grund möglich. Insbesondere sind alle Gesellschafter berechtigt, die Gesellschaft zu kündigen, wenn der zwischen der Gesellschaft und den BWB abgeschlossene Wasserlieferungsvertrag endet. Die Berliner Wasserbetriebe AöR haben nach Jahresabschluss 2011 1.002.132,08 € (49%) Einlagen als Kommanditist und 1.868.927,23 € (51,5%) Sondereinlagen geleistet, diese wären mindestens bei einer Kündigung durch die anderen Gesellschafter aufzubringen. Die weitergehende Bewertung von Gesellschaftsanteilen der Wasser Nord war nicht Gegenstand des Gutachtenauftrags. Es steht jedem Gesellschafter frei, sich aufgrund der bekannten Jahresabschlüsse hierzu von seinen Beratern eine Auskunft einzuholen.

Bezogen auf die genannten Einlagen beträgt die Kapitalverzinsung für die Berliner Wasserbetriebe AöR (BWB) als Gesellschafter seit Gründung 0% p.a. Dies gilt auch für alle anderen Gesellschafter. Da die Wasser Nord jedoch einen Jahresüberschuss erwirtschaftet, ist dieser Jahresüberschuss zu versteuern. Auf Grund der Kommanditgesellschaft fallen die Steuern für diese Gewinne bei den Kommanditisten also den Gemeinden, dem ZV Fließtal und der BWB AöR an. Um hieraus die Gesellschafter nicht zu belasten erfolgt eine Ausschüttung an alle Gesellschafter in Höhe von 30% des Jahresüberschusses um diese Steuerlast zu decken.

Des Weiteren ist darauf hin zuweisen, dass die kommunalen Auftraggeber Mehrheitsgesellschafter der Wasser Nord sind und in den beiden Gesellschaften ihre Rechte wahrnehmen. Dies gilt auch für die Bestellung der Geschäftsführung. Geschäftsführer der Wasser Nord GmbH & Co KG ist die Wasser

Nord Verwaltungs GmbH. Die Bestellung der Geschäftsführung dieser GmbH richtet sich nach den auf Grundlage des Gesellschaftsvertrages gefassten Beschlüssen der Gesellschaft; diese waren diesbezüglich immer einstimmig.

Neben der Beteiligung an der Wasser Nord ist die Trinkwasserlieferung aus dem Wasserwerk Stolpe der zweite relevante Bezugspunkt zu den BWB. Der Wasserliefervertrag mit den Berliner Wasserbetrieben läuft bis zum 31.12.2018. Eine ordentliche Kündigung des Wasserliefervertrages ist vor Ablauf der Vertragszeit nicht möglich und ein außerordentlicher Kündigungsgrund zur sofortigen Beendigung des Vertrages nicht erkennbar. Wie der Kennzahlenvergleich gezeigt hat, liegt der Aufwand für den Wasserbezug von den BWB im Mittelfeld des Aufwandes für Wassergewinnung- und Aufbereitung im Land Brandenburg.

Auf Grund der genehmigten Entnahmen wäre eine theoretische Abdeckung des Bedarfs alternativ nur durch das Wasserwerk Hennigsdorf möglich. Nach Aussagen der OWA, Osthavelländische Wasserversorgung- und Abwasserbehandlung GmbH, verfügt das Wasserwerk Hennigsdorf jedoch nur über Aufbereitungskapazitäten für den eigenen Bedarf. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass die Entnahmerechte mittelfristig reduziert werden. Auch besteht keine direkte Leitungsverbindung zum Versorgungsgebiet der Wasser Nord. Die existierende momentan nicht mehr betriebene Leitung bindet direkt in das Wasserwerk Stolpe ein.

Des Weiteren gibt es für verschiedene Teilgebiete des Versorgungsgebietes der Wasser Nord (z.B. Schildow) keine zentrale Einspeisung, sondern verschiedene Einspeisepunkte im Netz, die eine Versorgung durch einen anderen Reinwasserlieferanten technisch nicht möglich macht.³

Auch der Wasserversorgungsplan 2009 für das Land Brandenburg sieht keine andere Lösung vor.

Die Betrachtungen zeigen, dass der Status quo der Wasser Nord bei der Mehrheit der Auftraggeber sowohl politisch als auch wirtschaftlich akzeptiert ist. Es ist darüber hinaus nicht erkennbar, dass die formale Gesellschafterstellung der BWB einer Optimierung des Gesamtsystems Wasser und Abwasser entgegensteht. Die zurzeit gegebenen Rahmenbedingungen müssen dabei akzeptiert werden, denn vertragliche Regelungen können nicht einseitig geändert werden und sind insoweit eben doch limitierend.

4.5 Untersuchung Synergien Wasserversorgung Wasser Nord

Im Rahmen der Optimierungsstudie haben im Hinblick auf die mögliche zukünftige enge Zusammenarbeit der Abwasserbeseitigung und der Wasserversorgung Gespräche zwischen den Betriebsleitungen der Wasser Nord und dem Zweckverband Fließtal, also den jetzt durchführenden Organisationen, stattgefunden.

Folgende Punkte sind in diesen Gesprächen behandelt worden mit jeweils grundsätzlich beiderseitiger Zustimmung, wobei in Einzelfragen der Umsetzung noch eine Abstimmung erfolgen muss:

- Strategische Ausrichtung der Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung
 - Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner
 - Angleichung der Ziele, Strategien und der Führungsstrukturen beider Unternehmungen

³ Desweiteren: Auslastung Wasserwerk Oranienburg Sachsenhausen für 2007 ca. 80% bezogen auf genehmigte Entnahme gem. Wasserversorgungsplan Brandenburg, S.53

➔ Organisation

- ➔ Gemeinsamer Standort (Hohen Neuendorf im Hause Wasser Nord)
- ➔ Gemeinsame Leistungserbringung in den Unternehmen (z.B. IT, Ingenieurbereich, Kunden-sachbearbeitung)
- ➔ Insourcing von Leistungen
 - ➔ Personalabrechnung
 - ➔ Investitionen die Leistungen der HOAI 1 und 2, sowie die Bauoberleitung
 - ➔ Zukünftig nach Klärung: Betrieb und Instandhaltung der Anlagen der Regenentwässerung aller Gemeinden
- ➔ Vereinheitlichungen: EDV- Infrastruktur und Anwendungen, Organisation Ablesung / Abrechnung, Kundenkontakt

5 Empfohlene Variante: Gründung eines gemeinsamen Zweckverbandes

5.1 Grundsätze der Empfehlung

Im Ergebnis der drei bearbeiteten Stufen der Optimierungsstudie kommt das Beraterteam zu der Empfehlung, die Bildung eines gemeinsamen Abwasserzweckverbandes der Gemeinden Birkenwerder, Glienicke/Nordbahn und die Stadt Hohen Neuendorf der rechtlich selbstständig ist, aber aufbau- und ablauforganisatorisch eng mit der Wasser Nord zusammen arbeitet. Diese Variante hat eine hohe Übereinstimmung mit den Zieldefinitionen der Auftraggeber.

Folgende grundsätzliche **Chancen** bestehen mit der empfohlenen Variante:

- Die Struktur eines Zweckverbandes zur Aufgabenerledigung ist bekannt
- Die kommunale Einflussnahme bleibt gesichert
- Trink- und Abwasserentsorgung sind als Aufgaben einheitlich strukturiert und mögliche Synergieen insbesondere im organisatorischen und ggf. kaufmännischen Bereich können genutzt werden.
- Der Zweckverband tritt gegenüber den Bürgern als öffentliche Institution mit eigenen Satzungen auf.
- Betriebsführung im Bereich Trinkwasser durch Wasser Nord muss nicht geändert werden. Gleichzeitig bleiben die Möglichkeiten einer perspektivischen Veränderung mit unterschiedlichsten Abstufungen bestehen.

Folgende grundsätzlichen **Risiken** bestehen mit der empfohlenen Variante:

- Die Einflussnahmemöglichkeit der einzelnen Mitgliedsgemeinden wird verringert; die Gewichtung der Mitgliedsgemeinden im Stimmenverhältnis ist damit eine entscheidende Frage bei Bildung des Verbandes
- Die einzelnen Aufgabenträger haben derzeit ein unterschiedliches Finanzierungssystem. Dadurch werden unterschiedliche Tarifgebiete und Entsorgungsgebiete notwendig, die aber mittel- bis langfristig zu einem Gebührengbiet vereinheitlicht werden sollten.
- Das organisatorische Zusammenspiel der Wasserversorgung mit der Abwasserbeseitigung ist ein in anderen Regionen durchaus gelebtes Modell, bezogen auf die Führung der Unternehmen und die Identifikation der Mitarbeiter besteht hier eine große Herausforderung.
- Zurzeit bestehen unterschiedliche Tarifverträge bei den Aufgabenträgern, die vereinheitlicht werden sollten.

Die Fusion der vier Aufgabenträger im Bereich Abwasser in einen gemeinsamen Zweckverband wurde als Variante in vielen Gesprächen „angedacht“ und erscheint politisch umsetzbar; wirtschaftlich und technisch ist sie zu den bestehenden Formen der Aufgabenwahrnehmung in jedem Fall sinnvoll.

In den folgenden Ausführungen werden alle relevanten Aspekte des empfohlenen Modells ausführlich beschrieben.

5.2 Verhältnis zu den Kunden

Der Zweckverband regelt sowohl das Anschlussverhältnis als auch die abgabenrechtliche Refinanzierung über Satzungen. Der Zweckverband tritt den Anschlussnehmern somit als Behörde gegenüber mit der Möglichkeit für die Bürger, gegen Entscheidungen und Maßnahmen des Verbandes Rechtsmittel einzulegen. Der Zweckverband ist selbst Widerspruchsbehörde, seine Entscheidungen sind verwaltungsgerichtlich überprüfbar. Hier gilt der Amtsermittlungsgrundsatz im Gegensatz der Überprüfung privatrechtlicher Entgelte vor den Zivilgerichten.

5.3 Gesonderte Abrechnungsgebiete

5.3.1 Ausgangssituation

Die Stadt Hohen Neuendorf, der Zweckverband Fließtal und die Gemeinde Glienicke/Nordbahn haben die öffentliche Aufgabe der Schmutzwasserentsorgung bisher als eigenständige öffentliche Einrichtung wahrgenommen. Die Refinanzierung dieser Einrichtungen erfolgte über kommunale Beitrags- und Gebührensatzungen der jeweiligen Aufgabenträger, allerdings mit einem sehr unterschiedlichen Deckungsgrad an vereinnahmten Beiträgen.

Mit dem Verbandsbeitritt der Aufgabenträger gehen diese Anlagen in das Eigentum des neu zu bildenden Zweckverbandes über; technisch bleiben diese Anlagen jedoch insoweit getrennt, als das Entsorgungsgebiet der Stadt Hohen Neuendorf keine Verbindung zum bestehenden Entsorgungssystem des ZV Fließtal und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn hat; beide Gebiete leiten auf unterschiedliche Kläranlagen auf. Sie stellen somit auch nach Verbandsneubildung (bzw. -beitritt) ein jeweils technisch selbständiges System innerhalb des Anlagenbestandes des neuen Abwasserzweckverbandes dar.

Damit liegen die rechtlichen Voraussetzungen für die Bildung zweier Entsorgungsgebiete vor, ohne dass dies zwingend wäre. Ein Zweckverband kann auch zwei technisch getrennte Systeme als eine einheitliche öffentliche Anlage im Rechtssinne betreiben und refinanzieren. Er kann jedoch auch die Refinanzierung für eine (noch nicht bestimmte) Übergangszeit in einem separaten Kalkulationsgebieten vornehmen.

Im vorliegenden Fall ist die Bildung von zwei Entsorgungsgebieten der politischen Opportunität geschuldet, da andernfalls für das Entsorgungsgebiet der Stadt Hohen Neuendorf eine Gebührenlast entstünde, die über der heutigen Gebührenhöhe liegt. Es wäre nicht darstellbar und politisch offensichtlich auch nicht umsetzbar, wenn die Bürger eines Entsorgungsbereiches nach Verbandsgründung höhere Gebühren leisten müssen, während die Bürger im übrigen Verbandsgebiet geringere Belastungen als heute haben. Die Vereinheitlichung bisher unterschiedlicher Refinanzierungssysteme in einer gemeinsamen Gebührenkalkulation für das gesamte Verbandsgebiet würde zwangsläufig zu „Gewinnern“ und „Verlierern“ führen, weil eine zukünftig gemeinsame und optimierte Betriebsführung die Unterschiede im Kapitalaufwand und Deckungsgrad über Beiträge nicht ausgleichen kann.

5.3.2 Begriff der öffentlichen Einrichtung

Im Kommunalabgabenrecht besteht der Grundsatz, dass ein Aufgabenträger die öffentliche Aufgabe der Wasserversorgung und der Schmutzwasserentsorgung jeweils als eine einheitliche öffentliche Einrichtung betreibt. Dabei wird der Begriff der öffentlichen Einrichtung nicht im technischen, sondern im rechtlichen Sinne verstanden (vgl. OVG Frankfurt (Oder), Urt. V. 26.09.2002 -2 D 9/02.NE).

Mit dem Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn in den Zweckverband Fließtal und damit dem Entstehen des neuen AZV würde sich der räumliche und technische Umfang der einheitlichen öffentlichen Einrichtung Schmutzwasserentsorgung vergrößern, ohne dass dies jedoch etwas an dem einheitlichen Rechtsbegriff und dem Gesamtanlagenprinzip der öffentlichen Einrichtung etwas ändert.

Die Satzungshoheit des neuen Zweckverbandes erstreckt sich dann auch auf die jeweiligen Beitrittsgebiete mit der Folge, dass eine Gebührenberechnung einheitlich für das gesamte Verbandsgebiet erfolgen könnte, soweit dies rechtlich zulässig ist (siehe Sonderproblem Beitragsveranlagung Glienicke/Nordbahn).

Dem öffentlichen Aufgabenträger steht jedoch ein Organisationsermessen bei der Bestimmung der Einrichtung zu. Dieses Organisationsermessen ermöglicht grundsätzlich die Zusammenfassung sämtlicher der Schmutzwasserentsorgung dienenden Anlagen zu jeweils einer Anlage im beitragsrechtlichen Sinne. Dies schließt die Möglichkeit ein, auch technisch voneinander unabhängige Systeme zu einer Anlage zusammenzufassen. Ebenso besteht selbstverständlich die Möglichkeit, technisch unabhängige Systeme als jeweils eigene Anlage zu betreiben (vgl. OVG Frankfurt (Oder), Urteil vom 26.09.2002 - 2 D 9/02.NE).

5.3.3 Ausübung des Organisationsermessens

Dieses Organisationsermessen findet seine Grenze im Willkürverbot (OVG Greifswald, Urteil vom 15.09.2004 – 1 L 214/02). Das OVG Greifswald konkretisierte diese Grenze dergestalt, dass das Organisationsermessen überschritten sei, wenn technisch selbstständige öffentliche Einrichtungen zu einer rechtlichen öffentlichen Einrichtung zusammengefasst werden, obwohl sie in Arbeitsweise und Wirkung schlechthin nicht vereinbar sind.

Dieser Sachverhalt liegt hier nicht vor, sondern es geht vorliegend gerade um den umgekehrten Fall: eine rechtlich einheitliche Einrichtung soll – zunächst nur bezogen auf das Gebiet der Stadt Hohen Neuendorf - in zwei rechtlich selbstständige Einrichtungen mit unterschiedlichen Gebühren aufgeteilt werden. Auch dieser Fall der Trennung, bzw. Aufspaltung einer technisch einheitlichen Einrichtung in mehrere öffentliche Einrichtungen im rechtlichen Sinne wird in der Kommentarliteratur und Rechtsprechung zwar kritisch betrachtet (vgl. Kluge, Kommentar zum KAG Bbg § 6, Rdnr. 126 ff.), er ist aber gesetzlich geregelt und somit unter bestimmten Voraussetzungen grundsätzlich zulässig.

Für die Schaffung einer anlagebezogenen öffentlichen Einrichtung, die sowohl im Hinblick auf die grundsätzlich vorgeschriebene einheitliche Aufgabenerfüllung als auch in Bezug auf ihren räumlichen Geltungsbereich vom Regelfall abweicht, bedarf es sachgerechter Gründe. Denn für jede Abweichung vom kommunalabgabenrechtlichen, wasserrechtlichen oder kommunalrechtlichen „Normalfall“ muss sichergestellt sein, dass eine sachlich nicht gerechtfertigte Gleich- oder Ungleichbehandlung ausgeschlossen werden kann (so zuletzt VG Dresden Urteil vom 22.09.2009 - 2 K 1838/07).

Auch nach dem brandenburgischen Kommunalrecht und Kommunalabgabenrecht kann ein Aufgabenträger auch technisch getrennte Systeme bzw. Anlagen als gesonderte rechtlich selbstständige öffentliche Einrichtung mit jeweils eigenen Abgabensätzen organisieren (vgl. Kluge, aaO, Rdnr. 128 f.). Statt einer einheitlichen Einrichtung kann der Einrichtungsträger so etwa für räumlich und technisch getrennte Abwasserentsorgungs- bzw. Wasserversorgungssysteme grundsätzlich auch gesonderte Einrichtungen bilden. Eine sich dadurch ergebende getrennte Kostenrechnung mit unterschiedlich hohen Gebühren für die jeweiligen Einrichtungen begegnet nach Kluge zumindest dann keinen Bedenken, wenn –

zum Beispiel bei Kläranlagen unterschiedlichen Reinigungsstandards – Unterschiede in der Arbeitsweise und im Arbeitsergebnis der zur jeweiligen Einrichtung gehörenden Anlagen bestehen.

Es existiere nicht etwa ein "Harmonisierungsgebot" in dem Sinne, dass im gesamten Ent- bzw. Versorgungsgebiet einheitliche Gebührensätze gelten müssten. Eine Trennung in mehrere, nach den Kosten zu unterscheidende Einrichtungen ist gebührenrechtlich vielmehr auch sonst zulässig, solange es dafür aner kennenswerte sachliche Gründe gibt, z.B. bei siedlungsmäßig getrennten Ortsteilen einer Gemeinde mit jeweils eigenen Entwässerungssystemen, die der Gemeinde durch kommunale Neugliederung zugewachsen sind (vgl. Kluge, aaO. Rdnr. 129 m.w.N.).

Auch im vorliegenden Fall bestehen sachliche Gründe, die eine Aufteilung der öffentlichen Einrichtung in zwei selbstständige Kalkulationsgebiete rechtfertigen. Die im Beitrittsgebiet der Stadt Hohen Neuendorf vorhandenen Anlagen sind über 15 Jahre in einem eigenständigen technischen System errichtet und betrieben worden und die Anschlussnehmer im Beitrittsgebiet haben über diesen Zeitraum mit den von Ihnen entrichteten Gebühren und Beiträgen einen sehr hohen Deckungsgrad zur Refinanzierung dieses Systems erzielt.

Eine Gleichbehandlung der Abgabenschuldner im Beitrittsgebiet mit denen des bisherigen Zweckverbandes unter dem Oberbegriff einer einheitlichen öffentlichen Einrichtung würde die bisher von ihnen geleisteten unterschiedlichen Refinanzierungsanteile für die jeweiligen Anlagen und den damit vermittelten jeweiligen wirtschaftlichen Vorteil nicht gerecht abbilden. Von daher scheint eine Trennung der öffentlichen Einrichtung im Falle der Stadt Hohen Neuendorf sogar geboten zu sein.

Eine Aufteilung des Verbandsgebietes des jetzigen ZV Fließtal in mehrere Abrechnungsgebiete, die jeweils mit dem Territorium einer Mitgliedsgemeinde identisch sind, wäre jedoch nicht durch sachliche Gründe in dem oben beschriebenen Sinne gedeckt. Die Mitgliedsgemeinden haben in den bald 20 Jahren ihrer gemeinsamen Verbandstätigkeit ein ortsübergreifendes technisches Ver- und Entsorgungssystem gebildet und dieses nach einheitlichen kommunalabgabenrechtlichen Grundsätzen refinanziert. Eine Aufteilung der öffentlichen Einrichtung wäre allein kommunalpolitisch, bzw. –fiskalisch begründet und eine Zuordnung der Vermögensgegenstände nach dem Belegenheitsprinzip wäre willkürlich. Dies wäre nach der hier vertretenen Auffassung eine nicht durchführbare, rechtswidrige Überschreitung des Organisationsermessens.

5.3.4 Rechtliche Umsetzung von separaten Kalkulationsgebieten

Eine Rechtsnorm, die ausdrücklich Voraussetzungen und Verfahren der Aufteilung einer öffentlichen Einrichtung in zwei Teilgebiete regelt, ist nicht ersichtlich.

Nach dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (GKG) geht mit dem Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf in den neuen AZV die Planungs-, Satzungs- und Abgabehoheit in dem Bereich der Aufgabenerfüllung umfassend auf den Zweckverband über (§ 6 Abs. 1 Satz 1 GKG). In Satz 2 dieser Vorschrift ist geregelt, dass die Verbandssatzung das Recht, für alle oder bestimmte Verbandsmitglieder Satzungen oder Verordnungen zu erlassen, ausschließen kann. Eine Anwendung dieser Vorschrift auf das „Kalkulationsgebiet Hohen Neuendorf“ mit dem Inhalt, dass die Verbandsversammlung nicht befugt ist, für das Beitrittsgebiet eine Kommunalabgabensatzung zu erlassen, würde gegen die Grundsätze des Kommunalabgabenrechts verstoßen; dies wäre insbesondere mit der Gleichmäßigkeit und Vorteilsgerechtigkeit der Abgabenerhebung innerhalb des Verbandsgebietes nicht vereinbar und würde auch im Übrigen keinen Sinn machen, weil dann die Refinanzierung der Anlagen im Beitrittsgebiet anderweitig sichergestellt werden müsste, z.B. über privatrechtliche Entgelte.

Das Kommunalabgabengesetz des Landes Brandenburg (KAG) sieht in § 8 Abs. 3 Satz 1 die Möglichkeit vor, dass Beiträge auch für Teile einer Einrichtung oder Anlage erhoben werden können (Kostenspaltung). Mit dieser Fallkonstellation ist jedoch ein anderer Sachverhalt als der vorliegende angesprochen. Bei der gesetzlichen Regelung der Kostenspaltung geht es um technische Teileinrichtungen einer öffentlichen Einrichtung, die einem bestimmten Kreis von Grundstücken beitragsrechtlich einen eigenständigen wirtschaftlichen Vorteil vermitteln und deshalb gesondert berechnet und veranlagt werden dürfen (vgl. Möller, in Driehaus Kommentar zum KAG, § 8 Rdnr. 1806). Eine derartige Kostenspaltung kann z.B. in Betracht kommen, wenn die Niederschlags- und Schmutzwasserbeseitigung im Trennsystem betrieben werden, da dann – funktional gesehen – zwei Anlagen vorhanden sind, die jede für sich betrachtet werden kann.

In Ermangelung einer ausdrücklichen Rechtsnorm ergibt sich die Zulässigkeit der Festlegung des Aufgabenträgers auf zwei unterschiedliche öffentliche Einrichtungen in technisch voneinander getrennten Ver- und Entsorgungsgebieten aus seinem allgemeinen Organisationsermessen (Art. 28 GG, Art. 97 BbgVerf).

Die Umsetzung der separaten Kalkulationsgebiete hat somit in der Beitrags- und Gebührensatzung des neuen AZV zu erfolgen, in der zu regeln ist, dass der Verband im Rahmen seiner Aufgabenerfüllung jeweils zwei getrennte öffentliche Einrichtungen betreibt und zwar eine Anlage im Beitrittsgebiet der Stadt Hohen Neuendorf und eine weitere im bisherigen Verbandsgebiet und dem Beitrittsgebiet der Gemeinde Glienicke/Nordbahn. Es sind dann zwingend für jede Einrichtung eigene Gebührensätze für die Schmutzwasserentsorgung zu kalkulieren.

5.3.5 Gesondertes Tarifgebiet Glienicke/Nordbahn

In dem zukünftigen Entsorgungsgebiet bestehend aus dem ZV Fließtal und der heutigen Gemeinde Glienicke/Nordbahn besteht dann noch das gesonderte Problem, dass beide Aufgabenträger einen erheblich unterschiedlichen Deckungsbeitrag über die Beitragsveranlagung erzielt haben. Die Differenz beträgt mehr als 20%, die die Grundstückseigentümer in der Gemeinde Glienicke/Nordbahn weniger zur Refinanzierung der ursprünglichen Anschaffungs- und Herstellungskosten ihrer Anlagen beigetragen haben, als die Grundstückseigentümer im Verbandsgebiet des ZV Fließtal. Hinzu kommt, dass während der Beitragsveranlagung in der Gemeinde Glienicke/Nordbahn unterschiedliche hohe Beitragsätze vereinnahmt wurden.

Dies bedeutet aus abgabenrechtlichen Gründen, dass in diesem Entsorgungsgebiet ohne weitere Voraussetzungen keine einheitliche Gebühr festgesetzt werden kann. Die Erhebung einer einheitlichen Gebühr in diesem Entsorgungsgebiet wäre dann möglich, wenn die Gemeinde Glienicke/Nordbahn bis zum Verbandsbeitritt eine Nachveranlagung durchführt, um einen annähernd hohen Deckungsgrad über vereinnahmte Beiträge zu erzielen.

Wenn dies politisch nicht gewollt ist, führt aus abgabenrechtlichen Gründen kein Weg an der Einführung gespaltener Gebührensätze mit oder ohne Rückzahlung von Beiträgen für das Gebiet der Gemeinde Glienicke/Nordbahn vorbei. In diesem Entsorgungsgebiet gäbe es dann zwangsläufig zwei Tarifgebiete.

5.3.6 Grundstücksanschlüsse

Schließlich war 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

5.4 Gründung

5.4.1 Grundsätze

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.

5.4.2 Gründungswege

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/Nordbahn und den ZV Fließtal aus.

Soweit alle vier Auftrag gebenden Gemeinden den Zweckverband 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/Nordbahn in den bestehenden ZV Fließtal mit gleichzeitiger Änderung der Zweckverbandssatzung und des Namens des Zweckverbandes.

Nach dem GKG ergibt sich 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/Nordbahn erforderlich. Bei der Neubildung nach § 22a GKG müssten nach Gründung dieses Zweckverbandes anschließend die Verbandsversammlungen beider ZV mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der satzungsgemäßen Stimmenzahl einstimmig den Beschluss fassen, einen neuen ZV zu bilden.

Von den Auftraggebergemeinden wurde nach Vorstellung der verschiedenen Verfahren die Beitrittsvariante favorisiert, da diese vom Verfahren her am einfachsten umzusetzen ist.

5.4.3 Entscheidung Trink- und Abwasserzweckverband oder Abwasserzweckverband

In den letzten Beratungen mit der Auftraggebergemeinschaft sind unterschiedliche Standpunkte vertreten worden zu der Frage, ob der angestrebte Zweckverband zunächst nur als Abwasserzweckverband (AZV) gegründet werden sollte oder als Trink- und Abwasserzweckverband (TAZV). Im idealtypischen Fall ist die komplette Aufgabenübertragung im Bereich Wasser und Abwasser auf eine Organisation der kommunalen Gemeinschaftsarbeit immer vorteilhafter als nur eine Teilübertragung von Aufgaben. Die Vor- und Nachteile beider Varianten sind hier jedoch bezogen auf die bestehenden und in den letzten 20 Jahren gewachsenen Strukturen gegeneinander abzuwägen. Es geht hier somit nicht um eine abstrakte Gegenüberstellung, sondern um eine Bewertung der Vor- und Nachteile bezogen auf die vorgefundene Situation im Gebiet der Auftraggebergemeinschaft.

Diese Situation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Bündelung der Aufgaben der Abwasserentsorgung durch Bildung eines gemeinsamen AZV als grundsätzlich sinnvoll angesehen wird. Demgegenüber gilt der Bereich der Wasserversorgung als nicht veränderungsbedürftig und gegenwärtig in seiner Rechtsform auch nicht als veränderungsfähig. Auch bei Bildung eines AZV würde die Wasser Nord als Eigengesellschaft der kommunalen Auftraggebergemeinschaft in dem bestehenden Umfang mit den bestehenden Aufgaben und vertraglichen Beziehungen bestehen bleiben. Etwas anderes könnte sich erst dann ergeben, wenn die bestehenden vertraglichen Beziehungen zu den BWB aufgehoben werden.

Dies bedeutet, dass die Übertragung der Aufgabe der Trinkwasserversorgung auf einen gemeinsamen Zweckverband lediglich die Folge hätte, dass in dem Bereich der bei den Auftraggebern verbliebenen Satzungshoheit zur Regelung des Anschlussverhältnisses (Rumpfsatzungsmodell) von den Gemeinden auf den neuen Zweckverband übergehen würde. Für die Anschlussnehmer, also ihre Kundenbeziehung zur Wasser Nord, wäre diese Änderung nicht wahrnehmbar, da sich an der Erhebung von Entgelten und der Durchführung der Wasserversorgung nichts ändern würde. Die Wasser Nord bleibt Eigentümer der seinerzeit von den Gemeinden eingebrachten Anlagen und der seit Gründung neu geschaffenen Betriebsvermögens. Der TAZV wäre in seinen Befugnissen insoweit auf den Erlass einer Rumpfsatzung zur Durchsetzung des Anschluss- und Benutzungszwangs beschränkt, denn das gesamte Gebiet der operativen Durchführung der Wasserversorgung einschließlich der Gestaltung der Kundenbeziehungen läge nach wie vor bei der Wasser Nord.

Allerdings könnte die Bildung eines TAZV zur Änderung der Gesellschafterstruktur der Wasser Nord führen. Wenn die Mitgliedsgemeinden bei Gründung des Verbandes nichts anderes regeln, wird der Zweckverband Gesellschafter der Wasser Nord. Auch in der Frage, ob es sinnvoll ist, dass die Gemeinden nach wie vor ihre Anteile in der Wasser Nord selbst halten oder diese auf den TAZV übertragen sollten, gibt es bei den Vertretern der Auftraggebergemeinschaft unterschiedliche Auffassungen. Hierzu muss eine politische Entscheidung getroffen werden.

Im Hinblick auf die angestrebte gemeinsame Führungsstruktur „auf Augenhöhe“ zwischen dem bestehenden Bereich Wasserversorgung und dem neu zu schaffenden Bereich gemeinsame Schmutzwasserentsorgung könnten sich jedoch Ungleichgewichte einstellen, bzw. Differenzen in der operativen Durchführung ergeben. Der Vorstandsvorsteher des TAZV würde in der Leitungsebene des „virtuellen

Unternehmens Wasserver- und Abwasserentsorgung“ nicht nur die rudimentären hoheitlichen Befugnisse des Anschluss- und Benutzungszwangs zu verantworten haben, er wäre u.U. auch der Stellvertreter des Mehrheitsgesellschafters der Wasser Nord und insoweit als Auftraggeber der Leistungen der Trinkwasserversorgung „mit am Tisch“. Dies könnte zu Kompetenzkonflikten führen, wenn der Vorstandsvorsteher Positionen durchsetzen will, die über seine Funktion als Vertreter des Gesellschafters in der Gesellschafterversammlung hinausgehen. Da er quasi auf beiden Seiten im Tagesgeschäft tätig wird, kann dies nicht ausgeschlossen werden und somit ggf. die eigenverantwortliche Aufgabendurchführung bei der Wasser Nord behindern. Auch wenn die Aufgabendurchführung im Bereich Trinkwasser auf Seiten des TAZV auf den Anschluss- und Benutzungszwang beschränkt ist, bleibt der Vorstandsvorsteher dem Geschäftsführer der Wasser Nord rechtlich übergeordnet.

Kommt es dagegen lediglich zur Bildung eines AZV, dann stehen sich der Vorstandsvorsteher und der Geschäftsführer der Wasser Nord gleichberechtigt gegenüber. Sie haben jeweils ihren Bereich entsprechend den Beschlüssen der Verbandsversammlung bzw. Gesellschafterversammlung zu verantworten und zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir vor, in der gegenwärtigen Situation zunächst einen reinen AZV zu bilden, weil die Zusammenführung beider Bereiche zunächst in einem „virtuellen Unternehmen“ an einem Standort unter Nutzung gemeinsamer Synergien stark von den handelnden Personen und einer einvernehmlich operierenden Leitungsebene abhängt. Die Führung des Abwasserbereichs muss mit Bildung des AZV neu etabliert werden. Gleichzeitig sollen beide Bereiche derart verzahnt werden, dass die ermittelten Synergien wirtschaftlich zum Tragen kommen. Dieser Prozess könnte u.E. erschwert werden, wenn der neue Vorstandsvorsteher gleichzeitig auch für den Trinkwasserbereich zuständig ist, obwohl sich seine hoheitlichen Aufgaben auf die Umsetzung der Rumpfsatzung beschränken würden.

Die Bildung eines TAZV hätte demgegenüber keine wirtschaftlichen Vorteile im Verhältnis zur Bildung eines AZV, da die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit ohnehin bei der Wasser Nord angesiedelt ist.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich die wirtschaftlichen Vorteile aus einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den gewachsenen Strukturen der Wasser Nord und der Neuorganisation des Abwasserbereichs aus den Strukturen des ZV Fließtal ergeben. Hierfür ist die Übertragung der Aufgabe der Trinkwasserversorgung auf den neuen Verband nicht erforderlich. In dieser Phase der Zusammenarbeit könnten eher Reibungsverluste dadurch entstehen, wenn der dann grundsätzlich auch für Wasser verantwortliche Vorstandsvorsteher sich nicht auf seine hoheitlichen Aufgaben beschränkt und in das Tagesgeschäft der Wasserversorgung eingreift.

In jedem Fall sollten zukünftig beide Bereiche zusammengeführt werden, wenn hierzu die Voraussetzungen vorliegen (spätestens mit einer Rekommunalisierung der Gesellschafteranteile BWB).

5.5 Führungsstruktur

5.5.1 Zusammenwirken Zweckverband und Wasser Nord

In den Besprechungen mit den Beteiligten wurde deutlich, dass eine effektive Zusammenarbeit der Bereiche Wasser und Abwasser eine Führungsstruktur voraussetzt, die eine abgestimmte Verzahnung der Aufbau- und Ablauforganisation beider „Unternehmen“ gewährleistet. Soweit Synergien identifiziert wurden, sind die Abläufe und Aufgabenverteilungen in beiden Institutionen entsprechend aufeinander abzustimmen. Dies ist nur mit einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit im operativen Geschäft durch die Leitungsebenen umsetzbar.

Das Gutachterteam empfiehlt deshalb, das Organ des Verbandsvorstehers durch einen hauptamtlichen Verbandsvorsteher zu besetzen. Wie bereits im Bericht zu Phase 2 ausgeführt wurde, kann durch die Wahl eines hauptamtlichen Verbandsvorstehers die notwendige Professionalisierung dieser Position herbeigeführt werden, die den Zweckverband sowohl nach außen vertritt als auch nach innen leitet. Er ist das Bindeglied zwischen den Gemeinden als Verbandsmitglieder und den Beschäftigten des Zweckverbandes und direkt verantwortlich für die Umsetzung der Verbandsbeschlüsse. Dies ist in dieser Konsequenz mit einem dualistischen Führungsmodell, bestehend aus einem ehrenamtlichen Verbandsvorsteher und einem hauptamtlichen Geschäftsführer nicht möglich. Dies ergibt sich aus folgendem:

Die Entscheidungsebenen eines Zweckverbandes sind im Idealfall auf zwei Ebenen beschränkt, die gesetzlich vorgeschriebenen Organe Verbandsversammlung (§ 15 GKG) und Verbandsvorsteher (§ 16).

Die Anstellung eines Geschäftsführers ist im GKG nicht vorgesehen und nur dann sinnvoll, 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 würde somit zwangsläufig zu einer Art Doppelspitze in der Verbandsführung führen: alle dem Organ Verbandsvorsteher als gesetzlichen und politischen Vertreter des Verbandes zugewiesenen Aufgaben können nur vom diesem ausgeführt werden. Daneben wird dann ein Geschäftsführer im operativen Tagesgeschäft als fachliche Dienstkraft des Verbandes tätig und muss sich mit dem ehrenamtlichen Verbandsvorsteher in allen entscheidenden Fragen zusätzlich abstimmen. Dies wäre in der Umsetzung einer gemeinsamen Führungsstruktur zwischen Zweckverband und Wasser Nord hinderlich, schon weil ein Verbands-Geschäftsführer nicht die vergleichbaren Kompetenzen besitzt, wie der ihm gegenüberstehende Geschäftsführer der Wasser Nord. So ist z.B. der Verbandsgeschäftsführer nicht Dienstvorgesetzter der Beschäftigten des Verbandes und er vertritt den Verband auch nicht rechtsgeschäftlich.

5.5.2 Personal

Mit der Gründung des 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 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 Abwasserzweckverband angesiedelt wird. Beim Übergang in den Verband handelt es sich um einen Betriebsübergang mit Rechten und Pflichten nach BGB § 613a.

Aus Abstimmungen, die während der Erarbeitung der Studie zwischen dem Zweckverband Fließtal und der Wasser Nord erfolgten, ergibt sich mittel- bis langfristig folgender notwendiger Personalbestand.

| | | |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------------|
| Geschäftsführung /Verbandsvorsteher | 2 | |
| Sekretariat | 2 | |
| IT/ Dokumentation | 2 | |
| Ingenieurbereich | 1/ 2/ 1 | (Leitung / Teamleiter / Mitarbeiter) |
| Finanzen, Rechnungswesen | 1/ 1/ 2 | (Leitung / Teamleiter / Mitarbeiter) |
| Kundensachbearbeitung | 1/ 4 | (Teamleiter/ Sachbearbeiter) |
| Rohrnetz | 1/ 9 | (Meister / Techn. Mitarbeiter) |
| Kanalnetz | 1/ 4 | (Meister / Techn. Mitarbeiter) |

Abb. 3: Übersicht zum mittelfristigen Personalbestand

Langfristig ist bei gleicher Aufgabenerfüllung und vergleichbarem Outsourcinggrad ein Personalbestand von 34 MA möglich. Dies ist jedoch nur im Rahmen von natürlicher Fluktuation (Ruhestand) geplant und mit der Umsetzung im vernetzten Modell zu erreichen. Die aktuelle Mitarbeiterzahl beim Zweckverband Fließtal, dem Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf und der Wasser Nord beträgt 43.

5.5.3 Führungsstruktur und Mitsprache- und Entscheidungsrechte der Mitgliedsgemeinden

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. Diese Variante wurde bereits unter **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** vom Beraterteam ausgeschlossen.

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.

Die unmittelbare Einflussnahme von Bürgern auf das Verbandsgeschehen kann nur im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und der noch zu vereinbarenden Verbandsatzung stattfinden. Der Zweckverband handelt durch seine gesetzlich festgelegten Organe. In diesem Zusammenhang kann neben den obligatorischen Organen (Zweckverbandsversammlung und Verbandsvorsteher) ein weiteres Organ eingerichtet werden, und zwar der Verbandsvorstand.

Bei der Ausgestaltung der Mitsprache- und Entscheidungsrechte der Mitgliedsgemeinden besteht außerdem eine rechtlich zulässige Bandbreite von Möglichkeiten, deren Nutzung vom politischen Willen der Mitgliedsgemeinden abhängt. Allgemein üblich ist eine Stimmenverteilung nach Einwohnerzahlen, die zu einem festgelegten Stichtag ermittelt werden. Zweckverbände, bei denen kleine Gemeinden neben wenigen großen Gemeinden Verbandsmitglieder sind, wird häufig auch eine Degression vereinbart, was dazu führt, dass kleinere Gemeinden im Verhältnis zu den Einwohner stärkeren Verbandsmitgliedern ein größeres Gewicht bekommen.

5.6 Kommunales Vermögen

Mit der Gründung des ZV geht das zur Aufgabenerfüllung benötigte Vermögen der Mitgliedsgemeinden auf den Zweckverband entschädigungslos über⁴. Es entstehen hierdurch keine Steuern. 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.

Im Rahmen der Betrachtungen zur Vermögenssituation der jetzigen Aufgabenträger und deren Auswirkungen auf die finanzielle Situation der Gemeinden wurde auch diskutiert, inwieweit Überschüsse oder andere finanzielle Rücklagen den Gemeinden zustehen.

Sowohl ein Eigenbetrieb als auch ein Zweckverband sind aufgrund ihrer Refinanzierung über kommunale Abgaben zur reinen Kostendeckung verpflichtet und unterliegen dem Aufwandsüberschreitungsverbot. Dies bedeutet, dass Überschüsse aus veranlagten Gebühren den Gebührenschuldern in der nächsten Rechnungsperiode gutgeschrieben werden müssen. Eine Ausschüttung, wie bei einer privatrechtlichen Organisationsform ist nicht möglich.

Grundsätzlich kann ein Zweckverband oder ein Eigenbetrieb, der nach KAG kalkuliert, aufgrund der Verzinsung des eingesetzten Kapitals nach § 6 Abs. 2 KAG Rücklagen bilden. Diese Rücklagen wären dann zweckgebunden einzusetzen, zum Beispiel für Erweiterungsinvestitionen oder zur Ablösung von Krediten. Nach der einschlägigen Kommentarliteratur dürfen solche Rücklagen nur für den vorgesehene Zweck verwendet werden; eine anderweitige Verwendung sei nur möglich, wenn der vorgesehene Zweck entfällt oder erfüllt ist. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass alle Vermögenspositionen eines Zweckverbandes oder eines Eigenbetriebs, die durch die Anschlussnehmer refinanziert wurden, bei einem Wechsel des Aufgabenträgers vom neuen Aufgabenträger übernommen werden und damit den Anschlussnehmern auch für die Zukunft erhalten bleiben. Würden Erlöse des Zweckverbandes dem allgemeinen Haushalt seiner Mitgliedsgemeinden zugewiesen bzw. beim Eigenbetrieb aus dem

⁴ Die Verbindlichkeiten gehen selbstverständlich auch auf den neuen Aufgabenträger über.

Sondervermögen entzogen werden, würde dies gegen den Zweck der Beitrags- und Gebührenerhebung verstoßen.

Für Investitionsentscheidungen im Rahmen der technischen Konzeption und der Wirtschaftsplanung ist der 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.

5.7 Steuern

Bei der Neubildung eines Zweckverbands, bzw. dem Beitritt 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.

Bei der Besteuerung 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 körpers-, gewerbesteuer- noch umsatzsteuerpflichtig. Anders die Trinkwasserversorgung. Insoweit handelt die öffentlich-rechtliche Körperschaft als BgA. Sie ist ggf. gewerbe- und umsatzsteuerpflichtig. Auf Grund der Empfehlung zuerst einen Abwasserzweckverband zu gründen, ist dies für den Verband nicht relevant.

Soweit Anlagen im Bereich der Abwasserbeseitigung übertragen werden, ist dies steuerfrei. Durch den Beitritt gehen alle Rechte und Pflichten auf den „neuen“ Zweckverband über. Es bedarf jedoch, anders als bei einer Fusion von Zweckverbänden, einer besonderen Übertragung von Anlagen und Grundstücken durch die beitretende Gemeinde Glienicke/Nordbahn und die Stadt Hohen Neuendorf

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.

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 Wandsdorf GmbH bereits die Umsatzsteuer ausweisen.

5.8 Ergebnis der Prognoserechnungen für die empfohlene Variante Zweckverband

Mit der Einführung unterschiedlicher Entsorgungs- und Tarifgebiete lässt sich das Ziel „kein Bürger wird stärker belastet“ erreichen. Dabei ist zu betonen, dass die Zielstellung des Zweckverbandes sein sollte, mittel- bis langfristig zu einer einheitlichen Gebühr zu kommen. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass ein erheblicher Anteil der Unterschiede zwischen den jetzigen Gebühren (insbesondere Mengengebühren) durch die unterschiedliche Struktur der Gebühren (unterschiedliche Grundgebühr) und einen unterschiedlichen Ansatz zur Ermittlung der kalkulatorischen Kapitalkosten entstehen.

| Position | Einheit | Tarifgebiet 1 Hohen Neuendorf | Tarifgebiet 2 Birkenwerder, Mühlenbecker Land | Tarifgebiet 3 Glienicke/Nordbahn |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Betrachtungszeitraum | | 2013-2015 | 2013-2015 | 2013-2015 |
| Kapitalkosten im Tarifgebiet kalkulativ | €/m ³ | 0,53 | 0,82 | 1,21 |
| Betriebskosten im Entsorgungsgebiet | €/m ³ | 1,84 | 2,42 | |
| Gemeinsame Betriebskosten für Technische Leitung, Verwaltung und Kundenabrechnung | €/m ³ | 0,40 | | |
| Jährliche Kosten gesamt | €/m ³ | 2,77 | 3,63 | 4,02 |
| Abzug: Aufkommen Grundgebühr (x € je Hausanschluss) | 90 | 817.110 | 671.400 | 268.920 |
| Tarif kalkulativ | €/m ³ | 1,92 | 2,76 | 3,47 |

Abb. 4: Übersicht über die Prognoserechnungen

Die ermittelten Tarife stellen die aus Sicht der Berater organisatorisch durchführbare und politisch umsetzbare Variante der Einrichtung von Tarifgebieten dar. Für die nach Beitritt der Gemeinden durchzuführende Kalkulation der Tarife würden mit den aktuellen Plänen für die Abrechnungsperiode ab Start der Tätigkeit des neuen Verbandes aktuellere Annahmen berücksichtigt, die hier noch nicht Eingang finden konnten.

Durch die Bildung von unterschiedlichen Tarifgebieten entstehen Einschränkungen beim Optimierungspotenzial, da hierdurch eine technische Vernetzung der Entsorgungsgebiete zunächst nicht möglich ist.

Die Zuordnung der Betriebskosten zu den Tarif- bzw. Entsorgungsgebieten muss z.B. durch eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung gewährleistet sein.

Die Prognoserechnungen⁵ berücksichtigen auch die beschriebenen Synergien zwischen der Wasserversorgung und der Abwasserbeseitigung. Mittelfristig besteht die wichtigste Synergie jedoch darin, dass der Personalbestand der beiden Betriebe gemeinsam geplant werden kann und altersbedingte Austritte nicht in vollem Umfang bzw. gar nicht ersetzt werden müssen. Der Grundsatz, dass keine Mitarbeiter freigesetzt werden, wurde dabei nicht verändert.

⁵ Die ausführliche Darstellung der Rechenwege für die Prognoserechnungen inkl. der in den Workshops vorgestellten Zwischenergebnisse findet sich in Anhang 3 Wirtschaftlichkeitsberechnungen

6 Umsetzungskonzept und Maßnahmenplan

Das Umsetzungskonzept und der Maßnahmenplan zur Bildung eines gemeinsamen Zweckverbandes der Kommunen Hohen Neuendorf, Birkenwerder, Mühlenbecker Land und Glienicke/Nordbahn – Nordbahn muss in verschiedene Phasen bzw. Komplexe gegliedert werden.

- Schaffung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen
- Schaffung der personellen Rahmenbedingungen
- Anpassung der IT-Infrastruktur
- Change Management

In der Anlage "Umsetzungskonzept" werden die wichtigsten Aktivitäten strukturiert dargestellt.

6.1 Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Die Auftragberggemeinschaft hat sich nach Darstellung der Gründungsvarianten für den verwaltungs- und verfahrenstechnisch einfachsten Weg entschieden. Dies ist der Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn in den bestehenden Zweckverband Fließtal unter Vereinbarung einer neuen Verbandssatzung und eines neuen Verbandsnamens. Die dieser Entscheidung zugrunde liegenden Überlegungen sind im Zwischenbericht der Phase 2 zusammengefasst. Insbesondere sind auch Fusionsvarianten nach §§ 20a und 29b GKG dargestellt worden, die komplizierte und langwierige Zwischenschritte erfordert hätten.

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

Soweit alle vier Auftrag gebenden Gemeinden einen ZV gründen, wäre 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.

Deshalb ist als weitere und einfachere Variante eines gemeinsamen ZV der Beitritt der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn in den bestehenden ZV Fließtal mit gleichzeitiger Änderung der Zweckverbandssatzung und des Namens des Zweckverbandes gewählt worden. Nach § 20 Abs. 2 GKG sind hier zwingend folgende Verfahrensschritte zu beachten:

„Der Beitritt setzt einen Antrag voraus, in dem der Beitretende gegenüber dem Zweckverband erklärt, welche Vermögensgegenstände mit dem Beitritt auf den Zweckverband übergehen sollen. Soweit Aufgaben auf den Zweckverband übertragen werden, geht das für die Aufgabewahrnehmung eingesetzte Anlagevermögen entschädigungslos auf den Zweckverband über, wenn der Zweckverband das Anlagevermögen für die Aufgabenerfüllung benötigt und die im

Zusammenhang mit dem Anlagevermögen stehenden Verbindlichkeiten übernimmt. Die Beteiligten können abweichende Regelungen treffen.“

Die rechtlichen Verfahrensschritte können somit in einen vertraglichen, betriebsorganisatorischen Teil (Beitrittsvereinbarung) und einen hoheitlichen Teil mit Erstellung einer neuen Satzung und Beschlussfassungen der zu beteiligenden kommunalen Organe grob untergliedert werden.

6.1.1 Inhalte der sog. „Beitrittsvereinbarung“

Notwendige Inhalte und zu klärende Fragen einer Vereinbarung zur Vermögensübertragung und zur Regelung sonstiger Rechte und Pflichten (Beitrittsvereinbarung) zwischen der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeinde Glienicke/Nordbahn auf der einen Seite sowie dem Zweckverband Fließtal auf der anderen Seite sind:

1. Bezeichnung des Vertragsgegenstandes
2. Regelungen zur Vermögensübertragung (in Anlagen zum Vertrag sollten die technischen Anlagen, das bewegliche Anlagevermögen sowie Gebäude und Grundstücke aufgeführt werden)
3. Gibt es im Bau befindliche Anlagen, zu denen etwas geregelt werden muss?
4. Welche Verträge und sonstigen Verbindlichkeiten sind zu übernehmen?
5. Die ausstehenden Forderungen sollten ebenfalls in einer Anlage erfasst werden.
6. Gibt es weitere Vertragsverhältnisse zu Dritten, die hier einer Regelung bedürfen? (Abwicklung des bestehenden Betriebsführungsvertrages zur Wasser Nord ist Sache der Stadt Hohen Neuendorf)
7. Werden Zuwendungen und wenn ja in welcher Höhe übertragen, bzw. ist deren Höhe gesichert?
8. Sind Miet- oder Leasingverträge zu übernehmen?
9. Übernahme der Arbeitsverträge der Mitarbeiter der Stadt (Eigenbetrieb) und der Wasser Nord, soweit für Abwasser tätig
10. Übertragung weiterer Vermögensgegenstände: zum Beispiel Rechte aus Grunddienstbarkeiten, Genehmigungen, Wegerechte, etc.?
11. Besitz- und Eigentumsübergang, Lastentragung (Verzeichnis der Versicherungen)
12. Bestehen noch Gewährleistungsrechte gegenüber ausführenden Firmen aus Auftragsverhältnissen?
13. In welche Mitgliedschaften und Anteile an Unternehmen tritt der Zweckverband für die Stadt Hohen Neuendorf und die Gemeinde Glienicke/Nordbahn ein?
14. Welche objektbezogenen Kreditverträge sind zu übernehmen?
15. Ein Übergabe-/Übernahmeprotokoll ist vorzubereiten (verbunden mit Besichtigung und Beurteilung der Gegenstände)
16. In einer weiteren Anlage sollte aufgeführt werden, welche Unterlagen übergeben werden und welche Verwahrungspflichten hierzu bestehen.
17. Aufnahme und Bezeichnung des separaten Entsorgungsgebietes (Abrechnungsgebietes) für Hohen Neuendorf

6.1.2 Änderungen der Verbandssatzung

Die Beteiligten sollten sich parallel zur Erstellung der vertraglichen Unterlagen im Zuge der Beitrittsvereinbarung gemeinsam auf einen Normtext der Änderungssatzung einigen und auf ein Verfahren, wann und wie der/die neue Verbandsvorsteher/in gewählt wird. Wenn unserem Vorschlag gefolgt wird, dieses Organ mit einem hauptamtlichen Vertreter zu besetzen, dann ist die Stelle öffentlich auszuscheiden.

In der Zweckverbandssatzung muss der neue Name des Verbandes festgelegt werden. Vorschlag: **Zweckverband Nord (ZVN)**. Dieser Name ist kurz und einprägsam, weist eine Ähnlichkeit zur bestehenden Wasser Nord im Bereich Trinkwasser aus, mit der zusammen ja ein „virtuelles Unternehmen“ gebildet werden soll und ist vor allem offen für zukünftige Aufgabenübertragungen.

Neben dem neuen, erweiterten Mitgliederbestand sollte die **Stimmenverteilung** neu geregelt werden, um der unterschiedlichen Einwohnerzahl der Mitglieder gerecht zu werden. Nach der bisherigen Regelung in § 13 Abs. 1 der Zweckverbandssatzung Fließtal hat jedes Verbandsmitglied zwei Stimmen. Es könnte ein Verteilschlüssel nach Einwohnern aufgenommen werden, z.B. je 2000 Einwohner eine Stimme. Hier gibt es keine starren rechtlichen Vorgaben, dies obliegt dem politischen Ermessen der Mitgliedskommunen.

Schließlich ist der **Aufgabenkatalog** zu überarbeiten, da der Bereich Trinkwasser nicht mitübertragen wird und die Niederschlagswasserbeseitigung nur vom einem Teil der Mitglieder übertragen wird.

Die Mitglieder der zukünftigen Verbandsversammlung sollten auch eine Entscheidung darüber herbeiführen, ob ein **Verbandsvorstand** als drittes Organ neben der Verbandsversammlung und dem Verbandsvorsteher eingeführt wird und mit welchen Aufgaben dieses Organ ggf. ausgestattet wird. Dies kann den Vorteil haben, dass bestimmte Entscheidungen durch ein kleineres Gremium als Kollektivorgan, in dem alle vier Kommunen vertreten sind, kurzfristiger getroffen werden können, und Beschlussgegenstände für die Verbandsversammlung bereits vordiskutiert besser aufbereitet eingebracht werden. Die Einführung eines Verbandsvorstandes ist fakultativ, also auch vom politischen Ermessen der Verbandsversammlung abhängig.

Mit den vorgenannten Punkten sind nur die wichtigsten Änderungen angesprochen worden, die Aufzählung ist somit nicht vollständig.

6.1.3 Zeitliche Abfolge

Bereits vor der Stellung eines öffentlichen Antrags auf Aufnahme in den ZV müssen sowohl die Einzelheiten der Vermögensübertragung und anderer Rechte sowie der Normtext der Änderungssatzung vereinbart sein. Dann können diese der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Hohen Neuendorf und der Gemeindevertretung von Glienicke/Nordbahn zur Beschlussfassung vorgelegt werden und bei positivem Ausgang der Antrag auf Aufnahme in den Verband gestellt werden.

Danach hat die Verbandsversammlung des Zweckverbandes mit „einer Mehrheit von zwei Dritteln der satzungsmäßigen Stimmzahl der Verbandsversammlung sowie einer einstimmigen Beschlussfassung“ (§ 20 Abs. 1 GKG) über diesen Antrag und die Änderungssatzung abzustimmen, damit es zu einem Beitritt kommt.

Die neue Verbandssatzung ist dann von der Kommunalaufsicht zu genehmigen. Die sog. Beitrittsvereinbarung bedarf keiner Genehmigung. Der Zweckverband entsteht dann am Tage nach der öffentlichen Bekanntmachung der Verbandssatzung mit ihrer Genehmigung im Veröffentlichungsblatt der Auf-

sichtsbehörde, soweit nicht hierfür in der Verbandssatzung ein späterer Zeitpunkt in der Satzung selbst bestimmt ist (§ 11 Abs. 2 GKG).

Es ist zu empfehlen, die Rechtsaufsichtsbehörde frühzeitig in diesen Prozess einzubinden, damit das Risiko einer Beanstandung von Beschlüssen im Nachgang auf nahezu Null reduziert wird.

Entwürfe für mögliche Beschlusstexte sind im Anhang enthalten.

6.2 Schaffung der betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

In den vorangegangenen Ausführungen wurde dargestellt, welche Einzelheiten im Vorfeld der Beschlussfassungen in den Gemeinden bereits vereinbart sein müssen. Neben den Details für die Satzungsänderungen und die Vermögensübertragung werden dann auch weitere Vorbereitungen für die Aufnahme der Arbeit des vergrößerten Zweckverbandes getroffen.

Das Beraterteam schlägt vor, die bereits im Rahmen der Optimierungsstudie geführten Gespräche fortzusetzen und aus den schon beteiligten Mitarbeitern des Zweckverbandes Fließtal, Wasser Nord und Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf eine **feste Arbeitsgruppe zu bilden** mit der Aufgabe, die Vorbereitungen für den vernetzten Betrieb Wasser und Abwasser zu treffen. Die wichtigsten Aufgaben dieser Arbeitsgruppe sind im Anhang auch als Liste enthalten.

Als Grundlage für die Überarbeitung von Planungen und Kalkulationen sollten für die Arbeitsgruppe in 2013 die dann vorliegenden Jahresabschlüsse 2012 dienen, insbesondere mit dem Vorteil, dass auch für die Gemeinde Glienicke / Nordbahn dann ein nach dem System der Doppik erstellter Jahresabschluss vorliegt. Die in dieser Studie erarbeiteten Zahlen können dann für den gemeinsamen Betrieb in aktueller Qualität verwendet werden.

Im ersten Schritt werden zu Beginn des ersten gemeinsamen Geschäftsjahres mit Beitritt der Gemeinden zum Zweckverband diesem die **Vermögensgegenstände übertragen**. Im Vorfeld wird das Verfahren hierzu festgelegt (Beschluss der Verbandsversammlung nach Beitrittsvereinbarung):

Der einfachste Weg ist es, dass alle übertragenden Gemeinden beschließen, das Vermögen und Schulden zu Buchwerten zu übertragen - das ist einfach und praktikabel. Danach legt man für die Zukunft **einheitliche Abschreibungssätze** für den neuen Verband fest und diese werden ab Übertragungszeitpunkt angewendet.

Die Alternative, zunächst über Gutachten die Vermögensgegenstände neu zu bewerten, würde Gemeinden und Verband unangemessen viel Zeit und Aufwand verursachen, insbesondere im Hinblick darauf, dass die Einschätzungen zu den Anlagen keine Hinweise darauf ergeben, dass die Anlagen zurzeit grundlegend falsch bewertet sind. Die Einigung auf zukünftig buchhalterisch **einheitliche Nutzungsdauern** ist jedoch nötig.

Für die Übertragung der Vermögensgegenstände maßgeblich sind die Restbuchwerte der Anlagegegenstände. Um aber alles richtig festlegen zu können, benötigt man die historischen (also ursprünglichen) Anschaffungs- und Herstellungskosten, die kumulierten Abschreibungen bis zum Übertragungszeitpunkt und dann entsprechend die Restbuchwerte. Man benötigt auch den Zeitpunkt des Beginns der Abschreibung und wie viele Jahre bereits Abschreibungen gebucht wurden.

Nach bisheriger Abschreibungsdauer, der gemeinsam festgelegten gesamten Nutzungsdauer und dem Restbuchwert zum Übertragungszeitpunkt wird der neue Abschreibungsbetrag ermittelt, so dass mit dem **gesamten Anlagevermögen des Zweckverbandes einheitlich** verfahren wird.

Mit den empfangenen **Ertragszuschüssen, Krediten und Rücklagen wird analog verfahren.**

Für die zukünftige Investitionstätigkeit muss eine neue gemeinsame Aktivierungsrichtlinie erarbeitet werden, die festlegt, ab welcher Größenordnung Anlagen als Investitionen gelten oder als Erhaltungsaufwand.

Für die Kalkulation der Tarife in den neuen Tarifgebieten werden die Kalkulationsgrundlagen einheitlich festgelegt. Das Beraterteam schlägt für die Kalkulation das bei der KOWAB-West verwendete Verfahren vor, dass in dieser Studie bereits angewendet wurde. Hierfür sind die für die Kalkulation relevanten Abschreibungen kumulativ zu ermitteln. Weiterhin werden die in den Kalkulationen zu verwendenden **Sätze für die Abschreibungen** gesamt und der **Zinssatz** für die Berechnung der kalkulatorischen Zinsen beschlossen. In diesem Zuge werden auch der **Maßstab für die Erhebung der Grundgebühr** und die **Höhe je Einwohner und Tag** gesetzeskonform definiert.

Mit den Daten der Jahresabschlüsse 2012 und der aktuellen Planung für 2013 wird der **Wirtschaftsplanentwurf** für die Jahre ab 2014 mit **Investitions-, Finanz-, und Stellenplan** erarbeitet. Hierbei sind die bereits vorgestellten Entwürfe zum vernetzten Betrieb mit der Wasser Nord einzubeziehen. In diesem Zusammenhang muss auch das **Ableseverfahren** harmonisiert werden. Da sich für einen Teil der Kunden der Abrechnungsrhythmus ändern wird, ist dies im Abrechnungsverfahren abzubilden und den Kunden rechtzeitig mitzuteilen.

Neben der Kalkulation der Schmutzwassergebühren muss auch die Kalkulation der **Niederschlagswasserentsorgung** für das bisher betreute Gebiet überprüft werden. Für die zukünftig abzudeckende Aufgabe Niederschlagswasserentsorgung der beitretenden Gemeinden sind ab 2014 konzeptionell erste Schritte zu unternehmen.

6.3 Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen

Ein wesentlicher Faktor für das Funktionieren des virtuellen Unternehmens ist der **gemeinsame Standort**. Wegen der Verfügbarkeit räumlicher Kapazitäten und des Bekanntheitsgrades bei den (Wasser-) Kunden bietet sich der Standort der Wasser Nord in Hohen Neuendorf an. Hier sind die vertraglichen Voraussetzungen zu schaffen und die Arbeitsplätze entsprechend einzurichten.

Das gesamte **Vertragswerk** des Regiebetriebes Glienicke/Nordbahn, des Eigenbetriebes Abwasser Hohen Neuendorf und des Zweckverbandes Fließtal ist dahingehend zu prüfen, ob sich Anpassungsbedarf aus dem Zusammengehen ergibt. Die wichtigsten Verträge sind die Überleitungsverträge zu den Kläranlagen, das Vertragswerk zwischen dem Zweckverband und Wasser Nord muss neu geregelt werden und diverse Dienstleistungsverträge sind anzupassen oder zu übertragen.

Wichtige Maßnahmen sind zur **internen und externen Kommunikation** zu ergreifen. Hierzu ist auch der Ansatz im Kapitel „6.6 Change Management“ zu beachten.

Besonderes Augenmerk ist auf die **Information** der Kunden zu legen, für die sich Änderungen ergeben. Weiterhin sind die Genehmigungsbehörden, die Berliner Wasserbetriebe als Mitgesellschafter der Wasser Nord und die übrigen Geschäftspartner über die veränderte Organisation zu informieren.

Neben der direkten Ansprache sollten Informationen auch über das Internet und über die lokalen öffentlichen Medien verteilt werden.

6.4 Schaffung der personellen Rahmenbedingungen

Im Zweckverband werden neben den Mitarbeitern des Zweckverbandes Fließtal die jetzt bei Wasser Nord und beim Eigenbetrieb Abwasser Hohen Neuendorf beschäftigten Mitarbeiter durch Überleitung der Arbeitsverträge angestellt. Dabei finden zunächst zwei unterschiedliche Tarifverträge (TVV und TVöD) Anwendung. Es ist in der Beitrittsvereinbarung festzulegen, **welcher Tarifvertrag** zukünftig Anwendung finden soll und zu welchem Zeitpunkt die Harmonisierung erfolgt. Die Anpassung darf nicht zum Nachteil für die Mitarbeiter sein. Neben der vertraglichen Organisation müssen im geplanten Modell des vernetzten Betriebes Wasser-Abwasser sorgfältig die Stellen beschrieben werden und im gemeinsamen Organigramm zugeordnet werden.

Die **Lohnabrechnung** soll, wie aktuell im Zweckverband Fließtal, für alle Mitarbeiter Wasser und Abwasser vom Zweckverband ausgeführt werden. Hierfür bedarf es der Kündigung der entsprechenden Dienstleistungen bei Wasser Nord und der Erweiterung der Lohnabrechnung beim Zweckverband. Formal ist die Leistung zwischen Wasser Nord und dem Zweckverband zu regeln.

6.5 Anpassung der IT-Infrastruktur

Im Grundsatz lassen sich die IT-Systeme der Wasser Nord und des Zweckverbandes Fließtal dergestalt zusammenführen, dass von beiden Aufgabenträgern Systemkomponenten verwendet werden. Als Herzstück bietet sich das Wilken ERP-System der Wasser Nord mit der Gebührenabrechnung (ENERGY) an, in dem bereits heute die abzurechnenden Abwasser-Kundendaten als Wasser – Kundendaten vorhanden sind.

Trotz dieser Möglichkeiten, die aktuelle Infrastruktur zu nutzen, sind Maßnahmen zur Einrichtung erforderlich:

- Die ab Beginn der Zusammenarbeit erforderlichen **IT-Arbeitsplätze und das Netzwerk** müssen eingerichtet und erweitert werden. Hierzu ist formal die Regelung der Nutzung zwischen Wasser Nord und Zweckverband zu treffen.
- Für die vorhandene Software müssen die **Lizenzen und zugehörige Wartungsverträge** geprüft und ggf. geändert werden.
- Zu den **Anpassungsarbeiten im ERP-System** gehören die Einrichtung der Tarife und der Kunden (als Abwasserkunden), die Migration der Abrechnungsdaten aus dem Abrechnungssystem des ZV Fließtal und die Einrichtung des Mandanten Zweckverband.
- Das **Formularwesen** muss entsprechend für den neuen Mandanten bzw. für die Abrechnung Abwasser im System ENERGY eingerichtet werden. Die Struktur des Rechnungswesens mit Konten, Kostenstellen und weiteren Strukturelementen der Buchhaltung und des Controlling muss im Wilken-System erweitert werden.
- Wie oben erwähnt, wird die **Lohnabrechnung** im bisherigen Verfahren des Zweckverbandes Fließtal übernommen. Neben der Neueinrichtung von abzurechnenden Mitarbeitern wird eine Anpassung der Schnittstelle zum ERP-System erforderlich.
- Die Zusammenführung der **GIS-Daten** in einem System ist erst mittelfristig geplant, es ist aber zu prüfen, welche Daten bereits ab Aufnahme der Tätigkeit zentral zu halten erforderlich sind und welcher Bedarf an Informationsaustausch zwischen den Systemen besteht. Aufgrund der getrenn-

ten Entsorgungsgebiete ist hier aber ein paralleles Laufen der Systeme für eine gewisse Zeit vertretbar.

6.6 Change Management

Aus Sicht des Beraterteams kommt dem Komplex "Umsetzung des begleitenden Change Management" eine besondere Bedeutung zu.

- **Das Bisherige**, die alte Welt, **muss anerkannt und gewürdigt werden**. Nur durch die dort geschaffenen Grundlagen ist der „Entdeckergeist“ entstanden, der jetzt zu „neuen Kontinenten“ führt. Dies ist am wirksamsten, wenn es durch den Geschäftsführer der Wasser Nord und den Vorstandsvorsteher des Zweckverbandes erfolgt. Diese sind es, die besonders stark als Stellvertreter des Neuen wahrgenommen werden. Ihre Aufgabe im Veränderungsprozess besteht darin, immer wieder deutlich zu machen, wie wichtig das Bestehende als Grundlage für die Neugestaltung ist. Andernfalls werden bestehende Loyalitäten zur eigenen beruflichen Vergangenheit immer wieder erforderlichen Veränderungen entgegenwirken.
- Um Zweifeln und Ängsten der Mitarbeiter entgegenzuwirken ist in besonders hohem Maße auf die Einbeziehung der Mitarbeiter und deren Information Wert zu legen. Die **Mitgestaltung** der zukünftigen Abläufe aus Sicht der erfahrenen Bearbeiter ermöglicht die Nutzung des entstehenden Optimierungspotentials von Anfang an. Dabei hat die neue Aufgabenverteilung neben der Nutzung von Bewährtem auch Veränderungen der Aufgaben bei einzelnen Mitarbeitern zur Folge. Umso mehr ist die zukünftige Leitung des vernetzten Unternehmens gefordert, **strategische Ziele** zu formulieren, zu erläutern und persönlich in die operative Ebene zu tragen. Da sich aus den Unternehmen neu zusammengesetzte Teams bilden, wird empfohlen, in Workshops und Trainings die **Zusammenarbeit auf Ebene der Mitarbeiter und der Führungskräfte** zu fördern. Die fachliche **Weiterbildung** ist den veränderten Aufgaben entsprechend zu organisieren.
- Es muss eine **lösungsorientierte Zielvorstellung** entstehen, für die es sich zu arbeiten lohnt. Je realistischer und konkreter diese ist, desto einfacher entsteht eine Bereitschaft, „es einfach mal zu versuchen“. Dazu sollten frühzeitig alltagsorientierte Beschreibungen der gewünschten Effekte einer Veränderung der Aufbauorganisation erarbeitet werden. Alltagsorientiert heißt, dass sie nicht nur aus dem Organigramm besteht, sondern viele unterschiedliche Aspekte enthält (z.B. wie erfolgt die Arbeitsorganisation, wie erfolgt die Zusammenarbeit untereinander,...). Je mehr relevante Aspekte beschrieben sind, desto einfacher fällt es, sich ein „Leben darin“ vorzustellen und Unsicherheiten abzubauen. Aus diesem Grundsatz ergibt sich die zweite wichtige Aufgabe des Geschäftsführers und des Vorstandsvorstehers, nämlich als Sinnstifter für die Veränderung aufzutreten. Sie müssen erklären helfen, wozu das alles dienen soll.

7 Übersicht über die Anhänge zum Abschlussbericht

Anhang 1 Zwischenbericht Stufe 1

Anhang 2 Zwischenbericht Stufe 2

Anhang 3 Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Anhang 4 Umsetzungskonzept

Des Weiteren findet sich auf der beigefügten CD eine Dokumentation des Projektablaufes mit den Protokollen der Meilenstein-Workshops sowie den Berechnungen.