



Demografischer Wandel - auch im ÖPNV

Existenzgründer müssen ihr Handwerk verstehen

Aus dem Inhalt:

- Schwerpunkt: Wirtschaftsförderung
- Outsourcing von Amtsleitungstätigkeiten
- Modernisierung der Umweltverwaltung aus Sicht des LKT NRW



Liliencronstraße 14
40472 Düsseldorf
Postfach 33 03 30
40436 Düsseldorf
Telefon 02 11/9 65 08-0
Telefax 02 11/9 65 08-55
E-Mail: presse@lkt-nrw.de
Internet: www.lkt-nrw.de

Impressum

**EILDienst – Monatszeitschrift
des Landkreistages
Nordrhein-Westfalen**

Herausgeber:
Hauptgeschäftsführer
Dr. Martin Klein

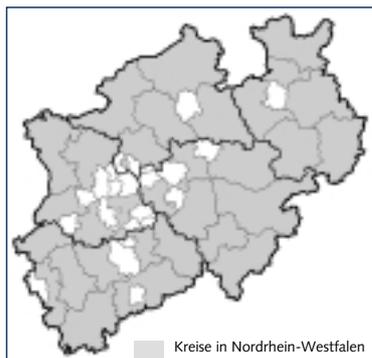
Redaktionsleitung:
Referent Boris Zaffarana

Redaktion:
Erster Beigeordneter
Franz-Josef Schumacher
Hauptreferentin Dr. Angela Faber
Hauptreferent Dr. Marco Kuhn
Referent Dr. Hans Lühmann
Referentin Dr. Christiane Rühl
Referentin Friederike Scholz

Redaktionsassistentz:
Monika Henke

Herstellung:
Druckerei und Verlag
Knipping GmbH, Birkenstraße 17,
40233 Düsseldorf

ISSN 1860-3319



Aus dem Landkreistag

Vorstand des LKT NRW am 14. Februar 2006 in Düsseldorf 71

Medien-Spektrum:
Aktuelle Pressemitteilungen

Kommunen kritisieren Software der Bundesagentur für Arbeit 72

Schwerpunkt: Wissenschaftsförderung

**Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch – die Arbeitsgemeinschaft
Kommunale Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen** 72

Bewährt: Das Gründungsnetzwerk im Kreis Borken 73

**Gründungs- und Festigungsberatung durch die Gesellschaft
für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter** 74

Kreis Mettmann: Standortmarketing auf der Expo Real 76

**Wirtschaftszeitschrift „Oberbergische Impulse“: Neue Akzente
der kreisweiten Wirtschaftsförderung** 78

**Gütesiegelgemeinschaft im Kreis Recklinghausen:
Unternehmensservice garantiert mit Brief und Siegel** 79

Gründungsfreundlicher Rhein-Sieg-Kreis 81

Kreis Warendorf – eine gründungsfreundliche Region 84

**Gründer- und Mittelstandsservice Plus im Kreis Wesel – Wege zu
mehr Bestandssicherheit von Unternehmen** 85

Themen

**Können Amtsleitungstätigkeiten in einer Kommunalverwaltung
outgesourct werden?** 86

**Vorschläge des Landkreistages zur Modernisierung
der Umweltverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen** 91

Kürzungen der Landeszuschüsse im Bereich der Kindertagesstätten 92

Landtagsanhörung zur Reform des Sparkassenrechts 94

Das Porträt

Boris Becker als Aushängeschild des Kreises Düren 103

Im Fokus

Wie kann der ÖPNV auf den demografischen Wandel reagieren? 105

Kurznachrichten

Allgemeine Verwaltungsaufgaben

Kreis Düren legt Handbuch zur Verhinderung von Korruptionsdelikten vor 108

Kultur

Buchband „Deutsche Landkreise im Portrait“ zeichnet buntes Bild vom Rhein-Sieg-Kreis 109

Rhein-Sieg-Kreis: Kunst als Bildungsmittel zur Förderung von Kreativität und Denken 109

Soziales

Vielfalt in Lippe – Nach Migration folgt Integration 110

Unterstützung für Alleinerziehende – Arbeitsmarktintegration und soziale Teilhabe 111

Innovatives Kinderbetreuungsprojekt: 14 Mäuse krabbeln durchs Kreishaus Düren 111

Jugend

Über die Erziehungsberatung/Ehe- und Lebensberatung im Jahr 2004 in Nordrhein-Westfalen 112

Gesundheit

Gesundheitsbericht des Rhein-Sieg-Kreises erschienen 112

Umweltschutz

Brennholz aus Oberberg – Informationsbroschüre 112

Wirtschaft

Weiterbildung für Wirtschaftsförderer 113

Einbanddecken und Stichwortverzeichnis 113

Hinweise auf Veröffentlichungen 113



Vorstand des LKT NRW am 14.02.2006 in Düsseldorf

Unter Vorsitz von Präsident Landrat Thomas Kubendorff, Kreis Steinfurt, trafen die Vorstandsmitglieder des LKT NRW zu ihrer Sitzung am 14. Februar 2006 in der Geschäftsstelle des LKT NRW in Düsseldorf zusammen.

Der Vorstand befasste sich mit der anstehenden Novellierung des Schulgesetzes Nordrhein-Westfalen. Er stimmte der seitens der Geschäftsstelle auf der Basis der Sitzung des Ausschusses für Schule, Kultur und Sport des Landkreistages Nordrhein-Westfalen vorbereiteten Stellungnahme zum Entwurf des Zweiten Schulrechtsänderungsgesetzes zu. Insbesondere sprach sich der Vorstand für die Beibehaltung der Möglichkeit aus, für die Berufsausbildung im dualen System Schulbezirke zu bilden. Im Einzelnen wird auf die ausführliche Stellungnahme des Landkreistages Nordrhein-Westfalen zum Entwurf des Zweiten Schulrechtsänderungsgesetzes verwiesen, die im Aprilheft des Eildienstes zum Schwerpunkt Schule abgedruckt werden wird.

Im Anschluss ging es um die Auswirkungen des Landeshaushaltes 2006 auf die Kindertagesstätten. Der Vorstand lehnte die vorgesehenen Kürzungen der Landeszuschüsse ab. Der Beschluss des Vorstandes und die ihm zugrunde liegenden Erwägungen sind in diesem EILDienst abgedruckt (Seite 92).

Außerdem diskutierten die Vorstandsmitglieder über Möglichkeiten der Modernisierung und Bündelung der Umweltverwaltung im Rahmen einer Verwaltungsstrukturreform. Der Vorstand sprach sich für das so genannte Zaunmodell aus, wonach die Zusammenführung möglichst aller an einem Betriebsstandort notwendigen Aufgaben in einer behördlichen, im Regelfall einer kommunalen, Zuständigkeit angestrebt werden soll.

Sodann ging es um die von der Landesregierung vorgesehene Verlagerung der Autobahnpolizei von den Bezirksregierungen auf fünf Polizeipräsidien und Eingliederung der Polizeipräsidien Mülheim und Leverkusen in die Polizeipräsidien Essen und Köln. Der Vorstand sprach sich dafür aus, dass die Landesregierung zunächst ein Gesamtkonzept für eine Neuorganisation der Kreispolizeibehörden vorlegen müsse, bevor sie Einzelschritte ergreife, bei denen nicht erkennbar sei, ob und in welches Konzept sie sich einfügen könnten.

Anschließend befassten sich die Mitglieder des Vorstands mit dem Entwurf des Infrastrukturbedarfsplans, der seitens des Ver-

kehrsministeriums im Rahmen der Integrierten Gesamtverkehrsplanung vorgelegt worden ist. Ausdrücklich begrüßt wurde, dass nunmehr die Bedarfspläne für Straße und Schiene endlich fortgeschrieben werden und dieser Fortschreibung nicht länger ein genereller Vorrang für die Schiene zugrunde gelegt werden soll. Auf einhellige Kritik stieß demgegenüber der intransparente und in Teilen methodisch fragwürdige Ansatz des Infrastrukturbedarfsplanentwurfs. Die den Regionalräten insoweit zur Beschlussfassung eingeräumte Frist wurde als nicht akzeptabel eingestuft, weil sie keinen Raum für eine ausreichende Rückkoppelung mit den Kommunen lässt. Es wurde befürchtet, dass im Ergebnis wesentliche Teile der nordrhein-westfälischen Verkehrsplanung der Disposition der politisch Verantwortlichen in Land und Kommunen entzogen werden. Abschließend wurde das Umsetzungskonzept zur medizinischen Versorgung wohnungsloser Menschen in NRW einstimmig befürwortet.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 00.10.00

Medien-Spektrum

Kommunen kritisieren Software der Bundesagentur für Arbeit: „BA-Software kostet Arbeitskraft und Zeit – Örtliche Lösungen werden behindert“

Gemeinsame Presseerklärung mit dem Städtetag NRW vom 03.02.2006

Die Software der Bundesagentur für Arbeit (BA), die in den Arbeitsgemeinschaften aus Kommunen und örtlichen Arbeitsagenturen für Hartz IV eingesetzt wird, weist nach wie vor gravierende Fehler auf und erschwert die Arbeit der Fallmanager ganz erheblich. Darauf haben heute der Städtetag Nordrhein-Westfalen und der Landkreistag Nordrhein-Westfalen hingewiesen. Beide Verbände fordern deshalb, kommunale Softwarelösungen zuzulassen.

„Das zentrale Bearbeitungsprogramm A2LL ist nicht ausgereift und kann – selbst nach Einschätzung der Bundesagentur für Arbeit – auch nicht erweitert, sprich ver-

bessert werden. Es macht die Arbeit komplizierter, sorgt aber nicht für eine effektivere Vermittlung von Arbeitssuchenden“, erklärten Dr. Stephan Articus, Geschäftsführer des Städtetages Nordrhein-Westfalen, und Dr. Martin Klein, Hauptgeschäftsführer des Landkreistages Nordrhein-Westfalen.

Städtetag und Landkreistag verwiesen darauf, dass mit kommunalen Softwarelösungen stabil arbeitende Programme als Alternativen zur Verfügung stünden. Diese Programme waren entwickelt worden, um vor der Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe damalige Sozialhilfeempfänger wieder in Arbeit zu vermitteln.

„Diese Programme haben sich bewährt und stecken anders als die Neu-Entwicklung der Bundesagentur für Arbeit nicht mehr in den Kinderschuhen“, betonten Articus und Klein. „Es ist daher nicht nachvollziehbar, warum sich die Bundesagentur vehement dagegen wehrt, umzusteuern.“ Mehr noch: „So mancher Kommune, die noch nach einer geeigneten EDV-

Lösung sucht, versucht die Bundesagentur A2LL zwangsweise zu verordnen.“

Ein Hauptproblem des Programms der Bundesagentur für Arbeit ist nach Auffassung von Landkreistag und Städtetag die schlechte Online-Anbindung an die Kreise und kreisfreien Städte; lange Zugriffszeiten auf die zentral gesteuerten BA-Server und Computer-Abstürze seien die Folge. Ausgereift hingegen seien anscheinend die statistischen Unterprogramme: „Man legt offenbar zu viel Wert darauf, Zahlen zu interpretieren“, so Articus und Klein.

Die beiden Kommunalverbände appellierten deshalb eindringlich an die Bundesagentur für Arbeit, endlich kommunale Software-Lösungen zu akzeptieren, an denen „nicht mehr herumgebastelt werden muss“. Es könne nicht sein, dass die Bundesagentur für Arbeit einerseits dezentrale und damit bürgernahe Ansätze bei Hartz IV begrüße, andererseits aber an ihrer eigenen fehlerhaften, zentral gesteuerten Software festhalte, „ohne die Realität zur Kenntnis zu nehmen.“

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 00.10.03.2

Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch – die Arbeitsgemeinschaft Kommunale Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen

Von Dr. Christian Schmidt*

Im vergangenen Jahr konnte die Arbeitsgemeinschaft Kommunale Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen (AGKW NRW) bereits ihren 40. Geburtstag feiern. Bemerkenswert ist nicht nur dieses Jubiläum als solches, sondern vielmehr die Tatsache, dass der Verbund aller Wirtschaftsförder-Einrichtungen der nordrhein-westfälischen Städte, Gemeinden und Kreise über einen derart langen Zeitraum hinweg erfolgreich gearbeitet und sich bewährt hat. Bei wachsendem Aufgabenspektrum, zunehmender Standortkonkurrenz und immer vielfältigeren Ansprüchen an die Wirtschaftsförderung ist die AGKW in allen Fragen der kommunalen Wirtschaftsförderung nach wie vor ein unverzichtbarer Ansprechpartner für die kommunalen Spitzenverbände Städtetag, Städte- und Gemeindebund sowie Landkreistag Nordrhein-Westfalen.

Die AGKW wurde 1965 von den drei kommunalen Spitzenverbänden ins Leben gerufen. Seitdem finden die engen inhaltlichen Wechselbeziehungen zwischen AGKW und Spitzenverbänden ihren Aus-

druck in regelmäßigen Abstimmungsgesprächen zu aktuellen Themen aus dem Bereich der kommunalen Wirtschaftsförderung. Als Mitglieder der kommunalen Spitzenverbände sind im Übrigen alle Städte, Gemeinden und Kreise zugleich Mitglieder der AGKW – ebenso wie die regionalen und kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die sich im Verband der Wirtschaftsförderungs-

und Entwicklungsgesellschaften NRW (VVE) zusammengeschlossen haben. Wesentliches Lenkungsinstrument der AGKW ist der Vorstand, dem drei von den Spitzenverbänden entsandte Vertreter, ein Vertreter der kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften und der Sprecher des AGKW-Arbeitskreises angehören. Dem Arbeitskreis gehören neben dem Vorstand

* Der Autor ist Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Hagen GmbH und Vorsitzender der AGKW NRW.

je sechs Vertreter an, die von den Spitzenverbänden sowie dem Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften benannt werden. Als Fachkommission erschließt der Arbeitskreis den kommunalen Spitzenverbänden zusätzlichen Sachverstand und Erfahrungen aus der Praxis und fördert den Erfahrungsaustausch sowie den Transport von Erkenntnissen aus der Praxis in die Gesetzgebung. Weiterhin trägt er dazu bei, die Wirtschaftsförderung als Querschnittsaufgabe stärker in das Bewusstsein der politischen Entscheider zu rücken.

Darüber hinaus führen AGKW-Vorstand und -Arbeitskreis jährlich eine Tagung durch, die unter einem Schwerpunktthema aktuelle Fragen der Wirtschaftsförderung und Strukturverbesserung behandelt. Zuletzt konnte die AGKW beispielsweise auf ihrer Jahrestagung 2005 in Hagen vor rund 130 Wirtschaftsförderern aus dem ganzen Land neben anderen Dr. Jens Baganz, Staatssekretär aus dem Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes NRW, zu einer Diskussion über die künftige Wirtschafts- und Standortförderungs politik des Landes begrüßen.

Was die inhaltliche Arbeit im Arbeitskreis und im Vorstand der AGKW anbelangt, so ist diese naturgemäß von den sich in den vergangenen vier Jahrzehnten wandelnden Aufgaben und Themenfeldern der kom-

munalen Wirtschaftsförderung geprägt. War in den ersten Jahren nach Gründung der AGKW die wichtigste Aufgabe der kommunalen Wirtschaftsförderung noch „Unternehmen für den Standort zu gewinnen und Gewerbeflächen bereitzustellen“, so ging es zum Beispiel im Jahre 1990 um die Themen „Arbeiten im Park – Eine neue Ansiedlungsstrategie“ oder „Wirtschaftsförderung und Entwicklungsplanung einerseits – Alllasten andererseits“.

Aktuell stehen insbesondere folgende Themen auf der Tagesordnung: die Beratung von Existenzgründern; die Unterstützung von Unternehmen bei Gründung, Wachstum oder Restrukturierung; die Entwicklung und das Management von Gewerbeflächen; die künftige EU-Strukturfondsförderung; die Zukunft der regionalisierten Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik des Landes; der Stellenwert und die Sicherung der Wirtschaftsförderung bei zunehmend schwieriger Haushaltslage der Kommunen; die rechtlichen Beschränkungen der interkommunalen Zusammenarbeit und vieles mehr. Nicht vergessen werden darf schließlich, dass die AGKW an Fortbildungsmaßnahmen für kommunale Wirtschaftsförderer mitwirkt, die von der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung NRW (GfW) regelmäßig und mit großer Akzeptanz angeboten werden. Als Partner hat die AGKW zusammen mit der Gesellschaft für Wirtschafts-

förderung, dem Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften und der Fachhochschule des Mittelstandes (FHM) in Bielefeld die Wirtschaftsakademie mit ihren drei Säulen der Weiterbildung, des berufsbegleitenden Studiums und des Forums als Diskussionsplattform für neue Ansätze in der Wirtschaftsförderung entwickelt. Ein beachtlicher Teil der Dozentinnen und Dozenten in Bielefeld stammt aus den Reihen der Wirtschaftsförderer der AGKW.

Noch 1990 leitete der damalige Vorsitzende der AGKW, Stadtdirektor Claus Dieter Härchen aus Eschweiler, eine Veröffentlichung über die Arbeitsgemeinschaft Kommunale Wirtschaftsförderung in NRW mit der Frage ein „AGKW – was ist das?“.

Diese Frage stellt sich 2006 nicht mehr. Auf gesunder Basis kann die erfolgreiche Arbeit der AGKW NRW mit ihrem Leitmotiv „Aus der Praxis – für die Praxis“ als wichtiger Bestandteil des erfolgreichen Netzwerks der Wirtschaftsförderung in Nordrhein-Westfalen weitergeführt werden. Auch in Zukunft wird die AGKW dabei auf die fachliche Betreuung durch die Wirtschaftsdezernate der drei kommunalen Spitzenverbände zählen können, die sich in dieser Funktion in dreijährigem Turnus abwechseln.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Gründungsnetzwerk im Kreis Borken hat sich bewährt

Von Dr. Heiner Kleinschneider,
Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken

Der Kreis Borken war bis weit in die 1970er und 1980er Jahre hinein wirtschaftlich relativ einseitig strukturiert. Textil und Bekleidung waren die dominierenen Branchen. Diese Branchen haben kräftig Personal abgebaut. Im Kreis Borken waren es in den letzten 30 Jahren über 9.000 Arbeitsplätze, die dort verloren gegangen sind. Diese Verluste wurden allerdings deutlich übertroffen von den Arbeitsplatzzuwächsen in anderen Wirtschaftssektoren, so dass per Saldo eine ausgesprochen dynamische Entwicklung gelungen ist. Heute gilt der Kreis Borken als eine der wirtschaftlich erfolgreichsten Regionen im Lande.

Die Gründung neuer Betriebe war einer der Schlüsselfaktoren für die gute Entwicklung. Gründungsförderung als kommunale Aufgabe hat seit Einrichtung der Wirtschaftsförderungsgesellschaft für den Kreis Borken mbH (WFG) im Jahre 1968 einen hohen Stellenwert im Kreis Borken. Zentrales Element der kommunalen Gründungsförderung ist die Gründungsberatung in Form von Gründungsseminaren, Konzeptberatungen und Erfahrungsaus-

tauschveranstaltungen. Aber auch Orientierungs- und Gruppenberatungen gehören zum Angebotsspektrum für Gründungsinteressierte im Kreis Borken.

Die WFG steht in der Gründungsberatung nicht allein, sondern arbeitet eng und vertrauensvoll mit anderen Institutionen zusammen. Diese Zusammenarbeit wird gebündelt im „Gründungsnetzwerk im Kreis Borken“. Dieses Netzwerk ist weit gespannt. Mitglieder sind neben der WFG

unter anderem die Kammern, die Kreislandwerkerschaft, die Fachhochschulabteilung Bocholt, der regionale Unternehmensverband AIW, außerdem die Arbeitsagentur, die Finanzverwaltung, Banken, Steuerberater, die Regionalstelle Frau und Wirtschaft und einzelne Kommunen.

Das Netzwerk hat sich in den rund zehn Jahren seines Bestehens hervorragend bewährt. Die Veranstaltungen der Netzwerkmitglieder werden aufeinander abgestimmt und

regelmäßig in einem Veranstaltungskalender im Internet veröffentlicht. Ein gemeinsamer Wegweiser informiert die Gründungsinteressenten über Beratungsangebote und Anlaufstellen, und es werden regelmäßig gemeinsame Aktionen durchgeführt.

Eine solche gemeinsame zentrale Aktion hat es vor einiger Zeit zum Thema „Unternehmensnachfolge“ gegeben – mit einer Fülle von gut besuchten Informationsveranstaltungen speziell zu diesem Thema. Am 24. März 2006 ist wieder „Netzwerk-Tag“: Dann bietet das Gründungsnetzwerk wiederum eine zentrale Veranstaltung, diesmal zum Themenbereich „Mentoring und Coaching“ – ein Thema, das gerade in letzter Zeit immer aktueller geworden ist.

So gibt es in dieser Veranstaltung detaillierte Informationen über Mentoring-Netzwerke und über deren Leistungsfähigkeit. In einem Podiumsgespräch wird die Frage diskutiert, was Mentoren und die betreuten Mentees von einer solchen Kooperation haben, und in begleitenden Workshops werden aktuelle Fragen zur Finanzierung, zur öffentlichen Förderung, zum Marketing und zur Öffentlichkeitsarbeit besprochen. Daneben gibt es reichlich Zeit für persönliche Kontakte, Informationsaustausch und Kooperationsmöglichkeiten.

Nähere Informationen zu dieser Veranstaltung, die den beziehungsreichen Titel „Mut zur Zukunft“ trägt und mit einer kleinen Informationsmesse verbunden ist, gibt es auch auf der Homepage des Netzwerkes unter www.go-kreis-borken.de.

Die aktuelle Diskussion um die Einrichtung von so genannten Start Centern als Anlaufstellen für Gründungswillige betrifft

Bereich – dazu bei, dass Gründungswillige im Kreis Borken ein breit gefächertes Angebot an Unterstützungsleistungen vorfin-



Die Mitglieder des Gründungsnetzwerkes im Kreis Borken sind sich einig und stehen gemeinsam hinter dem diesjährigen Schwerpunkt-Thema „Mentoring“. (Foto: Betz)

die Netzwerkarbeit allenfalls am Rande. Es geht in der Zusammenarbeit ja nicht darum, ob einzelne Institutionen künftig das Label „Start Center“ tragen. Die Netzwerkmitglieder tragen allesamt – in unterschiedlicher Weise, aber jeder in seinem

den. Gemeinsam arbeiten wir daran, das bereits sehr gute Gründungsklima im Kreis Borken noch weiter zu verbessern.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Gründungs- und Festigungsberatung durch die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Höxter

Von Bernhard Willim, Geschäftsführer

Die Gründung neuer Unternehmen ist einer der wichtigsten Faktoren zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region im Hinblick auf den Strukturwandel, so dass die Beratung und Betreuung von Existenzgründungen ein zentrales Aufgabengebiet der GfW im Kreis Höxter mbH (GfW) ist. Dieser Aufgabe wird seit Gründung der GfW im Jahre 1990 mit großer Aufmerksamkeit nachgegangen.

So konnten in der Folge zahlreiche Existenzgründungen durch intensive und sachkundige Beratung forciert und gestützt werden. Die Fallzahlen stiegen von Jahr zu Jahr. Die für den Kreis Höxter einsetzende Strukturförderung der EU ab 1991 führte

1996 zur Gründung einer Existenzgründungsagentur, die sich verstärkt nicht nur um fundierte Beratungen für Existenzgründer kümmerte, sondern insbesondere mit dem Aufbau eines Seminar- und Fortbildungsprogramms die theoretischen

Grundlagen legte. Als die bis 1995 geltende EU-Ziel-5b-Förderung abgelöst wurde durch die Ziel-2-EU-Gebietsförderung, wurde die Projektarbeit der „Agentur für Existenzgründungen“ in das Folgeprojekt „Initiative KMU – Gründung, Sicherung,

Nachfolge“ für den Zeitraum 1997 bis 2005 überführt und um die Schwerpunktbereiche Unternehmenssicherung und Nachfolgeregelung erweitert. Nach Auslauf der Strukturförderung zum Beginn 2006 werden die Aufgaben wieder im normalen Geschäftsbetrieb der GfW, angereichert um die vielfältigen Erfahrungen und erworbenen Routinen, eingegliedert. Die Wichtigkeit dieser Aufgabe besteht nach wie vor, wie die nachfolgenden Zahlen beweisen.

Im Rahmen der Projekte konnte die Arbeit im Existenzgründungsbereich im Kreis Höxter erfolgreich etabliert und gleichzeitig eine solide Grundlage für die regionale Netzwerkarbeit und die Arbeit im „GO! Gründungsnetzwerk NRW“ geschaffen werden. Die Mitarbeiter erwarben umfangreiches Wissen in der Beratungspraxis, welches nachhaltig in die Arbeit der GfW einfließt und zu stabilen Strukturen führt.

Durch die Einrichtung der zentralen Anlaufstelle für Existenzgründerinnen und Existenzgründer im Kreis Höxter wurde der Zugang zu einer unabhängigen und neutralen Beratung für Gründungswillige erleichtert. Zuvor hatten, bedingt durch die Lage des Flächenkreises, Existenzgründungswillige lange Anfahrtswege zu den bestehenden Beratungseinrichtungen in den großen Zentren der Region in Kauf zu nehmen. Das Fehlen einer solchen örtlichen Infrastruktur stellte sich vielfach als Hemmnis dar, wenn es darum ging, fachkundige und qualifizierte Informationen im Gründungsprozess einzuholen. Mit der Gründung der GfW, die in enger Kooperation mit den Kammern diese und andere Aufgaben übernahm und nicht in Konkurrenz zu diesen Stellen tritt, wurde erreicht, dass dieses Hemmnis deutlich reduziert wurde und somit das Gründungspotenzial des Kreises besser aktiviert werden konnte. Da die Beratung sich an alle Gründungswilligen quer durch die verschiedenen Branchen richtet, werden auch jene erreicht, die keine Kammerzugehörigkeit zur IHK oder Handwerkskammer haben. Hierzu zählen insbesondere die Freiberufler.

Bei der Erschließung des Gründungspotenzials im Kreis Höxter ist insbesondere von Bedeutung, dass die Dienstleistungen auch dezentral, nämlich in den kreisangehörigen Städten angeboten werden. Natürlich werden auf Wunsch auch Termine in den Unternehmen direkt angenommen. Dieses Vorgehen hat sich bewährt und die GfW wird als Dienstleister kreisweit wahrgenommen und ist bekannt. Dazu hat auch beigetragen, dass eine enge Kooperation mit weiteren gründungsrelevanten Akteuren besteht. Zu nennen sind hier die regionalen Banken und auch die Agentur für Arbeit mit ihren Standorten in Höxter und

Warburg. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch einen engen Kontakt der jeweiligen Mitarbeiter zur GfW aus, so dass dortige Anfragen nicht selten direkt an die Existenzgründungsberatung der GfW weitergeleitet werden.

Neben den individuellen Beratungsgesprächen werden Existenzgründungsseminare und themenspezifische Seminare jeweils im ganzen Kreis und nicht an einem Standort angeboten, was die Nähe zu der Zielgruppe zudem unterstreicht und den Bekanntheitsgrad ermöglicht.

Insgesamt werden jährlich über 300 Erstgespräche mit Gründungswilligen aller Branchen geführt. Dabei spielt der Dienstleistungsbereich mit regelmäßig mehr als 60 Prozent eine klar dominierende Rolle. Jeweils weitere 15 Prozent kommen aus dem Bereich Einzelhandel und Handwerk. 35 Prozent der Ratsuchenden sind Frauen, 65 Prozent Männer.

Bei den Erstkontakten handelt es sich um ein- bis vierstündige Gespräche – je nach Vorhaben und Qualität der Anfrage. Dies gestaltet sich sehr unterschiedlich. Einige Beratungskunden kommen mit fast fertigen Konzepten, die es zu beurteilen gilt und über die konkret im Hinblick auf die Finanzierung und Umsetzbarkeit gesprochen werden kann. Bei anderen Anfragen handelt es sich zunächst um eine grundsätzliche Gründungsidee. Je nach Ergebnis und Bedarf werden dann weitere Gespräche geführt, so dass die Anzahl der Beratungsgespräche weit größer ist.

In den Erstgesprächen mit den potenziellen Existenzgründerinnen und Existenzgründern wird zunächst erörtert, ob die persönlichen Voraussetzungen mit dem geschilderten Vorhaben übereinstimmen. Hier kann oftmals bereits im Vorfeld deutlich gemacht werden, dass fehlende Qualifikationen die Umsetzung des Vorhabens nicht zulassen, was dann auch zu einer Abberaterung führt und somit persönlicher und auch volkswirtschaftlicher Schaden vermieden werden kann. Sind die grundsätzlichen Voraussetzungen gegeben, wird das schrittweise Vorgehen zur Gründung erörtert, wobei stets die Erstellung eines schlüssigen Gründungskonzeptes im Vordergrund steht.

Im weiteren Verlauf der intensiven Arbeit werden bestehende individuelle Fördermöglichkeiten recherchiert und die jeweiligen Antragswege erläutert. Nach dem Erstgespräch werden, je nach Bedarf, weitere Gespräche durchgeführt und der Gründungsprozess entsprechend begleitet. Eine nicht unwesentliche Rolle in der Begleitung spielt auch das Instrument der Beratungsförderung durch Bundes- oder Landesprogramme, bei der die GfW die Anlaufstellenfunktion übernimmt. Hier-

durch wird den Beratungskunden ermöglicht, ihr Vorhaben in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung professionell vorzubereiten, was nicht selten der Türöffner für weitere Fördermöglichkeiten ist.

Auch bei der Beantragung der bedeutenden Förderinstrumente über die Agentur für Arbeit wie das Überbrückungsgeld und den Existenzgründungszuschuss ist die GfW autorisiert, die dafür notwendige Stellungnahme zur Tragfähigkeit des Vorhabens zu erteilen.

Insgesamt haben Gründungswillige durch die Einrichtung der Existenzgründungsberatung bei der GfW eine Anlaufstelle, die vielfältige Funktionen übernehmen kann und somit den Aufwand und die Bürokratie für die Beratungskunden überschaubar macht. Dabei ist auch der direkte Kontakt zu den Behörden, der sich auch durch die Gesellschafterstruktur ergibt, von immenssem Vorteil für die Gründungswilligen.

Ergänzend zu den individuellen Beratungsgesprächen werden pro Jahr acht Existenzgründungsseminare angeboten. Neben Fragen nach der Unternehmerpersönlichkeit, gewerberechtlichen Voraussetzungen, Rechtsformen und sozialer Absicherung und der Steuerthematik, steht hierbei die Erstellung und die inhaltliche Ausgestaltung des Gründungskonzeptes als erforderliche Basis und Türöffner zu bestehenden Fördermöglichkeiten im Fokus.

Die Teilnahme an ausgerichteten Orientierungsseminaren für Existenzgründer wird als Zugangsvoraussetzung zum Überbrückungsgeld respektive Existenzgründungszuschuss von der Agentur für Arbeit Paderborn mit den Außenstellen Höxter und Warburg anerkannt. Auch dies ist ein Ergebnis der erfolgreich aufgebauten Strukturen.

Durch die Projektarbeit und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit sind die Existenzgründungsseminare in der Region inzwischen etabliert und haben einen ausgezeichneten Ruf. Zudem hat sich in diesem Zusammenhang auch ein festes Referententeam entwickelt. Hierbei wird auf das bestehende Netzwerk zurückgegriffen. Die Seminare werden regelmäßig in Zusammenarbeit mit der IHK durchgeführt, die einen Referenten zur Verfügung stellt. Für den fachspezifischen Teil der Steuern bringen sich Steuerberater unentgeltlich ein. Der überwiegende Teil wird durch Mitarbeiter der GfW übernommen, bei denen durch die intensive und langjährige Arbeit entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen aufgebaut wurden. Durch dieses Vorgehen können die Kosten und damit die Teilnahmeentgelte niedrig gehalten werden, was den Zulauf entspre-

chend begünstigt und somit der Erschließung des Gründungspotenzials und der Qualifizierung der Zielgruppe entgegen kommt.

Ergänzend zu den Existenzgründungsseminaren wird einmal im Jahre ein Existenzgründungstag angeboten. Hier halten Vertreter gründungsrelevanter Einrichtungen wie Banken, Kammern, Agentur für Arbeit, Steuerberater und Sozialversicherungsträger Kurzreferate über die verschiedenen Themengebiete im Gründungskontext und stellen sich an Informationsständen vor. Dieses Instrument eignet sich besonders, um auch Menschen anzusprechen, die bislang noch kein konkretes Vorhaben im Auge haben, sich aber grundsätzlich mit einer selbständigen Existenz auseinander

setzen. Oft werden hier erste Gespräche geführt, die einen Gründungsprozess in Gang setzen können.

Neben den klassischen Gründungsseminaren werden auch weitere fachspezifische Tagesseminare und Informationsveranstaltungen angeboten. Diese Veranstaltungen richten sich nicht nur an Gründerinnen und Gründer, sondern auch an bestehende Unternehmen. Dabei stehen verschiedene betriebswirtschaftliche Kompetenzfelder wie Marketing, Controlling, Verhandlungstechniken, Finanzierungsmöglichkeiten, Organisation und Management sowie Mitarbeiter im Programm. Bei der Entwicklung der Seminarprogramme werden Anregungen von Beratungskunden und aktuelle Wirtschaftsthemen aufgegriffen,

um eine konsequente Ausrichtung an die Zielgruppe der kleinen und mittelständischen Betriebe in der Region zu gewährleisten und auf deren Belange einzugehen. Die Leistungen der GfW im Existenzgründungsbereich sind fester Bestandteil in der öffentlichen Wahrnehmung geworden. Dabei finden vor allem der regionale Bezug bei den Beratungskunden und der Service der örtlichen Beratung breite Anerkennung und ermöglichen so eine flächendeckende Mobilisierung des Gründungspotenzials im Kreis Höxter, um den erforderlichen Strukturwandel weiter voranzutreiben, zu schaffen und zu sichern.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Kreis Mettmann: Standortmarketing auf der Expo Real

Von Hans-Jürgen Serwe, Dezernent für Umwelt und Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann

Der Kreis Mettmann und seine Städte präsentieren sich seit vier Jahren erfolgreich auf der bedeutendsten europäischen Immobilienmesse in München.

1. Standortmarketing als Aufgabe der Wirtschaftsförderung

Die Kreise haben im Wettbewerb der Standorte ein grundsätzliches Problem. Im Gegensatz zu vielen Großstädten, deren Name allein schon Assoziationen weckt und investive Entscheidungen erleichtert, sind die Kreise bei den Investoren eher unbekannt. Die Attraktivität der Kreise für Entwickler und Investoren wird dabei stark – aber nicht ausschließlich – durch ihre Lagegunst bestimmt: die Nähe zu großen Wirtschaftszentren, die guten Anbindung an die Verkehrsinfrastruktur, ein interessantes kulturelles Umfeld, eine gut ausgebildete Wohnbevölkerung und nicht zuletzt auch eine intakte Umwelt und eine interessante Landschaftskulisse als Naherholungsraum. Mit all diesen Attributen kann der Kreis Mettmann punkten (Tabelle 1); trotzdem ist sein bundesweiter Bekanntheitsgrad eher gering. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde die Konzeption eines Standortmarketings in Abstimmung mit den kreisangehörigen Städten entwickelt, das folgende Ziele umfasst:

- den Kreis Mettmann bekannt machen und positionieren,
- den Kreis Mettmann als Gemeinschaft von zehn Städten herausstellen,
- das Interesse an der Region als attraktiven Wirtschafts- und Wohnstandort wecken,
- Gewerbeimmobilien und -flächen für Firmenansiedlungen vermarkten,

- Kontakte zu Investoren und Projektentwicklern aufbauen und weiterentwickeln.

Die Überlegungen zur Realisierung dieser Ziele konzentrierten sich zunehmend auf einen Messeauftritt des Kreises, wobei die Impulse sowohl von der Wirtschaftsförderung des Kreises wie auch von einzelnen kreisangehörigen Städten aus ging. Dabei waren mehrere grundlegende Fragen zu klären. Auf welcher Immobilienfachmesse sollte sich der Kreis präsentieren? Zur Auswahl standen die MIPIM in Cannes und die Expo Real in München. Auf welchem Stand oder in welchem Kontext sollte sich der Kreis präsentieren? Welche Beteiligungsmöglichkeiten bestehen für die kreisangehörigen Städte, die Wirtschaftsförderung und lokales Standortmarketing als wichtige eigene Aufgaben betrachten? Welcher finanzielle und organisatorische Aufwand ist zu bewältigen?

Größe:	404 km ² Fläche
Bevölkerung:	507.000 Einwohner
Städte:	Erkrath, Haan, Heiligenhaus, Hilden, Langenfeld, Mettmann, Monheim a. Rh, Ratingen, Velbert, Wülfrath,
Autobahnen:	A 3, A 46, A 52, A 59
Hauptbahnhöfe:	Düsseldorf, Duisburg, Essen, Wuppertal
Flughäfen:	Düsseldorf, Köln

Eckdaten des Kreises Mettmann

2. Vorbereitung des Messeauftritts

Die Entscheidung zwischen den beiden großen europäischen Fachmessen MIPIM

und Expo Real war zum gegebenen Zeitpunkt in 2002 nicht ganz einfach. Die Expo Real war als zentrale deutsche Immobilienmesse erst 1998 entstanden und entwickelte sich scheinbar gut. Ihre Bedeutung im nationalen und internationalen Wettbewerb war aber noch unklar. Die MIPIM war dagegen die ältere international etablierte Immobilienmesse. Ihr haftete allerdings ein gewisses Image des Mondänen und der Luxusimmobilien an, das sich mit der alltäglichen Kernerarbeit der Vermarktung auch unspektakulärer Flächen und Objekte, die es niemals auf die Titelseiten der Hochglanzmagazine schaffen würden, nicht so recht vertragen wollte. Die Entscheidung fiel zugunsten der Expo Real und sollte sich als die Richtige erweisen.

schiedene Stände dokumentiert, Eindrücke und Erfahrungen von anderen Teilnehmern gesammelt, um eine realistische Einschätzung über den Aufwand eines eigenen Messeauftritts zu bekommen und Anschauungsmaterial für die zu treffenden

beiter besetzt ist, sich an einem vergleichsweise großen Projekt wie der Expo Real zu beteiligen. Finanziell wie organisatorisch wäre eine eigene Beteiligung dieser Gebietskörperschaften ansonsten weder möglich noch sinnvoll gewesen.

3. Messeauftritt mit Landrat und Bürgermeistern

Messen folgen eigenen Gesetzen und waren für die Wirtschaftsförderung insofern auch Neuland. Neben dem inhaltlichen Auftritt, das heißt der ansprechenden, sachgerechten Aufarbeitung und medialen Präsentation des Standortes Kreis Mettmann und seiner Städte, bedurfte es eines Rahmenprogramms und origineller Attraktionen, um auf den Stand aufmerksam zu machen. Da man sich hier in Aufmerksamkeitskonkurrenz zu den Mitbewerbern befindet, gehen in diese Konzeptionen ein nicht unbeträchtlicher Teil an Kreativität, Energien und auch finanzielle Mittel ein.

Als Highlight erwies sich über die vier Jahre der Auftritt des bekannten Ex-Profifußballers Paul Breitner, der als Investor in der kreisangehörigen Stadt Velbert tätig ist, und so aus eigener Anschauung die Potentiale des Kreises Mettmann schätzen und vertreten gelernt hat. Die mediale Resonanz und die Besucherattraktivität seines Auftritts war von großem Wert. Die Standmoderation lag in den ersten beiden Jahren in den bewährten Händen eines NRW-weit bekannten WDR-Journalisten. In den letzten beiden Jahren übernahm ein Zauberer und Animator

diese Aufgabe mit großer Resonanz beim Publikum. Die Verlosung von WM-Karten geriet im Jahre 2005 zum Alleinstellungsmerkmal des Kreises Mettmann auf der ganzen Messe und zog mehrere hundert Besucher an.



Verlosung der WM-Karten am Stand des Kreises Mettmann auf der EXPO Real (Foto: Serwe)

Entscheidungen zu sammeln. Nach den politischen Grundsatzbeschlüssen des Kreises und der zehn Städte, an der Expo Real teilzunehmen, wurde im Arbeitskreis der Wirtschaftsförderer des Kreises und der Städte der



Landrat Thomas Hendele (lks.) im Gespräch mit Bürgermeister Stefan Freitag (M.), Velbert, und Paul Breitner auf dem Stand des Kreises Mettmann auf der Expo Real 2005 (Foto: Körner)

Als potenzielle Standortpartner boten sich drei Optionen an. Neben dem Stand der Städte Düsseldorf und Neuss kamen der Gemeinschaftsstand der Städte Mönchengladbach und Krefeld mit den Kreisen Neuss und Viersen oder ein eigener Stand in Frage. Die letztere Möglichkeit obsiegte, um den kreisangehörigen Städten eine adäquate Darstellungsmöglichkeit zu verschaffen. Auf einem zu großen Gemeinschaftsstand, so die realistische Einschätzung, wäre eine individuelle Profilierung, auf die anfänglich besonders viel Wert gelegt wurde, schwierig bis nahezu unmöglich gewesen.

Im Jahre 2001 hatte eine Mitarbeiterin des Kreises die Expo Real besucht und ver-



Das Team der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann (Foto: Serwe)

Messeauftritt und die Standkonzeption entwickelt, wobei der Kreis die Federführung der Abwicklung übernahm. Diese organisatorische Bündelung ermöglichte es auch den kleineren Städten, in denen die Wirtschaftsförderung nur mit einem Mitar-

Bei aller notwendigen Zerstreuung und Aufmerksamkeitserzeugung steht die inhaltliche Seite im Vordergrund der Standaktivitäten. Dafür steht als Basis der täglich zwölfstündige Dauereinsatz der Mitarbeiter aus den einzelnen Städten und des Kreises. Die Standkonzeption ist nach außen offen angelegt, lässt aber auch intimere Gesprächssituationen zu. Ein Tag ist der Präsenz des Landrates Thomas Hendele und der Bürgermeister gewidmet. Für die Investoren steht somit die höchste Entscheidungsebene der Verwaltungen für orientierende Fachgespräche zur Verfügung. Die Städte selbst stellen durch ihre Repräsentanten den jeweiligen Standort in Beamer-Präsentationen vor. Ebenso sind Vertreter der Sparkassen und einzelner Sponsoren mit Fachbeiträgen vertreten.

Jahr	Ausstellungsfläche in m ²	Anzahl Aussteller	Anzahl Besucher	Kommunale* Institutionen	Vertretene* Kreise NRW
2002	33.000	1.188	14.869	236	11
2003	38.000	1.279	16.000	271	16
2004	42.000	1.344	17.700	286	14
2005	42.000	1.415	18.000	349	16

Entwicklung der Expo Real Messe

* Kategorie 11.1 „Wirtschaftsförderung“ des Branchenverzeichnisses der Aussteller

Die ganze Palette an Informationsmaterial über den Kreis und die Städte steht im Hintergrund zur Verfügung. Der Einsatz ist allerdings zielgerichtet, damit es nicht zur medialen Überlastung der Messebesucher kommt. Besonderen Anklang finden eine jährlich überarbeitete Standortbroschüre und eine CD sowie ein professionell produzierter Trailer, der den Kreis und seine Städte aus der Perspektive investitionssuchender Außerirdischer zeigt. Der witzige Kurzfilm „Look at ME“ erhielt 2003 eine Auszeichnung als Wirtschaftsfilm. Die Beteili-

gung an der Expo Real war auch der Auslöser, ein durchgehendes Corporate Identity Design für die Wirtschaftsförderung des Kreises zu entwickeln.

4. Erfahrungen und Ausblick

Die Expo Real hat sich als Immobilienmesse sowohl im nationalen wie im internationalen Rahmen inzwischen fest etabliert. Das macht sich an der gewachsenen Ausstellungsfläche, der Zahl der Aussteller und der Besucher fest, wobei es sich bei den Besuchern um ein reines Fachpublikum handelt. Die hohen Eintrittspreise von 300 Euro bewahren die Messe vor unspezifischem Massenandrang. Die Zahl der kommunalen Institutionen (Gebietskörperschaften, kommunale Gesellschaften etc.) auf der Expo

Real hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Im Jahre 2005 waren so 16 Kreise NRWs direkt oder indirekt vertreten.

Auf die Nachbereitung der Messe wird ein besonderer Wert gelegt. Deshalb werden möglichst alle Fachgespräche dokumentiert und im Nachhinein ausgewertet. Dieser mühsame Prozess ist ein notwendiger Schritt der Evaluierung des Messeauftritts. Die in Tabelle 3 dargestellte Entwicklung zeigt, das bei abnehmenden Kosten des Gesamtauftritts eine zunehmende Zahl dokumentierter Gespräche stattfand. Wenn sich Geschäftsbeziehungen andeuten, werden diese nach der Messe vertieft und führen im positiven Fall dann zur Vermarktung einer Fläche oder eines Objektes.

Die Erfahrungen des jeweiligen Auftritts der Expo Real werden zeitnah über die

Jahr	Gesamtkosten Messeauftritt in ?	dokumentierte Gespräche
2002	189.826	350
2003*	158.965	303
2004*	163.964	369
2005**	111.733	479

Entwicklung der Gesamtkosten des Messeauftritts/Anzahl der dokumentierten Gespräche

* ohne Monheim am Rhein

** ohne Monheim am Rhein und Langenfelder Aussteller

Presse und detaillierter in den Fachauschüssen der Städte und des Kreises transparent gemacht. Für die kreisangehörigen Städte ist die Beteiligung an der Expo Real nahezu kostenneutral, da Sponsoren eingeworben werden konnten. Auch im Jahre 2006 wird der Kreis Mettmann wieder auf der Expo Real vertreten sein.

Anmerkungen:

1. Von 2002 bis 2005 waren folgende Mitarbeiter des Amtes für Wirtschaftsförderung und Planung mit der Durchführung des Messeauftritts des Kreises auf der Expo Real – neben ihren sonstigen Aufgaben – befasst: Nicole Faber, Dirk Haase (Abteilungsleitung), Heike Körner, Annette Pesler, Sigrid Wilbois, Burkhard Worm (Amtsleitung).
2. Weitere Informationen sind den Internetseiten der Wirtschaftsförderung des Kreises Mettmann zu entnehmen unter www.kreis-mettmann.de

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Wirtschaftszeitschrift „Oberbergische Impulse“: Neue Akzente der kreisweiten Wirtschaftsförderung

Der Oberbergische Kreis hat seit kurzem eine eigenständige Wirtschaftszeitschrift. „Oberbergische Impulse“ wird herausgegeben von der Wirtschaftsförderung der Kreisverwaltung und dem Gründer- und TechnologieCentrum Gummersbach. Aufgabe der neuen Zeitschrift: „Oberbergische Impulse“ präsentiert den Wirtschaftsstandort Oberberg.

Erstmals auf den Markt kam „Oberbergische Impulse“ im Januar 2006. Die Wirtschaftszeitschrift will dazu beitragen, dass die Wirtschaftsaktiven in allen Regio-

nen des Kreises die Vielfalt des Wirtschaftsstandortes noch besser kennen lernen. So kann „Oberbergische Impulse“ zur Vernetzung der heimischen Unternehmen bei-

tragen. Außerdem präsentiert die Zeitschrift den attraktiven und dynamischen Wirtschaftsstandort Oberberg auch nach außen. So erhalten angehende Facharbei-

terinnen und Facharbeiter, Führungskräfte, Investoren und Unternehmensgründer einen ersten Eindruck über den Wirtschaftsstandort. „Damit wirkt Oberbergische Impulse als wirtschaftspublizistische Klammer für den Oberbergischen Kreis“, beschreibt Landrat Hagen Jobi eine der zentralen Aufgaben der neuen Zeitschrift.

Entwickelt wurde „Oberbergische Impulse“ aus der Zeitschrift „gtc impuls“, dem Multiplikatorenmedium des Gummersbacher Gründer- und TechnologieCentrums. „Dank dieser Vorarbeit konnten wir hier in recht kurzer Zeit eine kreisweite Wirtschaftszeitschrift auf die Beine stellen“, so GTC-Geschäftsführerin Susanne Roll.

Für die Kreisverwaltung besonders erfreulich: Die Zeitschrift ist eine kostenneutrale Dienstleistung des GTC für den Kreis – auch dieses konnte nur auf Grund der mehrjährigen Arbeit am Vorläufermedium „gtc impuls“ realisiert werden.

Zu den inhaltlichen Schwerpunkten von „Oberbergische Impulse“ zählen unter anderem regionale Standortporträts. Außerdem werden besonders innovative Unternehmen präsentiert und in der Titel-



„Eltern“ der neuen Wirtschaftszeitschrift: Jochen Hagt, Dezernent für Wirtschaftsförderung; Susanne Roll, Geschäftsführerin GTC Gummersbach; Peter Schmidt, Chefredakteur „Oberbergische Impulse“ (v. lks.)

geschichte kreisweit relevante Themen behandelt. In der ersten Ausgabe findet sich eine Beschreibung des Wirtschaftsstandortes Oberberg – künftig werden dort Themen aus dem kreisweiten Wirtschaftsleben aufbereitet. Komplettiert wird die

Zeitschrift mit Freizeit-Tipps und der Rubrik „LebensArt“ – „denn gerade Fach- und Führungskräfte auch aus anderen Regionen sollen das Oberbergische nicht nur als dynamischen Wirtschaftsstandort, sondern auch als lebenswerte Heimat kennen lernen“, betont Jochen Hagt, der als Allgemeiner Vertreter des Landrates für die Wirtschaftsförderung der Kreisverwaltung zuständig ist.

Die Zeitschrift ist ein durch und durch oberbergisches Produkt – herausgegeben gemeinsam von GTC und Kreisverwaltung – wurde es mit entwickelt und wird auch weiterhin betreut vom Gummersbacher Wirtschaftsjournalisten Peter Schmidt aus dem Journalistenbüro „profil“ und gestaltet vom Gummersbacher Grafiker Carsten Engels. Gedruckt wird es in Wiehl vom Gronenberg Medienservice – und die Bürgermeister aller oberbergischen Kommunen stehen hinter dem Projekt.

„Oberbergische Impulse“ soll als kreisweites Magazin mit wirtschaftspublizistischem Anspruch die Wirtschaftsförderung mit beleben – und den Oberbergern zeigen, „dass ihr Kreis wirklich eine wirtschaftlich attraktive und dynamische Region ist“, hofft Landrat Hagen Jobi auch darauf, dass die Menschen hier ein stärkeres Wir-Gefühl für die Wirtschaftsregion zwischen Radevormwald und Morsbach entwickeln.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Gütesiegelgemeinschaft im Kreis Recklinghausen: Unternehmensservice garantiert mit Brief und Siegel

Von Sven Ahrens

Die „Gütesiegelgemeinschaft Serviceversprechen Mittelstand“ (GSM) im Kreis Recklinghausen wurde im Juli 2004 von den zehn Städten und dem Kreis gegründet. Die elf kommunalen Mitglieder versprechen den Unternehmen seither nicht nur einen besonderen Service, sondern halten ihre Serviceversprechen auch tatsächlich ein. Dies wurde von einem unabhängigen Zertifizierungsinstitut im Detail überprüft und im April 2005 erstmals mit einem Gütesiegel bestätigt. Die Serviceversprechen an den Mittelstand umfassen Lotsen, verschiedene Informationsangebote, Beratungsleistungen, Verfahrens- und Termingarantien der Bereiche Wirtschaftsförderung, Gewerbemeldung und Bauordnung. Die Gütesiegelgemeinschaft stellt sich im Frühjahr 2006 erneut der unabhängigen Überprüfung, um ihr Zertifikat zu verteidigen.

Mittelstandsfreundliche Verwaltung als Ziel

Bürokratieabbau, mehr Kundenorientierung und -service sind immer wieder an die kommunalen Verwaltungen gerichtete

Forderungen, insb. mit Blick auf mittelständische Unternehmen. Unter dem Dach von „move“, der Mittelstandsoffensive des Landes NRW, haben sich zwölf Modellkommunen von 2001 bis 2004 im Landesprojekt „Mittelstandsfreundliche Verwal-

tung“ das Ziel gesetzt, den Bedürfnissen der Unternehmen nachzukommen und ihre Dienstleistungen stärker auf kleine und mittlere Unternehmen zuzuschneiden. Der Kreis Recklinghausen hat sich in enger Zusammenarbeit mit seinen zehn Städten

an dem Projekt beteiligt. Er hat mehrere Sofortmaßnahmen wie „proMi-Veranstaltungen“ mit Unternehmern und Verwaltungsmitarbeitern sowie mittelfristige Maßnahmen wie ein Standortportal im Internet (www.regioplaner.de) und einen kreiseinheitlichen Handwerkerparkausweis entwickelt und realisiert. Grundlage dafür waren die Erkenntnisse einer 2001 in allen Modellkommunen durchgeführten Befragung von Unternehmen, die als Schwächen mangelnde Eigeninitiative und Gesamtverantwortung, Information, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie Schnelligkeit nannten. Handlungsleitend für alle Maßnahmen war die Frage: Was braucht und will der Kunde?

deutlich weiter gefasste Anforderungen. Unternehmen werden dabei als strategisch bedeutsame Kunden der Kommunalverwaltungen wahrgenommen, deren Handeln am Standort für Bestandssicherung, Weiterentwicklung oder Ansiedlung bestmöglich unterstützt werden soll. Der Fokus wird hier auf ergebnisorientierte, verlässliche, zügige und effiziente Dienstleistungen für Unternehmen gerichtet. Als zentrale Kontaktfelder von Wirtschaft und Verwaltung werden die Verwaltungsbereiche Wirtschaftsförderung, Bauordnung und Gewerbemeldung identifiziert. In kleinen Arbeitsgruppen mit den Fachvertretern der Städte werden die Inhalte erarbeitet, im Projektring der übrigen „move“-Modell-

ternehmensservice). Zugleich hat sich die Gütesiegelgemeinschaft mit ihrer Vereinbarung die Selbstverpflichtung auferlegt, die Einhaltung aller Leistungsversprechen von unabhängiger dritter Seite binnen eines halben Jahres erstmalig und danach regelmäßig wieder im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens überprüfen zu lassen.

Zertifizierungsverfahren für Serviceversprechen

Die an der Gütesiegelgemeinschaft beteiligten Städte haben Größen zwischen 30.000 und 125.000 Einwohnern. Ihre Verwaltungen und Abläufe sind auf die örtlichen Anforderungen und Möglichkeiten angepasst; eine einheitliche Neuordnung für die Serviceversprechen ist nicht erforderlich oder angestrebt. Hinsichtlich eines geeigneten Zertifizierungsverfahrens hat sich die Gütesiegelgemeinschaft deshalb gegen eine detaillierte Prüfung von Organisation oder Prozessen und für eine Prüfung des zugesagten Outputs ausgesprochen. Das erforderliche Zertifizierungsverfahren wurde erstmalig in aufwendigen Prozessschritten seit Mai 2005 entwickelt, um den Output und damit die Einhaltung der abgegebenen einheitlichen Serviceversprechen auch einheitlich nach klar definierten, möglichst objektiven und messbaren Kriterien überprüfen zu können. Hierzu wurde ein mehrstufiges Verfahren umgesetzt: Vorgespräche in ausgewählten Verwaltungsbereichen. Es folgen Workshops zur Konkretisierung und Präzisierung der von Unternehmen erwarteten Mindestanforderungen als letzte Entwicklungsphase für das Prüfverfahren. Im nächsten Schritt folgen Voraudits in allen beteiligten Kommunen als Generalprobe insbesondere im Hinblick auf die Beleganforderungen. Letztlich wird das Erstzertifizierungsaudit als erste Vollprüfung durchgeführt. Wegen des Fehlens auf die Serviceversprechen direkt anwendbarer Prüfverfahren erwiesen sich die Einzelschritte als erforderlich. Das Audit teilt sich in die umfassende Prüfung vor Ort und so genannte Fernaudits auf. Das Fernaudit konzentriert sich auf Testanrufe in allen eingebundenen Verwaltungsbereichen sowie auf die Überprüfung aller für das Internet geforderten Inhalte, deren Vorhandensein, leichte Auffindbarkeit und Aktualität. Die umfangreichen Prüfungen in den beteiligten Verwaltungsbereichen Bauordnung, Wirtschaftsförderung, Gewerbemeldung sowie zentrale Beschwerdemöglichkeit werden von den Auditoren systematisch anhand von Checklisten durchgeführt. Für die Überprüfung der Serviceversprechen stehen zum Beispiel beim zugesagten Lotsen und der kompetenten Beratung das Auditgespräch mit den Leitern und Mitarbeitern



Erste Zertifikatsverleihung an die Gütesiegelgemeinschaft am 26.04.2005 (links: Regierungspräsident Dr. Jörg Twenhöven, mittig Landrat Jochen Welt)

Regionales Genehmigungsmanagement und Serviceversprechen für den Mittelstand

Eine herausgehobene Bedeutung hat in allen „move“-Modellkommunen das so genannte Leuchtturmprojekt erlangt. Dieses hat der Kreis Recklinghausen unter den Arbeitstitel „Qualitätsstandards für ausgewählte Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren“ gestellt. Es baut auf den Erfahrungen des schon 2001 vereinbarten Regionalen Genehmigungsmanagements im Emscher-Lippe-Raum (RGM) auf. In dessen Mittelpunkt steht das gewerbliche Bauvorhaben, das durch eine enge Kooperation aller Behörden und Optimierung der Verfahren eine schnellstmögliche und sichere Entscheidung herbeiführen soll. Das auf der Grundidee des RGM aufbauende Leuchtturmprojekt des Kreises formuliert

kommunen und im auch mit Unternehmern besetzten move-Projektbeirat sowie in der Politik kritisch reflektiert. Der Kreis Recklinghausen hat so in intensiver Zusammenarbeit mit allen zehn kreisangehörigen Städten die „Gütesiegelgemeinschaft Serviceversprechen Mittelstand“ vorbereitet. Sie besteht seit ihrer Gründung am 15.07.2004 aus elf kommunalen Mitgliedern und erstreckt sich damit lückenlos und einheitlich auf den gesamten Standortraum Kreis Recklinghausen. Die Gütesiegelgemeinschaft hat öffentlich elf konkrete Serviceversprechen an den Mittelstand abgegeben. Diese reichen von Lotsen, Rückrufgarantien und verschiedenen Beratungsangeboten über Terminzusagen etwa für Baugenehmigungen bis hin zu zentralen Beschwerdemöglichkeiten, falls doch mal etwas nicht ganz wie geplant funktioniert (siehe Abbildung und www.kreis-recklinghausen.de, Rubrik Un-

und die schriftliche Darlegung der Aussagen im Vordergrund. Bei den Terminzusagen der Gewerbemeldung innerhalb eines Tages und den Zusagen der Bauordnung stehen Systemauswertungen und Akteneinsicht im Vordergrund. Mit genauen Fallprüfungen werden hier u.a. die Zeiten und Inhalte von qualifizierter Eingangsbestätigung, Beratungstermin und Genehmigungsent-scheidung für Bauanträge überprüft und dokumentiert.

Erstzertifizierungsaudits 2005 bestanden

Die vollständige Erstüberprüfung aller elf Serviceversprechen in allen zehn Stadtverwaltungen und der Kreisverwaltung wurde vom international anerkannten Zertifizierungsunternehmen SGS-ICS, Hamburg, durchgeführt. Dieses ermittelte im ersten Prüfdurchlauf der rechnerisch 231 Einzelzusagen einen Erfüllungsgrad von etwa 95 Prozent. Für die verbleibenden Einzelversprechen musste die Prüfung vertieft und ihre dauerhafte Einhaltung weitergehend belegt werden. Der Zertifizierer kam abschließend zu dem Ergebnis: Alle Serviceversprechen werden eingehalten. Regierungspräsident Dr. Jörg Twenhöven hat in einer Feierstunde am 26. April 2005 den Bürgermeistern und dem Landrat des Kreises Recklinghausen die Zertifikate übergeben. Mit der gemeinsamen Vereinbarung der Serviceversprechen Mittelstand haben die Mitglieder der Gütesiegelgemeinschaft nicht nur den Brief vorgelegt, sondern dafür im April 2005 auch das Siegel als Mittelstandsfreundliche Verwaltung erhalten.

Das positive Ergebnis aus der ersten externen Überprüfung fand entsprechend positive Medienresonanz: „Gütesiegel für gehaltene Versprechen: Der Kreis und seine zehn Städte zeigen sich mittelstandsfreundlich“ oder „Wirtschaft nimmt die Verwaltung beim Wort – Serviceverspre-

einem externen Controlling durch die out-putorientierte Überprüfung in einem Zertifizierungsverfahren hat der Kreis Recklinghausen Neuland betreten. Andere „move“-Modellkommunen haben ebenfalls mittelstandsrelevante Qualitätsstandards, Serviceversprechen oder Servicegarantien formuliert, sich bei der Überprüfung aber auf ein internes Controlling konzentriert. Mit der Kontrolle durch einen externen Zertifizierer wird eine stärkere Wahrnehmung und Akzeptanz bei den Adressaten verbunden. Gemäß der zweiten move-Unternehmensbefragung im Jahr 2004 steigert die externe Kontrolle bei zwei Drittel der befragten Unternehmer das Vertrauen in die Einhaltung sehr oder zumindest etwas. Das Konzept extern geführter Zertifizierungsverfahren zur Überprüfung von Leistungszusagen kommt künftig auch in anderen mittelstandsfreundlichen Gütesiegelgemeinschaften zur Anwendung.

Die Gruppenzertifikate der Gütesiegelgemeinschaft Serviceversprechen Mittelstand sind unter der Bedingung jährlicher Überwachungsaudits drei Jahre gültig. Das Zertifizierungsunternehmen SGS-ICS bereitet aktuell die erste Zwischenprüfung vor und wird diese bis voraussichtlich Ende April 2006 abschließen. Überprüft wird jetzt in Stichproben die dauerhafte Einhaltung aller Serviceversprechen während des einjährigen Zeitraums seit der erfolgreichen Erstzertifizierung. Die beteiligten Kommunen müssen in der erneuten Überprüfung ihr Gütesiegel verteidigen.



Meisterbrief der zertifizierten Gütesiegelgemeinschaft Serviceversprechen Mittelstand

chen: Kommunen wollen Firmen den roten Teppich ausrollen“.

Verfahren mit Überwachungsaudits 2006 zur Bestätigung

Mit dem Konzept einheitlicher, mittelstandsorientierter Leistungszusagen und

haltung aller Serviceversprechen während des einjährigen Zeitraums seit der erfolgreichen Erstzertifizierung. Die beteiligten Kommunen müssen in der erneuten Überprüfung ihr Gütesiegel verteidigen.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Gründungsfreundlicher Rhein-Sieg-Kreis

Von Dr. Hermann Tengler, Leiter des Referates Wirtschaftsförderung des Rhein-Sieg-Kreises

Existenzgründungen werden für die gesamtwirtschaftliche und die regionale Entwicklung immer wichtiger. Existenzgründungen schaffen Arbeitsplätze, sie treiben den Strukturwandel voran, verwirklichen Innovationen und sorgen dafür, dass der marktwirtschaftliche Wettbewerb an Kraft und Dynamik gewinnt.

Für eine Region wie den Rhein-Sieg-Kreis ist die Bedeutung von Existenzgründungen in ganz besonderer Weise evident: Aufgrund der ausgeprägt mittelständischen Betriebsgrößenstruktur seiner Wirtschaft – 99 Prozent der Betriebe im Rhein-Sieg-Kreis gehören dem Mittelstand an; diese kleinen und mittleren Firmen stellen 92 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze – hängt die wirtschaftliche Situation und Entwicklung noch mehr als anderenorts von der Gründungsdynamik und den Gründungserfolgen in der Wirtschaft ab.

Führender Standort für Existenzgründungen

Schon seit vielen Jahren leisten Existenzgründungen im Rhein-Sieg-Kreis einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Strukturwandels und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze. Allein seit 1998 wurden im Kreisgebiet 42.280 Betriebe gegründet; diesem Zuwachs stehen 32.757 Gewerbe-

freien Städten in Deutschland und auf Rang 1 unter allen Kreisen Nordrhein-Westfalens.

Sowohl die Zahl der Gewerbean- als auch die der Gewerbeabmeldungen hat in den letzten Jahren zugenommen. Mit 7.567 Gründungen und 4.897 Schließungen wurde im Jahr 2004 bei den Gewerbeabmeldungen, bei den Gewerbeabmeldungen und beim Gewerbemeldesaldo (+2.670) jeweils ein historischer Höchststand erreicht. Diese Zunahme der Fluktationsdynamik deutet einerseits darauf hin, dass sich im Rhein-Sieg-Kreis das Tempo des Strukturwandels und damit das Tempo der wirtschaftlichen Erneuerung und Modernisierung erhöht hat. Zum anderen steht der jüngste Anstieg der Gewerbeabmeldungen natürlich auch im Zusammenhang mit dem Gründungsboom bei Kleinunternehmen aus der Arbeitslosigkeit (z.B. ICH-AGs), da immer mehr Arbeitslose in der Selbstständigkeit die einzig verbleibende Möglichkeit zur Sicherung ihres eigenen Lebensunterhalts sehen.

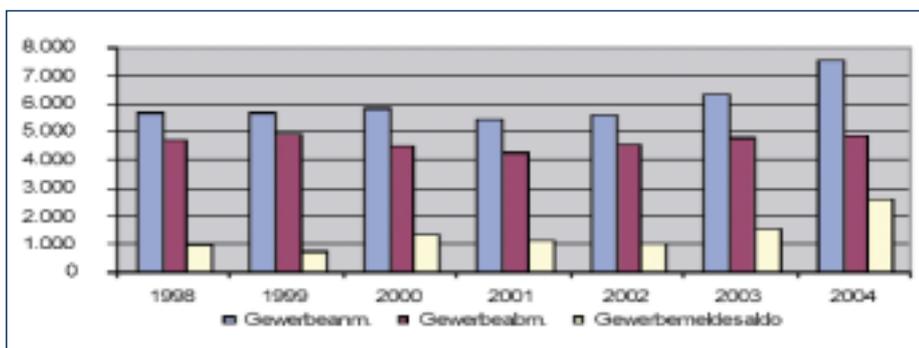
oder bei Trostart in Troisdorf zur Verfügung. In enger Zusammenarbeit zwischen der Kreiswirtschaftsförderung, den kreisangehörigen Kommunen, der Kreissparkasse Köln und der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg ist darüber hinaus unter dem Projekttitel „Gründungsfreundlicher Rhein-Sieg-Kreis“ ein ganzes Bündel von Maßnahmen ergriffen worden beziehungsweise in der Planung, das weit über die sonst üblichen Gründungs-Förderungsaktivitäten in einer Region hinausgeht.

Eines der wichtigsten Ziele besteht darin, die zu hohe Sterblichkeitsrate bei jungen Unternehmen zu verringern; dazu muss insbesondere an der Verbesserung der Qualifikation der Unternehmensgründer angesetzt werden. Daneben zielen die Maßnahmen vor allem darauf ab, das strukturpolitisch besonders bedeutsame Potenzial an innovativen Unternehmensgründungen noch stärker auszuschöpfen. Gerade auf diesem Gebiet hat der Rhein-Sieg-Kreis in den vergangenen Jahren durch die Errichtung der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg an den Standorten Sankt Augustin und Rheinbach, die Ansiedlung der privaten Internationalen Fachhochschule Bad Honnef und den Ausbau der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter erheblich an Möglichkeiten dazugewonnen.

Im Einzelnen enthält das Projekt „Gründungsfreundlicher Rhein-Sieg-Kreis“ folgende Bausteine:

BusinessCampus Rhein-Sieg

Die aus Mitteln des Bonn/Berlin-Ausgleichs finanzierte Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg war von Anfang an darauf ausgerichtet, den Strukturwandel und die wirtschaftliche Entwicklung in der Region zu fördern. Eine wichtige Rolle spielen dabei Ausgründungen, durch die neue zukunftsträchtige Firmen heranwachsen. Für sie ist an beiden Standorten der Fachhochschule ein Zentrum für Existenzgründungen und Unternehmensansiedlung errichtet worden, in dem solche Gründungsvorhaben – in begrenztem Umfang



Gewerbeanmeldungen, Gewerbeabmeldungen und Gewerbemeldesaldo im Rhein-Sieg-Kreis 1998 bis 2004

abmeldungen gegenüber. Insgesamt sind also im Rhein-Sieg-Kreis in den letzten sieben Jahren infolge des Gründungsgeschehens nahezu 10.000 Gewerbebetriebe zusätzlich am Markt. Nach einer Untersuchung des Beratungsunternehmens Regionomica liegt der Rhein-Sieg-Kreis mit diesem positiven Gewerbemeldesaldo auf Rang 5 unter den 437 Kreisen und kreis-

In Anbetracht der wachsenden Zahl und Bedeutung von Existenzgründungen bildet die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für neue Betriebe eine vorrangige Aufgabe der Wirtschaftsförderung im Rhein-Sieg-Kreis. So stehen für Gründer und junge Unternehmen günstige Ansiedlungsmöglichkeiten im Gründer- und Technologiezentrum in Rheinbach

auch innovative Gründungen von außerhalb – durch günstige Raumangebote, Dienstleistungen und Beratung gefördert werden. Betreiber des Zentrums ist die BusinessCampus Rhein-Sieg GmbH, die

Lehre vertraut machen, sondern werden auch durch Beratung und Betreuung im Hinblick auf die ganz praktischen Fragen der Selbstständigkeit wie der Erstellung von Geschäftsplänen, der Sicherstellung

darfs, erste Durchsicht der Geschäftsidee und des Konzeptes)

Beratungsstufe 3:

Intensivberatung (Lösung konkreter, spezifischer Fragen, Prüfung des Geschäfts- und Finanzierungskonzeptes, Unternehmerpersönlichkeit)

Beratungsstufe 4:

Beratung nach der Gründung (Führung des Unternehmens, Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung, Liquiditätserhalt, Informationsangebote zur Abwicklung von Aufträgen, Produktmanagement, Innovationsprozess)

Das Angebot geht bewusst über die eigentliche Gründungsphase hinaus und umfasst auch Qualifizierungsmaßnahmen für die Festigungs- und Wachstumsphase der ersten fünf Jahre. Diesem Ansatz kommt deshalb besondere Bedeutung zu, weil nach allen Erfahrungen die ersten fünf Jahre nach der Gründung die kritischsten sind und die Sterblichkeitsrate von Unternehmen in diesem Zeitraum besonders hoch ist.



Innovationsminister Prof. Dr. Pinkwart beim Besuch des BusinessCampus

von der Kreissparkasse Köln, dem Rhein-Sieg-Kreis und der Fachhochschule gemeinschaftlich getragen wird.

Schon jetzt, ein knappes Jahr nach der Errichtung des Zentrums, ist erkennbar, dass das Angebot gut angenommen wird und sich die angesiedelten Gründungen erfolgreich entwickeln. Dies und die Tatsache, dass die Mieter den Campus längstens nach fünf Jahren wieder verlassen müssen, wird dazu führen, dass die Firmen ihr weiteres Wachstum in der Region realisieren können und sie gleichzeitig Raum für neue Ansiedlungen im Zentrum schaffen. Die positiven Struktur- und Arbeitsplatzwirkungen des BusinessCampus werden so ständig verstärkt.

Lehrstuhl für Gründungs- und Mittelstandsmanagement

Zeitgleich mit der Eröffnung des BusinessCampus ist an der Fachhochschule ein Lehrstuhl für Gründungs- und Mittelstandsmanagement eingerichtet worden. Mit diesem zusätzlichen Ausbildungsangebot, das von der Kreissparkasse Köln angelegt und auf Dauer finanziert wird, werden Studierende zur Selbstständigkeit motiviert und für die Unternehmensgründung qualifiziert. Studierende aus allen Fachrichtungen können sich nicht nur mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten der Unternehmensgründung in Forschung und

der Finanzierung oder der Erarbeitung einer Marketingkonzeption unterstützt.

Gründungsakademie Rhein-Sieg

Die Qualifizierung von Existenzgründern und jungen Unternehmern ist ein zentraler Baustein zur Umsetzung des Vorhabens „Gründungsfreundlicher Rhein-Sieg-Kreis“. Untersuchungen haben wiederholt gezeigt, dass Qualifizierungsmängel bei Gründern und jungen Unternehmern ein Hauptfaktor für deren Scheitern sind.

Unter dem Titel „Gründungsakademie Rhein-Sieg“ bietet die Kreiswirtschaftsförderung in Zusammenarbeit mit der Kreissparkasse Köln daher ein Paket von Qualifizierungsveranstaltungen für Gründer und junge Unternehmer an. Aufbau und Ablauf der Aktivitäten folgen einem zeitlichen Ordnungsmuster, das sich am Entwicklungsablauf von der Gründungsidee über die Gründung selbst bis hin zum anschließenden Unternehmensaufbau orientiert:

Beratungsstufe 1:

Erstinformation (Versand von Informationsmaterial, Basisinformationen, Hinweis auf Internet-Angebote)

Beratungsstufe 2:

Erstberatung (Lösung einfacher Probleme, Analyse des bestehenden Beratungsbe-

Finanzielle Förderung von Existenzgründungen

Kapitalausstattung und Liquidität sind wichtige Bausteine für die erfolgreiche Entwicklung eines neu gegründeten Unternehmens. Die Errichtung eines neuen Unternehmens wird jedoch gerade durch Kapitalprobleme häufig gravierend behindert. Der Gewährung von finanziellen Hilfen an Existenzgründer kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Dies betrifft insbesondere Gründungen und junge Unternehmen mit Innovationsvorhaben, da gerade die Entwicklung von Innovationen viel Kapital erfordert.

In der Arbeit der Kreiswirtschaftsförderung nimmt die Beratung über und Vermittlung von Fördermöglichkeiten einen besonders hohen Stellenwert ein. Evaluierungen über die Inanspruchnahme öffentlicher Förderprogramme kommen zu dem Ergebnis, dass Existenzgründer und mittelständische Unternehmen im Rhein-Sieg-Kreis in starkem Maße an entsprechenden Fördermöglichkeiten partizipieren; nicht zuletzt liegt dies auch darin begründet, dass für diese Zielgruppen auch eigene, kreisspezifische Angebote zur Verfügung stehen.

Eine besonders wirksame Maßnahme stellt in diesem Zusammenhang die Förderung von Messebeteiligungen dar. Gründern und innovativen wachstumsorientierten Jungunternehmern wird es dadurch kostengünstig ermöglicht, ihre Neuerungen durch Beteiligung an einem von der Kreiswirtschaftsförderung organisierten Ge-

meinschaftsstand auf ausgewählten internationalen Leitmessen wie Hannover Messe, Biotechnica, Medica und Intergeo einem Weltpublikum zu präsentieren und so Geschäftsanbahnungen zu realisieren, die ihnen sonst kaum möglich wären.

Durchführung von Markt- und Machbarkeitsstudien

Innovative Existenzgründungen sind einerseits für die Entwicklung einer Region von überdurchschnittlicher Bedeutung, andererseits stehen der Realisierung solcher Gründungsvorhaben häufig auch überdurchschnittliche Schwierigkeiten gegenüber. Das liegt zum einen daran, dass innovative Gründungen – jedenfalls soweit sie technologischer Art sind – in der Regel einen hohen Kapitalbedarf erfordern; mithin ist auch das finanzielle Risiko für Kapitalgeber und Kapitalnehmer beträchtlich. Neben dem finanziellen Risiko sind innovative Vorhaben – gerade in technologisch sich in rasant entwickelnden Bereichen – immer auch mit einer

hohen Unsicherheit über den erwartbaren Markterfolg verbunden, da Erfahrungswerte zur Erfolgswahrscheinlichkeit naturgemäß nicht vorliegen können.

Die Beurteilung innovativer Gründungsvorhaben gerät damit zu einer diffizilen und komplexen Aufgabe, der mit den üblichen Kosten und Instrumenten bei der Prüfung von Gründungsvorhaben kaum entsprochen werden kann. Andererseits rechtfertigt aber die besondere strukturpolitische und regionalwirtschaftliche Bedeutung, die mit einer innovativen Gründungsidee möglicherweise einhergeht, auch einen zusätzlichen Prüfungsaufwand, da der Gewinn für die Region beträchtlich sein kann.

Unterstützt von der Kreissparkasse Köln kann daher über die Wirtschaftsförderung des Rhein-Sieg-Kreises im Bedarfsfall zur Bewertung innovativer, strukturpolitisch bedeutsam erscheinender Gründungsvorhaben die notwendige Expertise durch externe Gutachter zur Verfügung gestellt und eine Mitfinanzierung übernommen werden.

Solche Markt- und Machbarkeitsstudien, die von einfachen Kurzgutachten zur technischen Machbarkeit bis hin zu Markt-, Kunden- und Konkurrenzanalysen reichen können, sind zugleich ein wichtiges Instrument des Technologietransfers. Sie tragen dazu bei, Spin-off-Gründungen aus der Wissenschaft zu stimulieren und den Rhein-Sieg-Kreis als Standort für innovative Unternehmensgründungen weiter zu entwickeln.

Zusammen mit den anderen Maßnahmen des Konzeptes „Gründungsfreundlicher Rhein-Sieg-Kreis“ werden sie dazu beitragen, dass für mehr Menschen in der Region die berufliche Selbstständigkeit eine erfolversprechende, zukunftsweisende berufliche Alternative darstellt und damit zugleich das regionalwirtschaftliche Wachstumspotenzial, das dem Gründungsgeschehen innewohnt, noch stärker zur Entfaltung gebracht wird.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Kreis Warendorf – eine gründungsfreundliche Region

Im Rahmen einer festlichen Preisverleihung wurden jetzt die Preisträger des ersten Gründungswettbewerbs „Selbstständig im Kreis Warendorf“ geehrt. In den Bereichen „Innovation“, „Beschäftigungswirksamkeit“ und „Managementkonzept“ wurde jeweils ein Preisträger ausgezeichnet. Ausgeschrieben wurde der Wettbewerb von der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf (gfw) als Koordinator der „Gründungsinitiative G9 – Selbstständig im Kreis Warendorf“. Er richtete sich an alle Existenzgründungen der letzten zwei Jahre im Kreis Warendorf. „Es gibt zu viele Unterlasser und zu wenig Unternehmer“, so der gfw-Aufsichtsratsvorsitzende Landrat Dr. Wolfgang Kirsch in seiner Begrüßung. Der Sinn des Wettbewerbs läge deshalb auch darin, etwas gegen das oft negative Image von Unternehmern zu tun.

Aus 30 Bewerbungen hatte die Jury aus Mitgliedern der „G9“ insgesamt neun in die engere Wahl gezogen und daraus wiederum die drei Preisträger ermittelt. Preisträger im Bereich „Innovation“ wurde die MME-Maschinen Metallbau Enniger aus Ennigerloh. Sie hatte ein Patent für einen Probenentnehmer für Müllverbrennungsanlagen oder die Schüttgüterindustrie angemeldet. Preisträger im Bereich



Gfw-Aufsichtsratsvorsitzender Landrat Dr. Wolfgang Kirsch (lks.) und gfw-Geschäftsführer Dr. Jürgen Grüner (r.) freuen sich mit den drei Preisträgern: Edmund Pilarski, WRW (2.v.lks.), Matthias Müller, MME (Mitte) und Dr. Andreas Sprintz, Haus Walstedde GbR (2.v.r.)

„Beschäftigungswirksamkeit“ wurde die Haus Walstedde GbR aus Drensteinfurt. Es ist ein modernes Gesundheitszentrum, in dem sieben Praxen unter einem Dach kooperieren und Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene behandeln. In zwei Jahren wurden dort 33 Arbeitsplätze geschaffen. Preisträger im Bereich „Managementkonzept“ wurde die Westfälische Rohrwerke GmbH, Ahlen. Durch die Übernahme der Produktion von Mehrschichtverbundrohren eines in die neuen Länder abgewanderten Unternehmens hatten sich drei ehemalige Mitarbeiter dieses Unternehmens selbstständig gemacht. Sie konnten inzwischen zwölf ihrer ehemaligen Kollegen einstellen. Weitere Informationen zum Wettbewerb finden sich unter www.gfw-waf.de.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.04

Gründer- und Mittelstandsstandsservice Plus im Kreis Wesel – Wege zu mehr Bestandssicherheit von Unternehmen

Von Anne Janssen, Beraterin der EntwicklungsAgentur
Wirtschaft des Kreises Wesel

Im Kreis Wesel gehören die Aufschlussberatung von Existenzgründern bis hin zum Finanzierungsplan und die Begleitung junger Unternehmen seit vielen Jahren zum Serviceangebot der Entwicklungs-Agentur Wirtschaft (EAW). Mit jährlich über 1500 Kontakten zu Unternehmen und Gründern in der Region ist dieses Angebot ein wichtiger Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung.

Ziel der EAW ist in jedem Fall, schnell, unbürokratisch und umfassend zu unterstützen – unabhängig davon, ob es sich um ein noch in Planung befindliches Existenzgründungsvorhaben oder ganz konkrete Fragen bestehender Unternehmen handelt. Als vorteilhaft erweist sich, dass die EAW auch die Anträge auf Beratungskostenzuschüsse der verschiedenen Landesprogramme bearbeitet und somit Kompetenz von außen hinzugezogen werden kann. Ebenfalls positiv ist der kurze Draht in die Kreiskommunen und zu anderen Partnern. Gründer und Unternehmer können sich viele Wege sparen und den Service aus einer Hand in Anspruch nehmen.

Solide Beratungs- und Informationsdienstleistungen der EAW sind eine gute Basis für weiterführende Angebote für Unternehmen in der Region. So versteht sich beispielsweise die EAW-Veranstaltungsreihe „Themen für Unternehmen“, die im Zweimonatsrhythmus Gründern und Unternehmern Fakten und Infos zu aktuellen und relevanten Themen bietet. Die Veranstaltungen beinhalten neben interessanten Inhalten immer auch die Möglichkeit zum anschließenden Austausch und Kooperationsanbahnung, wovon rege Gebrauch gemacht wird. Daher zählt diese Reihe mit jeweils 40 bis 60 Teilnehmern doch mittlerweile zu den festen Größen im Serviceangebot der Agentur. Unternehmen in der Region miteinander ins Gespräch und ins Geschäft zu bringen, ist für die wirtschaftlich Stärkung der Region von erheblicher Bedeutung.

Neue Wege beschreitet die EAW im Hinblick auf das Thema „Früherkennung von Chancen und Risiken in Unternehmen“. „Wir möchten gerne Möglichkeiten aufzeigen, das eigene Unternehmen zukunftsfähiger zu machen“, so Landrat Dr. Ansgar Müller, Schirmherr des Netzwerkes. Hierzu entwickelte die EAW ein umfassendes Konzept und startete im vergangenen Jahr eine breit angelegte Initiative zur „Früherkennung von Chancen und Risiken in Unternehmen“ im Kreis Wesel. Der EAW ist es hier gelungen, alle ansässigen Sparkassen

und Volksbanken, den Steuerberaterverband Düsseldorf e.V., die Kammern, die Kreishandwerkerschaft und die Universität Duisburg-Essen als Partner zu gewinnen. Ein gemeinsames Ziel motiviert die Initiatoren: Die Unternehmen in der Region dabei zu unterstützen, eine höhere Bestandskraft zu entwickeln, Potenziale auszuschöpfen und Risiken rechtzeitig abzufedern.

Wie sieht das konkret aus?

Kern des „Früherkennungsangebotes“ bilden Workshops der Initiative Qualitätssicherung NRW (IQS) aus Dortmund, die ein Frühindikatorenmodell für Unternehmen entwickelt und über Jahre hinweg erprobt hat. In den im Kreis Wesel laufend stattfindenden Workshops haben Unternehmerinnen und Unternehmer die Möglichkeit, ein so genanntes Frühindikatorenmodell für ihr eigenes Unternehmen zu entwickeln. Das Frühindikatorenmodell besteht aus wichtigen Kennzahlen, die die finanzwirtschaftlichen Auswertungsmöglichkeiten ergänzen. Letztendlich funktioniert das Modell wie ein Frühwarnsystem oder einfach gesagt „wie eine regelmäßige Vorsorgeuntersuchung im gesundheitlichen Bereich“. Perspektivisch wünschen sich alle Initiatoren, das Thema Früherkennung in der Region zu verankern, das Bewusstsein in der Unternehmerschaft weiter zu schärfen und möglichst viele Unternehmen dafür zu gewinnen, Frühindikatoren im eigenen Unternehmen einzusetzen.

Den Auftakt der Initiative „Früherkennung“ bildeten zwei gut besuchte und von WDR-Moderator Tom Hegemann moderierte Veranstaltungen, an denen insgesamt mehr als 450 Unternehmer teilnahmen. „Ein gelungener Auftakt für ein wichtiges Thema in unserer Region“, resümiert Michael Düchting, Leiter der EAW. Nach gelungenem Auftakt und Start der ersten intensiven Workshops hat sich die Initiatorenrunde auf eine langfristige Zusammenarbeit verständigt. Zusätzlich zu den Workshops sollen regelmäßig Aus-

tauschtreffen für die Workshopteilnehmer eingerichtet werden. Austausch der Praxiserfahrungen bei der Einrichtung eines Indikatorensystems soll hier zunächst im Mittelpunkt stehen. Seminare für Steuerberater der Region sind geplant, um diesen Personenkreis als Multiplikator zu sensibilisieren. Die Öffentlichkeitsarbeit soll ausgeweitet werden, um das Thema laufend in der Diskussion zu halten. Ein Flyer als gemeinsame Klammer nebst Internetseite sind in Planung. Im Fokus hat die EAW ferner die Weiterentwicklung der Instrumente und Angebote zum Thema Früherkennung. So wird zurzeit eine enge Kooperation mit einer Ruhrgebietshochschule zum Thema Frühindikatorenmodelle für die Bauwirtschaft angestrebt. Einbezogen werden sollen auch beispielsweise durch IQS entwickelte Softwarelösungen zur Generierung und Auswertung der Frühindikatoren. Unternehmen sollen so die konkreten Schritte bei der Implementierung der Indikatoren erleichtert werden.

Die Diskussion mit wichtigen Partnern in der Region zum Thema „Früherkennung von Chancen und Risiken in Unternehmen“ war Ausgangspunkt für weitere wichtige Schritte in der Zukunft. Im Fokus sollen dabei Unternehmen in den ersten Jahren nach der Gründung stehen. Alle Beteiligten sind sich darin einig, dass noch mehr Begleitung der Unternehmen notwendig wäre. An diesem Thema wird weiter gearbeitet und gelebte Kooperation in der Region macht vieles möglich, was bisher zwar erkannt, aber nicht umgesetzt werden konnte.

Michael Düchting ist sich sicher: „Die EAW hat wichtige Impulse geliefert und ist mit ihrem Gründer- und Mittelstandsservice gut aufgestellt!“ Insgesamt ist die Region mit dem Fokus auf die Entwicklung endogener Potenziale auf dem richtigen Weg. Die Resonanz der Unternehmen gibt dieser Einschätzung Recht.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Können Amtsleitungstätigkeiten in einer Kommunalverwaltung outgesourct werden?

Von Gerlinde Dauber, Kreisdirektorin Rhein-Erft-Kreis

Die Kommunen in Deutschland stehen vor vielen Herausforderungen: Arbeitslosigkeit, demografischer Wandel, Globalisierung der Wirtschaft, Wanderungsbewegungen und immer enger werdende, kaum noch vorhandene finanzielle Möglichkeiten der öffentlichen Haushalte. Im Angesicht dieser Herausforderungen abzuwarten und nur zuschauen – das ist völlig unzureichend. Vielmehr müssen die Ärmel hochgekrempelt werden: Die öffentlichen Haushalte müssen saniert, die öffentlichen Aufgaben neu definiert, Standards den Möglichkeiten angeglichen, soziale Leistungsangebote und Infrastrukturen der demografischen Entwicklung und den finanziellen Möglichkeiten angepasst werden – und vieles mehr. Entsprechend dem Zitat von Berthold Brecht: „Was ist besser, sich die Fußnägel zu schneiden oder immer größere Schuhe zu kaufen?“ geht es – auch – um strukturelle Veränderungen. Die Kommunen können sich nicht mehr nach dem Wünschenswerten, sondern nur noch nach dem Möglichen richten und werden sich mehr auf das Kerngeschäft konzentrieren (müssen). Zwar werden sie – wie bisher – ihre Leistungen den Bürgerinnen und Bürgern anbieten, aber sie werden nicht mehr alles selbst erstellen. Die Kommunalverwaltungen werden sich weniger als Produzenten, sondern vielmehr als Garanten, Initiatoren und Partner in Netzwerken verstehen. Die Produktion der Leistungen und der Leistungsprozesse der Verwaltung werden in unterschiedlichen Formen und Gestaltungen erfolgen, innerhalb der Verwaltung und vermehrt auch außerhalb oder in Mischformen in einem Produktionsnetz mit öffentlichen und privaten Partnern¹.

I. Outsourcing von Amtsleitungen

Outsourcing von Leistungen wird (auch) ein Schwerpunkt der Steuerung von Kommunalverwaltungen. Unter dem Stichwort Privatisierung und Ausgliederung sind vielfältige Sachbereiche entsprechend einem einheitlichen Trend der 1990er Jahre aus der Kommunalverwaltung ausgegliedert/privatisiert worden, zum Beispiel die typischen Versorgungsbetriebe (Stadtwerke), die Entsorgung, Gebiete der kommunale Daseinsvorsorge (öffentlicher Nahverkehr, Wohnungsbau-Gesellschaften, Kongress- und Mehrzweckhallen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften), typische kommunale Einrichtungen (Freizeit- und Hallenbäder, Bibliotheken, Schlachthöfe)². Die Realität heutiger Kommunalverwaltungen kann

* Für die Unterstützung zu Gliederungsziffer V – Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten – bedanke ich mich bei Rechtsanwalt Christoph Krummel, Köln, und Hans-Peter Müller, Rhein-Erft-Kreis

¹ KGSt Sonderinfo = 3/2005 S. 5

² Wahl, Organisation kommunaler Aufgabenerfüllung, in Henneke, Organisation kommunaler Aufgabenerfüllung, Stuttgart 1998, S. 20

³ Wahl, aaO, S. 21

⁴ Siepman/Siepman, Verwaltungsorganisation, 6. Auflage, Stuttgart 2004, S. 7

⁵ Engel, Die öffentliche Hand zwischen Innen- und Außensteuerung in Henneke, aaO. S. 148

⁶ Engel, aaO. S. 187; Mayen, Privatisierung öffentlicher Aufgaben, DÖV 2001, S. 110, 111

⁷ vgl. aus der vielfältigen Literatur: Kämmerer, Privatisierung, Typologie – Determinanten – Rechtspraxis – Folgen; Tübingen 2001

⁸ Grimmer, Strukturen von Führungsinformation, in Reinerman, Führung und Information, Heidelberg 191, S. 94

daher mit einem Drei-Säulen-Modell beschrieben werden: Kernverwaltung, Eigenbetriebsverwaltung und kommunale Gesellschaften³.

Bei der Aufgabenverlagerung (beim Outsourcing) geht es grundsätzlich nur um die Erstellung von Verwaltungsleistungen (Produkte) durch oder mit private(n) Partnern.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob und wie nur (und separat) die Funktion einer Amtsleitung outgesourct werden kann, insbesondere wenn es um ein Amt geht, das vielfältige Verknüpfungen zur privaten Wirtschaft hat (z.B. die Amtsleitung des Amtes für Informationstechnologie). Als Amt wird dabei die den Aufgabenvollzug tragende Organisationseinheit verstanden, die nach außen im Rahmen der Befugnisse selbstständig als Teileinheit der (Gemeinde-/Kreis-) Verwaltung in Erscheinung tritt⁴. Im Rhein-Erft-Kreis ist diese Frage geprüft worden.

II. Grundsätzliches zur Privatisierung

Privatisierung ist – wie dargestellt – ein einheitlicher Trend seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts. Prinzipiell kann jede staatliche Tätigkeit auch von einem Privaten/privaten Unternehmen übernommen werden, selbst die Normsetzung – wie die Landesregeln von Berufsverbänden zeigen. Bei der Privatisierung geht es um die Frage, wie ein Regulierungsziel am besten erreicht werden kann, so etwa bei der Frage, ob die Kommunalverwaltung selbst Schulen unterhalten oder stattdessen diese Tätigkeit privater Initiative überlassen und

ihre Befugnisse nur dazu einsetzen soll, das Handeln der Privaten zu steuern⁵. Die Produktion einer Leistung im öffentlichen Interesse hat nicht zur Konsequenz, dass deshalb die Produktionstätigkeit beim Staat liegen muss⁶. Deshalb haben sich in der Zwischenzeit vielfältige Formen und Maßnahmen der Privatisierung als Kooperation zwischen Staat und Privaten herausgebildet⁷.

III. Anforderungen an Amtsleitungen

Bei Outsourcing von Amtsleitungsfunktionen geht es nicht um die Verlagerung von einzelnen Leistungen (Produkten), die das betreffende Amt erstellt, auf Private/private Organisationen, sondern um Leistungen, die überwiegend funktional zu beschreiben sind, nämlich um Führungs- und Leitungsaufgaben innerhalb einer (Kommunal-) Verwaltung. Leitung und Führung geschieht in einem organisatorischen Kontext zu den von dem einzelnen Amt mit seinen Leistungen/Produkten zu erfüllenden Verwaltungszweck. Führungskräfte müssen dabei die notwendigen Voraussetzungen treffen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Verwaltungszweck erfüllen können, sie müssen die Erfüllung des Verwaltungszwecks gewährleisten. Da eine Verwaltungsorganisation ein Zusammenhang von Personen und sächlichen Mitteln unter einheitlicher Leitung für die Erfüllung bestimmter Aufgaben, also die Verfolgung bestimmter Verwaltungszwecke ist, und unter „Zusammenhang“ die erforderliche Organisations- und Arbeitsstruktur einer Verwaltung zu verstehen

ist⁸, umfassen Leitungs- und Führungsaufgaben die fachliche Leitung des Amtes (u.a. fachbezogene Themenstellungen erarbeiten, bearbeiten; Grundsatzfragen klären; Beratung und Unterstützung der Verwaltungsleitung in fachbezogenen Fragestellungen; Zielsetzungen für das Amt erarbeiten, abstimmen und umsetzen), die Personalverantwortung für das Amt (u.a. strategische amtsbezogene Personalplanung und -führung; amtsbezogener Personaleinsatz; Führung von Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen, Mitbetreuung der Auszubildenden), die Organisationsverantwortung (u.a. Optimierung der Organisation des Amtes) sowie die Budgetverantwortung (u.a. Planung und Verantwortung des Amtsbudgets einschließlich Abweichungsanalyse). Daraus ergeben sich Anforderungskriterien, die das Outsourcing der Leitungsaufgabe wesentlich beeinflussen: Es wird für eine Amtsleitung Fachkompetenz auf dem fachlichen Sektor sowie Leitungs- und Führungskompetenz gefordert.

Diese Kriterien können auch von privaten Dritten (Einzelperson oder Unternehmen) erfüllt werden, so dass sich die Frage stellt, welche rechtlichen Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um die Leitung eines Amtes in einer Kommunalverwaltung an externe Dritte zu vergeben.

IV. Rahmenbedingungen

Outsourcing von Amtsleitungsaufgaben ist an Rahmenbedingungen geknüpft, die sich aus den rechtlich möglichen Formen des Outsourcing ergeben.

1. Funktionelle Privatisierung

Bei dem Outsourcing von Amtsleitungsaufgaben handelt es sich um eine Privatisierung von Aufgaben. In der Literatur⁹ wird unterschieden zwischen der materiellen (echten), der formellen oder organisatorischen, der funktionellen und der Finanzierungsprivatisierung.

Bei der materiellen Privatisierung wird eine (kommunale) Aufgabe als solche im Sinne einer echten Aufgabenverlagerung in den privaten Sektor einem privaten Aufgabenträger übertragen, die Verwaltung zieht sich aus der Aufgabenerfüllung zurück¹⁰. Bei der formellen Privatisierung werden zur Wahrnehmung bestimmter Aufgaben privatrechtliche Organisationen, insbesondere Kapitalgesellschaften in der Form der AG oder GmbH, errichtet¹¹. Eine Finanzierungsprivatisierung liegt vor, wenn Vermögensgegenstände (insbesondere Grundstücke oder Beteiligungen an Wirtschaftsunternehmen) an Private veräußert werden¹². Die funktionale Privatisierung

zeichnet sich dadurch aus, dass nicht die Aufgabe, sondern die Aufgabenerledigung übertragen wird¹³.

Die Übertragung von Amtsleitungstätigkeiten ist als funktionale Privatisierung zu charakterisieren, da die (Kommunal-) Verwaltung Private oder private Organisationen zur Unterstützung bei der Erfüllung der Amtsleitung heranzieht. Kennzeichnend ist, dass nicht die gesamte Aufgabe des Amtes, sondern nur die Erfüllung der Amtsleitungsfunktion übertragen werden soll. Die funktionelle Privatisierung kann in unterschiedlichen Formen erfolgen.

a. Beleihung

Die funktionelle Privatisierung, das Outsourcing der Amtsleitung eines Amtes einer (Kommunal-) Verwaltung stellt dann eine Beleihung dar, wenn den Privaten / privaten Organisationen die Kompetenz zur selbstständigen hoheitlichen Wahrnehmung bestimmter Verwaltungsaufgaben im eigenen Namen übertragen worden ist¹⁵. Die Privaten / privaten Organisationen werden mit hoheitlichen Befugnissen ausgestattet, also „beliehen“, und es wird ihnen ermöglicht, das ansonsten der Verwaltung (dem Staat) vorbehaltene öffentliche Instrumentarium einzusetzen¹⁶. Beliehene werden also mit der hoheitlichen Wahrnehmung bestimmter Verwaltungsaufgaben betraut und sind befugt, Verwaltungsaufgaben in den Handlungsformen des öffentlichen Rechts selbstständig, das heißt im eigenen Namen wahrzunehmen¹⁷. Die Privaten sind und bleiben Privatrechtssubjekte, können aber – funktionell- in begrenztem Umfang hoheitlich handeln. Daher sind sie in die Verwaltung miteinbezogen. Allerdings handeln sie als Beliehene im eigenen Namen¹⁸.

Outsourcing vom Amtsleitungen stellt jedoch keine Beleihung dar, denn wesentlich für die Wahrnehmung der Amtsleitungsaufgaben in einer Kommunalverwaltung ist die disziplinarische und fachliche Einbindung in die Kommunalverwaltung: Die mit der Wahrnehmung der Amtsleitung betraute Person/Firma muss fachlich und disziplinarisch in die Betriebsabläufe der (Kommunal-) Verwaltung eingegliedert sein. Die Behördenleitung muss im Bedarfsfall die Möglichkeit haben, disziplinarische Weisungen erteilen zu können. Außerdem muss die Amtsleitung ihrerseits die Befugnis haben, Weisungen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes zu erteilen. Auch in fachlicher Hinsicht muss sichergestellt sein, dass die Behördenleitung die Amtsleitung zur Erledigung von Arbeitsaufgaben und zur Bewältigung von konkreten Problemen anweisen kann. Damit werden

Arbeitsabläufe sichergestellt, die sich situationsbedingt ergeben. Aus alle dem ergibt sich, dass Amtsleitungen zwar innerhalb der (Kommunal-) Verwaltung und auch mit Wirkung gegenüber Dritten selbstständig tätig werden, aber nicht als Privatrechtssubjekte. Amtsleitungen handeln insoweit nicht im eigenen Namen, sondern sind in die Betriebsabläufe der Verwaltung eingebunden. Beliehene sind zwar als Träger der öffentlichen Verwaltung Verwaltungsbehörde im funktionalen Sinn und damit Teil der Verwaltung, unterliegen daher grundsätzlich den öffentlich-rechtlichen Bindungen, denen Verwaltungen unterliegen, so dass die (Kommunal-) Verwaltung Aufsicht- und Weisungsrechte hat, jedoch sind Beliehene nicht in die Betriebsabläufe der (Kommunal-) Verwaltung integriert: Sie handelt als Privatrechtssubjekte im eigenen Namen und daher mit eigener Organisation – zwar wie eine (Kommunal-)Verwaltung, jedoch nicht innerhalb der Verwaltung. Folglich kann ein Outsourcing von Amtsleitungstätigkeiten nicht in Form der Beleihung realisiert werden.

b. Verwaltungshilfe

Als Verwaltungshelfer ist anzusehen, wem nicht eine öffentliche Aufgabe selbst, sondern – auf vertraglicher Grundlage – nur die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe übertragen wird. Die Aufgabenzuständigkeit selbst verbleibt bei der (Kommunal-) Verwaltung, die sich des Privatrechtssub-

⁹ Schoch, Privatisierung von Verwaltungsaufgaben, DVBl. 1994, S. 962; weitere Nachweise bei Maurer, Allgemeines Verwaltungsrecht, 15. Auflage, München 2004, S. 623

¹⁰ Schulze-Fielitz, Die kommunale Selbstverwaltung zwischen Diversifizierung und Einheit, in Henneke, aO S. 226; Maurer, aaO, S. 619; zur Zulässigkeit vgl. Mayen, aaO. S. 111 ff

¹¹ Maurer, aaO., S. 618, zur Zulässigkeit vgl. Mayen, aaO. S. 112 ff; Boysen, Kommunales Outsourcing – Rechtsprobleme der privatrechtlich verselbstständigten Erfüllung kommunaler Aufgaben, VR 1996, 73

¹² Maurer, aaO. S. 619

¹³ Maurer, aaO., S. 618, Schulze-Fielitz, aaO., S.226 mwN.

¹⁴ Vgl. oben

¹⁵ Maurer, aaO., S. 615 ; Burgi, Der Beliehene – ein Klassiker im modernen Verwaltungsrecht, Festschrift für Maurer, 2001, S. 581 ff; zu den Voraussetzungen der Beleihung vgl. auch Staatsgerichtshof Bremen, U. v. 15.01.2002, LVerfGE 13, 209; Klappstein, in Knack, Verwaltungsverfahrensgesetz, Kommentar, 6. Auflage, 1998, § 1 Rn. 7.1 ff

¹⁶ Burgi, in Erichsen/Ehlers, Allgemeines Verwaltungsrecht, 12. Auflage, Berlin 2002, § 54 Rn. 24

¹⁷ Burgi, aaO., § 54 Rn. 24

¹⁸ zu den Beispielen vgl. Maurer,aaO., S. 616

jekts lediglich zur Aufgabenerfüllung bedient¹⁹. Anders als der Beliehene nimmt der Verwaltungshelfer die ihm übertragene Aufgabe nicht im eigenen, sondern vielmehr im Namen des Hoheitsträgers (der Kommunalverwaltung) wahr und übt selbst keine hoheitliche Gewalt aus²⁰.

Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten stellt Verwaltungshilfe in diesem Sinne dar, weil der Private/private Organisationen lediglich die Amtsleitertätigkeiten und nicht die von dem Amt zu erfüllenden Aufgaben übernehmen und – wie dargestellt – in die Betriebsabläufe der (Kommunal-) Verwaltung eingegliedert sein müssen. Ihnen wird nur die Erfüllung der Amtsleitung übertragen, für diese spezielle Aufgabe werden sie herangezogen.

2. Verfassungsrechtlicher Rahmen

Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten als formelle Privatisierung in Form der Verwaltungshilfe muss die von der Verfassung vorgegebenen Grenzen beachten. Zwar enthält das Grundgesetz nur wenige explizite Bestimmungen über die von Staat und damit von der Verwaltung vorzunehmenden Leistungen sowie die Voraussetzungen für Privatisierungen²¹, jedoch enthält das Grundgesetz je nach Einbeziehung Privater in die staatliche Aufgabenerfüllung mittelbare Grenzen.

a. Sozialstaatsprinzip

Das in Art. 20 und Art. 28 GG niedergelegte Sozialstaatsprinzip verpflichtet den Staat unter anderem dazu, für eine gerechte Sozialordnung zu sorgen und die soziale Sicherheit durch Bereitstellung von Leistungen und Einrichtungen zur Versorgung der Bevölkerung in wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Hinsicht zu gewährleisten²². Das Sozialstaatsprinzip gibt nur das Ziel vor, trifft aber keine Aussage dazu, auf

welche Art und Weise der Staat dieses Ziel zu erreichen hat²³. Daher steht das „Wie“ der Erfüllung der Aufgaben der Daseinsvorsorge im Ermessen des Staates. Dem Staat steht es also grundsätzlich frei, diese Aufgaben mit eigenen Einrichtungen, also selbst, oder durch Dritte zu erfüllen²⁴. Allerdings trifft den Staat aufgrund der aus dem Sozialstaatsprinzip folgenden Verpflichtung zur Bereitstellung der Leistung eine Gewährleistungspflicht, wenn der Staat die Aufgaben nicht selbst wahrnimmt.

Da bei dem Outsourcing durch vertragliche Regelung die Gewährleistungspflicht der (Kommunal-)Verwaltung festgelegt werden kann, ergeben sich aus dem Sozialstaatsprinzip keine Einschränkungen für ein Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten.

b. Demokratieprinzip

Nach Art 20 GG geht alle Staatsgewalt vom Volke aus, so dass jede Ausübung der Staatsgewalt der demokratischen Legitimation bedarf. Das Demokratieprinzip verlangt eine ununterbrochene Legitimationskette vom Volk zu den mit staatlichen Aufgaben betrauten Organen und Anstalten²⁵. Personell demokratisch legitimiert ist ein Amtsträger, wenn er verfassungsgemäß sein Amt im Wege der Wahl durch Volk oder Parlament oder dadurch erhalten hat, dass er durch einen seinerseits personell legitimierten Amtsträger oder mit dessen Zustimmung bestellt worden ist²⁶. Sachlich-inhaltlich verlangt die Legitimation die Bindung des Amtsträgers an Recht und Gesetz sowie die hinreichenden Kontrollbefugnisse in Form von Weisungs- und Aufsichts-befugnissen durch das Parlament bezüglich der Aufgabenwahrnehmung²⁷.

Diese Voraussetzungen erfüllt Outsourcing von Amtsleitungen als Verwaltungshilfe, weil der Verwaltungshelfer lediglich die Aufgabenerfüllung übernimmt und rechtlich unselbstständig ist. Seine Tätigkeit kann nicht als demokratisch legitimierungsbedürftige Ausübung von Staatsgewalt qualifiziert werden²⁸. Demokratisch legitimiert sein muss jedoch die Entscheidung zur Einschaltung eines privaten Verwaltungshelfers²⁹, so dass die Entscheidung durch Amtsträger der (Kommunal-) Verwaltung zu treffen ist.

c. Rechtsstaatsprinzip

Das Rechtsstaatsprinzip enthält unter anderem den Gesetzesvorbehalt. Dieser besagt, dass bestimmte Maßnahmen der Exekutive nur auf Grundlage eines hierzu ermächtigenden Gesetzes erfolgen dürfen³⁰. Nach der vom Bundesverfassungsgericht entwickelten Wesentlichkeitstheorie besteht der Gesetzesvorbehalt für alle

„wesentlichen“ Verwaltungsentscheidungen. Nicht nur die für den Bürger grundrechtsrelevanten Entscheidungen, sondern auch die Entscheidungen über Organisation und Verfahren der Verwaltung sind als wesentlich anzusehen und bedürfen daher einer gesetzlichen Grundlage³². Maßnahmen der Privatisierung, des Outsourcing bedürfen somit einer gesetzlichen Grundlage, wenn damit Verwaltungsträger geschaffen und Hoheitsgewalt übertragen wird.

Beim Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten in einer (Kommunal-) Verwaltung handelt es sich – wie dargestellt – um eine funktionelle Privatisierung in Form der Verwaltungshilfe. Da Private lediglich als rechtlich unselbstständige Verwaltungshelfer in die staatliche Aufgabenerfüllung einbezogen sind, sie also keine hoheitlichen Befugnisse ausüben, wird durch sie – anders als Beliehene – keine neuer Verwaltungsträger geschaffen. Verwaltungshilfe unterfällt der Organisationshoheit und ist daher ohne gesetzliche Grundlage im Sinne des Gesetzesvorbehaltes zulässig.

d. Beamtenrechtlicher Funktionsvorbehalt

Nach Art 33 Abs. 4 GG ist die Ausübung hoheitlicher Befugnisse als ständige Aufgabe in der Regel Berufsbeamten als Angehörigen des öffentlichen Dienstes zu übertragen, die in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen. Der Sinn und Zweck des Funktionsvorbehalts besteht darin, die demokratische Verantwortlichkeit, die Treue- und Gehorsampflichten sowie die Neutralität der Amtsführung zu sichern³³. Art 33 Abs. 4 GG bildet damit eine Grenze für die Übertragung hoheitlicher Befugnisse auf Private und gilt insbesondere, wenn selbstständige, nicht unmittelbar beim Staat beschäftigte Private in die öffentliche Aufgabenerfüllung miteinbezogen werden³⁴. Entscheidend ist, ob den Privaten hoheitliche Befugnisse als ständige Aufgabe übertragen werden. Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten in einer (Kommunal-) Verwaltung stellt – wie dargestellt – Verwaltungshilfe dar. Da der Verwaltungshelfer rechtlich unselbstständig ist und er – im Gegensatz zum Beliehenen – die Aufgabenerfüllung nicht in eigenen, sondern im Namen des Hoheitsträgers wahrnimmt, übt er keine hoheitliche Gewalt aus. Beim – zeitweisen – Outsourcing wird darüber hinaus eine Aufgabe auch nicht dauerhaft und damit als ständige Aufgabe übertragen³⁵. Etwas anderes gilt nur dann, wenn es keinerlei zeitliche Begrenzung für das Outsourcing

¹⁹ Schink, Verwaltungsarchiv 1994, S. 251, 257

²⁰ Mauer, aaO., S. 619

²¹ spezielle Aufgabenfelder sind die des Luftverkehrs-, Bahn-, Post- und Telekommunikationswesens Art 87 d bis f GG

²² BVerfGE 22, S. 180, 204

²³ BVerfGE 22, S. 180, 204

²⁴ BVerfGE 22, S. 180, 204

²⁵ BVerfGE 93, S. 37, 67; 83, S. 60, 72

²⁶ BVerfGE 93, S. 37, 67; 83, S. 60, 72

²⁷ BVerfGE 93, S. 37, 67

²⁸ Schäfer/Thiersch in Weber/Schäfer/Haukmann, Praxishandbuch Public Privat Partnership, München 2006, S. 90

²⁹ Schäfer/Thiersch, aaO. S. 90

³⁰ BVerfGE 98, S. 218, 251

³¹ BVerfGE 40, S. 237, 249f; 49, S. 89, 126; 58, S. 257, 269; 80, S. 124, 132

³² Burgi, aaO. § 52 Rn. 4; § 54 Rn. 27

³³ Burgi, aaO. S. 591

³⁴ Schäfer/Thiersch, aaO. S. 93

³⁵ Burgi, aaO. S. 591 mwN.

geben soll. In diesem Fall ist allerdings davon auszugehen, dass bis auf die Amtsleiterfähigkeit die Erfüllung der Aufgaben des Amtes mehrheitlich und schwerpunktmäßig durch Mitarbeiter der (Kommunal-) Verwaltung, also Beamte und Angestellte, wahrgenommen wird, so dass das in Art. 33 Abs. 4 GG auch enthaltene Regel – Ausnahme – Verhältnis gilt. Danach gilt die Bindung der Ausübung hoheitlicher Befugnisse an Beamte nur für den Regelfall; ausnahmsweise ist eine dauerhafte Übertragung an Nichtbeamte zulässig, wenn die betreffende Aufgabe mehrheitlich und schwerpunktmäßig von Beamten ausgeübt wird und durch einen sachlichen Grund gerechtfertigt ist³⁶.

e. Kommunale Aufgabenwahrnehmung

Nach Art. 28 Abs. 2 GG ist den Gemeinden und den Kreisen das Recht eingeräumt, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft beziehungsweise die ihnen obliegenden Aufgaben im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln (Selbstverwaltungsgarantie). Die Selbstverwaltungsgarantie umfasst die Organisationshoheit hinsichtlich der Art und Weise der Aufgabenerledigung. Im eigenen Wirkungskreis können daher Kommunen ihre Verwaltungsorganisation selbstständig nach eigenem Ermessen regeln. Auch ohne ausdrückliche einfachgesetzliche Ermächtigung steht den Kommunen die Entscheidung zu, in welchen Formen sie ihre Aufgaben erfüllen will, also ob sie eine Aufgabe selbst, durch oder mit privaten Dritten erfüllen will.

V. Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Zur Realisierung eines Outsourcing von Amtsleitungstätigkeiten als Verwaltungshilfe können die unterschiedlichen Vertragsformen in Betracht kommen, bei denen die Erbringung von Diensten oder Dienstleistungen Vertragsinhalt und Vertragsgegenstand sind.

1. Werkvertrag

Der Werkvertrag ist ein gegenseitiger, entgeltlicher Vertrag, in dem sich der Unternehmer (Hersteller) zur Herstellung und Verschaffung des individuellen Werkes, das heißt zur Herbeiführung eines bestimmten Arbeitsergebnisses, verpflichtet. Gegenstand des Werkvertrages ist eine entgeltliche Wertschöpfung³⁷. Diese kann darin liegen, dass durch eine Arbeitsleistung für den Besteller das vereinbarte Werk geschaffen³⁸ oder ein erfolgsbezogener Beitrag zu seiner Verwirklichung geleistet wird³⁹. Auch ein unkörperliches Arbeitsergebnis z.B. Gutachten⁴⁰ oder ein Bericht⁴¹

kann Gegenstand eines Werkvertrages sein, die Leitung eines Amtes in einer (Kommunal-)Verwaltung also auch.

Die Amtsleitung hat neben den fachlichen Anteilen zu einem überwiegenden Teil Leitungs- und Führungsaufgabe zum Inhalt. Auch wenn diese als „Werk“ deklariert werden, indem bestimmte, zu erreichende Leitungs- und Führungsziele vertraglich festgeschrieben werden, so ist jedoch dafür erforderlich, dass sämtliche Ziele für die Dauer des Werkvertrages schon bei Vertragsabschluss festgelegt sowie quantitativ wie qualitativ beschrieben werden können⁴². Dies ist notwendig, um feststellen zu können, ob das Werk, der geschuldete Gegenstand des Vertrages, vom Unternehmer erbracht worden ist. In der Realität ist aber nicht davon auszugehen, dass sämtliche sich im Laufe der Zeit ergebende fachlichen Anforderungen und Fragen der Leitung eines Amtes zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses definiert und festgelegt werden können. Die Verwaltung könnte neue Ziele und neue Anforderungen nicht unmittelbar, sondern nur im Wege einer Vertragsänderung einbringen und damit aufgreifen.

Selbst wenn die Inhalte der Amtsleitung als Gegenstand des Werkvertrages beschrieben werden könnten, so ist für den Werkvertrag charakteristisch, dass der Unternehmer (Hersteller des Werkes) wirtschaftlich selbstständig handelt⁴³: Der Unternehmer übt seine Tätigkeit in eigener Verantwortung und unter Einsatz eigener Arbeitsmittel und Fachkenntnisse aus⁴⁴, wobei nach § 642 BGB die Mitwirkung des Bestellers einen Werkvertrag nicht ausschließt. Diese Mitwirkung bezieht sich beispielsweise auf die Bereitstellung von Räumen, die Weitergabe von Informationen und Material. Ein Werkvertrag ist auch nicht ausgeschlossen, wenn der Unternehmer Anweisungen des Bestellers unterliegt, wie sich aus § 645 BGB ergibt. Eine Anweisung in diesem Sinne liegt vor, wenn der Besteller für eine gewünschte Modalität der Ausführung das Risiko übernimmt⁴⁵. Mit der Anweisung oder der Mitwirkung des Bestellers ist jedoch nicht die für die Funktion einer Amtsleitung wesentliche disziplinarische Weisungsbefugnis des Bestellers gegenüber dem Unternehmer und die Einbindung des Unternehmers in die Betriebsabläufe des Bestellers zu verwechseln. Gerade die für eine Amtsleitung typische disziplinarische Weisungsbefugnis beziehungsweise Weisungsunterlegenheiten und die organisatorische Einbindung in die Betriebsabläufe einer Kommunalverwaltung widersprechen dem Merkmal des wirtschaftlich selbstständigen Handelns,

da die Letztverantwortung des Unternehmers nicht mehr gegeben ist. Inhalt, Durchführung, Zeit, Dauer und Ort der Tätigkeit unterliegen den Regelungen der (Kommunal-) Verwaltung und gehen damit weit über eine Mitwirkung oder Anweisung hinaus. Der Unternehmer ist nicht mehr nur zu Erstellung eines Werkes verpflichtet, sondern bei seiner Tätigkeit in die Organisation des Bestellers so eingebunden, dass ohne diese Rahmenbedingungen die Erstellung des Werkes nicht möglich wäre.

2. Dienstvertrag

Der Dienstvertrag als gegenseitiger, entgeltlicher Vertrag hat eine Dienstleistung zum Gegenstand. Er unterscheidet sich vom Werkvertrag dadurch, dass beim Werkvertrag ein gegenständlich fassbares Arbeitsergebnis geschuldet wird, während bei Dienstvertrag die Leistung der versprochenen Dienste Vertragsgegenstand ist. Typisch für den Dienstvertrag ist die Erbringung der Dienste in persönlicher und sozialer Selbstständigkeit und Unabhängigkeit⁴⁶: Die Dienstleister ist selbst Unternehmer oder Freiberufler, er ist nicht in die Betriebsabläufe des Vertragspartners eingebunden.

Durch den Abschluss eines Dienstvertrages wird zwar die Erbringung der Tätigkeit einer Amtsleitung geschuldet, jedoch ist mit dieser Vertragsform weder die Einbindung in die Betriebsabläufe der Kommunalverwaltung noch die Festschreibung bestimmter Leistungsziele gewährleistet.

3. Geschäftsbesorgungsvertrag

Der Geschäftsbesorgungsvertrag hat eine selbstständige Tätigkeit wirtschaftlicher Art in fremdem Interesse zum Gegenstand⁴⁷. Eine selbstständige Tätigkeit wird ausgeführt, wenn Raum für eigenverantwortliche Überlegungen und Willensbildungen gegeben ist, also nicht bei unselbstständigen Tätigkeiten⁴⁸. Der Geschäftsbesorgungsvertrag geht damit von einer Weisungsungebundenheit des

³⁶ Schäfer/Thiersch, aaO. S. 97; Burgi, aaO. S. 590

³⁷ Palandt-Sprau, BGB-Kommentar, 62. Auflage, München 2004, Vor § 631 Rn. 1

³⁸ BGH NJW 1983, S. 1489

³⁹ BGH NJW 2002, S. 749

⁴⁰ BGH BB 1995, 170

⁴¹ BGH NJW 2002, 3323

⁴² OLG Köln, NJW-RR 1993, 1529

⁴³ Palandt-Sprau, aaO. Vor § 631 Rn. 1

⁴⁴ Palandt-Sprau, aaO. Vor § 631 Rn. 1

⁴⁵ Palandt-Sprau, aaO. § 645 Rn. 1

⁴⁶ Palandt-Putzo, aaO, § 611, Rn 16

⁴⁷ Palandt-Sprau, aaO § 675, Rn 2; BGHZ 45, 223

⁴⁸ Palandt-Sprau, aaO § 675, Rn 3

Leistungserbringers aus, so dass aufgrund der fehlenden Einbindung in die Arbeitsabläufe eine disziplinarische und fachliche Weisung der Behördenleitung zur Einhaltung bestimmter Vorgaben nicht möglich ist und ein Weisungsrecht (sowohl in fachlicher als auch in disziplinarischer Hinsicht) gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes nicht besteht.

4. Arbeitsvertrag

Gegenstand eines Arbeitsvertrages ist die Erbringung einer Arbeitsleistung. Es handelt sich um einen Dienstvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wobei Gegensatz zum Dienstvertrag nicht das bloße Wirken, sondern eine Arbeitsleistung geschuldet wird. Kennzeichen dieses Vertrages ist die Weisungsgebundenheit und die Verpflichtung des Arbeitnehmers, die Arbeitsleistung in persönlicher Abhängigkeit vom Arbeitgeber zu erbringen. Die Tätigkeit einer Amtsleitung kann mit diesem Vertrag geregelt werden. Ob damit das Ziel des Outsourcing erreicht werden kann, muss bezweifelt werden, da kein neues unbefristetes Arbeitsverhältnis begründet werden, sondern die Tätigkeit der Amtsleitung (für einen bestimmten Zeitraum) auf Private / private Organisationen verlagert werden soll.

Dies gilt auch, wenn der Arbeitnehmer als so genannter freier Mitarbeiter beschäftigt würde. Maßgebend für eine freie Mitarbeit ist der Grad der persönlichen Abhängigkeit, die Eingliederung in die Arbeitsorganisation und der Umfang des Weisungsrechts⁴⁹: Ort, Zeit und Dauer der Tätigkeit müssen frei bestimmt werden können. Dies ist bei einer Amtsleitertätigkeit – wie dargestellt – nicht der Fall, so dass die freie Mitarbeit ausscheidet.

Um das mit Outsourcing auch verbundene Ziele einer von außen kommenden Innovation zu erreichen, bietet es sich an, einen befristeten Arbeitsvertrag abzuschließen und eine Führung auf Zeit zu installieren. Diese schafft Möglichkeiten, in einen befristeten Zeitraum auf externen Sachverstand zurückgreifen zu können,

⁴⁹ Palandt-Putzo, aaO, § 611 Rn. 10

⁵⁰ vgl. zur Thematik: Lembke, Die sachgrundlose Befristung von Arbeitsverträgen in der Praxis, NJW 2006, S. 325 ff

⁵¹ Palandt-Putzo, aaO, § 611 Rn. 38

⁵² BAG, NZA 1995, S. 462

um aus einem neuen Blickwinkel Optimierungen in dem betroffenen Amt zu schaffen. Und die Amtsleitertätigkeit zu übertragen.

Nach § 14 Abs. 2 Teilzeit- und Befristungsgesetz kann die Befristung des Arbeitsverhältnisses, ohne dass ein sachlicher Grund hierfür vorliegt, auf die Dauer von bis zu zwei Jahren wirksam vereinbart werden⁵⁰. Innerhalb des Zeitraumes kann das Arbeitsverhältnis nur wirksam gekündigt werden, wenn ein rechtfertigender Grund nach § 1 KSchG vorliegt. Ebenso ist es denkbar, das Arbeitsverhältnis nicht auf die Gesamtdauer von zwei Jahren zu befristen, sondern zu Beginn eine kürzere Frist zu vereinbaren. Innerhalb des Gesamtzeitraumes von zwei Jahren kann das Arbeitsverhältnis dreimal verlängert werden. Nach Ablauf des Befristungszeitraumes wird das Arbeitsverhältnis – ohne dass es einer Kündigung bedarf – beendet. Vorteilhaft an dieser Lösung ist die Chance, externen Sach- und Fachverstand für einen begrenzten Zeitraum nutzen können. Allerdings wird mit dem Instrument der Führung auf Zeit die Amtsleitertätigkeit nicht nach außen verlagert, sondern bleibt wegen der erforderlichen Einbindung in die Betriebsabläufe in der (Kommunal-) Verwaltung integriert.

5. Arbeitnehmerüberlassung

Bei einer Arbeitnehmerüberlassung überlässt der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer für einen begrenzten Zeitraum durch einen (konkludenten) Vertrag einem anderen Arbeitgeber zum Zwecke der Arbeitsleistung⁵¹. Der Arbeitnehmer wird in die betriebliche Organisation eingebunden⁵². Es handelt sich um einen drittbezogenen Personaleinsatz, um ein Dreiecksverhältnis zwischen Entleiher, Verleiher und Arbeitnehmer. Der Entleiher kann in diesem Verhältnis den Arbeitnehmer wie eigene Arbeitnehmer einsetzen, also in seine Betriebsabläufe einbinden, ohne dass zwischen ihm und dem Arbeitnehmer ein Arbeitsverhältnis entsteht. Voraussetzung ist allerdings, dass der Verleiher über die nach § 1 AÜG erforderliche Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung verfügt. Die Honorierung der Tätigkeit des Verleihers erfolgt zwar grundsätzlich ausschließlich auf der Grundlage des konkret vereinbarten Vertrages, in dem auch die Erreichung bestimmter Ziele vereinbart werden kann. Nach § 9 Ziffer 2 AÜG ist es jedoch erforderlich, dass der konkret vereinbarte Ver-

trag für den Arbeitnehmer für die Zeit der Überlassung keine schlechteren als die im Betrieb des Entleihers für einen vergleichbaren Arbeitnehmer des Entleihers geltenden Arbeitsbedingungen vorsieht (Equal-Pay-Gebot). Entscheidend ist damit die Vergütung der Amtsleitertätigkeit in der (Kommunal-) Verwaltung: Diese Vergütung kann und darf nicht unterschritten werden.

Mit der Arbeitnehmerüberlassung kann die für eine Amtsleitertätigkeit notwendige Einbindung in die Arbeitsabläufe, die disziplinarische und fachliche Weisung der Behördenleitung zur Einhaltung bestimmter Vorgaben sowie das Weisungsrecht (sowohl in fachlicher als auch in disziplinarischer Hinsicht) gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes erreicht werden, so dass sich für ein Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten lediglich diese Vertragsform anbietet, wenn nicht eine Führung auf Zeit gewollt ist.

VI. Fazit

Für die Verlagerung von Amtsleitertätigkeiten in einer (Kommunal-) Verwaltung als solche nach außen (Outsourcing als funktionelle Privatisierung in der Form der Verwaltungshilfe) ist es rechtlich möglich, für einen befristeten Zeitraum eine externe Amtsleitung in einer (Kommunal-) Verwaltung zu installieren. Dafür stehen als Vertragsformen die Instrumente der Führung auf Zeit oder die Arbeitnehmerüberlassung zur Verfügung.

Ob und inwieweit mit dem Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten die gewünschten Erfolge der Innovation und Optimierung eines Amtes erreicht werden können, hängt wesentlich von dem Privaten / der privaten Organisation ab, auf die die Tätigkeit übertragen werden. Sollten (Kommunal-) Verwaltungen sich entschließen, Amtsleitungen outzusourcen, so ist der Persönlichkeit des Privaten besondere Beachtung zu schenken. Leider liegen derzeit keine publizierten Erfahrungen zum Outsourcing von Amtsleitertätigkeiten vor, so dass nicht beurteilt werden kann, ob mit dieser Art der Kooperation von Verwaltung und Privaten die gewünschten Erfolge in der Praxis erreicht werden.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 10.30.02

Vorschläge des Landkreistages zur Modernisierung der Umweltverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

Die Umweltverwaltung in Nordrhein-Westfalen ist durch eine Vielzahl sich in ihren Zuständigkeiten teilweise überschneidender Behörden geprägt. In Verbindung mit der bestehenden Regelungsdichte im Umweltrecht führt das in der Verwaltungspraxis zu einem unverhältnismäßig hohen Abstimmungsbedarf, mitunter zu Doppelarbeit, unklaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzstreitigkeiten sowie der Entwicklung unterschiedlicher Anforderungsniveaus; zeitraubende Verwaltungsverfahren und eine teilweise ineffektive Überwachung sind die weitere Folge. Antragsteller beklagen ihrerseits, dass es oftmals weder Ansprechpartner noch verlässliche Auskünfte gibt und klare Planungsvorgaben fehlen. Die in der Anlage beigefügte Darstellung veranschaulicht diese Problematik am Beispiel eines Gewerbebetriebs bzw. eines mittelgroßen Industrieunternehmens.

Vor diesem Hintergrund begrüßt der Landkreistag die Absicht der Landesregierung, Strukturen, Abläufe und Zuständigkeiten in der Umweltverwaltung neu zu ordnen.

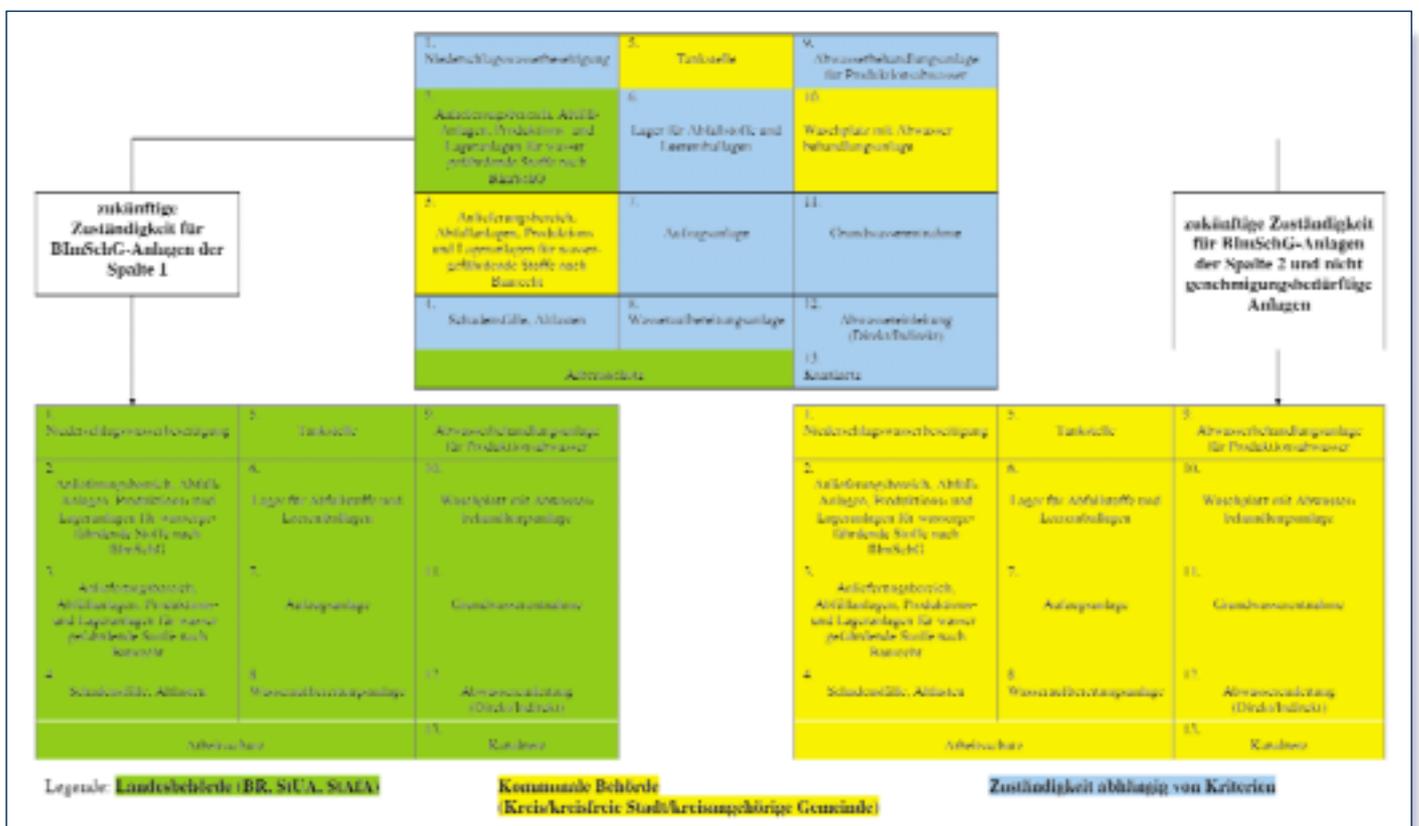
Für die erforderliche Neuordnung der Umweltverwaltung schlägt der Landkreistag ein Modell vor, das die Zusammenführung möglichst aller hinsichtlich eines Betriebsstandorts relevanter Aufgaben und Zuständigkeiten bei einer Behörde vorsieht. Jedem Betrieb („um den gedanklich ein Zaun gezogen wird“) soll hiernach nur noch eine Behörde als zentraler Ansprech-

partner zugeordnet und mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden („Zaunmodell“):

1. Integration von Sonderbehörden in die Bündelungsbehörden der Kreisstufe

Um für die Industrie- und Gewerbebetriebe sowie für die Bürgerinnen und Bürger nach Möglichkeit nur noch eine zuständige Behörde als zentralen Ansprechpartner mit umfassenden Entscheidungsbefugnissen

vorzusehen, bedarf es in organisatorisch-institutioneller Hinsicht einer Konzentrierung der Umweltverwaltung, d.h. insbesondere einer Auflösung des bisherigen Nebeneinanders von staatlichen Sonderbehörden und kommunalen Behörden sowie generell einer Verringerung der derzeitigen Behördenvielfalt. Um auch in der Umweltverwaltung konsequent einen dreistufigen Verwaltungsaufbau zu verwirklichen, sind bestehende Sonderbehörden wie etwa die Staatlichen Umweltämter, die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz und die Ämter für Agrarordnung in die Bündelungsbehörden



Derzeitige Zuständigkeit, Beispiel: Mittelständischer Betrieb

der Kreisstufe und ggf. der staatlichen Mittelinstanz (derzeit: Bezirksregierungen) einzugliedern.

2. Zusammenführung von Finanz- und Aufgabenverantwortung

Auf der Ebene der Bündelungsbehörden sind die Finanz- und Aufgabenverantwortung einschließlich der Genehmigungs-, Überwachungs- und Kontrollzuständigkeiten weitestmöglich zusammenzuführen. Es muss sichergestellt werden, dass diejenige Behörde, die eine Genehmigung erteilt, auch für die Kontrolle ihrer Beachtung zuständig ist.

3. Neuordnung von Aufgaben

Die Neuordnung der einzelnen Aufgaben muss dem Grundsatz einer subsidiären Aufgabenwahrnehmung folgen und eine wirtschaftliche, sparsame und leistungsfähige Aufgabenerledigung gewährleisten. Aufgaben, die nicht von der öffentlichen Hand wahrgenommen werden müssen, können auf Private übertragen werden. Solche Aufgaben, die weiterhin von der öffentlichen Hand wahrgenommen werden, sind grundsätzlich orts- und bürger-nah von den Kreisen/kreisfreien Städten und den kreisangehörigen Kommunen zu erledigen und ihnen gegebenenfalls – sofern sie derzeit noch von staatlichen Sonderbehörden wahrgenommen werden – zusätzlich zu übertragen. Im Einzelnen bedeutet das:

- Flächenbezogene Genehmigungs- und Überwachungsaufgaben (Grundwasser, Oberflächengewässer, Bodenschutz, Abgrabungen) werden auf kommunaler

Ebene gebündelt. Sofern Aufgaben einen besonderen Örtlichkeitsbezug aufweisen, werden sie von den kreisangehörigen Städten und Gemeinden bzw. von den kreisfreien Städten vor Ort erledigt (z.B. der Lärmschutz im Nachbarschaftsbereich nach Maßgabe der 32. BImSchV und das Verbrennen von pflanzlichen Abfällen im Hinblick auf eine Ausnahmeerteilung gemäß § 27 Abs. 2 KrW-/AbfG).

- Im Weiteren wird die Schnittstelle für die Zuständigkeiten der staatlichen Mittelinstanz und der Kreise/kreisfreien Städte grundsätzlich danach beurteilt, ob eine nach dem Umweltrecht bedeutsame Anlage vorliegt. Den Maßstab hierfür bieten die Festlegungen der 4. BImSchV. Während hiernach für genehmigungsbedürftige Anlagen nach Spalte 1 der 4. BImSchV die staatliche Mittelinstanz zuständig ist, fallen die in Spalte 2 der 4. BImSchV aufgeführten Anlagen in die Zuständigkeit der Kreise/kreisfreien Städte. Befindet sich auf einem Betriebsgelände mindestens eine der in Spalte 1 aufgeführten Anlagen, so ist die staatliche Mittelinstanz sachlich zuständig. Diese Zuständigkeit umfasst alle standortrelevanten behördlichen Aufgaben von der Genehmigung über die Überwachung bis zur Aufsicht. Alle übrigen Anlagen, die in der Spalte 2 der 4. BImSchV aufgeführt sind, fallen – ebenfalls umfassend – in die Zuständigkeit der Kreise/kreisfreien Städte. Zur Veranschaulichung dieser Aufgabenneuordnung ist auf die beigefügte Darstellung zu verweisen.
- Soweit es in der Abfallwirtschaft um Aufgaben im Zusammenhang mit Entsorgungsanlagen geht, ist die für das Immissionsschutzverfahren vorgesehene Aufgabenverteilung anzuwenden. An-

sonsten erfolgt die Aufgabenwahrnehmung allein durch die Kommunen, soweit diese nicht Entsorgungsaufgaben im eigenen Wirkungskreis wahrnehmen.

- Aufgaben von überregionaler Bedeutung verbleiben auf der staatlichen Mittelebene (z.B. Festlegung von Überschwemmungsgebieten durch Rechtsverordnung oder Aufstellung von Luftreinhalteplänen und Aktionsplänen im Zusammenhang mit der Luftreinhaltung nach § 47 BImSchG). Weiterhin müssen auch Grundlagendaten für die Planungsaufgaben im technischen Umweltschutz (z.B. Überwachung des Zustandes der Gewässer gemäß WRRL, Umsetzung des Monitoring gemäß FFH, Vogelschutz-RL, Erhebung und Archivierung der Daten über Wasserstände und Abflüsse) von staatlichen Stellen ermittelt und geführt werden, wobei die kommunalen Behörden ein Online-Zugriff auf diese Daten ermöglicht werden sollte.

4. Konnexitätsprinzip

Bei der Eingliederung von Sonderbehörden und der Herabzonung staatlicher Aufgaben auf die kommunale Ebene ist das Konnexitätsprinzip zu beachten. Dementsprechend müssen die den Kommunen entstehenden Kosten unter Einbeziehung etwaiger Effizienzrenditen ausgeglichen werden. Diesbezüglich bedarf es eines zwischen Land und kommunalen Spitzenverbänden abgestimmten und hinreichend differenzierten Evaluationsprozesses, um nach objektifizierbaren Kriterien eine belastungsadäquate Finanzierung durch das Land zu gewährleisten.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 1015.17

Kürzungen der Landeszuschüsse im Bereich der Kindertagesstätten

Der Vorstand des Landkreistages NRW hat in seiner Sitzung am 14. Februar 2006 folgenden Beschluss zu den im Landeshaushalt 2006 vorgesehenen Kürzungen der Landeszuschüsse im Bereich der Kindertagesstätten gefasst:

1. Der Landkreistag NRW lehnt die von der Landesregierung vorgesehene Kürzung der Landeszuschüsse im GTK-Bereich ab. Die dadurch bei den Kommunen entstehenden Finanzierungsdefizite können nicht durch interne orga-

nisatorische Maßnahmen der Kommunen aufgefangen werden (z.B. Optimierung und Vereinfachung des Einzugsverfahrens für Elternbeiträge).

2. Die kommunalen Gebietskörperschaften werden angesichts ihrer dramati-

schon Haushaltslage gezwungen sein, diese Kürzungen durch eine Erhöhung der Elternbeiträge zu kompensieren, wenn man eine angesichts der bildungspolitischen Bedeutung der Kindertagesstätten kaum vertretbare

Absenkung der Qualität der Kindertageseinrichtungen vermeiden will. Hinzu kommt, dass angesichts der geplanten Kürzung der Landeszuschüsse ein Ausbau der U-3-Betreuung gefährdet ist.

Falls die Landesregierung bei ihren Kürzungen bleibt, muss erwartet werden, dass sie durch eine Erhöhung der im GTK geregelten Elternbeiträge die politische Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern übernimmt. Der Vorschlag wird abgelehnt, die gegenwärtig im Gesetz festgelegten landesweit geltenden Elternbeiträge aufzuheben und den kommunalen Jugendämtern stattdessen die Zuständigkeit für eine Festlegung der Elternbeiträge durch eine örtliche kommunale Satzung zu geben. Ein örtliches Beitragserhebungsrecht verstärkt bildungspolitische und sozialpolitische Ungleichgewichte und löst zusätzlichen bürokratischen Verwaltungsaufwand aus.

Dem Beschluss des Vorstandes lagen folgende Erwägungen zugrunde: Der Entwurf des Landeshaushaltes für das Jahr 2006 sieht unter anderem einen Betrag von 105 Millionen Euro zur Haushaltskonsolidierung vor, der im GTK-Bereich zu erwirtschaften ist. Diesen Betrag will das Land wie folgt erwirtschaften:

- Etwa 84,5 Millionen Euro will das Land durch den Wegfall des so genannte Elternbeitragsdefizitausgleichsverfahrens einsparen. Dieses sieht bisher vor, dass das Land sich zur Hälfte an der Finanzierung der Differenz beteiligt, die sich ergibt, wenn man den landesdurchschnittlich unterstellten Anteil der Elternbeiträge an der Finanzierung der Nettobetriebskosten von 19,5 Prozent und das tatsächliche durch Elternbeiträge erzielte Refinanzierungsvolumen gegenüberstellt. Das Land geht dabei davon aus, dass die Kommunen diesen Wegfall der Landesförderung durch eine Vereinfachung der Berechnung und eine Neubemessung der Elternbeiträge ausgleichen können. Den Kommunen soll außerdem zukünftig die Möglichkeit eingeräumt werden, unter Beachtung einer sozialen Staffelung die Elternbeiträge ab dem 1. Juli 2006 selbstständig festsetzen zu können.
- Der für das Jahr 2005 festgesetzte Trägerkonsolidierungsbeitrag (§ 18b GTK) wird in der bisherigen Höhe von 72,1 Millionen Euro für das Jahr 2006 fortgeschrieben. Wie bisher soll es den Trägern zum Ausgleich möglich sein, Rücklagen aufzulösen.

Die von der Landesregierung beabsichtigten Maßnahmen sind wie folgt zu bewerten:

Die beabsichtigten Einsparungen verschieben einseitig Finanzierungslasten in die Kommunalhaushalte. Die Annahme der Landesregierung, dass die dadurch entstehenden Fehlbeträge in nennenswertem Umfang durch organisatorische Maßnahmen (bürokratische Vereinfachung des Einzugsverfahrens für die Elternbeiträge) aufgefangen werden können, wird nicht konkret belegt und ist unrealistisch. Da eine soziale Staffelung der Elternbeiträge den Kommunen weiterhin seitens des Landes zwingend vorgeschrieben werden soll und wohl auch politisch unumgänglich wäre, wenn sie das Land nicht vorschreiben würde, sind auch bei von den Kommunen zukünftig selbst festzusetzenden Elternbeiträgen weiterhin bürokratische Prüfverfahren erforderlich. Falls es bei der Kürzungsabsicht des Landes bleibt, wird vielen Kommunen – insbesondere Haushaltssicherungskommunen – nichts anderes übrig bleiben, von der durch das Land angekündigten Möglichkeit Gebrauch zu machen, aufgrund einer örtlichen Entscheidung die Elternbeiträge zu erhöhen. Dies ist auch angesichts der allgemeinen bildungspolitischen Bedeutung schwierig, die den Kindertageseinrichtungen unter dem Gesichtspunkt der Vorschulerziehung zugewiesen wird und die teilweise sogar zu Forderungen führt, dass zumindest das letzte Jahr vor der Einschulung beitragsfrei gestellt werden müsse. Erschwert wird diese Diskussion auch noch durch die nicht belegte Behauptung der Landesregierung, die Kürzungen der Landeszuschüsse könnten durch eigene organisatorische Maßnahmen der Kommunen ohne Erhöhung der Elternbeiträge zumindest teilweise aufgefangen werden. Damit wird in der Diskussion vor Ort dem Eindruck Vorschub geleistet, nicht die Kürzungen der Landesmittel, sondern von den Kommunen zu verantwortende organisatorische Mängel seien für die ggf. unausweichlichen Erhöhungen der Elternbeiträge verantwortlich. „Kommunalfreundlicher“ wäre es gewesen, wenn das Land sich eindeutig zu seiner Entscheidung bekannt hätte, die Landeszuschüsse im GTK-Bereich zu kürzen, in dem es durch eine vom Landesgesetzgeber vorzunehmende Erhöhung der Elternbeiträge im GTK die dadurch entstehenden finanziellen Engpässe kompensiert. Stattdessen wird den Kommunen die Verantwortung zugeschoben, die sich aus den Kürzungen der Landeszuschüsse ergebenden Folgeentscheidungen gegenüber den Eltern zu vertreten und durchzusetzen. Auch die Ausdehnung der zunächst für die Jahre 2004 und 2005 befristet vorgesehe-

nen Kürzung der Landeszuschüsse (§ 18 b) auf das Jahr 2006 führt zu zusätzlichen Problemen. Bereits in den Vorjahren hatten die kommunalen Spitzenverbände deutlich gemacht, dass die Einrichtungen nicht in der Lage sind, eine dauerhafte Zuschusskürzung zu kompensieren. Dies betrifft insbesondere weiterhin die Einrichtungen, die als Mieter gefördert werden. Ihnen stehen weder eine Erhaltungspauschale noch Rücklagen zum Ausgleich zur Verfügung. Auch die anderen Träger stehen vermehrt vor erheblichen Problemen. Im Ergebnis ist zu erwarten, dass sich die Träger an die Kommunen mit dem Anliegen wenden, diese Reduzierungen aufzufangen. Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass durch die Einschnitte bei der Landesförderung der weitere quantitative und qualitative Ausbau von Betreuungsangeboten gefährdet wird. Insbesondere die Umsetzung der bundesgesetzlich verankerten Verpflichtung zum Ausbau der Betreuungsangebote für unter dreijährige Kinder wird in Frage gestellt.

Falls es daher bei den Kürzungsabsichten der Landesregierung bleibt, muss das Land dafür Sorge tragen, dass durch eine entsprechende Erhöhung der Elternbeiträge im Gesetz selbst die Finanzierungsdefizite ausgeglichen werden. Es entspräche einem wünschenswerten Stil im Umgang von Land und Kommunen, wenn das Land für die von ihm zu vertretenden und getroffenen Entscheidungen auch die Folgen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern verantworten würde. Hinzu käme, dass durch eine landeseinheitliche Beitragsfestsetzung dem Gebot der Chancengleichheit im Bereich der Kinderbetreuung und schulischen Vorbildung besser Rechnung getragen würde und zudem erheblicher Verwaltungsaufwand eingespart würde, der insbesondere im kreisangehörigen Bereich mit einer dezentralen Festsetzung der Elternbeiträge verbunden wäre. Denn in den Kreisen mit mehreren Jugendämtern müssten jeweils getrennte örtliche Satzungen mit Regelungen zur Beitragshöhe, zu Einkommensgrenzen, zur sozialen Staffelung, zum Umfang der Ermäßigung bei Geschwisterkindern et cetera erarbeitet werden. Eine einheitliche Regelung im Kreisgebiet oder in einer Region wäre mit erheblichem Koordinierungsaufwand verbunden und im Übrigen auch deshalb kaum durchsetzbar, weil sich die finanzielle Situation örtlich sehr unterschiedlich darstellt. Haushaltssicherungsgemeinden, die jede Möglichkeit zur Einnahmeverbesserung nutzen müssen, würden mit anderen politischen Erwägungen an die Festsetzung von Einkommensgrenzen, sozialen Staffelungen etc. herangehen als Gemeinden, die größere finanzielle Spielräume haben.

Dies würde es angesichts der (bildungs-) politischen Bedeutung, die der Vorschulerziehung inzwischen beigemessen wird, kaum möglich machen, zu einheitlichen Bemessungskriterien und Höhen der Elternbeiträge zu kommen. In den Regionen, in denen Rechenzentren inzwischen EDV-gestützte Jugendamtsverfahren entwickelt haben, die auch zu einer erheblichen Vereinfachung der Einziehung der Elternbeiträge geführt haben, bestünde zudem die Gefahr, dass durch örtlich unterschiedliche Heranziehungskriterien und eine unterschiedliche Heranziehungspraxis die Basis für solche einheitlichen EDV-Verfahren und die damit verbundenen Einspareffekte entfielen.

Kritisch ist auch zu sehen, dass die Neuregelungen schon zum 1. Juli 2006 in Kraft treten sollen. Da das „Kindergartenjahr“ auf das Schuljahr abgestimmt ist und erst zum 31. Juli eines Jahres endet, müssten für die Kinder, die zum 1. August 2006 vom Kindergarten in die Schule wechseln, noch für einen Monat neue Beitragsberechnungen und Bescheide erstellt werden, es sei denn der jeweilige örtliche Träger der

Jugendhilfe verzichtet auf eine Elternbeitragsserhöhung schon zum 1. Juli 2006 und nähme die dadurch entstehenden zusätzlichen Refinanzierungsprobleme in Kauf.

Auch unter einem anderen Aspekt wird es zu Problemen führen, wenn das Gesetz schon zum 1. Juli 2006 in Kraft tritt. Abrechnungszeitraum zwischen dem Träger der Einrichtung und dem Jugendamt sowie zwischen dem Jugendamt und dem Land ist das Kalenderjahr. Würde die Änderung des § 18 Abs. 3 schon zum 1. Juli 2006 in Kraft treten, müsste für 2006 eine differenzierte Abrechnung für das erste und zweite Halbjahr erfolgen. Die den Abrechnungen zugrunde liegenden Personalkosten müssten von den Trägern der Einrichtungen auf das erste und zweite Halbjahr verteilt werden. Zumindest für das erste Halbjahr müsste auch noch das angeblich verwaltungsaufwendige Elternbeitragsdefizitverfahren angewandt werden. Der Verwaltungsaufwand im Jahre 2006 wird damit für alle Beteiligten wesentlich erhöht. Diese Probleme könnten vermieden werden, wenn das Gesetz erst zum 1. Januar 2007 in Kraft treten würde.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass der Gesetzentwurf technisch unausgereift zu sein scheint. So sieht er zum Beispiel vor, dass auch ermäßigte Geschwisterbeiträge vorgesehen werden können, wenn ein Kind eine Offene Ganztagschule besucht. Da die Frage, ob und in welcher Höhe Elternbeiträge an einer Offenen Ganztagschule erhoben werden, vom örtlichen Schulträger entschieden wird, die Frage der Höhe der Kindergärtenbeiträge und der Ermäßigung dagegen letztlich vom Jugendamt, dürfte eine solche Regelung kaum zu praktizieren sein, wenn Jugendamtsträger und örtlicher Schulträger auseinanderfallen. Denn ein örtliches Jugendamt hätte sich bei der Frage, unter welchen Voraussetzungen Ermäßigungen für Geschwisterkinder eingeführt werden sollen, wenn eines der Kinder eine Offene Ganztagschule besucht, mit den teilweise von Schulträger zu Schulträger differierenden Beitragssätzen für die Offene Ganztagschule auseinanderzusetzen.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 51.12.19

Landtagsanhörung zur Reform des Sparkassenrechts

Am 26.01.2006 hat der Haushalts- und Finanzausschuss des Landtages eine Anhörung mit dem Thema „Reform des Sparkassenrechts darf nicht zur Zerschlagung des Sparkassensystems in Nordrhein-Westfalen führen“ (LT-Drs- 14/202) durchgeführt. Für diese Anhörung haben die drei kommunalen Spitzenverbände sowie die beiden Sparkassenverbände die unten abgedruckte gemeinsame Stellungnahme in Form der Beantwortung des Fragenkataloges der Landtagsabgeordneten abgegeben. Diese gemeinsame Beantwortung des Fragenkataloges haben die drei kommunalen Spitzenverbände durch die ebenfalls abgedruckte weitere Stellungnahme ergänzt:

A Sparkessengesetz

1. Bestehen – unter Bewahrung des Gedankens der Sparkassen (öffentlicher Auftrag, kommunale Einbindung etc.) und des Drei-Säulen-Modells – Deregulierungsmöglichkeiten im nordrhein-westfälischen Sparkassenrecht? Ggf. welche?

Die Frage geht zutreffend davon aus, dass die geltende, bewährte Struktur der öffentlich-rechtlich verfassten Sparkasse in kommunaler Trägerschaft und das Drei-Säulen-Modell der deutschen Kreditwirtschaft uneingeschränkt zukunftsfähig sind. Im

breiten Konsens der politisch verantwortlichen Kräfte in Nordrhein-Westfalen wurde das Sparkassenrecht NRW im Rahmen der zurückliegenden Novellierungen angepasst, um sicherzustellen, dass sich die nordrhein-westfälischen Sparkassen auch unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen des einheitlichen Europäischen Binnenmarktes auf Dauer behaupten, ihre Leistungsfähigkeit steigern und so ihren öffentlichen Auftrag weiterhin gut erfüllen können.

Für die in der Frage angesprochene Deregulierung im Rahmen bestehender Grundstrukturen besteht weiterhin Raum. Möglichkeiten werden namentlich im Bereich des Sparkassengeschäftsrechts gesehen.

Die beiden Sparkassenverbände haben hierzu in ihren Stellungnahmen zum Arbeitsentwurf des Sparkassenreferates des Finanzministeriums NRW konkrete Vorschläge unterbreitet.

2. Durch den Markterfolg von Direktbanken und Allfinanzanbietern ist die Wettbewerbssituation der Sparkassen schwieriger geworden. Dieser erschwerten Wettbewerbssituation will die neue Landesregierung mit einer Modernisierung des Sparkassengesetzes begegnen. Wie könnte diese Modernisierung aussehen und wo liegen mit Blick auf die grundlegenden Strukturmerkmale der Sparkassen ihre Grenzen?

Sparkassen sind immer schon einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt, dem sie stets mit der Anpassung ihrer Geschäftsmodelle erfolgreich begegnet sind. So haben sie sich z.B. von Filialinstituten zu Multikanalanbietern weiterentwickelt. Als Marktführer insbesondere im Retail- und Mittelstandsgeschäft sind die Sparkassen das bevorzugte Ziel für Wettbewerber, die nennenswerte Marktanteile erreichen wollen. Auch der derzeitigen Wettbewerbssituation stellen sich die Sparkassen durch eine weitere stärkere Fokussierung auf Vertriebsthemen, um durch eine Kommunikationsoffensive dem Marktangriff vor allem der Direktbanken zu begegnen. Im Qualitäts- wie im Preiswettbewerb können die Sparkassen ihre besondere Stärke der dezentralen Kompetenz und Entscheidungsverantwortung ausspielen.

Im Gegensatz zu den zentral aufgestellten Konkurrenten mit Konzernstruktur kennen die Sparkassen ihren lokalen Markt sehr genau und können auf die Anforderungen dieses Marktes mit seinen Verbrauchern individuell reagieren. Diese Lösungen können nicht durch Gesetznormen erfolgen, sondern sind allein marktgetriebene Reaktionen der Marktteilnehmer auf den Wettbewerb. Hierfür sind die Sparkassen in ihrer jetzigen Struktur mit ihren dezentralen Stärken gut gerüstet und können den Herausforderungen der Märkte aktiv begegnen.

3. Wie sollte nach Ihrer Ansicht ein neues Sparkassengesetz ausgestaltet sein, das die Voraussetzungen der Europatauglichkeit und der Wettbewerbsfähigkeit erfüllt?

Das 2002 im Rahmen des Gesetzes zur Neuregelung der Rechtsverhältnisse der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Nordrhein-Westfalen geänderte Sparkassengesetz setzt die sog. Verständigung I der Bundesrepublik Deutschland mit der Europäischen Kommission vom 17. Juli 2001 um und trägt damit den europarechtlichen Vorgaben in vollem Umfang Rechnung. Wir haben keinen Zweifel, dass das geltende Sparkassengesetz europatauglich ist. Ob im Hinblick auf den dauerhaften Erhalt der Europatauglichkeit künftig Änderungen des Sparkassengesetzes erforderlich werden, ist Gegenstand eines fortwährenden Diskussionsprozesses.

Die im Sparkassengesetz verankerte Organisationsform der Sparkassen als rechtlich selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts in kommunaler Trägerschaft ist Voraussetzung für den funktionierenden, allen Teilen der Bevölkerung und der Wirtschaft sowie der öffentlichen Hand zugute kommenden Wettbewerb der drei Gruppen des

deutschen Kreditgewerbes. Kommunalgebundene, dezentrale, aufgaben- und gemeinwohlorientiert arbeitende Sparkassen gewährleisten eine breit fundierte, sozial gerechte und solide getragene wirtschaftliche Entwicklung aller Regionen und sind Garanten fairen Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft. Das Modell der dezentralen, selbstständigen öffentlich-rechtlichen Sparkasse in kommunaler Trägerschaft erweist sich nach wie vor als modern und unverzichtbar im Nebeneinander mit den Genossenschaftsbanken und privaten Geschäftsbanken. Der öffentliche Auftrag, das Regionalprinzip sowie das subsidiäre Zusammenwirken im Verbund bewähren sich als gemeinsame Grundorientierung der Kommunen und ihrer Sparkassen.

Damit die Sparkassen ihre Aufgaben voll erfüllen und sich dauerhaft im Wettbewerb bewähren, ihn stärken und beleben können, bedarf es einer angemessenen Flexibilität des Geschäftsrechts, das die Sparkassen im Vergleich zu ihren privaten Wettbewerbern nicht in der Ausübung ihrer operativen Geschäfte benachteiligt.

Eine Änderung der Rechtsform der Sparkassen wäre dem Anliegen, ihre Leistungsfähigkeit weiter zu stärken und eine noch bessere Erfüllung des öffentlichen Auftrags zu sichern, abträglich. Eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Sparkassen kann durch weitergehende Zusammenschlüsse von Sparkassen und/oder Kooperationen dieser Institute erreicht werden. Der Gestaltungsspielraum für Sparkassenkooperationen sollte erweitert werden. Hierzu werden die beiden Sparkassenverbände Vorschläge unterbreiten.

4. „Entbürokratisierung“ durch Abschaffung der Sparkassenverordnung ist grundsätzlich zu begrüßen. Welche Folgen für die Deregulierungsabsicht entstehen, wenn alle bisher in der Sparkassenverordnung detailliert geregelten Sachverhalte in das Sparkassengesetz übernommen werden? Ist das sinnvoll und was bedeutet das für mögliche Anpassungen im Wettbewerb?

Im Falle der Aufhebung der Sparkassenverordnung sollten im Interesse echter Deregulierung und Flexibilisierung die Bestimmungen der geltenden Sparkassenverordnung (SpkVO) nur soweit unabweisbar erforderlich in das Sparkassengesetz, im übrigen aber aufgehoben oder in die AVV verlagert werden. Eine weitergehende Verlagerung der bisher in der Sparkassenverordnung geregelten Tatbestände auf die Gesetzesebene würde die Deregulierungsabsicht konterkarieren, da zukünftige notwendige Anpassungen an sich immer

rascher verändernde Wettbewerbsbedingungen ausschließlich in einem zeitintensiven parlamentarischen Gesetzgebungsverfahren erreicht werden könnten. Eine weitgehende Verlagerung der SpkVO-Vorschriften in das Sparkassengesetz würde zum Verlust an Flexibilität führen und damit den Erfordernissen der Praxis zuwiderlaufen, auch künftig notwendige Anpassungen an veränderte Marktanforderungen zeitnah vornehmen zu können. Die Bundesländer, die über keine Sparkassenverordnung verfügen, haben von Detailregelungen zum Geschäftsrecht im Sparkassengesetz abgesehen. Uneingeschränkt gültig bleiben müssen auf Gesetzebene jedoch die die Sparkassen und den Sparkassenverbund kennzeichnenden Prinzipien, wie z.B. das Regionalprinzip und das Verbundprinzip.

5. Lässt das nordrhein-westfälische Sparkassengesetz den (indirekten) Verkauf einer Sparkasse auf der Basis eines sog. Asset Deals zu?

Nach sorgfältiger juristischer Prüfung halten wir eine Veräußerung aller Vermögenswerte einer Sparkasse im Sinne eines asset deals mit dem Ziel, die Veräußerung einer Sparkasse zu erreichen, für eine unzulässige Umgehung des geltenden Sparkassengesetzes, da die Vermögenswerte zweckgebunden der Erfüllung des öffentlichen Auftrags der Sparkasse dienen und somit eine eventuelle Veräußerung dem Gesetz widerspräche. Sparkassenaufgaben und die dazu bestimmten Vermögensteile sind untrennbar miteinander verbunden. Sie können grundsätzlich nicht ohne Übertragung oder Beendigung der Aufgaben weitergegeben werden.

B WestLB und Sparkassen/ vertikale Fusion

6. Wie kann das zwischen WestLB und Sparkassen bereits vereinbarte Verbundkonzept gestärkt werden?

Die Stärkung des Verbundkonzeptes ist nur durch eine konsequente Umsetzung in der betrieblichen Praxis sowohl der WestLB als auch der Sparkassen möglich. Hierfür ist ein angemessener Zeitraum einzuräumen. Erste Erfolge sind ablesbar in einer gerade in jüngster Zeit deutlich steigenden Verbundquote.

In Betracht kommt eine deklaratorische Betonung des Verbundgedankens im Gesetz, wonach der Verbund insbesondere zwischen den Sparkassen in NRW und WestLB AG aufgrund der abgeschlossenen Verträge mit der WestLB AG in ihrer derzeitigen Eigentümerstruktur von Land,

Landschaftsverbänden und Sparkassen in Nordrhein-Westfalen gilt.

7. Welche Modelle einer Zusammenführung der WestLB AG und einer Sparkasse in einer Holdingstruktur sind (aktien)rechtlich zulässig?

Der Finanzminister des Landes Nordrhein-Westfalen hat mit Schreiben vom 22. Dezember 2005 dem Rheinischen Sparkassen- und Giroverband und dem Westfälisch-Lippischen Sparkassen- und Giroverband mitgeteilt, dass es das Verständnis der Landesregierung sei, dem Landtag einen Entwurf zur Neufassung des Sparkassengesetzes vorzulegen, dessen Inhalt erfolgreiche Sparkassenarbeit für die Zukunft gewährleiste. Vor diesem Hintergrund beobachtete sie hierauf abzielende Konzepte in anderen Bundesländern und Regionen wie insbesondere die „NRS Norddeutsche Retail-Service AG“, das „Neue Verbundkonzept“ der Sparkassen in Hessen und Thüringen und der Landesbank Hessen-Thüringen sowie die „Sachsen-Finanzgruppe“. Welche Vorteile und Nachteile sich ergeben könnten, wenn einer dieser oder ein ähnlicher Ansatz in Nordrhein-Westfalen zur Anwendung käme und welche gesetzlichen Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssten, bedürfe genauerer Untersuchung. Der Finanzminister möchte dabei auf das Fachwissen der beiden Sparkassen- und Giroverbände zurückgreifen und hat sie daher nach § 38 des Sparkassengesetzes NRW bis Ende Februar 2006 um gutachterliche Beratung gebeten, ob die genannten Konzepte oder ein ähnlicher Ansatz auch für die Sparkassenorganisation in Nordrhein-Westfalen erwägenswert seien.

Wir sind gegenwärtig mit der Ausarbeitung des Gutachtens befasst. Seinem Ergebnis kann nicht vorgegriffen werden.

8. Was wären die Konsequenzen vertikaler Fusionen zwischen Sparkassen und Landesbanken sowohl für die Sparkassen als auch für die Landesbanken?

9. Wie würden sich vertikale Fusionen auf die dezentrale Steuerungsfähigkeit der einzelnen Sparkasse auswirken?

Antwort zu Fragen 8 und 9: Im Rahmen einer vertikalen Fusion ginge die einzelne Sparkasse in der Landesbank auf und würde zu einer Vertriebsstelle der Landesbank.

Soweit mit der Frage auch an den Fall einer vertikalen Integration der Sparkasse in die Landesbank gedacht sein sollte, sei auf Folgendes hingewiesen: Jede Sparkasse würde dann in wichtigen Punkten von

einer zentralen Steuerungseinheit bestimmt. Diese Steuerung basierte auf zentralen Ertragszielen und einer zentral, d.h. von einem Landesbanken-Vorstand festgelegten Geschäftspolitik. Bei diesem Ansatz wäre für die Belange der Region und der vielschichtigen Kundschaft der Sparkassen nur wenig Raum.

Eine vertikale Fusion zwischen Sparkassen und Landesbanken würde den Landesbanken den Eintritt in das Retailgeschäft mit Privat- und Firmenkunden ermöglichen. Damit würden sich für die Sparkassen-Finanzgruppe nur Geschäftsverlagerungen in der Gruppe und keine neuen geschäftlichen Möglichkeiten für die Gruppe ergeben.

Für die Sparkassen würde eine solche Lösung zum Verlust ihrer unternehmerischen Selbstständigkeit führen. Damit ginge zugleich der bisherige geschäftspolitische Fokus, der auf Kunden innerhalb der Geschäftsgebiete der einzelnen Sparkassen abstellt, verloren. Dies würde zu einem Verlust an Kundennähe führen, die bisher ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Sparkassen ist.

Im Ergebnis wären die Auswirkungen einer vertikalen Fusion für die Sparkassen nicht vorteilhaft und für die Landesbanken ambivalent. Eine zeitnahe Realisierung der angestrebten betriebswirtschaftlichen Effekte einer Fusion wäre nicht gegeben. Die Steigerung von Erträgen wäre durchaus anzuzweifeln, da die Sparkassen im Retail- und mittelständischen Firmengeschäft bereits heute sehr gut und häufig als Marktführer positioniert sind. Angestrebte Kostensenkungen würden in erster Linie dazu führen, Personaleinsparungen in den Sparkassen einzufordern, wobei betriebsbedingte Kündigungen nicht ausgeschlossen werden könnten.

Würden sich die Landesbanken in einer solchen Konstellation mit ihrem Geschäftsmodell in Richtung Retailgeschäft aufstellen, so würde dies angesichts der derzeitigen Kostenstrukturen in den Landesbanken für sie nur zu mäßigen Erfolgen und zu Ertragseinbußen bei den Sparkassen führen. Denkbar wäre, dass sich die Landesbanken in erster Linie auf die Steuerung des „Konzerns“ fokussieren würden. Bei dem dann absehbaren Verlust von Kundennähe wäre der Nutzen einer vertikalen Fusion von Sparkassen und Landesbanken für die Sparkassen-Finanzgruppe insgesamt negativ.

Im Übrigen sei auf das in der Antwort zu Frage 11 angeführte Zitat des Vorstandsvorsitzenden der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) hingewiesen.

Zu bedenken ist darüber hinaus, dass in NRW bedingt durch die Rechtsform AG der WestLB mit den besonderen Regelungen des Aktienrechts das Festhalten an

öffentlichem Auftrag und der Verpflichtung der Gemeinwohlorientierung kaum möglich wäre. Ferner gibt es in Nordrhein-Westfalen auch keine klassische öffentlich-rechtliche Landesbank mehr, sondern mit der WestLB AG eine international tätige Geschäftsbank, die u.a. die Sparkassenzentralbankfunktion wahrnimmt und an der die beiden Sparkassenverbände zusammen gerechnet die Mehrheit besitzen.

Das Modell der Sparkasse in öffentlich-rechtlicher Rechtsform mit kommunaler Anbindung, gestützt durch einen gelebten arbeitsteiligen Verbund, belegt eindrucksvoll, dass die Sparkassen sehr gut und erfolgreich sowohl die Bedürfnisse der Kunden als auch die Interessen der Bürger (öffentlicher Auftrag, Gemeinwohlorientierung) erfüllen. In einem vertikalen Fusionsmodell würden die geschäftspolitischen Ausrichtungen der einzelnen Sparkasse „angeglichen“ und letztlich wie bei Beteiligungsunternehmen vorrangig den Renditeerwartungen von Beteiligungs-Portfolien unterworfen. Damit wären z.B. die Berücksichtigung der Interessen von Existenzgründern oder den Handwerkern und mittelständischen Unternehmen bestenfalls ein Annex von Unternehmensentscheidungen, aber nicht – wie bisher – Teil der Unternehmensidentität der Sparkassen.

10. Würden vertikale Fusionen zu einer Zersplitterung des Sparkassenwesens im Sinne einer Herausbildung von regionalen Verbänden führen?

Vertikale Fusionen kollidieren mit zahlreichen Strukturmerkmalen des kommunalen Sparkassenwesens, so z.B. mit der im Verbundprinzip angelegten Arbeitsteilung zwischen Sparkassen und Landesbanken, mit den Grundsätzen der kommunalen Anbindung der Sparkassen, ihrer Dezentralität und der Sicherstellung des öffentlichen Auftrages. Vertikale Fusionen trügen aber zugleich die Gefahr regionaler Blockbildungen in sich mit der Folge, dass regionale Partikularinteressen überhand nehmen. Hierunter würden der Zusammenhalt und die Solidarität aller Mitglieder der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe leiden. Auf diese Solidarität sind aber Sparkassen und Landesbanken nicht zuletzt aufgrund des gemeinsamen Haftungsverbundes angewiesen.

In der Berliner Erklärung der deutschen Sparkassen und Landesbanken vom 7. November 2005 wird dementsprechend betont: „Vertikale Fusionen und Holdingmodelle, in denen Sparkassen ihre Selbstständigkeit verlieren, sind mit dem Leitbild dezentraler Sparkassen nicht vereinbar. Sie würden Vorstandsverantwortung vor Ort

aufheben und Kundennähe beeinträchtigen. Sollten unter Einschluss von Sparkassen derartige Regionalinstitute entstehen, besteht die Gefahr, dass diese nicht mehr arbeitsteilig mit anderen Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe zusammenwirken. Dadurch würden letztlich die Verbundzusammenarbeit in der bundesweiten Sparkassen-Finanzgruppe sowie die Nutzung ein und derselben Marke bei den Sparkassen unmöglich. Hierdurch käme es zu einer Fragmentierung eines der letzten großen Anbieter im Bankenmarkt mit der Gefahr der Übernahme solcher Institute nicht zuletzt durch Finanzinvestoren.“

Im Zusammenhang mit den für die WestLB AG im vergangenen Jahr getroffenen Maßnahmen haben alle Vertragspartner der am 29. Juni 2004 unterzeichneten Vereinbarung, darunter auch das Land Nordrhein-Westfalen, alle Formen einer vertikalen Fusion oder Integration auch für die Zukunft ausgeschlossen. Dies war bindende Voraussetzung für die Bereitschaft der Sparkassen und ihrer Träger, die WestLB AG mit neuem Kapital auszustatten.

11. Die Befürworter vertikaler Fusionen verweisen auf entsprechende Modelle in Hessen und Baden-Württemberg. Sind diese Modelle tatsächlich vergleichbar oder handelt es sich bei den genannten Beispielen um spezifische Sonderfälle?

Nach unserer Auffassung und den die Modelle erläuternden Erklärungen aus Baden-Württemberg und Hessen handelt es sich bei der in der Frage offenbar gemeinten Integration der Landesgirokasse Stuttgart in die SüdwestLB und der Frankfurter Sparkasse in die Landesbank Hessen-Thüringen um Sonderfälle, die aus einer speziellen Situation heraus entstanden sind.

Als Beleg für die vermeintlichen Vorteile einer Vertikalisierung wird gern auf die wirtschaftliche Stärke der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) verwiesen. Der Vorstandsvorsitzende dieser Bank hat in einem Interview der Börsen-Zeitung vom 11. Oktober 2005 klargestellt, dass sich der Versuch, die Struktur der LBBW in anderen Regionen nachzuahmen, als gefährlicher Irrweg erweisen könnte. Der betreffende Teil des Interviews lautet:

„In dieser dezentral aufgebauten Sparkassengruppe kommt die vertikale Integration von Landesbank und Sparkasse nach dem Muster der LBBW in Mode. Aktueller Fall ist die Übernahme der Frankfurter Sparkasse durch die Helaba. Diskussionen über vertikale Strukturen gibt es aber auch in Nordrhein-Westfalen. Wie fühlt man sich als Vorbild?

Ich warne vor einem Missverständnis. Was die Ertragssituation betrifft, gründet der Erfolg der LBBW nicht darauf, dass die ehemalige SüdwestLB als reine Wholesalebank mit der Fusion im Jahr 1999 das Mengengeschäft einer Stadtparkasse Stuttgart integriert hätte. Nicht von ungefähr wurde der Retailbereich noch vor wenigen Jahren als Geschäft mit hohen Kosten und geringer Profitabilität charakterisiert. Es wäre absolut illusorisch anzunehmen, dass dieses Geschäft auf spektakuläre Weise zum Ergebnis einer Landesbank beitragen könnte.

Was waren denn die Erfolgsfaktoren? Der Erfolg der LBBW liegt erstens im Mittelstandsgeschäft und in dem damit verbundenen Privatkundengeschäft mit Unternehmereigentümern begründet. In diesem Bundesland gibt es nun einmal sehr viele erfolgreiche Mittelständler. Zweitens profitieren wir von den über die Jahrzehnte in der Region entwickelten Geschäftsbeziehungen der ehemaligen Landesgirokasse, die 1990 in der LBBW aufgegangen ist – etwas Vergleichbares gab es in dieser Ausprägung sonst nirgendwo in Deutschland. Ähnliches erleben wir jetzt bei der Integration der ebenfalls in der Region fest verwurzelten BW-Bank. Diese Kombination macht den Ertrag der „Regionalbank“ innerhalb des LBBW-Konzerns aus. Aber in vertikalen Integrationen oder in konzernähnlichen Verbundmodellen ein Allheilmittel zur Lösung struktureller Probleme sehen zu wollen – das entspricht nicht unseren Erfahrungen und könnte sich als gefährlicher Irrweg herausstellen.

Die allseits gelobte LBBW ist also gar kein Modell?

Sie ist kein Modell, weil sie in ihrer Struktur nicht wiederholbar ist. Die LBBW ist ein Unikat.“

Dem ist nichts hinzuzufügen.

12. Die Landesregierung beabsichtigt, die Anteile an der WestLB AG zu veräußern. Werden dabei die möglichen Auswirkungen auf die Sparkassen (z.B. das Ausscheiden der WestLB aus dem Haftungsverbund der Sparkassen bei einer privaten Beteiligung) mit in die Überlegungen einbezogen?

Wir gehen davon aus, dass die Landesregierung die möglichen Auswirkungen bei ihren Überlegungen berücksichtigt.

Bei einer Veräußerung des Landesanteils an der WestLB AG an private Investoren könnten die Voraussetzungen für eine Zugehörigkeit zum Sicherungssystem der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe nicht mehr erfüllt sein. Ein Ausscheiden der WestLB AG aus der Sicherheitsreserve der Landesban-

ken und Girozentralen und damit aus dem Haftungsverbund der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe würde zu einer Risikovergrößerung der an der WestLB AG über die beiden Sparkassen- und Giroverbände maßgeblich beteiligten Sparkassen führen. Die Zugehörigkeit zum Institutssicherungssystem der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe ist aber u. E. insbesondere auch für die WestLB AG von erheblicher Bedeutung. Vorrangig im Hinblick auf die Landesbanken wurde das Sicherungssystem zum 1. Januar 2006 neu geordnet und in seinem Volumen um rund 50% ausgeweitet. Über die stärkere Hinwendung der Landesbanken zum Verbund und damit verbundene Bekenntnisse zur Einhaltung der Arbeitsteilung zwischen Landesbanken und Sparkassen gelang es, das Sicherungssystem weiterzuentwickeln. Mit einem Ausscheiden der WestLB AG aus dem Haftungsverbund der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe würde die Verantwortung für das Fortbestehen der Bank ausschließlich bei den Aktionären liegen, die WestLB AG und ihre Anteilseigner im Fall einer Krise der Bank aber nicht mehr mit der Solidarität der gesamten deutschen Sparkassen-Finanzgruppe rechnen können. Dies könnte im Falle eines künftig erforderlichen Einstehens der Anteilseigner für die WestLB AG erhebliche negative Auswirkungen auf die nordrhein-westfälischen Sparkassen haben.

C Horizontale Fusion der Sparkassen

13. Wie hat sich der nicht zuletzt durch die Sparkassenneuerung 2002 angestoßene horizontale Fusionsprozess auf die nordrhein-westfälische Sparkassenlandschaft ausgewirkt?

a. Hat er zu einer Aushöhlung des Regionalprinzips und zu einer Verringerung der Trägeranbindung geführt?

Derartige Folgen können wir nicht feststellen. Eine Verringerung der Trägeranbindung wird schon durch die Bildung von Zweckverbänden, deren Mitglieder die bisherigen kommunalen Träger der vereinigten Sparkassen sind, vermieden.

b. Hat er zur Schließung von Außenstellen und zur Verringerung der Beschäftigtenzahl geführt?

Dies hängt von der Situation der am Fusionsprozess beteiligten Sparkassen ab. Aufgrund der für den Fusionsfall gesetzlich angeordneten Gesamtrechtsnachfolge werden alle Aktiva und Passiva der zusammengeschlossenen Sparkassen sowie die bei ihnen beschäftigten Dienstkräfte von dem vereinigten Institut übernommen. Aus politischen wie innerbetrieb-

lichen Erwägungen wird diese Rechtslage üblicherweise in den öffentlich-rechtlichen Verträgen, die aus Anlass einer Sparkassenfusion geschlossen werden, noch einmal klargestellt.

Der Rheinische Sparkassen- und Giroverband weist für seinen Verbandsbereich ergänzend auf Folgendes hin: In den vergangenen 15 Jahren hat der horizontale Fusionsprozess zu einer Verringerung der Anzahl der rheinischen Sparkassen von 60 auf 36 (per 31.12.2005) geführt. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der Zweigstellen mit insgesamt über 1.400 unverändert hoch geblieben; die Zahl der Beschäftigten ist mit 35.200 gegenüber 36.500 vor 15 Jahren nahezu unverändert. Die Zahl der Filialen hat sich seit der Gesetzesnovellierung in 2002 (seit dem 1.1.2002 erfolgten 10 Fusionen) insgesamt leicht ausgeweitet.

c. Hat er zu einer Verbesserung der Risikostreuung bei vergebenen Krediten einzelner Sparkassen nach Fusion geführt?

Risikokonzentrationen im Kreditgeschäft können entstehen, wenn ein hoher Anteil des Kreditvolumens an wenige Schuldner oder Schuldner einer bestimmten Branche ausgeliehen wird. Die Auswirkungen von Fusionen auf größen- oder branchenbestimmte Konzentrationen im Kreditgeschäft kann nur im Einzelfall beurteilt werden.

d. Hat er zu einer Erhöhung von Ausschüttung/Stiftungsmitteln an Gebietskörperschaften geführt?

Dies hängt von der Situation bei den beteiligten Sparkassen ab. Ein direkter Zusammenhang zwischen erfolgten Fusionen und höheren Ausschüttungen aus Gewinnen kann nicht festgestellt werden. Die Ausschüttungsfähigkeit hängt vielmehr von der individuellen Geschäftsentwicklung und Ertragslage der einzelnen Sparkasse und der Erfüllung gesetzlicher Voraussetzungen ab. Die Entscheidung über die Gewinnverwendung obliegt der Trägervertretung.

e. Hat er zu einem kostengünstigeren Rating und zu besseren Ratingergebnissen geführt?

Die Ratingagentur Moody's hat der Gruppe der Sparkassen, Landesbanken und Landesbausparkassen bundesweit einen Rating-Floor (Mindestrating) in Höhe von A 1 erteilt. Damit hat jedes dieser Institute mindestens eine Bonität in Höhe von A 1. Diese stark vom Haftungsverbund der Sparkassen-Finanzgruppe geprägte Einstufung gibt jeder Sparkasse die Möglichkeit, sich auf dieses Bonitätsurteil zu berufen,

ohne ein eigenes Rating in Auftrag geben zu müssen.

Zusammenschlüsse haben bei dieser Einstufung keine oder nur eine untergeordnete Rolle gespielt.

Aufgrund der zentralen Initiative des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes ergeben sich bei diesem Prozess keine unmittelbaren Kosten für die Sparkassen.

Nur wenige Sparkassen haben daneben ein eigenes Rating in Auftrag gegeben. Über eventuelle positive Auswirkungen von Sparkassenfusionen auf die Rating-Einstufungen liegen keine Erkenntnisse vor.

Die Auswirkungen von Fusionen auf die Kosten von Rating-Prozessen sind nicht untersucht, dürften jedoch gering sein.

D Privatisierung der Sparkassen

14. Wie würde sich eine Öffnung der Sparkassen für private Investoren auf die Bedeutung der Sparkassen als ein wichtiges Instrument regionaler Strukturpolitik auswirken?

15. Welche Auswirkungen wird nach Ihrer Ansicht eine Sparkassenöffnung für private Minderheitsbeteiligungen auf das gemeindliche Allgemeinwohl haben?

Antwort zu 14 und 15: Der öffentliche Auftrag der Sparkassen und ihre Gemeinwohlorientierung sind ohne einen entsprechenden institutionellen Rahmen wie die kommunale Trägerschaft, die Anstalt öffentlichen Rechts sowie das daraus abgeleitete Regionalprinzip nicht erfüllbar.

Es ist falsch zu glauben, eine für privates Kapital oder selbst nur für eine private Minderheitsbeteiligung geöffnete Sparkasse könne gleichermaßen einen öffentlichen Auftrag erfüllen. Warum sollten sich private Investoren ausgerechnet an solchen Unternehmen beteiligen, die die Gewinnmaximierung nicht zu ihrem vorrangigen Geschäftszweck erklären? Der Wunsch nach attraktiven Renditen lässt sich kaum mit dem Engagement der Sparkassen für struktur-, wirtschafts- und gesellschaftspolitische Ziele vereinbaren. Müssen aber einem privaten Kapitalanleger für sein Investment besondere Anreize in Form höherer Gewinnerwartung geboten werden, dann kommt es zu einem Zielkonflikt zwischen öffentlichem Auftrag und privatwirtschaftlichen Gewinnstreben. Der kommunale Träger hätte weniger Einfluss auf die Richtlinien der Geschäftspolitik und die Verwendung von Mitteln für das Gemeinwohl – mit nachteiligen Folgen für die Nutzenbilanz der Sparkassen im kommunalen Raum.

16. Wie ist das Argument, eine Öffnung der Sparkassen für private Investoren werde zu einer Verbesserung der Eigenkapitalsituation der Sparkassen führen, zu bewerten?

Im Hinblick auf die notwendige Eigenkapitalausstattung ist ein Erfordernis für eine Öffnung der Sparkassen für private Investoren nicht erkennbar.

17. Ist die Bildung von Sparkassen-Stammkapital sinnvoll? Oder wäre die Bildung von Sparkassen-Stammkapital der erste Schritt zur Handelbarkeit von Sparkassenanteilen und damit zur Privatisierung?

Die Bildung von Stammkapital bei Sparkassen ist weder notwendig noch sinnvoll. Sie lässt sich letztlich nur vor dem Hintergrund erklären, dass die Veräußerung von Anteilen an den Sparkassen und letztlich der Sparkassen insgesamt ermöglicht werden soll. Die Sparkasse würde auf diese Weise zum Handelsobjekt und zu einer bloßen Finanzbeteiligung ihres Trägers, von der er sich aus rein fiskalischen Gründen trennen könnte und – bei entsprechendem Verkaufsdruck – trennen müsste. Fungibilität des Stammkapitals würde die Auflösung der kommunalen Bindung und die Schwächung der Regionalorientierung des dezentralen Unternehmertums befördern. Anteilserwerber würden ihren Einfluss auf die Sparkasse nicht ohne Rücksicht auf ihre eigenen, nicht zwingend dem Geschäftsgebiet der Sparkasse geltenden Interesse ausüben. Insgesamt würde die Erfüllung des öffentlichen Auftrags leiden.

Ist die Einführung von Stammkapital letztlich nur mit dem Aspekt der Handelbarkeit erklärbar, so würde die Frage nach dem Kreis der möglichen Anteilserwerber in den Blickpunkt rücken. Politisch wäre die Schaffung von Stammkapital ein Schritt in Richtung Privatisierung der Sparkassen. Die Bildung von Stammkapital bei Sparkassen stellt kein taugliches Zukunftsinstrument dar. Soweit es dazu dienen soll, die Eigentümerstellung der Kommunen an Sparkassen zu betonen, sei darauf hingewiesen, dass es hierzu nicht der Einführung von Stammkapital bedarf. Die Rechtsposition der Kommunen erweist sich vielmehr zum einen an den Kompetenzen der Trägervertretungen, die den z.B. von Aktionären nicht nachstehen, partiell sogar überlegen sind (z.B. die Mitwirkung an der Vorstandsbestellung). Zum anderen lässt sich durch eine Änderung der Ausschüttungsregelung, an der die Verbände mitzuwirken bereit sind, den Interessen der Kommunen an einer angemessenen Teilhabe am Ertrag der Sparkassenarbeit hinreichend Rechnung tragen.

18. Ist das „Stiftungsmodell“ (vgl. bremisches Sparkassengesetz) bei kommunalen Sparkassen der Ausstieg aus dem regional-orientierten öffentlichen Auftrag sowie dem kommunalen Selbstverwaltungsrecht? (Gleiche Frage auch bei „Öffnung für private Anteilseigner“)

Aus heutiger Sicht wird ein Stiftungsmodell, bei dem der Träger der operativ tätigen Sparkasse eine Stiftung wäre, für nicht nötig gehalten.

Eine Abkehr vom regional-orientierten öffentlichen Auftrag sowie dem kommunalen Selbstverwaltungsrecht sehen die Verbände auch für den Fall der Zulassung privater Anteilseigner an der Sparkasse, namentlich wenn damit Mitwirkungsrechte privater Anteilseigner verbunden sein sollten. Eine derartige Öffnung der Sparkassen führt zu einem natürlichen Interessengegensatz von privaten Investoren an Renditeorientierung und der öffentlichen Hand an Erfüllung des öffentlichen, gemeinwohlverpflichteten Auftrags der Sparkasse. Sie bewirkt damit einen grundsätzlichen Zielkonflikt.

Ein solcher Konflikt ist schon deswegen unnötig, weil kein Bedarf an privaten Beteiligungen erkennbar ist. Vermögenseinlagen privater Beteiligter sind bei den Sparkassen bis auf weiteres nicht nötig, um ihre Eigenkapitalbasis zu verbessern. Soweit zur Begründung privater Beteiligter der Gedanke der Bürgersparkasse bemüht wird, sei darauf hingewiesen, dass die kommunale Sparkasse in ihrer jetzigen Ausgestaltung bereits Bürgersparkasse im besten Sinne des Wortes ist – ihre Geschichte werden von der Vertretung der Bürgerschaft bestimmt und sie ist für alle Bürgerinnen und Bürger ihres Geschäftsgebietes da.

19. Ist die Forderung der Privatbanken nach Privatisierung der Sparkassen bzw. Öffnung der öffentlich-rechtlichen Institute für privates Kapital ordnungspolitisch begründet oder eher in der Tatsache zu sehen, dass die Privatbanken verstärkt neues Kundenpotenzial suchen und lästige Konkurrenz ausschalten möchten?

Die Forderung der privaten Banken nach einer Änderung der Eigentümerstruktur der Sparkassen wird zwar ordnungspolitisch begründet, zielt aber eindeutig darauf ab, die Voraussetzungen für eine Übernahme von Sparkassen zu schaffen, um sich ihrer starken Stellung im Retailgeschäft zu bemächtigen und damit eigene Schwächen zu überdecken. Insbesondere die privaten Großbanken haben festgestellt, dass ihr

Rückzug aus der breiten Kundschaft und dem Mittelstand falsch war und wollen ihren strategischen Fehler mit dem Erwerb von Sparkassen, damit der Marke „Sparkasse“ und den Sparkassenkunden, korrigieren. Durch gruppenübergreifende Konsolidierung, d. h. Aufbrechen des 3-Säulen-Modells, sollen höhere Margen durchgesetzt werden. (Martin Blessing, Vorstandsmitglied Commerzbank AG: „Wir hätten in Deutschland ein anderes Preisniveau, wenn es die Sparkassen nicht gäbe.“)

Dass für Privatbanken mit ihren Attacken gegenüber Sparkassen nicht ordnungspolitische Gründe, sondern handfeste Eigeninteressen im Spiel sind, beweist ihre Haltung nach der Einigung mit der EU-Kommission über die Haftungsgrundlagen der Sparkassen und Landesbanken. Kaum erklärten sie mit der Aufgabe von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast den Wettbewerbsstreit für beendet, da wurden sie für eine weitere Runde von Forderungen erneut in Brüssel vorstellig.

Sparkassen sind im deutschen Bankensystem ein unverzichtbares Element, das den Wettbewerb sichert. Wer also als Privatisierungsbefürworter auf die marktwirtschaftliche Wettbewerbsordnung abstellt, der sollte sich bewusst machen, dass sich die Sparkassen ihre Stellung am Markt erobert haben. In einer Marktwirtschaft, in der der Kunde entscheidet, ist dies Zeichen eines leistungsstarken Wettbewerbsfaktors. Im Übrigen kämen im Falle der Möglichkeit eines Verkaufs von Sparkassen vermutlich weniger inländische Institute zum Zuge als vielmehr eher europäische Banken oder internationale Finanzinvestoren, die für Übernahmen von für sie interessanten Sparkassen einen hohen Preis für den Markteintritt in Deutschland zu zahlen bereit sind. Da sich die Leistungsfähigkeit jeder einzelnen Sparkasse aus der Stärke des Gesamtgefüges ableitet, würde mit dem Herausbrechen einzelner Sparkassen die Gruppe und damit wiederum die verbleibenden Sparkassen geschwächt.

E Sonstiges

20. Ob und wie sollten wirtschaftlich starken Sparkassen höhere Ausschüttungsmöglichkeiten zur Abführung an kommunale Träger gewährt werden?

Eine Ausweitung der Ausschüttungsmöglichkeiten ist möglich. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten werden derzeit diskutiert. Die derzeit geltende Ausschüttungsregelung gemäß § 28 Absatz 2 SpkG ist vorsichtig bemessen. Bei weitem nicht alle Trägerkommunen nutzen die vorhandenen

Ausschüttungsmöglichkeiten aus, da die Ausschüttung nur eines von mehreren Elementen finanzieller Leistungen der Sparkassen darstellt. Einzubeziehen sind daneben z.B. die jährlichen Spendenaufkommen, die zulasten der Ertragsrechnung der Sparkassen geleistet werden, sowie die Dotierung von Stiftungen.

Im Zuge einer Neuregelung der Ausschüttungsvorschrift sind neben legitimen Erwartungen der kommunalen Träger auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Sparkassen und die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit zu beachten.

Nach dem derzeitigen Stand der Diskussion kommt eine Anpassung sowohl der Staffelung der Ausschüttungssätze als auch der Bestandteile der Ausschüttungsrelation in Betracht. Die Diskussion hierüber ist noch nicht abgeschlossen.

21. Aktuell wird diskutiert, die Grenze, bis zu der die Sicherheitsrücklage aufzufüllen ist, von 7 % auf 5 % der im Sinne des Grundsatzes I gewichteten Risikoaktiva abzusenken. Eine solche Absenkung würde die Spielräume für Ausschüttungen an die Träger erhöhen. Welche Folgen hätte ein solcher Schritt sowohl für die Sparkassen als auch für die Träger?

Eine Absenkung der Ausschüttungsstaffel in § 28 Absatz 2 SpkG von 7% auf 5% würde den Kreis ausschüttungsfähiger Institute deutlich ausweiten. Dies könnte dazu führen, dass nach dem bundeseinheitlichen Risikomonitoring der Sparkassen-Finanzgruppe als gelb oder rot eingestufte Sparkassen ausschüttungsfähig wären.

22. Garantieren nicht gerade Sparkassen die Versorgung des Mittelstandes mit banktechnischen Produkten?

Fast alle Kreditinstitute in Deutschland betreuen nach eigenen Aussagen den Mittelstand. Statistisch gesehen stimmt das insofern, als 99 % aller deutschen Unternehmen dem Mittelstand zugerechnet werden. Aber: 84 % der Unternehmen haben einen Umsatz von weniger als 2,5 Mio. Euro p.a. In diesem Bereich finden sich die typischen Kunden der Sparkassen, wie die Marktanteile belegen. So werden z.B. fast 80 % der Kredite an das Handwerk von Sparkassen ausgeliehen und jede zweite Existenzgründung von Sparkassen finanziert. Selbstverständlich können die Sparkassen allein oder mit Partnern aus der Sparkassen-Finanzgruppe, d.h. mit der WestLB AG, der Leasinggesellschaft der Sparkasse, der Provinzial und anderen Partnern wie der NRW.BANK oder der KfW

alle Wünsche ihrer Klientel marktgerecht erfüllen. Da ist es nicht verwunderlich, wenn der Nordrhein-Westfälische Handwerkstag in seinem Kursbuch des NRW-Handwerks zu den Kommunalwahlen 2004 fordert: „Wir sind dagegen, die Sparkassen aus ihrer öffentlich-rechtlichen Rechtsform zu entlassen und sie für private Beteiligungen und Übernahmen durch das private Bankgewerbe zu öffnen.“

23. Verhindern die Sparkassen nicht gerade das Entstehen „englischer Verhältnisse“, wo große Bevölkerungskreise kein eigenes Konto mehr besitzen oder zumindest unverhältnismäßig hohe Preise dafür zahlen müssen?

Ja. Wo in Europa Sparkassen privatisiert und in Konzernstrukturen einiger weniger dominierender Anbieter übernommen worden sind, ist der Zugang zu kreditwirtschaftlichen Leistungen aufgrund mangelnden Wettbewerbs mit hohen Preisen verbunden, vielen Verbrauchern bleibt er zudem ganz verwehrt. So müssen z.B. in Italien die Kunden die höchsten Bankgebühren in ganz Europa bezahlen, im Durchschnitt fünfmal so hoch wie hierzulande.

In Großbritannien, wo der Bankenmarkt seit dem Verschwinden von Sparkassen oligopolistische Strukturen aufweist, besitzt etwa jeder 5. Erwachsene kein Girokonto mehr. Viele, insbesondere strukturschwache Gebiete, sind von der Versorgung mit Bankdienstleistungen praktisch ausgeschlossen. Bei entsprechend guten Renditen der wenigen Bankkonzerne sind die Preise ähnlich hoch wie in Italien.

Die Erfahrung anhand dieser Beispiele lehrt, dass – wenn einmal Privatisierungsprozesse eingeleitet worden sind – Sparkassen als auf dem örtlichen Markt fokussierte Retailbanken nach längstens 10 Jahren nicht mehr am Markt existieren – mit den erwähnten Folgen.

24. Welche Konsequenzen hätte die Pflicht, im Rahmen der zu erstellen den kommunalen Bilanz nach dem „Neuen kommunalen Finanzmanagement“, das Sparkassenvermögen mit auszuweisen?

Diese Pflicht besteht nach unserer Auffassung nicht.

Es erscheint weder sachlich noch rechtlich geboten, die Sparkassen in der kommunalen Bilanz nach dem „Neuen kommunalen Finanzmanagement“ abzubilden. Die kommunalen Sparkassen sind nämlich nicht ohne weiteres mit den sonstigen kommunalen Unternehmen zu vergleichen. Vielmehr ist gerade mit dem Sparkassengesetz ausdrücklich ein Sonderregi-

me mit speziellen Regelungen geschaffen. Dazu gehört auch, dass das Sparkassenvermögen zu recht vor dem Zugriff des kommunalen Haushaltes geschützt werden soll, da es sich weitgehend um Einlagen der Kunden handelt. Auch bei Auflösung einer Sparkasse ist das Sparkassenvermögen durch das Sparkassengesetz weitestgehend gebunden und nicht frei verfügbar. Damit steht das Sparkassenvermögen aber gerade nicht der „normalen“ kommunalen Aufgabenerfüllung zur Verfügung. Auf diesen Sonderstatus der Sparkassen mit entsprechend besonderen Vorschriften verweist die Gemeindeordnung NRW in § 107 Abs. 7. Insofern könnte eine Aktivierung der kommunalen Sparkassen in der Bilanz zu falschen Schlüssen verleiten.

Eine Bilanzierung der Sparkassen als Kommunalvermögen würde zudem die sparkassenpolitische Diskussion immer wieder auf eine Veräußerung der Sparkassen lenken. Eine derartige Erhöhung des Veräußerungsdrucks bei Sparkassen ist aber nicht im Interesse der Träger. Der Nutzen der Sparkassen liegt für die Städte, Gemeinden und Kreise nicht in ihrem materiellen Wert, sondern in ihrer stetigen Aufgabenerfüllung im Sinne des öffentlichen Auftrags. Schließlich haben sich auch die Innenminister der Länder bei ihren aktuellen Beratungen des „Neuen kommunalen Finanzmanagements“ eindeutig dagegen ausgesprochen, die Sparkassen der allgemeinen Finanzwirtschaft der Kommunen zuzurechnen und in die kommunale Bilanz aufzunehmen.

25. Welche Auswirkungen auf das Regionalprinzip können entstehen, wenn entsprechend den Plänen der Hessischen Landesregierung der Handel von Sparkassenanteilen im öffentlich-rechtlichen Bereich zugelassen würde?

Wie bereits im Rahmen der Antwort zu Frage D 17. dargelegt, könnten in diesem Fall nachteilige Auswirkungen auf das Regionalprinzip eintreten. Fremde Kapitalgeber, auch wenn es andere öffentlich-rechtliche Anteilseigner sind, dürften mit ihrer finanziellen Beteiligung vorrangig Renditeziele verfolgen. Diese sind aber nicht auf den auf das Gebiet des kommunalen Trägers bezogenen Auftrag gerichtet, sondern liegen in der Realisierung einer entsprechenden Verzinsung ihres Investments. Die finanziell motivierte Beteiligungsmöglichkeit am Stammkapital anderer Sparkassen stellt das Regionalprinzip in Frage; denn die weiteren Kapitalgeber werden ihren Einfluss auf die betroffene Sparkasse nicht ohne Rücksichtnahme auf ihr eigenes Gebiet ausüben. Neben die Zielsetzungen des öffentlichen Auftrags und der Eigenfinanzierung der

Tätigkeit der kommunalen Sparkasse tritt damit eine weitere, Verteilungskonflikte aufwerfende Zielkategorie.

26. Wie beurteilen Sie die heutige Eigenkapitalausstattung der Sparkassen im Hinblick auf die Europatauglichkeit?

Die heutige Eigenkapitalausstattung der Sparkassen trägt den europäischen Maßstäben in vollem Umfang Rechnung. Diese gebieten weder weitere Eigenkapitalmaßnahmen noch andere Kapitalformen, namentlich nicht die Einführung von Stammkapital bei Sparkassen. In der sog. Verständigung I zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Kommission vom 17. Juli 2001 und den Schlussfolgerungen hierüber vom 28. Februar 2002 wird festgestellt, dass mit der Ersetzung der Anstaltslast und Abschaffung der Gewährträgerhaftung gemäß den Bestimmungen der Verständigung die europäischen Vorgaben erfüllt sind. Die Umsetzung ist voll umfänglich 2002 im Gesetz über die Neuregelung der Rechtsverhältnisse der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Nordrhein-Westfalen erfolgt.

F Wettbewerb der Kreditwirtschaft

27. Wie ist die Wettbewerbssituation der Kreditwirtschaft in Nordrhein-Westfalen zu beurteilen?

In Nordrhein-Westfalen herrscht ein intensiver Wettbewerb im Kreditgewerbe. Der Wettbewerb wird durch die Attraktivität des Finanzplatzes NRW als bevölkerungsreichstem Bundesland und die damit zusammenhängende Präsenz ausländischer Banken bestimmt.

400 Kreditinstitute (31.12.2004) haben ihren Sitz in NRW, darunter allein in Düsseldorf 176 Institute und Repräsentanzen in- und ausländischer Kreditinstitute. Unter den 100 größten deutschen Kreditinstituten finden sich 23 mit Sitz in NRW, darunter 11 zur Gruppe der öffentlich-rechtlichen Institute zählende, 3 Institute in genossenschaftlicher und 9 in privater Rechtsform. Am Finanzplatz NRW findet sich eine große Bandbreite von Finanzdienstleistern: von kleinen genossenschaftlichen Instituten und Sparkassen bis hin zu international operierende Großbanken und Landesbanken. Den Bürgern, Kommunen und Unternehmen werden durch die Vielfalt der Banklandschaft mit Universalinstituten mit flächendeckendem Filialnetz, Direktbanken, Instituten mit Spezialaufgaben und Förderbanken alle modernen Bankdienstleistungen und Produkte in einem intensiven Preis- und Qualitätswett-

bewerb angeboten. Überdies ist eine große Zahl banknaher Unternehmen (147 Finanzdienstleistungsinstitute) in Nordrhein-Westfalen beheimatet.

28. Wie lassen sich die Marktanteile innerhalb der nordrhein-westfälischen Kreditwirtschaft beschreiben?

Im Zeitraum von 2003 bis heute kann eine grundlegende Verschärfung der Wettbewerbssituation festgestellt werden. Die insgesamt schwache konjunkturelle Entwicklung hat zu einer Zunahme des Preisdrucks auf der Anbieter- und einer gleichzeitig steigenden Preissensibilisierung auf der Kundenseite geführt.

Die Sparkassen in NRW reichen rund ein Drittel der Kredite an Nichtbanken aus und haben einen Anteil an den Einlagen von Privatpersonen von rund 40 %. Diese Marktanteile resultieren aus einer über Jahrzehnte erfolgten kundenorientierten Marktbearbeitung, die auf eine langfristige vertrauensvolle Kundenbeziehung zielt.

Bei verloren gegangenen Marktanteilen in einzelnen Geschäftsfeldern gegenüber Direktanbietern – was sowohl das Neugeschäft als auch die Bilanzbestände einzelner Institute betrifft – konnten durch Initiativen zur Rückgewinnung dieser Kunden erste beachtliche Erfolge erzielt werden.

29. Wie verteilen sich die Marktanteile im Kreditgeschäft, insbesondere in den Bereichen der Mittelstandsförderung und der privaten Baufinanzierung?

Die Marktanteile der Sparkassen im Bereich von Investitionskrediten konnten im Zeitraum von 1998 bis 2004 auf stabilem Niveau gehalten werden. Die Sparkassen in NRW reichen rund 40 % der Kredite an Unternehmen und Selbständige aus. Fast 80 % der Kredite an das Handwerk in NRW werden durch die Sparkassen aus gegeben – mit weiter steigender Tendenz. Sie finanzieren jede zweite Existenzgründung. Dieses schwierige, kosten- und beratungsintensive Geschäft überlassen die Wettbewerber zunehmend den Sparkassen.

Bei privaten Wohnungsbaukrediten erreichen die Sparkassen einen Marktanteil von rund 35 %. Hier sind regional Marktanteilsverschiebungen zugunsten der genossenschaftlichen Institute und der Direktbanken zu verzeichnen.

30. Wie wäre die Wettbewerbsfähigkeit in der nordrhein-westfälischen Kreditwirtschaft zu verbessern?

Im Rahmen einer weiteren Liberalisierung des Sparkassenrechts in NRW kommen

Erweiterungen der geschäftlichen Spielräume der Sparkassen im Kreditgeschäft, bei der Börseneinführung von eigenen Wertpapieremissionen und bei Beteiligungen in Betracht.

Jede Gruppe der Kreditwirtschaft sollte sich in ihrem Bereich um vorhandene Innovations- und Rationalisierungsmöglichkeiten kümmern und bisher ungenutzte Potentiale in der Marktbearbeitung ausschöpfen. Die Sparkassen werden weiterhin an der Umsetzung ihrer Strategie arbeiten, Kosten zu senken, Erträge zu steigern und die Verbundzusammenarbeit zu intensivieren. Weitere Fusionen und Kooperationen in den eigenen Reihen sind vorstellbar.

Im übrigen gibt es eine Reihe von Anknüpfungspunkten für eine gruppenübergreifende Zusammenarbeit in wettbewerbsneutralen Bereichen wie dem Back-Office. Die Sparkassen in NRW sind hier mit der Gründung der dwpbank gemeinsam mit dem genossenschaftlichen Sektor Vorbild im Bereich der Wertpapierabwicklung.

Ergänzende Stellungnahme der kommunalen Spitzenverbände vom 16.01.2006

Als gemeinwohlorientierte Institute übernehmen die Sparkassen gesellschaftliche Verantwortung, denn es ist Teil ihres Selbstverständnisses, die Kommunen bei ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Diese über Jahre gewachsene und bewährte Partnerschaft von Städten, Gemeinden und Kreisen einerseits und ihren Sparkassen andererseits zeigt sich auch in der gemeinsamen Einschätzung hinsichtlich der zukünftigen Ausgestaltung des Sparkassenrechts in Nordrhein-Westfalen. Insofern verweisen wir auf die gemeinsame Stellungnahme zu dem von Ihnen übersandten Fragenkatalog zur Reform des Sparkassenrechts.

Speziell aus Sicht der nordrhein-westfälischen Städte, Gemeinden und Kreise gestatten Sie uns zur Zukunft des nordrhein-westfälischen Sparkassenrechts zusätzlich noch folgende Anmerkungen:

Die Novellierung des nordrhein-westfälischen Sparkassengesetzes und die damit verbundene Deregulierung des Sparkassenrechts kann von den nordrhein-westfälischen Städten, Gemeinden und Kreisen nur dann akzeptiert werden, wenn die Positionen der kommunalen Träger und die Grundprinzipien der kommunalen Sparkassen, d. h. öffentlicher Auftrag, Regionalprinzip und öffentliche Rechtsform, nicht beeinträchtigt werden.

Gerade angesichts der dramatischen Finanzmisere und der gleichwohl wachsenden Zukunftsaufgaben brauchen die Kommunen hilfreiche und verlässliche Partner. Die Sparkassen sind nicht zuletzt wegen

des öffentlichen Auftrags, des Regionalprinzips und der öffentlichen Rechtsform für diese Rolle geradezu prädestiniert.

Gemeinwohlorientierung auf der Basis wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit im Wettbewerb, dezentrale Unternehmensverantwortung vor Ort und kommunale Bindung sowie die Zusammenarbeit im Verbund sind und bleiben Wesenselemente der Sparkassenidee. Auch nach Wegfall der Gewährträgerhaftung und Anstaltslast bestimmen diese Grundprinzipien die Geschäftsausrichtung der Sparkasseninstitute. Die Anerkennung der öffentlichen Trägerschaft und des öffentlichen Auftrags durch die EU-Kommission gibt den Sparkassen und ihren Trägern die notwendige Rechtssicherheit und schafft die Basis für die Fortsetzung der erfolgreichen Zusammenarbeit der Sparkassen und ihrer kommunalen Träger zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger sowie der mittelständischen Unternehmen in der Region.

Mit der Ausweitung der Europäischen Union wird sich der Wettbewerb der Regionen weiter intensivieren. In Anbetracht dieser Zukunftsperspektiven kommen vor allem auf Städte, Gemeinden und Gemeindeverbände in der Standort- und Strukturpolitik neue, zunehmende Herausforderungen zu. Deshalb muss auch in der zukünftigen Landespolitik das Europa der Regionen Leitbild bleiben. Für Reformen der deutschen föderalen Institutionen bedeutet dies, dass die Eigenverantwortung vor Ort konsequent gestärkt wird. Gerade bei tendenziell zurückgehenden Fördermöglichkeiten zur Regionalentwicklung werden lokale Initiativen, Institutionen und Unternehmer, die aus eigenem Antrieb Verantwortung vor Ort übernehmen, immer wichtiger.

Vor dieser Problemlkulisse stellen die Sparkassen im Standortwettbewerb einen wichtigen Vorteil dar. Das Regionalprinzip und die Bindung an die kommunalen Träger veranlassen die Institute, ihre Geschäftspolitik auf dem Gebiet des Trägers und damit auf die Erhaltung und Weiterentwicklung der heimischen Wirtschaftskraft auszurichten. Diese vernetzte Dezentralität ist im Interesse der mittelständischen Wirtschaft, der Bürgerinnen und Bürger und ihrer Kommunen. Zugleich hat sich das Regionalprinzip als ein besonders erfolgreiches Instrument der Risikobegrenzung im Kreditgeschäft und damit der Stabilität des Finanzsektors erwiesen. Langfristig abgesichert werden das Regionalprinzip und die Bindung an die kommunalen Träger durch die öffentliche Rechtsform. An dieser Grundstatik des kommunalen Sparkassenwesens muss bei der Novellierung des nordrhein-westfälischen Sparkassenrechts festgehalten werden.

Die nordrhein-westfälischen Städte, Gemeinden und Kreise schließen sich deshalb bei ihrer sparkassenpolitischen Positionierung grundsätzlich der Fünf-Punkte-Erklärung der deutschen Sparkassen und Landesbanken zur Verbundzusammenarbeit und zum künftigen Marktauftritt, der sog. „Berliner Erklärung“, an. Aus ihrer spezifischen Situation heraus werden die nordrhein-westfälischen Städte, Gemeinden und Kreise darüber hinaus im Rahmen der anstehenden Novellierung des Sparkassenrechts in Nordrhein-Westfalen die folgenden Vorstellungen geltend machen:

- Eine Klärung und Verdeutlichung des Eigentümerbegriffs bei Sparkassen ggf. in Analogie zu dem Bayerischen Sparkassenrecht mit der inhaltlichen „Botschaft“: Kommunen sind Eigentümer der Sparkassen bzw. Sparkassen sind unveräußerbares Eigentum der Kommunen.
- Im Rahmen der Novellierung des Sparkassenrechts soll geprüft werden, ob und wie die Eigentümerstellung der Kommunen durch Ausweis von nicht fungiblen Kapitalanteilen („Trägerkapital bzw. Eigenkapital“) weiter verdeutlicht werden kann. In diesem Zusammenhang wird die Bildung von übertragbarem Stammkapital, wie sie derzeit beispielsweise in Hessen diskutiert wird, abgelehnt.
- Aus der Klärung des Eigentümerbegriffs und der Ausweisung von Eigenkapital bzw. Trägerkapital ergeben sich auch Änderungen bei der Gewinnausschüttung. Bei einer entsprechenden Änderung der Ausschüttungsregelung (§ 28 SpG NRW) wird eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals/Trägerkapitals im Sinne der Wirtschaftsgrundsätze der Gemeindeordnung (§ 109 GO) angestrebt. Auch in diesem Zusammenhang ist herauszustellen, dass dieses verzinsten Eigenkapital/Trägerkapital **nicht** fungibel ist.
- Die Kommunen befürworten eine dauerhafte und intensive Zusammenarbeit im gesamten Sparkassenverbund, auch und besonders zwischen Sparkassen und der WestLB. Dieses sollte ggf. im nordrhein-westfälischen Sparkassenrecht durch ein entsprechendes Kooperationsgebot unterstrichen werden.
- Zur Steigerung der Effizienz der Institute ist bei bleibenden dezentralen Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen die gemeinsame Produktentwicklung im Verbund zu intensivieren und zu beschleunigen.
- Die Kooperationen im Sparkassenverbund, beispielsweise zwischen Sparkassen und WestLB dürfen nicht dazu führen, dass Strukturen von Verbundsparkassen, d. h. vor allem vertikale Verbünde oder Holding-Strukturen begründet werden.
- Die Kommunen plädieren für eine Ausweitung der Zuständigkeiten und Kontrollmöglichkeiten der Verwaltungsräte, die der Eigentümerfunktion der Kommunen gerecht wird. Hierzu ist nicht zuletzt auch der Informationstransfer an den Verwaltungsrat zu verbessern.
- Der Kreditausschuss soll über seine bisherigen Funktionen hinaus fortentwickelt werden.
- Die Novellierung des Sparkassengesetzes sollte genutzt werden, um das Sparkassenrecht an die verfassungsrechtlichen Gegebenheiten (Urwahl des Bürgermeisters) anzupassen. Position und Einflussnahmemöglichkeit des Hauptverwaltungsbeamten müssten durch eine Angleichung des Sparkassengesetzes an § 113 Abs. 2 GO gestärkt werden. Dies gilt insbesondere auch für die Wählbarkeit der Hauptverwaltungsbeamten zu Mitgliedern des Verwaltungsrates bei Zweckverbandssparkassen.
- Bei Verbundunternehmen, die die klassischen Prinzipien der kommunalen Sparkassen verletzen, müssen zukünftig Einschränkungen beim Haftungsverbund möglich sein. Hier sind die Regelungen zu den neuen Sicherungssystemen entsprechend nachzubessern.

Zur Frage eines „Asset Deals“ als Möglichkeit einer (indirekten) Veräußerung von Sparkassen betonen die Städte, Gemeinden und Kreise nochmals, dass ein Verkauf ihrer Sparkasseninstitute – unabhängig von der rechtlichen Zulässigkeit – aus mehreren Gründen nicht in ihrem Interesse liegt. Den Kommunen ist nämlich klar, dass sie ohne ihre Sparkassen die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung ihrer Bevölkerung und ihrer örtlichen Wirtschaft nicht mehr steuern können. Ihr Einfluss auf das lokale Geschehen würde deutlich abnehmen. Zum anderen wissen die Kommunen, dass ein Verkauf ihrer Institute die strukturellen Probleme in ihren Etats keineswegs lösen kann. Der Verkauf von kommunalem Vermögen erzeugt finanzwirtschaftlich lediglich kurzfristige Einmaleffekte und würde strukturelle Reformen zur Lösung der kommunalen Finanzkrise eher behindern. Zur Frage einer Aktivierung von Sparkassen nach dem Neuen Kommunalen Finanzmanagement gestatten Sie uns schließlich noch einige Anmerkungen. Die Kommunen haben diesen Fragenkomplex noch nicht abschließend in ihren Gremien behandelt. Gleichwohl ist aus heutiger Sicht auf Folgendes hinzuweisen:

Aus kommunaler Sicht ist es weder sachlich noch rechtlich geboten, die Sparkassen in der kommunalen Bilanz nach dem „Neuen Kommunalen Finanzmanagement“ abzubilden. Wir dürfen daran erinnern, dass nach den Intentionen des neuen Rechnungswesens insbesondere der Ressourcenverbrauch der kommunalen Aufgabenerfüllung abgebildet werden soll. Dies soll unabhängig davon geschehen, ob eine Kommune eine Aufgabe im Kernhaushalt oder aber in einer ausgelagerten Form wahrnimmt. Insofern ist es richtig, verbundene Unternehmen oder Beteiligungen in der kommunalen Bilanz und im konsolidierten Jahresabschluss aufzunehmen, um ein abgerundetes und unverzerrtes Bild zu bekommen.

Bei den kommunalen Sparkassen handelt es sich aber nicht um eine „das Gesamtbild verzerrende Auslagerung“. Auch sind die kommunalen Sparkassen nicht ohne weiteres mit den sonstigen kommunalen Unternehmen zu vergleichen. Vielmehr ist gerade mit dem Sparkassengesetz ausdrücklich ein Sonderregime mit speziellen Regelungen geschaffen. Dazu gehört auch, dass das Sparkassenvermögen zu recht vor dem Zugriff des kommunalen Haushaltes geschützt werden soll, da es sich weitgehend um Einlagen der Kunden handelt. Auch bei Auflösung einer Sparkasse ist das Sparkassenvermögen durch das Sparkassengesetz weitestgehend gebunden und nicht frei verfügbar. Damit steht das Sparkassenvermögen aber gerade nicht der „normalen“ kommunalen Aufgabenerfüllung zur Verfügung. Auf diesen Sonderstatus der Sparkassen mit entsprechend besonderen Vorschriften verweist die Gemeindeordnung in § 107 Abs. 7. Insofern könnte eine Aktivierung der kommunalen Sparkassen in der Bilanz zu falschen Schlüssen verleiten. Dementsprechend könnte eine Aktivierung der kommunalen Sparkassen in der Bilanz zu falschen Schlüssen verleiten. Zudem würde ein derartiger Ausweis die sparkassenpolitische Diskussion immer wieder auf eine Veräußerung der Sparkassen lenken. Bei einer Veräußerungsoption tendieren die Sparkassen aber dazu, für die Träger in rechtlicher Hinsicht zu reinen Finanzbeteiligungen zu werden. Dies hätte zur Folge, dass die kommunalen Träger das Vermögen der Sparkassen in ihre Haushaltsüberlegungen einzubeziehen hätten. Angesichts der nach wie vor angespannten Lage praktisch aller kommunalen Haushalte wären die Kommunen über kurz oder lang gezwungen, zur Vermeidung einer weiteren Verschuldung die Sparkassen zum Verkauf anzubieten. Es würde ein erheblicher Veräußerungsdruck entstehen.

Eine derartige Erhöhung des Veräußerungsdrucks bei Sparkassen liegt aber – wie schon eingangs erwähnt – nicht im kommunalen Interesse. Der Nutzen der Sparkassen liegt für die Städte, Gemeinden und Gemeindeverbände nicht in ihrem materiellen Wert, sondern in ihrer stetigen Aufgabenerfüllung im Sinne des öffentlichen Auftrags.

Auch die aktuelle Beschlusslage der Innenministerkonferenz (IMK) ist im Übrigen eindeutig. Im Leittext wird wörtlich ausgeführt:

„Für den konsolidierten Jahresabschluss (Gesamtabschluss) soll deshalb grundsätzlich geregelt werden, dass Aufgabenträger nur dann in den konsolidierten Jahresabschluss (Gesamtabschluss) einzubeziehen sind, wenn sie für die Erfüllung der Verpflichtung, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Kommune zu vermitteln, von Bedeutung sind. Ist dies geschehen, sind mit dem Jahresabschluss der Kommune die Jahresabschlüsse

- der verselbständigten Aufgabenbereiche, die mit der Kommune eine Rechtseinheit bilden,
- der rechtlich verselbständigten Organisationseinheiten Vermögensmassen mit Nennkapital, an denen die Kommune eine Beteiligung hat,
- der Anstalten, die von den Kommunen getragen werden, **mit Ausnahme der Sparkassen**,
- die Zweckverbände,
- der rechtlich selbständigen kommunalen Stiftungen,
- der sonstigen selbständigen Aufgabenträger, deren finanzielle Existenz aufgrund rechtlicher Verpflichtungen wesentlich durch die Kommune gesichert wird,

zu konsolidieren“.

Es bestand in den damaligen Beratungen in der IMK volle Übereinstimmung, dass die Sparkassen wegen ihrer Besonderheiten nicht als eigener Aufgabenbereich der Kommunen verstanden werden, der aus

der kommunalen Verwaltung ausgegliedert worden ist. Die Sparkassen sollten auch nicht der allgemeinen Finanzwirtschaft der Kommunen zugerechnet werden. Auch wenn der Leittext im Zusammenhang mit den Sparkassen nur den konsolidierten Jahresabschluss anspricht, gilt das Argumentationsmuster und die darauf basierende Wertung auch für die kommunale Bilanz.

Dies alles spricht dafür, dass es weder sachlich noch rechtlich geboten ist, im Rahmen des neuen kommunalen Finanzmanagements die Sparkassen in die kommunale Bilanz aufzunehmen.

Wir bitten sehr herzlich darum, die in der gemeinsamen Stellungnahme enthaltenen Anregungen und Wünsche der kommunalen Träger und ihrer Sparkassen bei den kommenden Beratungen des Sparkassenrechts ebenso zu berücksichtigen wie die vorgenannten zusätzlichen Anmerkungen aus speziell kommunaler Sicht.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.14.00

Das Porträt: Boris Becker als Aushängeschild des Kreises Düren

Von Josef Kreutzer

Boris Becker hat dazugelernt. „Ich bin jetzt 38 Jahre und ein paar Monate alt, und bis vor kurzem wusste ich gar nicht, wo der Kreis Düren liegt. Nach diesen zwei schönen Tagen kann ich nur sagen, wir haben uns hier sehr wohl gefühlt, hervorragend gegessen. Den Zuschauern hat es ebenfalls sehr gut gefallen. Dass sie alle bis zum Schluss geblieben sind, war ein tolles Dankeschön an uns.“

So sprach der dreifache Wimbledon-Sieger Anfang Februar bei der Abschluss-Pressekonferenz seines Besuchs in der Arena Kreis Düren. Und nicht nur er. Auch Henri Leconte („It was a big fun.“), Carl-Uwe Steeb („Der Funke ist sofort übergesprungen.“) und Patrik Kühnen („Es war ein Riesenspaß.“) waren begeistert. War das vielleicht bloße Höflichkeit der weitgereisten Herren Gastgeber Landrat Wolfgang Spelthahn gegenüber? Nein, ganz und gar nicht. Drei Dutzend Journalisten, die die Tennisgala in der mit weit über 2700 Zuschauern vollbesetzten Arena erlebt hatten, pflichteten den Stars bei. „Spiel, Satz und Spaß mit Becker und Leconte – Zuschauer genießen Spitztennis und großes Entertainment in der Arena. Beim Doppel bleibt kein Auge trocken“



Ein Typ, der zieht: Boris Becker lockte Zuschauer aus Nah und Fern in die Arena Kreis Düren.

titelte die Dürener Zeitung. Den Kollegen von den Dürener Nachrichten war die Show ebenfalls die komplette erste Seite wert: „Charmanter Franzose: Ich liebe Düren“ prangte oben drüber in großen Lettern. Und auch die Bild-Zeitung würdigte den Event mit einem Bilderbogen. „Das tolle Tennis-Spektakel: König Boris und die Super-Show von Clown Leconte!“ lautete die



Die Arena Kreis Düren ist bis auf den letzten Platz besetzt. Die Nachfrage nach Karten für die Tennisgala war so groß, dass die Halle viermal hätte ausverkauft werden können.

Überschrift. Der Kollege der „Welt kompakt“ konnte die Tinte ausnahmsweise nicht halten und berichtete auf der NRW-Seite ungewöhnlich ausführlich. Der „Wochenspiegel“ servierte seinen Lesern im Kreis Euskirchen gar drei Beiträge und stichelte mit der Schlagzeile auf dem Titelblatt: „Großes Tennis im Nachbarkreis!“ Spiel, Satz und Sieg – Kreis Düren. Es war Landrat Wolfgang Spelthahns Idee, Boris Becker einzuladen. „Ich bin ein Becker-Fan und habe früher selbst Tennis gespielt“, erzählt der 42-jährige Spelthahn. Zum Beweis präsentiert er seinen original Boris-Becker-Puma-Schläger, den er sich nun endlich hat signieren lassen. Woher er die Telefonnummer des dreifachen Wimbledon-Siegers hatte? Er ist einfach am Ball geblieben – und wenn der rollt, kommt manches ins Rollen. In diesem Fall war's ein Volleyball. Als Sportfan mit ausgeprägtem Faible für Marketing hat Spelthahn manche Großveranstaltungen konzipiert, etwa 2002 seinen Lieblingsverein FC Bayern München für ein Gastspiel zum 30-jährigen Kreis-Jubiläum verpflichtet. Beim jährlichen Beach-Cup, für den einmal im Jahr tonnenweise Sand vors Dürener Rathaus gekippt wird, entstand der Kontakt zum Aachener Sportorganisator Tilo Busch. Dieser wiederum hat mit Boris Becker Tennis gespielt, bevor der erstmals den Rasen in Wimbledon betrat. Kurzum: Es kommt eins zum anderen, und fragen kostet ja nichts. Das „Ja“ aus der Schweiz war dagegen nicht zum Nulltarif zu haben. Doch dank verlässlicher Sponsoren – Sparkasse Düren, Dürener Kreisbahn und Rurtalbahn – ließ sich das Tennis-Wochenende rechnen, ganz ohne die Kreiskasse in Anspruch zu nehmen.

Boris Becker kommt! Was folgte, war der Run auf die Eintrittskarten. Die Sparkasse Düren lud ihre jungen Sparer zu einem kos-

tenlosen Jugendtag mit dem dreifachen Wimbledon-Sieger in die Arena ein. Für die 2300 Plätze gab es weit über 5000 Anfragen, also musste das Los entscheiden. So waren viele dabei und nicht wenige mit-tendrin. Jene 250 Kinder im Alter zwischen sechs und zwölf nämlich, die in der vollbe-setzten Halle ein kurzweiliges Stationen-trainig absolvieren durften. Dabei qualifizierten sich die 24 Besten für eine anschließende Übungsrunde mit Boris und Charly



Landrat Wolfgang Spelthahn (stehend) heißt (v.lks.) Carl-Uwe Steeb, Boris Becker, Henri Leconte und Eric Jelen zur Players Night in einem Dürener Ein-Sterne-Restaurant willkommen.

höchstpersönlich. Keine Frage, dass alle stolz wie Oskar waren – Kinder und Eltern gleichermaßen. Die Karten für die eigentliche Gala waren ebenfalls ratzfatz vergriffen. Die erste Tran-

che von 600 Stück ging in weniger als einer Stunde über den Tresen, hinter dem auch Landrat Wolfgang Spelthahn stand. Stundenlang hatten Becker-Fans an diesem kalten Wintertag in einer über hundert Meter langen Schlange ausgeharrt, um sich ihre Tickets zu sichern. Sie taten gut daran, wie sich am Ende herausstellen sollte: Die Arena Kreis Düren hätte viermal ausverkauft werden können.

Mit einem Schmankerl wartete der Kreis Düren am Freitagabend zwischen den beiden Tennistagen auf, denn der Mensch lebt ja nicht vom Brot allein. Dabei gab es aber weit mehr als Brot: nämlich die Chance, sich bei der Players Night mit Boris Becker & Co an einen Tisch zu setzen und sich von Dürens Ein-Sterne-Koch Manfred Hefter kulinarisch verwöhnen zu lassen. Etwa mit Medallions vom Hirschrücken aus Eifeler Jagd mit Walnusskruste an Holunder-Schokoladensoße. Bei einer Internet-Auktion unter www.kreis-dueren.de wurden 30 der 51 Restaurantplätze versteigert. Die 15 Pakete (je zwei Dinner und zwei Tenniskarten) kamen schließlich für 400 bis 800 Euro unter den Hammer. Das Schöne daran: Der Erlös dieser Auktion – 2700 Euro – fließt dem Verein „Menschen helfen Menschen“ zu, der das Geld für Leukämiekranken in der Region verwendet. Was unter dem Strich sonst noch bleibt?

Boris Becker schlug seinen langjährigen Widersacher und Freund Henri Leconte im Einzel 6:3, 7:5; beim anschließenden Doppel trafen die Cracks Bälle und Bauchmuskeln nach Belieben, Spielergebnis absolut

zweitrangig. Dabei drückte der Franzose der Gala seinen Stempel auf, indem er ganz nebenbei alle komödiantischen Register zog. Sein Lieblingsopfer: Schiedsrichter Hans-Dieter Werner, dem er beide Schuhe klaute.

Den Big Point machte jedoch Landrat Wolfgang Spelthahn für den Kreis Düren. „Eine solche Werbung für den Kreis Düren hat es noch nicht gegeben“, wird Bert Züll, Bürgermeister der südlichsten Kreiskommune Heimbach, in der Montagsausgabe der Kölnerischen Rundschau zitiert. Recht hat er: Die Zuschauer, unter ihnen Innenminister Dr. Ingo Wolf und NRW-Sportausschuss-Vorsitzender Axel Wirtz, kamen voll auf ihre Kosten, staunten, lachten, klatschten. Spitzentennis und Clownerie passten an diesem Nachmittag überraschender Weise ebenso gut zusammen wie am Abend davor Schokosoße zum Hirschrücken. Es waren eben lauter Meister am Werk.

Ein Rundgang über den Parkplatz offenbarte die Strahlkraft der Tennisgala. Da sah man nicht nur DN-Kennzeichen. Möglich wurde das Paradebeispiel für Regionalmarketing durch konsequente Infrastrukturpolitik. Die Arena Kreis Düren ist darin ein Mosaikstein. Vor zwei Jahren auf Betreiben Spelthahns von einem Schweizer Investor errichtet, ist sie seit einigen Wochen im Besitz der Wirtschaftsförderungsgesellschaft von Stadt und Kreis Düren. Für das Paket, in dem sich zudem der ebenfalls noch sehr junge Kreishauserweiterungsbau befand, hat die GWS knapp 30 Millionen Euro bezahlt. Dabei steht das Darlehen in Schweizer Franken mit einem Zinssatz von nur 1,77 Prozent zu

Buche. Deshalb wird das Immobilienpaket in kaum 20 Jahren abbezahlt sein.

Die Arena Kreis Düren dient vormittags dem Schulsport, ist Heimstatt des Deutschen Volleyball-Vizemeisters Evivo Düren und erlaubt ferner zwei Dutzend Sonderveranstaltungen jährlich. Ob „The Ten Tenors“, die Kastelruther Spatzen, ABBA-Mania, Karneval oder eben Spitzensport: Hier ist fast immer was los. Das gilt zunehmend auch für das übrige Kreisgebiet: Im Norden ist das NRW-Schwimmleistungs-

im Süden locken Rursee und Nationalpark Eifel – der einzige in NRW – Touristen auch von weither an. Und alles verbindet umweltfreundlich die Rurtalbahn.

„Was uns jetzt noch fehlt, ist ein größeres Hotel“, sinnt Landrat Wolfgang Spelthahn auf das nächste Projekt. Und das nicht nur, weil der Kreis Düren seinen prominenten Gast Boris Becker hat auswärts unterbringen müssen, sondern vor allem weil der Kreis mit seinen neuen Angeboten zusehends attraktiver für Besucher von außerhalb wird. Ihnen

muss man Gelegenheit geben, ihr Geld in der Kreisstadt auszugeben, was nebenbei neue Arbeitsplätze schafft. So ist das Grundstück für eine Vier-Sterne-Herberge schon ausgeguckt, erste Pläne sind bereits gezeichnet. Auch wenn das Hotel beim nächsten Besuch von Boris Becker noch nicht fertig sein sollte: Der Champion weiß endlich, wo der Kreis Düren liegt – und dass es sich lohnt, ihn zu besuchen. Doch

damit nicht genug. Durch

ihn haben viele Gäste von auswärts das auch gelernt.



Beim Jugendtag der Sparkasse Düren qualifizierten sich 24 Kinder für eine Trainingseinheit mit Boris Becker.

zentrum Jülich auf dem besten Weg, im Rahmen der EuRegionalen 2008 zum Magnet für Breiten- und Spitzensportler zu werden, in der Mitte wird Kreuzau zum Mekka für Wellnessbad-Fans ausgebaut,

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 10.30.10

Im Fokus: Wie kann der ÖPNV auf den demografischen Wandel reagieren?

Von Dr. Rainer Hamann, Kreis Borken

Der demografische Wandel wird die Kommunen künftig vor große Herausforderungen stellen. Erschwerend überlagern sich die Effekte von überwiegend immer knapper werdenden Finanzmitteln und absehbar steigenden Fixkosten-Belastungen für die kommunalen Infrastrukturen. Dennoch sind die Kommunen gezwungen, im Rahmen der Daseinsvorsorge in vielfältiger Weise auf den demografischen Wandel zu reagieren:

- Verbesserungen in der Familienfreundlichkeit,
- Neu-/Umstrukturierungen im Schulbereich (Veränderungen im Schülerverkehr)
- Veränderungen in den medizinischen, sozialen und kulturellen Grundversorgungen,

- Schaffung von Voraussetzungen für ausreichende Pflege- und Betreuungsdienste,
- Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung sowie -entsorgung.

Bis auf den letzten Punkt hängen alle Bereiche direkt und indirekt mit dem Ver-

kehr zusammen. Hilfreich bei den Problemlösungen ist sicherlich eine Neuorganisation von Vernetzungsstrukturen zwischen Akteuren und Institutionen sowie ein sektorenübergreifendes Zusammenwirken privater und öffentlicher Träger. In die integrierten Betrachtungen sind verkehrliche Belange einzubeziehen.

Die im Titel gestellte Frage muss in dem Kontext von sich abzeichnenden Verkehrsentwicklungen gesehen werden. Dabei sind neben allgemeinen Trends insbesondere die Fortschritte im motorisierten Individualverkehr – als Konkurrenzverkehrs-

Bei Schulschließungen werden die Wege zu den verbleibenden Schulen vielfach länger und die Kosten für den Transport werden steigen.

- Mit der demografischen Alterung suburbaner und eher peripherer Räume ver-

eines wahrscheinlich allenfalls stagnierenden Budgets für Konsum werden die Mobilitätskosten in Zukunft die Verkehrsnachfrage stärker beeinflussen als heute. Die Kosten für Mobilität werden künftig überproportional zu den übrigen Lebenshaltungskosten steigen.

Verkehrsverhalten von Senioren

Wer sich mit der künftig größer werdenden Anzahl älterer und hochbetagter Menschen befasst, muss wissen, wie sich Senioren verkehrlich verhalten.

- Senioren streben nach Vertrautheit, sozialer Sicherheit, Unterstützung und Kontrollierbarkeit.
- Senioren sind eine heterogene Bevölkerungsgruppe, deren Lebensumstände sich immer wieder ändern können, mitunter sogar schneller als bei jüngeren Menschen.
- Das Auto ist für Senioren Ausdruck und Möglichkeit, am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können, und es wird tendenziell mehr denn je ein Symbol des selbstbestimmten Lebens. Zirka 40 Prozent der älteren Bevölkerung in Deutschland bevorzugen in ihrer Freizeit Unternehmungen, die Mobilität voraussetzen [2].



Taxi und Bus ergänzen sich gegenseitig – für ältere Mitbürger ein Segen.

mittel – zu betrachten, und die Verhaltensweisen von Senioren zu berücksichtigen.

Verkehrsentwicklung und Trends

Die Verkehrsentwicklung und allgemeine Trends werden wie folgt prognostiziert:

- Die Personenverkehrsleistung 2030 könnte bei gleichen Rahmenbedingungen gegenüber 2003 um etwa 15 bis 25 Prozent abnehmen. Allerdings wird der Straßengüterverkehr weiter wachsen, ohne dass hier bislang eine Sättigung erkennbar ist.
- Verlagerung vom ÖPNV und nichtmotorisiertem Individualverkehr (NMIV) auf den Pkw, zunehmende Distanzen pro Kopf (nicht unbedingt insgesamt!) vor allem im Berufsverkehr, Entwicklung disperser, praktisch nur mit dem MIV zu bewältigender Verkehre. Die Abnahme der Personen im Erwerbsalter ist mit einem Rückgang der Berufswege, Dienst- und Geschäftsreisen und einem Abbau der durch den Berufsverkehr bedingten Spitzenbelastungen in den Netzen verbunden. Die sinkende Anzahl von Kindern und Jugendlichen führt zu einem Rückgang der Ausbildungswege und damit zu einem Nachfragerückgang im NMIV und im ÖPNV.

schärfen sich Erreichbarkeitsprobleme für ältere Menschen (Mobilitätsarmut).

- Künftige Senioren verfügen zunehmend über eine Fahrerlaubnis (rund 80 Prozent der über 65-jährigen) und – falls weiterhin finanzierbar – über einen Pkw. Sie werden allerdings auch zukünftig, etwa aus gesundheitlichen oder finanziellen Gründen, weiterhin nicht annähernd vollmotorisiert sein.
- Die Verkehrsunfallstatistik zeigt in der Altersgruppe der Generation 65 plus bei den Getöteten und Verletzten Steigerungsraten aufgrund der zunehmenden Anzahl Menschen in dieser Altersgruppe und der spezifisch schlechteren Genesungschancen. Die Unfallrate älterer Autofahrer ist jedoch in der Relation zu den jüngeren Altersgruppen nach wie vor geringer. Als Fußgänger sind Senioren im Straßenverkehr besonders gefährdet: Auch Radfahrer im Rentenalter sind stark gefährdet.
- Noch besitzt Deutschland als Urlaubsland für die Älteren die größte Attraktivität, Auslandsreisen werden aber immer beliebter. Ein Trend zu längeren Reisen ist zu beobachten. Die Anzahl der Senioren, die aus gesundheitlichen oder finanziellen Gründen gar nicht mehr verreisen nimmt zu.
- Vor dem Hintergrund eines fortan eher moderaten Wirtschaftswachstums und



Barrieren überwinden – nicht nur sprichwörtlich ein Problem für ältere Fahrgäste

- Ältere Menschen sind in ihrer Freizeit durchschnittlich mehr als einmal täglich außer Haus; Es gibt künftig eine zuneh-

mend größer werdende Gruppe Älterer, die sogar hochmobil ist; Die meisten Aktivitäten sind auf den eigenen Wohnort fokussiert und dienen vielfach der Kommunikation sowie kulturellen Aktivitäten [3].

- Auch Einkaufen empfinden Senioren überwiegend als Freizeitbetätigung. Sie gehen zur Gesundheitsförderung gerne zu Fuß und fahren mit dem Rad [3].
- Die eigenen Füße sind trotz hoher Motorisierung die wichtigste Fortbewegungsart, je älter die Personen sind um so mehr; über die Hälfte aller Freizeitwege werden zu Fuß zurückgelegt [3].
- In der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel sind Senioren unterrepräsentiert [3].
- Die kommenden Alten, die einen hohen Anteil an Frauen aufweisen, stellen höhere und deutlichere Forderungen an ihre Mobilitätsumwelt [6].

Probleme und Reaktionen im ÖPNV

Die regional und lokal sehr differierenden Entwicklungen erfordern für Ballungsräume und ländliche Regionen unterschiedliche Maßnahmen. Und Regionen mit Bevölkerungsrückgang oder gar Schrumpfung sind anders zu sehen als prosperierende Gebiete mit (noch) hohen Geburtenraten und Bevölkerungszuwachs. Es kann deshalb hier nur ein genereller Überblick gegeben werden, was auf den ÖPNV zukommt und wie der ÖPNV auf den demografischen Wandel reagieren sollte/könnte/müsste.

Die Pro-Kopf-Kosten für Ersatz und Erhaltung der Straßeninfrastruktur sowie für den ÖPNV steigen künftig sowohl in Boom- wie in Schrumpfungsräumen, und zwar generell umso stärker, je mehr Infrastrukturausbau betrieben wird, und je weniger die Siedlungsentwicklung räumlich konzentriert abläuft. Schon wegen der Verstärkung des motorisierten Personenverkehrs muss sich die Verkehrsplanung im Großen wie im Kleinen zunehmend auf Bestandserhaltung und Anpassungen im Detail konzentrieren.

Folgende Entwicklungsmöglichkeiten werden für den ÖPNV der Zukunft gesehen [4], [5]:

- Marketingmittel sollten eher erhöht, statt gekürzt werden, denn zunächst müssen Neukunden über Angebote informiert und ihnen Schwellenängste genommen werden. Senioren stehen dabei weniger auf schrille, laute, bunte Werbung, als auf solide persönliche Beratung. Individualisiertes Marketing ist zwar personalintensiv, dennoch rechnet es sich [1].

- Ältere Menschen begrüßen eine verbesserte Fahrgastinformation, an den Haltestellen und Verknüpfungspunkten (dynamische Anzeigen, ggf. über Handy, in den Fahrzeugen als lesbare optische Anzeigen und verständliche akustische Durchsagen).
- In der Zielgruppe Senioren sind durch tarifpolitische Maßnahmen zusätzliche Kunden zu gewinnen.
- „Altengerecht“ bedeutet nicht nur barrierefrei, sondern ein Mehr an verbesserter, leichter Handhabbarkeit, Komfort, subjektive Sicherheit, Service, kurze Haltestellenabstände und Direktverbindungen.

deutsche Sprache und gleichmäßige, ruckfreie Fahrweise auszeichnen.

- Seniorengruppen reisen gerne in Reisebussen. Dieses positive Image muss auch für den Linienverkehr erreicht werden.
- Direktverbindungen (Kurswagen) ersparen lästiges Umsteigen.
- Wenigstens zum Aussteigen bei Dunkelheit sollte das Halten außerhalb von Haltestellen ermöglicht werden.
- Eine nachhaltige Stadtentwicklungspolitik setzt auf Lebensqualität, Attraktivität und Aufenthaltsqualität. Die Schaffung weicher Standortvorteile sollte nicht



Gemeinsam den demografischen Wandel meistern: Das fängt für Jung und Alt schon an der Bushaltestelle an. (Fotos (3): Regionalverkehr Münsterland GmbH)

dungen. Zunehmend muss auf die Anbindung von Senioreneinrichtungen, von Ärztehäusern, und Behörden geachtet werden.

- Barrierefreie Fahrzeuge mit ausklappbarer Rampe oder/und „Kneeling“-Technik als Einstiegshilfe (rutschfeste Fußböden, ausreichend Haltegriffe, bequeme, saubere Sitzgelegenheiten, Platz für Rollatoren und Rollstühle).
- Barrierefreie und übersichtliche Haltestellenbereiche und Zugangswege. Soziale Kontrolle durch ausreichende Beleuchtung, transparente Gestaltung (z.B. Wartehallen) sowie gute Einsehbarkeit. Querungsmöglichkeiten über die Straßen sowie abgesenkte Bordsteine für Rollstühle, Gehhilfen und Kinderwagen sind hilfreich.
- Das Fahrpersonal muss sich durch Höflichkeit, Hilfsbereitschaft, laute deutliche

unterschätzt werden. Hierzu zählt auch ein gutes ÖPNV-Angebot.

- Dienstleister wie Frisör, Arzt, Bildungs- und Kultureinrichtungen sollten Ihre Termine mit den Kunden auf die Fahrpläne der öffentlichen Verkehrsmittel abstimmen. Bei Abendveranstaltungen kann der Rückweg durch ein Angebot von Veranstaltungssammeltaxen organisiert werden.
- Insbesondere im ländlichen Raum bedingt die Sicherung eines dezentralen, wohnungsnahen Infrastruktur- und Versorgungsnetzes eine Kopplung von Schulstandorten und anderen zentralen Einrichtungen. Hieran ist insbesondere bei notwendigen Schulschließungen zu denken.
- Besonders in schrumpfenden Kreisen wird der klassische ÖPNV kaum noch finanzierbar sein. Nachfrageorientierte

Betriebsformen in einer differenzierten Verkehrserschließung stellen eine flächige Bedienung sicher. Dabei können Betriebsformen gewählt werden, für die zur Einnahmenerhöhung Sondertarife gelten. Verkehrsangebote durch ehrenamtliche Betätigung, wie Bürgerbus, Mitnahmeverkehre, sind anwendbar.

Annähernd flächendeckende Angebote sollten angestrebt bleiben. Den aufzuwendenden Kosten müssen in einer volkswirtschaftlichen Betrachtung die positiven Effekte gegengerechnet werden.

Alle den alten Menschen zu Gute kommenden Maßnahmen sind gleichermaßen für die Allgemeinheit hilfreich. In so weit ist der demografische Wandel lediglich Auslöser für künftige kundenfreundliche Maßnahmen. Aber selbst bei allem festen Willen, einen guten, attraktiven ÖPNV bieten zu wollen, bleibt die Frage der Finanzierung, die wohl nur durch eine grundsätzlich andere, sozialere gesellschaftspolitische Herangehensweise zu lösen sein wird.

Problembeschäftigung im Kreis Borken

Auch der Kreis Borken stellt sich auf den demografischen Wandel ein, obwohl oder besser gerade weil er derzeit geburtenstärkster Landkreis in NRW ist und noch bis 2020 mit Bevölkerungszuwächsen gerechnet wird. Bis Ende 2006 soll unter Einbindung von Städten und Gemeinden, Politik, Kirchen, Wirtschaft und so weiter

ein Gesamtkonzept mit Handlungsempfehlungen für ausgewählte Handlungsfelder erarbeitet sein. Im ersten Arbeitsschritt wurde ein Demografiebericht erstellt, der neben Analysen und Prognosen für die wichtigsten Handlungsfelder Gründe für Handlungsnotwendigkeiten sowie bisher eingeleitete Maßnahmen benennt. Im Bereich „Mobilität/ÖPNV“ sind dies beispielsweise:

- Nahverkehrsplanung mit Berücksichtigung spezieller Nutzergruppen,
- Förderung von Bürgerbus-Projekten (derzeit vier Bürgerbus-Vereine; der erste Deutschlands besteht schon über zwanzig Jahre),
- Informationsveranstaltungen und Verkehrssicherheitstrainings für ältere Verkehrsteilnehmer in Kooperation mit den Städten und Gemeinden,
- Verstärkung von nachfragebasierten Nahverkehrssystemen, z.B. TaxiBus und Anrufsammeltaxe,
- Weiterbetrieb der Servicezentrale Münsterland (telefonische Auskünfte rund um Bus und Bahn).

Im Mittelpunkt aller Überlegungen und unserer sozialen Umwelt sollte der Mensch stehen. Seine Verhaltensweisen und Verhaltensorientierungen sind zu berücksichtigen: „Altmodische“ Begriffe wie Anstand, Gemeinsinn, Höflichkeit, Solidarität sollten wiederbelebt und Handlungsmaxime im öffentlichen Raum werden. Eigenverantwortung ja, aber nicht zum Preis, Verantwortung für Andere zu vergessen.

Literatur

- [1] Brög, Erl, Just do it! Wegweiser für Verhaltensänderungen, Wien, 26.03. 2004, http://www.socialdata.de/info/just_do_it.pdf
- [2] Bundesanstalt für Straßenwesen (Hrsg.), Jansen, Holte, Jung, Kahmann, Moritz, Rietz, Rudinger, Weidemann, Ältere Verkehrsteilnehmer im künftigen Sicherheitssystem Straße/Fahrzeug/Mensch, Projekt „AEMEIS – Ältere Menschen im Straßenverkehr“, Berichte der Bundesanstalt für Straßenwesen, M134, Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH, Bremerhaven, 2001, <http://www.psychologie.uni-bonn.de/meth/mobility/aem.htm>
- [3] Bundesministerium für Bildung und Forschung, Verbundprojekt „FRAME – Freizeitverkehr älterer Menschen – Bedingungen, Formen und Entscheidungen“, Schlussbericht, Bonn, Juni 2004, <http://www.zem.uni-bonn.de/www/ZEM/Forschung/FRAME.html>
- [4] Fiedler, Sicherung der Mobilität im Alter, Graue Panther, Heft 11, 2000. (Sowie gekürzt als: Tankstellenbummel ersetzt Tante-Emma-Laden, Stadt und Gemeinde, Heft 11, 2000)
- [5] Hamann, Kostendruck als Chance für die Nahverkehrsplanung, Teil 5, Aspekte spezieller Zielgruppen, Verkehr und Technik, Heft 11, 2003; gekürzte Zusammenfassung der Serie: Hamann, Vernachlässigte Themen der Nahverkehrsplanung, Arbeitskreis Verkehr und Umwelt UMKEHR e.V. (Hrsg.), Verkehr Kompakt, Heft 14; November 2005

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 36.16.03

Kurznachrichten

Allgemeine Verwaltungsaufgaben

Kreis Düren legt Handbuch zur Verhinderung von Korruptionsdelikten vor

Das Grundgesetz ist eindeutig: Behörden bearbeiten und entscheiden die Anträge von Bürgern nach Recht und Gesetz ohne Ansehen der Person. Andererseits gibt es da aber den menschlichen Faktor: Man kennt sich, und man hilft sich und überhaupt: kleine Gefälligkeiten erhalten die Freundschaft. Kurzum: Korruption ist grundsätzlich überall möglich, wo Bürger und Staatsgewalt in Kontakt kommen –

auch in einer Behörde wie einer Kreisverwaltung, in der tagtäglich viele Anträge bearbeitet werden.

Obwohl es nicht den geringsten konkreten Anlass gibt, hat der Kreis Düren seinen Verwaltungsmitarbeitern jetzt ein „Handbuch zur Verhinderung von Korruptionsdelikten“ zur Verfügung gestellt. Das geschieht in dem Bewusstsein, dass ein Missbrauch von Befugnissen zum eigenen Nutzen oder dem Vorteil eines Dritten prinzipiell an jedem Arbeitsplatz möglich ist. Deshalb haben Walter Weinberger, Leiter des Rechnungsprüfungsamtes, und sein Mitarbeiter Jonny Esch in einem Handbuch alle Vorschriften zusammengefasst: Somit liegt nun eine Übersicht vor, die das zum 1. März 2005 in Kraft getretene Korruptions-

bekämpfungsgesetz des Landes NRW mit den Regelungen vereint, die der Kreis Düren schon zuvor intern für seine Mitarbeiter zur Korruptionsvorbeugung und -bekämpfung als verbindlich erklärt hat. So enthält das Handbuch Begriffsklärungen und gesetzliche Vorschriften, formuliert allgemeine Verhaltensregeln und klärt über die strafrechtlichen Folgen von Vorteilsnahme und Bestechlichkeit auf. Es sensibilisiert die Mitarbeiter für das Thema, in dem es klarmacht, dass es zur Verhinderung von Korruption auf das Verhalten eines jeden Einzelnen ankommt: Null Toleranz lautet die Devise. In einem Verhaltenskodex werden zehn Regeln aufgelistet, die, von jedem Mitarbeiter befolgt, Korruption verhindern. Darin heißt es etwa:

Trennen Sie strikt zwischen dienstlichen und privaten Interessen. Und: Führen Sie eine transparente, nachvollziehbare, dokumentierte und prüffeste Sachbearbeitung. Vor allem aber: Wehren Sie jeglichen Korruptionsversuch sofort ab und melden Sie ihn umgehend.

In seinem Vorwort stellt Landrat Wolfgang Spelthahn unmissverständlich klar, dass die Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung weder den pauschalen Verdacht gegen alle Mitarbeiter bedeuten noch das Misstrauen gegen den einzelnen: „Ganz im Gegenteil: Ohne den offenen, vertrauensvollen, konstruktiven und selbstverständlichen Umgang aller Bediensteten und Führungskräfte mit dem Thema kann Vorbeugung nicht erfolgreich sein.“ Dennoch ermutigt das Handbuch, Augen und Ohren offen zu halten und im Verdachtsfall das Rechnungsprüfungsamt als die zuständige Stelle einzuschalten. Das Rechnungsprü-



Walter Weinberger (r.), Leiter des Rechnungsprüfungsamtes, und sein Mitarbeiter Jonny Esch haben das Anti-Korruptionshandbuch der Kreisverwaltung Düren erarbeitet.

fungsamt ist es auch, das das Thema Korruptionsprävention regelmäßig in die Prüfung der Jahresrechnung einschließt. Doch bisher konnte diese unabhängige Instanz den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisverwaltung eine stets einwandfreie Arbeit bescheinigen.

Die Veröffentlichung des Handbuches auf der Internetseite des Kreises Düren und die Artikel in der örtlichen Presse haben weite Kreise gezogen. Beim Rechnungsprüfungsamt haben schon viele örtliche Behörden (z.B. Polizei; Gemeinden und Städte) und überörtliche Redaktionen und Einrichtungen um Auskünfte zum Anti-Korruptionshandbuch nachgefragt und um Musterexemplare gebeten. Auch die Gemeindeprüfanstalt des Landes sowie private Interessenten haben sich beim Rechnungsprüfungsamt über die Aktivitäten zur Korruptionsprävention informiert. Diese Resonanz in der Öffentlichkeit in Verbindung

mit dem offenen Umgang aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Kreis Düren – aber auch aller Bediensteter öffentlicher Einrichtungen – mit dem Thema Korruptionsverhinderung sind gerade die Reaktionen, die der Korruption ihren Nährboden entziehen.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 11.20.00.1

Kultur

Buchband „Deutsche Landkreise im Portrait“ zeichnet buntes Bild vom Rhein-Sieg-Kreis

„Dieses Buch wird sowohl den Leserinnen und Lesern, die im Rhein-Sieg-Kreis leben und arbeiten, als auch denen, die ihn bisher nicht kennen, interessante und vielfältige Informationen über den Kreis geben“, stellte Landrat Frithjof Kühn im Kreishaus die Neuauflage des Buchbandes „Deutsche Landkreise im Portrait – Rhein-Sieg-Kreis“ der Öffentlichkeit vor.

Zum zweiten Mal nach 1987 gibt der Oldenburger Verlag Kommunikation & Wirtschaft in Zusammenarbeit mit dem Rhein-Sieg-Kreis diesen Bildband

heraus. Seit Mitte der 50er Jahre erscheinen in der Buchreihe bundesweit aktuelle Beschreibungen deutscher Landkreise. „Das Buch soll eine breite Zielgruppe ansprechen und kann als eine Art „Visitenkarte“ an Firmen, Geschäftspartner, Kunden und andere Multiplikatoren weitergegeben werden,“ sagte die Geschäftsführerin des Verlages, Dr. Christa Hülsebus-Wagner.

Das 168 Seiten starke, durchgehend vierfarbig illustrierte Buch spiegelt das unverwechselbare Profil des Rhein-Sieg-Kreises wieder. Die mehr als 20 Autoren aus Wirtschaft, Handwerk, Bildung und Verwaltung nähern sich mit ihren Beiträgen dem Rhein-Sieg-Kreis aus verschiedenen Perspektiven. Der Bildband informiert über die Wirtschaftsstruktur, beschreibt die Fülle der Bildungs- und Sozialeinrichtungen, veranschaulicht Geschichte und Kultur. Außerdem vermittelt es einen umfassen-

den Überblick über die Natur, das touristische Angebot sowie die Sport- und Freizeitmöglichkeiten im Rhein-Sieg-Kreis.

Den Autoren ist damit ein umfassendes Portrait des Rhein-Sieg-Kreises gelungen. Ergänzt durch aussagekräftige, durchgehend farbige Bilder und informative Unternehmensdarstellungen zeichnen sie das Bild eines starken und lebendigen Kreises, der für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts gut aufgestellt ist.

Der Wirtschaftsförderer des Rhein-Sieg-Kreises, Dr. Hermann Tengler, zeigte sich erfreut darüber, dass eine große Zahl von Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus dem Rhein-Sieg-Kreis dazu gewonnen werden konnte, sich selbst darzustellen. Sie dokumentieren dadurch die Vielschichtigkeit der Wirtschaftsstruktur und den Wissenschaftsstandort des Kreises.

Der Bildband ist in einer Auflage von 4.000 Stück erschienen und kann im Buchhandel zum Preis von je 19,80 Euro bezogen werden.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 12.12.01

Rhein-Sieg-Kreis: Kunst als Bildungsmittel zur Förderung von Kreativität und Denken

Ab dem Wintersemester 2006 startet ein in Deutschland einmaliger neuartiger Studiengang an der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft in Alfter im Rhein-Sieg-Kreis. Der neue Studiengang Wirtschaftswissenschaften vereint Wirtschaft, Praxisphasen in Partnerunternehmen, Kunst und Kultur. Kunst leistet einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Studierenden hin in Richtung Kreativität, Offenheit, Eigenverantwortlichkeit und Beweglichkeit im Denken.

Vorgestellt wurde der Studiengang durch Rhein-Sieg-Landrat Frithjof Kühn, der dazu den Rektor der Alanus Hochschule Professor Dr. Marcelo da Veiga ebenso nach Siegburg eingeladen hatte wie erfahrene Wirtschaftsunternehmer, die das Konzept gemeinsam mit der Hochschule erarbeitet haben und mittragen werden: allen voran Professor Götz Werner, Vorsitzender der Geschäftsführung dm-drogerie markt, Dr. Götz Rehn, Geschäftsführer von Alnatura und Walter Hiller von der Software AG-Stiftung.

Künstlerische Methoden helfen dem Menschen, kreativ zu denken und zu handeln, so der Ansatz. Architektur, Malerei, Plastik, Musik, Schauspiel, Tanz und Dichtung schulen die Dialogfähigkeit und Kommunikation des Menschen. Sie befähigen dazu, in unbestimmten und offenen Situationen

angemessen zu handeln. „Menschen können künstlerische Methoden einsetzen, um Probleme zu lösen. Durch die Kunst kann sich der Mensch frei und eigenverantwortlich weiterbilden“, sagte Alanus-Rektor Marcelo da Veiga.

Genau diese Eigenschaften und Kompetenzen benötigen Menschen die unternehmerisch tätig werden wollen. „In jedem Menschen steckt unternehmerisches Potenzial, das es freizusetzen gilt“, ergänzte dm-Gründer Götz Werner. Aufgabe der Gemeinschaft sei es, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um eine solche richtungs- und zukunftsbezogene Ausbildung von jungen Menschen zu ermöglichen. „Eben diese Kreativität, die durch die künstlerischen Methoden ermöglicht wird, benötigt die heutige Wirtschaft, die dem Menschen dienen muss und nicht umgekehrt“, meinte der dm-Gründer bei der Pressekonferenz im Siegburger Kreishaus weiter.

Dr. Götz Rehn, Unternehmer des Jahres 2005, hob den praktischen Ansatz hervor, indem die Studierenden „in konkreten Arbeitssituationen lernen“ und 40 Prozent der Studienzzeit für die Arbeit in Unternehmen aufbringen.

Walter Hiller von der Software AG Stiftung sieht in der Erweiterung des Studienangebotes der Alanus Hochschule einen wichtigen innovativen Schritt in der deutschen Hochschullandschaft. In diesem Sinne erfuhr auch die bisherige Lehrtätigkeit in Alfter eine Förderung der Stiftung in erheblichem Umfang. „Wir sind mit der Alanus Hochschule eine strategische Partnerschaft eingegangen“, sagte Walter Hiller.

Das Studium gliedert sich in drei Säulen; den Wirtschaftswissenschaften, der Praxis in Unternehmen, der Kunst und einem allgemein kulturwissenschaftlichem Studium. Der Studiengang beginnt mit dem Bachelor im Oktober 2006 und ist auf drei Jahre ausgelegt. In dieser Zeit müssen 35 Module nachgewiesen werden, um einen erfolgreichen Abschluss zu erhalten. An den Bachelor wird sich dann der Master-Studiengang anschließen, der die Themen vertiefen wird. Die Kosten für den Bachelor belaufen sich auf 700 Euro im Monat. Es werden zunächst 40 Studienplätze zur Verfügung gestellt.

„Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit und zugleich Wirtschaftsförderung“, fasste Landrat Frithjof Kühn zusammen und begrüßt den neuen Studiengang als innovatives und zukunftsorientiertes Bildungsangebot für junge Menschen in der gesamten Region. „Das beste und höchste Kapital, das wir in der Region haben, sind die Menschen. Unser Ziel als Landkreis ist es, Rahmenbedingungen zu

schaffen, die diesen Menschen ein Höchstmaß an Bildung und Qualifizierung zu ermöglichen“. Dafür wolle auch die nordrhein-westfälische Landesregierung sorgen, unterstrich die Landtagsabgeordnete Ilka Keller.

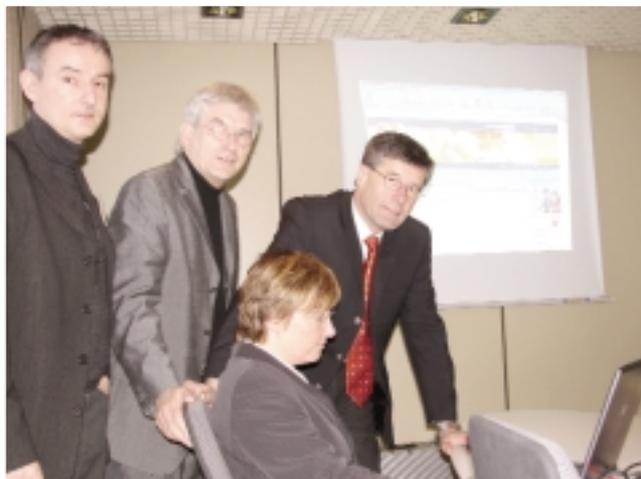
Alfters Bürgermeisterin Dr. Bärbel Steinkemper hob die große Bedeutung der Hochschule mit ihren innovativen Studiengängen für die Gemeinde Alfter hervor. Die Hochschule mit ihren Studenten und Lehrkräften bedeute ein Stück Existenzsicherung für die Gemeinde.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 41.20.01

Soziales

Vielfalt in Lippe – Nach Migration folgt Integration

Als eine Herausforderung der demografischen Entwicklung hat sich die Integration hier lebender Menschen mit Migrationshintergrund herausgestellt. „Von Migrationshintergrund sprechen wir immer dann, wenn die betroffenen Menschen nicht mit Deutsch als alleiniger Muttersprache aufgewachsen sind“, erläutert Lippes Landrat Friedel Heuwinkel.



Präsentieren die umfassende Internetdatenbank zu den gesammelten Angeboten für Migranten in Lippe: Projektleiter Dr. Frank Peter Finke, Netzwerk-Geschäftsführer Thomas Jeckel, Andrea Schäfers und Landrat Friedel Heuwinkel (v. lks.)

(Foto: Thomas Wolf-Hegerbekermeier)

„Besondere Bedeutung kommt hier einer erfolgreichen beruflichen Integration junger Menschen zu, denn über eine erfolgreiche Berufsausbildung gelingt es viel leichter, sich auch gesellschaftlich zu integrieren.“ Deswegen hat sich der Kreis Lippe zusammen mit dem Netzwerk Lippe

erfolgreich am Landeswettbewerb „Komm-In NRW“ beteiligt, um die Integration zugewanderter Menschen in Lippe zu verbessern.

Das Projekt, das noch bis Ende Juli 2006 läuft, wird vom Land Nordrhein-Westfalen mit insgesamt 66.000 Euro gefördert, der Kreis Lippe und das Netzwerk Lippe steuern 21.000 Euro Eigenmittel bei. Als ersten Schritt haben die Macher unter dem Titel „Vielfalt in Lippe“ eine internetbasierte Datenbank entwickelt, in der zukünftig alle wichtigen Beratungs-, Hilfs- und Maßnahmenangebote für Migranten erfasst und dargestellt werden sollen. Insgesamt 134 Angebote in zwölf Kategorien von der Sprachförderung bis zu religiösen oder kulturellen Themen finden sich in der Datenbank, die in ganz Ostwestfalen-Lippe ihres Gleichen sucht. Damit will der Kreis Lippe dem besonders für ausländische Mitbürger schwer zu durchschauenden „Weiterbildungs- und Beratungsdschungel“ entgegentreten und die vorhandenen Angebote transparent machen. Mit 16 Prozent liegt in Lippe der Bevölkerungsanteil von Migranten weit über dem Landesdurchschnitt von nur 13 Prozent. „Der Grund liegt in der großen Gruppe von Aussiedlern, die dem Kreis Lippe verstärkt zugewiesen wurden“, berichtet Sabine Beine, Leiterin des

Fachgebiets für Ausländerwesen. „Dazu kommen noch die Menschen, die zwar einen deutschen Pass besitzen, für die aber die Tatsache, dass sie selbst oder ihre Eltern oder Großeltern eingewandert sind, immer noch prägend ist. In NRW hat jeder Vierte einen so genannten Migrationshintergrund“, so Sabine Beine weiter.

Deswegen liegt der Schwerpunkt des Projekts „Vielfalt in Lippe“ auf dem Übergang von der Schule zum Beruf. „Insgesamt sind es etwa 20 Prozent der Ausbildungsplatzbe-

werber, die wegen ihres Migrationshintergrundes zusätzliche Probleme bei der Stellensuche haben“, erklärt Dr. Frank Peter Finke, der beim Netzwerk Lippe das Projekt betreut.

„Während etwa nur ein Drittel der Übersiedler aus der ehemaligen Sowjetunion,

Polen oder Rumänien eine Lehrstelle finden, sind es bei im Ausland geborenen Jugendlichen sogar nur noch 18 Prozent.“ Zudem erreichten Menschen mit Migrationshintergrund deutlich häufiger keinen Schulabschluss als ihre deutschen Mitschüler. Der Anteil der Migranten an höheren Schulabschlüssen sei noch geringer. „In der zweiten Projektphase wollen wir die nun erfassten Angebote weiterentwickeln und mit den in der Migrationsarbeit befassten Trägern vernetzen“, so Dr. Finke. Auch nach Ende der Förderphase im Juni 2006 soll das Projekt dazu beitragen, in Lippe eine zielgerechte und verbesserte Integrationsarbeit zu leisten. Weitere Informationen und Angebote zur Integrationsarbeit in Lippe gibt es im Internet unter www.vielfalt-in-lippe.de.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 50.50.00

Unterstützung für Alleinerziehende – Arbeitsmarktintegration und soziale Teilhabe

Vorstellung eines Handlungskonzepts zur Unterstützung Alleinerziehender bei der Arbeitsmarktintegration und sozialen Teilhabe.

Ein wachsender Anteil der Familien sind Einelternfamilien, die besonders häufig auf Leistungen der Grundsicherung für Arbeitssuchende (ALG II) angewiesen sind. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat daher eine Initiative des Nürnberger Bündnisses für Familie aufgegriffen und das Projekt des Deutschen Jugendinstituts (DJI) „Armutsprävention für Alleinerziehende“ gefördert, mit dem ein Handlungsleitfaden für kommunale Maßnahmen zur Unterstützung für Alleinerziehende erstellt wurde. Dieser Handlungsleitfaden benennt in den vier Handlungsfeldern

1. Arbeitsberatung und -vermittlung
2. Qualifizierungswege für Alleinerziehende
3. flexible Kinderbetreuung
4. Unterstützung in der Nachbarschaft

Handlungsbedarf und Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene, die wie ein Baukasten genutzt werden können. Zugleich werden Beispiele für die Praxis genannt. Eine online-Version der Studie kann unter der Internetadresse <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/handlungskonzept/root.html> eingesehen werden.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/Februar 2006 50.12.00

Innovatives Kinderbetreuungsprojekt: 14 Mäuse krabbeln durchs Kreishaus Düren

Nein, die „Kreismäuse“ fallen nicht ins Ressort des Kämmerers. Denn die „Kreismäuse“ sind wirklich aus Fleisch und Blut. Es sind die Kleinkinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisverwaltung und von Arbeitslosengeld-II-Empfängerinnen und -Empfängern. Zwischen vier Monate und drei Jahre sind die insgesamt 14 Kinder alt, die seit Anfang Februar 2006 im Erdgeschoss des Kreishausanbaus professionell betreut werden. Wurde in diesem Teil von Haus C bislang getagt und konferiert, so wird dort nun gekrabbelt und gespielt.

„Wir haben eine optimale Lösung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden, die Familie und Beruf unter einen Hut bringen wollen“, stellte Landrat Wolfgang Spelthahn das neue Angebot der Presse vor. Während Papa oder Mama im Kreishaus arbeiten, genießen ihre Mäuse in nächster Nähe die Geborgenheit in einem gemütlichen Nest, betreut von drei Fachfrauen. Geöffnet ist die Einrichtung von 7.30 bis 16 Uhr.

Neben den Mitarbeiterkindern gehören dem Krabbelkindergarten auch vier Kinder von Hartz-IV-Empfängern an, deren Eltern es damit viel leichter haben, eine Stelle auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Mit dem neuen Angebot schließt der Kreis Düren eine Lücke in der Kinderbetreuung, denn bislang gibt es kaum Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder bis zum dritten Lebensjahr, was Elternteile nicht selten dazu zwingt, ihren Beruf vorübergehend Berufen zu lassen. „Solche Angebote sind kein Luxus. Sie helfen den Menschen vielmehr, sich für Kinder zu entscheiden“, sagte der Landrat und sprach von einem „Modellprojekt“. Andere Arbeitgeber seien aufgerufen, ihrem Personal ebenfalls ein solches Angebot zu unterbreiten.

Vor zwei Jahren ist die Kreisverwaltung Düren als erste Kreisverwaltung in Deutschland mit dem Total E-Quality-Prädikat ausgezeichnet worden – ein Prädi-

kat, das Unternehmen erhalten, die sich in ihrer Personalpolitik im besonderen Maße der Chancengleichheit widmen. „Durch unser Betreuungsangebot haben wir wieder einen weiteren, sehr wesentlichen Beitrag zur Familienfreundlichkeit geleistet“, so die Gleichstellungsbeauftragte des Kreises Düren, Elke Ricken-Melchert, die das innovative Projekt angestoßen hat.



Die „Kreismäuse“ freuen sich über ihren Besuch: Landrat Wolfgang Spelthahn (3. v.l.) sowie Martina Forkel und Elke Ricken-Melchert (8. und 9. v.l.) stellen das neue Betreuungsprojekt für Kleinkinder im Kreishaus vor.

Dass die Mäuse-Betreuung erschwinglich ist, erläuterten Elke Ricken-Melchert und Martina Forkel, Leiterin des Hartz-IV-Antes job-com. Die Kosten der Erzieherin Katrin Kirchoff und der Kinderkrankenschwester Marianne Laskowski werden durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds finanziert. Zwei Zielgruppen will dieser Fonds fördern: Eltern in Elternzeit und Arbeitslose mit Kleinkindern. Die Eltern selbst beteiligen sich ebenfalls an den Betreuungskosten. Die Gebühr ist an die der Kindertageseinrichtungen angelehnt und nach Einkommen gestaffelt. Abgerundet wird das Gewinnermodell „Kreismäuse“ durch eine dritte Stelle. Die job-com hat einen so genannten Brückenjob in Haus C geschaffen, den eine Kinderpflegerin übernommen hat. Sie will sich soweit qualifizieren, dass sie wieder eine Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt findet.

Wer sich über die „Kreismäuse“ informieren will, wendet sich an die Projektleiterin Elke Ricken-Melchert (E-Mail: e.ricken-melchert@kreis-dueren.de oder 02421/222260).

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 50.10.03

Jugend

Über die Erziehungsberatung/ Ehe- und Lebensberatung im Jahr 2004 in Nordrhein-Westfalen

Im Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen wurde im Dezember 2005 ein Bericht erstellt, der über die vielfältige Tätigkeit der kommunalen, kirchlichen und freien Einrichtungen im Bereich der Erziehungsberatung sowie der Ehe- und Lebensberatung Auskunft gibt. Die Veröffentlichung des Berichtes fällt somit zeitgleich zusammen mit Informationen, dass das Land Nordrhein-Westfalen die Förderung von Erziehungs- und Familienberatungsstellen in freier wie auch in kommunaler Trägerschaft reduzieren wird. Diese Einrichtungen wären somit innerhalb von drei Jahren zum zweiten Mal von solchen Reduzierungen betroffen. Der Bericht bildet detailliert die Tätigkeit im Jahre 2004 der entsprechenden Einrichtungen ab. Er gibt Auskunft über die Beratungsstellen, die Höhe der Landesförderung, die Anzahl und den Inhalt der Beratungen, sowie zu den sozialen Merkmalen der beratenen Personen.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 51.12.18

Gesundheit

Beitritt zu EKOCity senkt Müllgebühren im Kreis Mettmann erheblich

Nicht nur bundesweit, sondern auch im Rhein-Sieg-Kreis konsumieren mehr junge Menschen Drogen. Zudem sinkt das Einstiegsalter. Diese und weitere Erkenntnisse vermittelt der neue Gesundheitsbericht für den Rhein-Sieg-Kreis zur Suchtkrankenversorgung 2005. Vorgestellt wurde der Bericht, den der zuständige Ausschuss des Rhein-Sieg-Kreistages in Auftrag gegeben hatte, an einem gut gewählten Ort: In der Beratungsstelle der Caritas Rhein-Sieg für Suchtkrankenhilfe in Rheinbach präsentierten der Gesundheitsdezernent des Rhein-Sieg-Kreises, Hermann Allroggen, Erich Klemme, Leiter des Kreisgesundheitsamtes und sein Mitarbeiter Karl-Heinz Arenz Statistiken zum Konsum von legalen und illegalen Drogen im Rhein-Sieg-Kreis. Der rund 80 Seiten starke Bericht zeigt darüber hinaus das Suchthilfesystem im Kreis auf, bewertet die Erhebungen und entwickelt daraus Strategien und Aktionen, wie das Konsumverhalten – insbesondere junger Menschen –

verringert und das Angebot der Suchtkrankenversorgung noch bedarfsorientierter und damit effektiver gestaltet werden kann.

„Ziel des Berichtes ist es“, erläutert Gesundheitsdezernent Hermann Allroggen, „einen Überblick über das aktuelle Konsumverhalten der Bevölkerung zu geben und das vor Ort vorhandene Versorgungssystem dar zu stellen, zu bewerten und zu verbessern.“

Allein für den Rhein-Sieg-Kreis wird geschätzt, dass rund 80.000 Menschen ein riskantes oder auch abhängiges Konsumverhalten bei Alkohol zeigen. „Dabei beobachten wir insbesondere bei Jugendlichen einen zunehmenden Konsum von Alkohol“, erklärt der Fachmann im Kreisgesundheitsamt, Karl-Heinz Arenz. An Schulen werde Drogenkonsum mittlerweile als Alltagsrealität wahrgenommen, und Hauptschulen berichten von Alkoholkonsum bei Kindern bereits in den unteren Klassen.

„Wiederum erfreulich ist, dass gerade die Hauptschulen sich sehr intensiv und bewusst mit der Drogenproblematik auseinandersetzen“, sagt Karl-Heinz Arenz.

Auch das Rauchen spielt bei den jungen Leuten eine große Rolle. Selbst wenn die Tendenz bei der erwachsenen Bevölkerung insgesamt leicht fallend ist, schätzen die Schulen den Raucheranteil bei Schülern zwischen 35 und 40 Prozent. Die Polizei geht von einem Erstkonsum von Tabak im zehnten bis zwölften Lebensjahr aus.

Bei den illegalen Drogen wird Cannabis wegen des geringen Preises und der relativ problemlosen Verfügbarkeit am häufigsten konsumiert. Auch hier steigt bei den Jugendlichen die Tendenz. Hauptschulen beobachten einen Konsum von Cannabis bereits in der 5. Klasse. Kokain ist wegen der hohen Kosten weniger verbreitet.

Ecstasy, die klassische Partydroge, wird hauptsächlich in der Gruppe der Jugendlichen konsumiert. Der Gesundheitsbericht geht davon aus, dass im Rhein-Sieg-Kreis rund 2.700 Personen im Jahr 2004 Ecstasyerfahrungen gemacht haben. Erfreulich hingegen, dass insgesamt der Konsum harter Drogen wie Heroin und Opiaten unter Jugendlichen abnimmt.

Ein weiterer Teil des Berichtes zeigt die stationären und ambulanten Hilfsangebote im Rhein-Sieg-Kreis auf. Während im stationären Bereich hauptsächlich die Rheinischen Kliniken in Bonn zuständig sind, wird die ambulante Suchtkrankenversorgung durch die Diakonie, die Caritas den Arbeiter-Samariter-Bund und die Arbeitsgemeinschaft der Träger der Suchtkrankenhilfe im Rhein-Sieg-Kreis sichergestellt. An verschiedenen Orten im Kreis werden vielfältige Angebote bereitgehalten. Dazu gehören Kontaktstellen, Spritzentausch, medizinischen Hilfen, Beratungsstellen, Substitu-

tion, Rehabilitation, betreutes Wohnen, Suchthilfe-Telefon und der ambulant aufsuchende Dienste. Einen wichtigen Schritt zur Weiterentwicklung der Suchtkrankenversorgung wurde im Mai 2004 mit der Eröffnung des Konsumraums in Troisdorf getan. Der Rhein-Sieg-Kreis ist der einzige der 31 Kreise in Nordrhein-Westfalen, der eine solche Einrichtung vorhält.

„Der Rhein-Sieg-Kreis verfügt über ein weitestgehend flächendeckendes, vielfältiges, differenziertes und – im Vergleich zu anderen Kreisen und kreisfreien Städten – fortschrittliches Hilfesystem, welches in hohem Umfang dem Bedarf der betroffenen Menschen gerecht wird“, bewertet Gesundheitsdezernent Hermann Allroggen die Suchtkrankenversorgung positiv.

Dennoch zeige der Bericht auch Nachbesserungsbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten auf: „Nichts ist so gut, dass es nicht noch besser sein könnte“, meint der Experte Karl-Heinz Arenz. „Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen müssen in der vorbeugenden Arbeit noch stärker unsere Zielgruppe werden“. So würden die stets kooperativen Schulen künftig professioneller unterstützt, zumal die Schulen neben dem Elternhaus das wohl entscheidendste Element in der Präventionsarbeit bei Kindern und Jugendlichen darstellen.

EILDienst LKT NRW
Nr. 3/März 2006 53.01.03.1

Umweltschutz

Brennholz aus Oberberg – Informationsbroschüre

In Zusammenarbeit des Oberbergischen Kreises mit dem Zentrum für biogene Energie Oberberg (ZebiO) und der Landesforstverwaltung erscheint die schon bewährte Broschüre „Brennholz aus Oberberg“ mit aktualisierter und erweiterter Lieferantliste für Waldholz und Scheitholz für den privaten Verbrauch aus Oberberg. Die aktuelle Situation auf dem Energiemarkt zeigt, dass es sich lohnt, über alternative Energiequellen nachzudenken. Brennholz aus Oberberg ist hier sowohl ökonomisch als auch ökologisch eine echte Alternative. Fossile Energieträger wie Gas und Erdöl werden eingespart, die CO₂-Belastung der Atmosphäre wird verringert.

Das neu aufgelegte Falblatt gibt Ofenbesitzern Auskunft, wo sie Kaminholz in der Region kaufen können. Der aktualisierte Brennholzflyer kann bei der Landesforstverwaltung (Forstamt Wipperfürth, Bahnstr. 27, 51688 Wipperfürth, Tel.: 02267/8857-0 oder Forstamt Waldbröl, Bitzenweg 15, 51545 Waldbröl, Tel.: 02291/9230-0) oder

beim Oberbergischen Kreis, Umweltamt, Moltkestraße 42, 51643 Gummersbach, Tel.: 02261/88-6761, Fax: 02261/88-6740, angefordert werden.

EILDIENTST LKT NRW
Nr. 3/März 2006 82.10.00

Wirtschaft

Weiterbildung für Wirtschaftsförderer

Die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung (GfW) Nordrhein-Westfalen setzt ihr

Weiterbildungsprogramm für kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen auch in diesem Jahr fort. Im ersten Halbjahr stehen vier Veranstaltungen zu praxisnahen Themen auf dem Programm, das die GfW erneut in Zusammenarbeit mit dem Verband der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften in Nordrhein-Westfalen (VWE) und der Arbeitsgemeinschaft Kommunale Wirtschaftsförderung Nordrhein-Westfalen (AGKW) anbietet. Marketing und internationale Investorenwerbung stehen beim aktuellen Weiterbildungsprogramm im Vordergrund:

- Training: Unternehmens-Check bei Investitionen und Ansiedlungen

- Nationales und internationales Standortmarketing
- Internationale Gewerbeflächenvermarktung
- Wirtschaftsförderung und Standortprofilierung in Kommunen und Regionen

Erstmals wird das Weiterbildungsprogramm ausschließlich über das Internet veröffentlicht. Interessierte können sich in einen E-Mail-Verteiler aufnehmen lassen. Info: Ruth Kampher, GfW Nordrhein-Westfalen, Tel.: 0211/13 000 191, E-Mail: kampher@gfw-nrw.de

EILDIENTST LKT NRW
Nr. 3/März 2006 80.10.01

Einbanddecken und Stichwortverzeichnis 2005

Die Knipping Druckerei und Verlag GmbH, Birkenstraße 17, 40233 Düsseldorf, hält Einbanddecken für den EILDIENTST des Jahres 2005 bereit. Sie können zum Preis von 6,10 Euro plus Mehr-

wertsteuer zuzüglich 2,80 Euro Versandkosten unmittelbar bei der Druckerei bestellt werden.

Telefon: 0211 / 91 444 0
Telefax: 0211 / 91 444 24

Das Stichwortverzeichnis für das Jahr 2005 liegt diesem EILDIENTST-Heft bei.

EILDIENTST LKT NRW
Nr. 3/März 2006 00.10.04

Hinweise auf Veröffentlichungen

Schneider, **Handbuch Interkommunale Zusammenarbeit Nordrhein-Westfalen**, 1. Auflage, 342 Seiten, erschienen 2005, kartoniert, 49,00 €, ISBN 3-555-30446-1, Kohlhammer Verlag.

Das Werk stellt alle für die interkommunale Zusammenarbeit relevanten Themengebiete in kurzer, gleichwohl fundierter Weise dar. Gerade in Zeiten knapper Kassen werden Aspekte der kommunalen Zusammenarbeit immer wichtiger. Viele kommunale Aufgaben können nur noch von mehreren Kommunen gemeinsam bewältigt werden. Das vorliegende Werk bietet eine Hilfestellung bei allen auftretenden Problemen, sowohl was den rechtlichen Rahmen als auch was die praktische Umsetzung betrifft. Gleichzeitig dient es im Einzelfall als Nachschlagewerk. Die Autoren sind auf den jeweiligen Fachgebieten ausgewiesene Experten. Der Herausgeber Dr. Bernd Schneider ist Hauptgeschäftsführer des Städte- und Gemeindebundes Nordrhein-Westfalen.

Hamacher/Lenz/Queitsch/Schneider/Stein/Thomas, **Kommunalabgabengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (KAG NRW)**, Kommentar, 6. Nachlieferung, Stand: November 2005, 320 Seiten, 43,60 €, Gesamtwerk: 1176 Seiten,

90,20 €, Kommunal- und Schul-Verlag GmbH & Co. KG, Postfach 36 29, 65026 Wiesbaden.

Die Aktualisierung des Beitrags betrifft § 6 und § 8. Diese Paragraphen regeln die Benutzungsbücherei und die Beiträge. Eingearbeitet wurden vor allem die neueste Rechtsprechung und Antworten auf Fragen und Probleme aus der Praxis. Neu aufgenommen wurden ein Muster einer Abwasserbeseitigungssatzung und eine Muster-Satzung über die Entsorgung von Grundstücksentwässerungsanlagen (Kleinkläranlagen, abflusslose Gruben).

Rathke, **Öffentliches Schulwesen und religiöse Vielfalt**, Schriften zum Öffentlichen Recht, Band 1005, 387 Seiten, 2005, 86,00 €, Duncker & Humblot, Berlin, ISBN 3-428-10204-5

In einer Gesellschaft, die in weltanschaulich-religiöser Hinsicht nicht mehr homogen ist, sondern sich zunehmend pluralistisch ausdifferenziert, stellt das Verhältnis von Staat und Religion ein dauerhaftes Problem dar.

Carola Rathke greift in der vorliegenden Untersuchung aus der Gesamtproblematik einen besonders konflikträchtigen Aspekt auf, der

durch die zunehmende kulturelle und religiöse Vielfalt für die öffentlichen Schulen entstanden ist. Der Blick wird auf jene verfassungsrechtlichen Probleme gerichtet, die sich im Spannungsfeld von staatlichem Anspruch auf schulische Erziehung, individueller Religions- und Weltanschauungsfreiheit der Kinder und ihrer Eltern sowie weltanschaulich-religiöser Neutralität des Staates ergeben. Da der Gesamtkomplex durch folgenreiche Vorverständnisse geprägt ist, wird die Perspektive durch einen Blick auf die einschlägige politische Philosophie sowie einen Rechtsvergleich mit den USA erweitert.

Jülich/van den Hövel/Packwitz, unter Mitarbeit von Stefanie Overbeck und Ulrich Pfaff, **Schulrechtshandbuch Nordrhein-Westfalen**, Kommentar zum Schulgesetz NRW mit Ratgeber und ergänzenden Vorschriften, 01. Auflage 06.2005, Loseblattsammlung, Luchterhand, München 2005, ISBN 3-472-06123-5, 78,00 €.

Schulrecht ist nicht der Mittelpunkt von Schule. Es bildet aber die Grundlage und den Rahmen für die pädagogische Arbeit der Schule. Diese Bedingungen zu verstehen und mit ihnen richtig und mit ihnen eigenverantwortlich umzugehen – das soll das Schulrechtshandbuch Nordrhein-

Westfalen erleichtern. Das neue Schulrecht ist am 01. August 2005, also zum Schuljahr 2005/06 in Kraft getreten und hat alle bisherigen Schulgesetze und auch die Allgemeine Schulordnung ersetzt. Außerdem wurden damit die inhaltlichen Rahmenbedingungen für alle Schulen verändert, sodass insgesamt ein neues Regelwerk für die Schule besteht. Die eigene Verantwortung der Schulen und ihr selbständiges Handeln sollen damit gestärkt werden. Auf diese neuen rechtlichen Rahmenbedingungen müssen sich viele Beteiligte erst einstellen. Alle müssen das neue Recht verstehen und handhaben lernen. Sie müssen wissen, was wen angeht im neuen Schulgesetz. Vorschriftensammlungen allein können dies nicht genügend erreichen. Deshalb sollen mit diesem Schulrechtshandbuch allen Interessierten eine weitergehende praxisorientierte Hilfe gegeben werden: Um die neuen rechtlichen Bedingungen in ihrem Zusammenhang besser zu verstehen und mit ihnen zu arbeiten. Dabei wird hier ein umfassender Ansatz gewählt, der folgende vier Bestandteile enthält:

- Teil 1: Der Serviceteil umfasst Hinweise zum Inhalt und Gebrauch des Handbuchs und zur aktuellen schulpolitischen und schulrechtlichen Entwicklung. Außerdem erhält er zusätzliche Informationen über den schulischen Alltag.
- Teil 2: Im Ratgeber Schule werden aktuelle Stichworte zur Schule in NRW gezielt erläutert und auch in ihrem Bezug zu den Rechtsänderungen, insbesondere also zum neuen Schulgesetz, dargestellt.
- Teil 3: Der Kommentar zum Schulgesetz enthält eine vertiefte Erläuterung aller Bestimmungen des neuen Schulgesetzes. Dabei wird bei jeder Vorschrift auch das Verhältnis zum bisherigen Recht dargestellt und werden die Änderungen deutlich.
- Teil 4: Der Vorschriftenteil enthält weitere wichtige Bestimmungen, die zum Teil mit einführenden Erläuterungen versehen sind. Außerdem sind weitere Vorschriften auf der beigefügten CD-ROM enthalten.

Von Lersner/Wendenburg, **Recht der Abfallbeseitigung (RdA) des Bundes, der Länder und der Europäischen Union**, Kommentar zum Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz, Nebengesetze und sonstige Vorschriften, Ergänzungslieferung 1/06, Stand: Januar 2006, 38,60 €, Bestellnr.: 113150159, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin.

Mit dieser Lieferung wird die Neubearbeitung des geänderten § 2 des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes in die Sammlung eingefügt. Im Bundesrecht geändert wurden auch das Wasserwirtschaftsgesetz und das Umweltstatistikgesetz. Im Landesrecht wurden einige Gesetze und Verordnungen geändert. Neu ist der nordrhein-westfälische Erlass über Verwarnungen im Umweltschutz und der brandenburgische Erlass über Sicherheitsleistungen. Im Europäischen Recht wurden das Formular über Elektroaltgerä-

te und die Verordnung über das Formular zur Abfallstatistik eingefügt.

Thärichen/Prelle, **Die Rolle der Kommunen bei der Umsetzung des ElektroG**, eine Handlungshilfe für die öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger, Reihe: Abfallwirtschaft in Forschung und Praxis, Band 136, 2006, 128 Seiten, kartoniert, 19,95 €, ISBN 3-503-09095-9, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin.

Am 24. März 2005 ist das Gesetz über das Inverkehrbringen, die Rücknahme und die umweltverträgliche Entsorgung von Elektro- und Elektronikgeräten (ElektroG) in Kraft getreten. Es verteilt die Entsorgungsaufgaben für Altgeräte aus privaten Haushalten in Deutschland neu. Während die Kommunen weiterhin Elektro- und Elektronikaltgeräte sammeln, müssen zukünftig grundsätzlich die Hersteller die Altgeräte entsorgen. Unter bestimmten Voraussetzungen können die Kommunen die Altgeräte aber auch selbst vermarkten. Die operative Wirkung des Gesetzes – die getrennte Erfassung der Altgeräte durch die Kommunen und die Abholung und weitere Entsorgung der Altgeräte durch die Hersteller – beginnt am 24. März 2006.

Die neuen Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Akteuren bei der Altgeräteentsorgung werfen auch neue Fragen auf: Für die Kommunen vor allem bei der Einrichtung der Sammelstellen, den Anforderungen an die Geräteübergabe, der Abholkoordination und nicht zuletzt der Eigenvermarktung und Gebührenfähigkeit von Kosten. Zur Konkretisierung der Schnittstelle zwischen Kommunen und Herstellern hat sich im Frühjahr 2005 eine gemeinsame Arbeitsgruppe von kommunalen Spitzenverbänden und ZVEI/BITKOM gebildet und entsprechende Leitlinien für die Praxis entwickelt.

Dieses Buch wendet sich an die Kommunen und gibt ihnen Hilfestellung bei der Vorbereitung und Durchführung des ElektroG, insbesondere bei der Ausgestaltung ihrer Sammelstellen und bei der Eigenvermarktung von Elektrogeräten. Hierzu werden die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeitsgruppe von Herstellern und kommunalen Spitzenverbänden ausführlich dargestellt.

Wagner, **Deponieverordnung und Deponieverwertungsverordnung**, Praxiskommentar, Reihe: Abfallwirtschaft in Forschung und Praxis, Band 127, 2. Auflage 2006, 367 Seiten, kartoniert, 46,80 €, ISBN 3-503-09036-3, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin-Tiergarten.

Die Deponieverwertungsverordnung ist am 01. September 2005 in Kraft getreten. Unter Einbeziehung dieser Verordnung hat die Bundesregierung die Entsorgung und Verwendung von Abfällen auf Deponien umfassend geregelt. Die Deponieverwertungsverordnung ist neben der Abfallablagerversordnung und der Deponie-

verordnung der Garant dafür, dass ab September 2005 keine Abfälle mehr auf Deponien beseitigt und verwertet werden, wenn sie nicht spezifische Zuordnungswerte einhalten. Dies bedeutet für viele Abfälle, dass sie vor einer Ablagerung thermisch, chemisch-physikalisch oder mechanisch-biologisch behandelt werden müssen. Diese drei Verordnungen stellen somit die nachhaltige Behandlung, Langzeitlagerung, Ablagerung und Verwertung von Abfällen auf Deponien sicher. Sie gewährleisten, dass der Stand der Technik bei der Deponierung eingehalten wird. Sie stellen außerdem sicher, dass die Vorgaben der europäischen Deponierichtlinie vollständig umgesetzt werden. Dieser Band enthält neben umfassenden Erläuterungen die Texte der Deponieverordnung und der Deponieverwertungsverordnung sowie darin in Bezug genommene Rechtsvorschriften.

Cronauge/Westermann, **Kommunale Unternehmen, Eigenbetriebe – Kapitalgesellschaften – Zweckverbände**, 5., überarbeitete Auflage, 2006, Reihe: Finanzwesen der Gemeinden gebunden, 422 Seiten, 78,00 €, ISBN 3-503-08706-0, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin-Tiergarten.

Städte, Gemeinden und Kreise bedienen sich zur Erledigung ihrer vielfältigen Aufgaben immer häufiger des Instruments der kommunalen Unternehmen. Sie entlasten und straffen auf diese Weise die Kernverwaltungen durch die Ausgliederung klar umrissener Aufgabenfelder in mehr oder weniger unabhängige Organisationen. Zur Verfügung steht den öffentlichen Trägern eine große und unübersichtliche Zahl möglicher Rechts- und Organisationsformen. Als besonders attraktiv haben sich dabei vor allem Eigenbetriebe, Eigengesellschaften (AG und GmbH) und im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit auch Zweckverbände erwiesen. In der neuen, 5. Auflage wurde nun auch explizit die rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts berücksichtigt, die insbesondere in Bayern unter dem Namen „Kommunalunternehmen“ bereits Verbreitung gefunden hat.

Die Wahl der optimalen Rechts- und Organisationsform gestaltet sich für die kommunalen Entscheidungsträger dabei häufig schwierig. Besonders zwischen dem Ziel der effizienten Aufgabenerfüllung durch möglichst flexible Geschäftsführung und den Möglichkeiten, weiterhin Einfluss durch die Kommune auszuüben, besteht ein erhebliches Konfliktpotential.

Ziel dieses Buches ist es, insbesondere der kommunalen Praxis „vor Ort“ eine systematische Entscheidungshilfe für die Möglichkeiten, Probleme und Grenzen einer Ausgliederung kommunaler Aufgaben zur Verfügung zu stellen. Die sorgsame Anbindung an die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Führung kommunaler Unternehmen macht das Werk auch für Studierende an verwaltungs- und wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen zu einer wertvollen Lektüre.

Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Instituts

Wissenschaftliche Forschungsstelle des Landkreistages Nordrhein-Westfalen
an der Universität Münster

Band 17 – Hoppe/Erichsen/Leidinger (Hrsg.), **Aktuelle Probleme der kommunalen Selbstverwaltung – 10 Jahre Freiherr-vom-Stein-Institut**, 1991

Band 18 – Vietmeier, **Die staatlichen Aufgaben der Kommunen und ihrer Organe – Auftragsverwaltung und Organleihe in Nordrhein-Westfalen**, 1992

Band 19 – Faber, **Europarechtliche Grenzen kommunaler Wirtschaftsförderung – Die Bedeutung des Art. 92 – 94 EWGV für die kommunale Selbstverwaltung**, 1992

Band 20 – Hoppe/Schulte (Hrsg.), **Rechtsschutz der Länder in Planfeststellungsverfahren des Bundes – Dargestellt am Beispiel des Denkmalschutzes in Nordrhein-Westfalen**, 1993

Band 21 – Bodanowitz, **Organisationsformen für die kommunale Abwasserbeseitigung**, 1993

Band 22 – Brügge, **Bodendenkmalrecht unter besonderer Berücksichtigung der Paläontologie**, 1993

Band 23 – Adam, **Veterinärrecht – Eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der Rechtslage in Nordrhein-Westfalen**, 1993

Band 24 – Hoppe/Bauer/Faber/Schink (Hrsg.), **Rechts- und Anwendungsprobleme der neuen Bauordnung NW**, 1996

Band 25 – Krebs, **Rechtliche Grundlagen und Grenzen kommunaler Elektrizitätsversorgung**, 1996

Band 26 – Twehues, **Rechtsfragen kommunaler Stiftungen**, 1996

Band 27 – Hoppe/Bauer/Faber/Schink (Hrsg.), **Auswirkungen des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes auf die öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger**, 1996

Band 28 – Otting, **Neues Steuerungsmodell und rechtliche Betätigungsspielräume der Kommunen**, 1997

Band 29 – Schnell, **Freie Meinungsäußerung und Rederecht der kommunalen Mandatsträger unter verfassungsrechtlichen, kommunalrechtlichen und haftungsrechtlichen Gesichtspunkten**, 1997

Band 30 – Oebbecke/Bauer/Faber (Hrsg.), **Umweltrecht und Kommunalrecht**, 1998

Band 31 – Freisburger, **Public Private Partnership in der kommunalen Museumsarbeit**, 2000

Band 32 – Oebbecke/Bauer/Pünder (Hrsg.), **Perspektiven der kommunalen Sparkassen**, 2000

Band 33 – Obermann, **Die kommunale Bindung der Sparkassen: Verfassungsrechtliche Möglichkeiten und Grenzen ihrer Ausgestaltung**, 2000

Band 34 – Lohmiller, **Kapitalbeteiligungsgesellschaften der Sparkassen – Eine Untersuchung über die Rechtsgrundlagen der Beteiligungsfinanzierung durch kommunale Sparkassen**, 2000

Band 35 – Schefzyk, **Der kommunale Beteiligungsbericht – Ein Instrument zur verbesserten Berichterstattung über die Unternehmenstätigkeit der Kommunen**, 2000

Band 36 – Faber, **Gesellschaftliche Selbstregulierungssysteme im Umweltrecht – unter besonderer Berücksichtigung der Selbstverpflichtungen**, 2001

Band 37 – Schulenburg, **Die Kommunalpolitik in den Kreisen Nordrhein-Westfalens: Eine empirische Bestandsaufnahme**, 2001

Band 38 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Pünder (Hrsg.), **Kommunal Finanzen**, 2001

Band 39 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Pünder (Hrsg.), **Die nordrhein-westfälische Gemeindeprüfung in der Diskussion**, 2001

Band 40 – Lüttmann, **Aufgaben und Zusammensetzung der Verwaltungsräte der kommunalen Sparkassen**, 2002

Band 41 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Pünder (Hrsg.), **Aktuelle Fragen der Sparkassenpolitik**, 2002

Band 42 – Hörster, **Die Wahrnehmung der Sozialhilfaufgaben im kreisangehörigen Raum in Nordrhein-Westfalen**, 2002

Band 43 – Pünder, **Haushaltsrecht im Umbruch – eine Untersuchung der Erfordernisse einer sowohl demokratisch legitimierten als auch effektiven und effizienten Haushaltswirtschaft am Beispiel der Kommunalverwaltung**, 2003

Band 44 – Harks, **Kommunale Arbeitsmarktpolitik – Rechtliche Vorgaben und Grenzen**, 2003

Band 45 – Schepers, **Internet-Banking und sparkassenrechtliches Regionalprinzip**, 2003

Band 46 – Kulosa, **Die Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten von Kommunen – Eine betriebswirtschaftliche Analyse**, 2003

Band 47 – Placke, **Interkommunale Produktvergleiche als Basis für den kommunalen Finanzausgleich**, 2004

Band 48 – Wittmann, **Der Sparkassenverbund**, 2004

Band 49 – Lübbecke, **Das Kommunalunternehmen – neue Organisationsform im kommunalen Wirtschaftsrecht von Nordrhein-Westfalen**, 2004

Band 50 – Hoffmann, **Gewässerschutzrecht Nordrhein-Westfalen – eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der europarechtlichen und bundesrechtlichen Vorgaben**, 2004

Band 51 – Oebbecke/Ehlers/Schink/Diemert (Hrsg.), **Kommunalverwaltung in der Reform**, 2004

Band 52 – Lühmann, **Die Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe im Sozialgesetzbuch II (SGB II)**, 2005

Band 53 – Niggemeyer, **Zulässigkeit und Grenzen von Sparkassenfusionen – eine Untersuchung am Beispiel von Zusammenschlüssen nordrhein-westfälischer Sparkassen**, 2005

Band 54 – Diemert, **Das Haushaltssicherungskonzept – Verfassungs- und haushaltsrechtliche Grundlagen in NRW unter Berücksichtigung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements**, 2005

Die Veröffentlichungen der Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Instituts sind im Deutschen Gemeindeverlag/Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, erschienen und nur über den Buchhandel zu beziehen.