



## **Vortrag Karl-Hamann-Stiftung am 27. Oktober 1995**

### **"Wasser und Abwasser im Flächenland Brandenburg"**

#### **Thema:**

**Sanierungskonzepte zur Konsolidierung von Abwasser-  
zweckverbänden**

**Potsdam, 22. Oktober 1995**

BKC Kommunal-Consult GmbH  
Konrad-Wolf-Allee 1 - 3  
14480 Potsdam

Tel.: 03 31 / 64 85 – 0  
Fax: 03 31 / 64 85 – 118

[www.bkc-kommunal-consult.de](http://www.bkc-kommunal-consult.de)

---



## INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
<b>1. SITUATIONSBESCHREIBUNG IM LAND BRANDENBURG.....</b>	<b>3</b>
<b>2. KONSOLIDIERUNGSKONZEPT ALS HILFE ZUR SELBSTHILFE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. NUTZEN DER KONSOLIDIERUNGSKONZEPTE .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 NEUE PERSPEKTIVEN DURCH PLANVOLLES HERANGEHEN .....	4
2.1.2. FINANZHILFEN DES MUNR .....	6
<b>2.2. PHASEN DES KONSOLIDIERUNGSKONZEPTS.....</b>	<b>7</b>
2.2.1. BESTANDSAUFNAHME UND –PRÜFUNG .....	7
2.2.2. ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION .....	7
2.2.3. ENTWICKLUNG EINER LÖSUNG MITTELS MAßNAHMEKATALOG .....	7
<b>2.3. UNTERSUCHUNGSBEREICHE .....</b>	<b>8</b>
2.3.1. INVESTIVBEREICH (TECHNISCH-WIRTSCHAFTLICHES INVESTITIONSKONZEPT) .....	8
2.3.1.1. BESTANDSAUFNAHME UND -PRÜFUNG .....	8
2.3.1.2. SITUATIONSANALYSE.....	9
2.3.1.3. ABLEITUNG EINER NEUEN INVESTITIONSKONZEPTION UNTER WIRTSCHAFTLICH-TECHNISCHEN GESICHTSPUNKTEN.....	11
2.3.2 GESCHÄFTSBEREICH .....	12
2.3.2.1 RECHTLICHE ORGANISATION.....	12
2.3.2.2 PERSONELLE ORGANISATION .....	12
2.3.2.2.1. AUFBAUORGANISATION .....	12
2.3.2.2.2. ABLAUFORGANISATION .....	14
2.3.2.2.3. ENTSCHEIDUNGSMANAGEMENT .....	14
<b>3. ERGEBNIS DES KONSOLIDIERUNGSKONZEPTS.....</b>	<b>15</b>



## 1. Situationsbeschreibung im Land Brandenburg

Im Laufe des Jahres 1995 stiegen die Abwassergebühren landesweit an. Zur Zeit dürften in Brandenburg Abwassergebühren bis zu 10 bis 12,--DM je cbm erhoben werden. Zu den Mengenpreisen kommt in Einzelfällen noch eine monatliche Grundgebühr je Hausanschluß hinzu. Der Anstieg der Gebühren dürfte in vielen Fällen höher ausfallen, wenn statt politischer kostendeckende Gebühren erhoben würden.

Bei einer von den Landkreisen Brandenburg beauftragten Überprüfung der einzelnen Gemeinden sowie der Wasser- und Abwasserverbände als Aufgabenträger der Abwasserentsorgung in Brandenburg wurde festgestellt, daß eine Vielzahl der Gemeinden und Abwasserzweckverbänden nicht in der Lage sind, kostendeckend zu arbeiten.

Die Ursachen, die dazu geführt haben, sind vielfältig und lassen sich nicht immer auf bestimmte Verantwortungsträger abwälzen.

Ein wesentlicher Grund lag auch darin, daß im Gegensatz zur Trinkwasserversorgung der Abwasserbereich in der ehemaligen DDR stark vernachlässigt worden ist. Die zuständigen WAB's hatten in ihren Gebieten nur einen geringen Anschlußgrad im Bereich der Abwasserentsorgung hergestellt. Dieser beschränkte sich im wesentlichen auf die städtischen Regionen.

Die Liquidation der WAB's durch Übertragung der Anlagen auf die Kommunen schaffte neue Organisationseinheiten, die vielmals zu klein waren und somit zur Unwirtschaftlichkeit beitrugen.

Die Euphorie der Anfangsjahre gemischt mit den gesetzlichen Zielvorgaben zur Abwasserreinigung und -entsorgung haben zu einem unüberlegten Aktionismus bei der Abwasserentsorgung geführt. Dieses wurde auch dadurch unterstützt, daß Bund und Land ausreichend Mittel ohne entsprechende Wirtschaftlichkeitsprüfungen zur Verfügung gestellt haben.

---

Die häufigen Fehleinschätzungen bei der gemeindlichen Entwicklung bezüglich Bevölkerungszuwachs und Gewerbeansiedlung führte zum Bau von Abwasseranlagen, die stark überdimensioniert sind und voraussichtlich nie ausgelastet werden.

Teilweise gutgemeinte aber schlechte Beratungen und eine unzureichende Qualifikation des Managements im Bereich der Abwasserentsorgung haben diesen Prozeß der Unwirtschaftlichkeit noch gesteigert. Hierbei muß bedacht werden, daß ein schlecht bezahltes, schlechtes Management teurer ist als teuer bezahltes und gutes Management. Ferner sollte berücksichtigt werden, daß die eingeschalteten Ingenieurbüros, die sicherlich qualifizierte technische Planungen durchführen können, nach ihrem Verständnis bis auf wenige, keine Wirtschaftlichkeitsberatungen durchführten und somit die wirtschaftlichen Konsequenzen ihrer Planung nur ungenügend transparent machten.

Das Ergebnis sind heute Aufgabenträger, die aufgrund ihrer Verschuldung nicht oder nur unzureichend in der Lage sind ihre Abwasserentsorgungsanlagen in Betrieb zu nehmen.

Es ist somit ein Bündel von Maßnahmen erforderlich, um dieser Entwicklung im Lande Brandenburg entgegenzuwirken.

## **2. Konsolidierungskonzept als Hilfe zur Selbsthilfe**

### **2.1. Nutzen der Konsolidierungskonzepte**

#### **2.1.1 Neue Perspektiven durch planvolles Herangehen**

Ein Instrument, mit dem man der Entwicklung hoher Abwasserpreise im Land Brandenburg entgegenwirken kann, heißt Sanierungskonzept, welches wir aber mit Konsolidierungskonzept bezeichnen wollen, weil nicht jeder Aufgabenträger vom Grunde her sanierungsbedürftig ist. Das Konsolidierungskonzept ist ein Instrument, das weiteres planvolles Handeln ermöglichen soll und somit zur Stärkung und Festigung des Aufgabenträgers beiträgt.

Der Vorteil besteht vornehmlich darin, daß dieses Konsolidierungskonzept von den Aufgabenträgern selbst initiiert werden kann, wobei es sich empfiehlt, der Hilfe sachkundig

---



Dritter zu bedienen. Der sachkundig Dritte verfügt regelmäßig über Erfahrungen, Kenntnisse und Instrumente, die in der Regel beim Aufgabenträger fehlen. Zudem hat der Aufgabenträger die Schwierigkeit, daß eine gewisse "Betriebsblindheit" aber auch Befangenheit die Akzeptanz der eigenen Ausarbeitung durch Dritte skeptischer betrachtet wird.

Die Einschaltung eines Fachkundigen sollte aber keineswegs zu dem Trugschluß führen, daß man sich nun nicht mehr darum kümmern muß. Das Know-how des Aufgabenträgers sollte und muß (!) genutzt werden. Das Konsolidierungskonzept stellt eine Gemeinschaftsarbeit von Aufgabenträgern, Sachkundigen und ggf. den entsprechenden Kreislichen Arbeitsgruppen dar, welches später vom Zweckverband umgesetzt und gegenüber Dritten vertreten werden muß.

Das Konsolidierungskonzept ist kein Allheilmittel, sondern eine solide handwerkliche Arbeit, die keine Wunder schaffen kann. Dennoch ist unserer Meinung nach dieses Instrument für jeden Aufgabenträger, der in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckt, eine notwendige Pflichtaufgabe. Erst das Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen macht es möglich, eine wirtschaftlich tragfähige Organisations- und Investitionsstruktur für den Verband zu schaffen.

Ferner ist wichtig, daß das Konsolidierungskonzept in kurzer Zeit erarbeitet werden kann. Bei überschuldeten Verbänden spielt der Faktor Zeit eine große Rolle. Denn Zeit ist hierbei wirklich Geld. Oftmals verfügt der Aufgabenträger über eine "Produktionsstätte" Kläranlage, die nicht ausgelastet ist, weil der "Absatzmarkt" Ortsnetze fehlt.

Eine totale Detailgenauigkeit wird i. d. R. nicht erreicht werden können, aber auch nicht notwendig sein. Denn das Ergebnis "Maßnahmekatalog" schafft die erforderliche Detailgenauigkeit.

---

### 2.1.2. Finanzhilfen des MUNR

Bei einer von den Landkreisen Brandenburg beauftragten Überprüfung der einzelnen Gemeinden sowie der Wasser- und Abwasserverbände als Aufgabenträger der Abwasserentsorgung in Brandenburg wurde festgestellt, daß eine Vielzahl der Gemeinden und Zweckverbände nicht in der Lage sind, aus eigenen Kräften kostendeckend zu arbeiten; mit der Folge, vertiefende Untersuchungen einzuleiten, mit dem Ziel der Sanierung.

Ein zusätzliches Instrument der Kostenentlastung von Aufgabenträgern stellt die Richtlinie zur Gewährung von Finanzhilfen des Ministeriums für Umwelt, Naturschutz und Raumordnung (MUNR) dar. Voraussetzung für den Erhalt der Finanzhilfe ist unter anderem die Erarbeitung und Vorlage einer wirtschaftlich-technischen tragfähigen Sanierungskonzeption, einer nachprüfbaren Gebührenkalkulation sowie die Erstellung der dazu gehörenden Haushalts- bzw. Wirtschaftspläne.

Jedoch möchten wir an dieser Stelle alle diejenigen warnen, die das Konsolidierungskonzept nur als Mittel für den Erhalt von Fördermitteln sehen. Denn der finanzielle Nutzen der Finanzhilfe fällt wesentlich geringer aus, als der wirtschaftliche Nutzen einer Konsolidierungskonzeption.

Hier ein Beispiel: Ein Verband, mit dem wir zusammen ein Konsolidierungskonzept ausgearbeitet haben, kann nunmehr gegenüber der vom Wirtschaftsprüfer testierten kostendeckenden Abwassergebühr eine Senkung um rd. DM 8,- je cbm ausweisen. Der jetzt mögliche Erhalt der Fördermittel senkt die Gebühr nur um rd. DM 1,- je cbm.

Insofern muß und soll die Finanzhilfe des MUNR als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden.

---



## **2.2. Phasen des Konsolidierungskonzepts**

Das Konsolidierungskonzept wird nach folgenden Grundmustern abgearbeitet:

### **2.2.1. Bestandsaufnahme und –prüfung (Feststellung des Ist-Zustands)**

In dieser Phase werden alle relevanten Informationen als sogenannte Bestandsaufnahme erfaßt. Im zweiten Teilschritt werden diese Eingangsdaten auf ihren Gehalt hin geprüft. Man erhält den Ist-Zustand.

### **2.2.2. Analyse der Ausgangssituation (Situationsanalyse)**

Nach der Bestandsaufnahme und -prüfung erfolgt in der zweiten Phase die Analyse der Ausgangssituation als Situationsanalyse, in dem alle relevanten Informationen quantifiziert in einem computergestützten Konsolidierungsmodell eingearbeitet werden, um die Wirtschaftlichkeit zu prüfen.

Daneben werden alle nicht bzw. schwer quantifizierbaren Faktoren wie die Ablauforganisation analysiert.

### **2.2.3. Entwicklung einer Lösung mittels Maßnahmekatalog (Definition neuer Zielgrößen)**

In der dritten Phase werden ausgehend von der Stärken-Schwächen-Analyse neue Zielgrößen definiert, die eine Wirtschaftlichkeit herbeiführen sollen.

Ergebnis des Konsolidierungskonzepts ist ein konkreter Maßnahmekatalog, der basierend auf Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen eine neue technisch-wirtschaftliche Zielplanung herstellen soll, so daß die Finanzierung sichergestellt werden kann.

Ferner soll eine funktionierende Verwaltung wieder notwendige Informations- und Kontrollfunktionen wahrnehmen können. Im einzelnen werden die Phasen in den nachfolgenden Untersuchungsbereichen aufgezeigt.

---



## **2.3. Untersuchungsbereiche**

Das Konsolidierungskonzept erstreckt sich vornehmlich über das gesamte Aufgaben-  
gebiet des Zweckverbandes. Ausgehend von Struktur des Untersuchungsgegenstandes  
haben wir zweckmäßigerweise das Konsolidierungskonzept in zwei Untersuchungsbe-  
reiche unterteilt:

- Investivbereich
- Geschäftsbereich

### **2.3.1. Investivbereich (technisch-wirtschaftliches Investitionskonzept)**

Die Beschreibung des Investbereichs läßt sich am besten anhand der Phasen des Kon-  
solidierungskonzepts erläutern:

#### **2.3.1.1. Bestandsaufnahme und -prüfung**

Der Investivbereich zählt je nach Investitionsfortschritt des jeweiligen Zweckverbandes  
in der Regel zu dem Bereich, in dem die meisten gebührenwirksamen Kosten eines  
Aufgabenträgers eingespart werden können.

Der erste Schritt der Bestandsaufnahme erfolgt in der differenzierten Erfassung:

- vorhandener Teil- und Gesamtkonzepte
  - der bisherigen Baukosten und Entwicklungsstand der Baumaßnahmen
  - von sogenannten Altlagen
  - der anzuschließenden Einwohner und gewerblichen Schmutzwasserlieferanten
  - des Verbrauches der Bevölkerung pro Kopf
  - Aufnahme aller Kreditverbindlichkeiten
  - der erhaltenen Fördermittel
  - der eingezogenen Beiträge
  - der Betriebskosten (z. B. Energie-, Personal- und Entsorgungskosten)
-

Aus dieser Bestandsaufnahme kann dann eine erste Modellrechnung erarbeitet werden, in die alle Daten einfließen.

Parallel mit der Bestandserfassung erfolgt die Bestandsprüfung. Bei der Bestandsprüfung werden die Eingangsdaten in objektiv nachvollziehbare Fakten und in subjektive Einschätzungen aufgeteilt. Diese Differenzierung ist deshalb so wichtig, weil jede weitere Analyse und Schlußfolgerung auf diesen Eingangsdaten basiert.

Subjektive Daten können z. B. Bevölkerungsentwicklung und Pro-Kopf-Verbrauch sein. Wenn die subjektiven Daten ausreichend lokalisiert sind, können diese in der nachfolgenden Situationsanalyse einer Empfindlichkeitsprüfung ausgesetzt werden, um durch Variationsrechnungen deren Auswirkungen auf das Ergebnis aufzeigen zu können.

#### **2.3.1.2. Situationsanalyse**

Die Situationsanalyse erfolgt mit Hilfe eines computergestützten Programms - dem sogenannten Konsolidierungsmodell. Nur mittels EDV-Einsatz ist man heute noch in der Lage, ein so komplexes Gebilde bestehend aus Investitions- und Betriebskosten mit den gesamten Abhängigkeiten so darzustellen, daß Ergebnisse in einer angemessenen Zeit und entsprechenden Güte abgebildet werden können. Ferner können in kurzer Zeit notwendige Variationsrechnungen und Empfindlichkeitsprüfungen dargestellt werden.

Das Ergebnis dieser ersten Modellrechnung erfolgt in Form einer Gebührenaussweisung über mehrere Jahre als Kennziffer. Ableitend aus der betriebswirtschaftlichen Investitionsrechnung und den Empfehlungen der LAWA folgend, empfehlen wir einen Betrachtungszeitraum von 25 Jahren. Neben der Investitionsstruktur wird auch die Organisationsstruktur und deren Größe mit auf den Prüfstand gestellt.

---

Es gilt zu ergründen:

- Wie hoch ist die kostendeckende Abwassergebühr?  
(zeigt den wirtschaftlichen Stand des Aufgabenträgers auf)
- Wie ist der allgemeine Verlauf der jährlich, kostendeckenden Abwassergebühr?  
(ist ein Kennzeichen für die Qualität des Bauablaufs)
- Wie setzt sich die Abwassergebühr zusammen?  
(Verhältnis zwischen Finanzierungskosten, Abschreibungen und Betriebskosten sollte bei Neuanlagen in etwa gleich sein)
- Wie wird die Entsorgungsmaßnahme finanziert?  
(niedrige Gebühren und Beiträge widersprechen sich)
- Wie wird die Fremdfinanzierung geplant?  
(gibt es eine Kreditaufnahmestrategie?)
- Wie hoch ist der Anteil des gewerblichen Schmutzwasseranfalls?  
(zeigt die Abhängigkeit von einzelnen Unternehmen auf)
- Sind die geplanten Wohn- und Gewerbeansiedlungen realistisch oder "existieren sie nur auf dem Papier"?
- Ist die Bevölkerungsentwicklung realistisch angesetzt worden oder ist sie mittlerweile zu korrigieren?
- Ist die Verbandsgröße wirtschaftlich?
- Wie setzen sich die Betriebskosten zusammen?  
(zeigt die kostenmäßigen Probleme der Personalorganisation)
- Wie hoch sind die Gesamtbaukosten?  
(bezogen auch auf Einwohner)
- Wie hoch sind einzelne Baukosten bezogen auf Einwohner  
(sogenannte spezifische Baukosten):
  - Ortsnetze (zusätzlich Kosten je Meter)
  - Abwasserüberleitungen (zusätzlich Kosten je Meter)
  - Pumpwerke (zusätzlich Kosten je Stück)
  - Kläranlage
- Wie ist die jährliche Entwicklung dieser spezifischen Baukosten?

Diese Situationsanalyse und deren Auswertung soll den Verantwortlichen in den Verbänden die kostenmäßige Betroffenheit der Bürger verdeutlichen und ihnen einen realistischen Stand der gegenwärtigen Situation aufzeigen.

---

Ein weiterer Schritt in diese Richtung bildet die Möglichkeit der Untersuchung anderer Einflußfaktoren in Form von Empfindlichkeitsprüfungen. Ziel der Empfindlichkeitsprüfung ist es, Unsicherheiten bezüglich der aufgestellten Prämissen auszuräumen bzw. transparent zu machen und aufzuzeigen, inwieweit sich die Abwassergebühr verbessert oder verschlechtert bei Veränderung einer oder mehrere Prämisse.

Dazu gehören beispielsweise:

- fallende/steigende Zinsen
- Veränderung des privaten/gewerblichen Schmutzwassers
- unterschiedliche Fördermittelsätze
- steigende/fallende Beitragsaufkommen pp.

#### **2.3.1.3. Ableitung einer neuen Investitionskonzeption unter wirtschaftlich-technischen Gesichtspunkten**

Hier besteht die Aufgabe darin das Projekt so zu realisieren, daß es sowohl funktionsfähig als auch finanzierbar ist. Dazu ist es notwendig, ein Optimum zwischen Beiträgen und Gebühren zu finden. Die schönsten und besten Kläranlagen sind sinnlos, wenn sie der Bürger nicht bezahlen kann.

Bei bereits zu teuren Investitionen muß deshalb nach Möglichkeiten gesucht werden, die oftmals eher als unkonventionell bezeichnet werden können. Eine solide Investitionsrechnung wird oft sinnlos, wenn man die Anschaffungs- und Herstellungskosten der Gegenwart nicht mehr bezahlen kann. Insofern sind hohe Betriebskosten der Zukunft, Probleme die man dann in der Zukunft löst. Für viele Verbände gibt es dann u. U. keine Zukunft mehr, wenn die Probleme der Gegenwart schnellstmöglich gelöst werden.

---



Folgende Alternativüberlegungen müssen auf den Prüfstand:

- Material
- Überleitungen (z. B. Bodenfräse, Rohrverlegung neben der Straße etc.)
- Kanalentwässerung (Unterdruck- und Vakuumentwässerung)
- dezentrale Entsorgung (obgleich Überkapazitäten der Kläranlage bestehen)
- veränderte Erschließungsgrade innerhalb der Ortschaften
- teure Ortschaften in die Zukunft verschieben pp.

### **2.3.2 Geschäftsbereich**

Der Geschäftsbereich umfaßt die gesamte rechtliche und wirtschaftliche Organisation des Verbandes.

#### **2.3.2.1 Rechtliche Organisation**

Die rechtliche Organisation beinhaltet die Prüfung der Betriebs- und Rechtsformen

Daneben müssen alle rechtlichen Grundlagen wie Geschäftsordnungen und Satzungen geprüft werden. Innerhalb einer Konsolidierungskonzeption müssen auch die zugrunde liegenden sonstigen Verträge, wie z. B. Betriebsführungsverträge und Erschließungsverträge gesichtet werden.

#### **2.3.2.2 Personelle Organisation**

##### 2.3.2.2.1. Aufbauorganisation

Die Prüfung und Analyse der Aufbauorganisation beschäftigt sich mit dem quantitativen und qualitativen Stand des Personals.

Im Personalbereich gibt es gleich zwei Punkte, die besonders kritisch beleuchtet werden sollten. Zum einen ist es der Stand der Qualifikation des Personals, zum anderen sind es die Personalkosten.

---

Personal ist ein wichtiger Produktionsfaktor in einem Wirtschaftsunternehmen, wozu auch Zweckverbände zählen. Das Personal ist sehr kostenintensiv und beeinflusst aufgrund seiner Kompetenz viele andere Kostenfaktoren.

Qualifiziertes Personal ist die Grundlage für jede Wirtschaftstätigkeit, sowohl in privaten als auch in öffentlichen Unternehmen. Fehlende Qualifikation und Kenntnis der wirtschaftlichen und technischen Zusammenhänge der Abwasserentsorgung und -behandlung führen zu Mißständen. Das zu verhindern, sollte oberstes Ziel jedes Aufgabenträgers sein. Um dieses Ziel zu erreichen, muß ausreichend qualifiziertes Personal eingestellt sein. Soweit es möglich ist, sollte vorhandenes Personal durch Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend qualifiziert werden. Qualifikation bildet die Basis für eine optimale Organisationsgröße.

Auch der Einsatz von EDV-Anlagen gehört in die Überlegungen mit eingeschlossen. Computer schaffen nicht nur qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse, sondern bilden auch die Grundlage, um Arbeitsvorgänge rationell zu gestalten. Unter dem Einsatz von EDV sind die Rationalisierungsmaßnahmen so vorzunehmen, daß sie eine Entlastung des bestehenden Personals zum Ziel haben und Neueinstellungen überflüssig machen. Insgesamt sind sie geeignet, Personalkosten einzusparen.

Auch vorhandene EDV-Anlagen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß oftmals aufgrund fehlender Kenntnisse nicht oder nur unzureichend damit gearbeitet wird.

Ein weiter Faktor der Betrachtung ist der Umstand, daß die Dienstleistungen der Aufgabenträger nicht teurer sein dürfen als die, die von Dritten erbracht werden können.

Die Entscheidungen über Eigenleistung oder Fremdbezug sind oft schwierig und müssen unter wirtschaftlichen, technologischen, qualitativen und logistischen Gesichtspunkten getroffen werden. Die Einflußfaktoren für die Entscheidung über Eigenleistung oder Fremdbezug werden von uns sorgfältig überprüft. In jedem Abwasserverband gibt es hierfür unterschiedliche Alternativen, so daß bei ihrer Überprüfung von uns unterschiedliche Prüfungsinhalte und Prüfungsmethoden berücksichtigt werden. Die Ergebnisse der Kostenvergleichsrechnung stellen bei diesem Entscheidungsproblem nur ei

---

nes von mehreren Kriterien dar. Neben den quantitativen Größen werden auch qualitative Aspekte berücksichtigt.

Für Aufgabenträger, die noch keine Entsorgungsleistungen gewährleisten müssen, werden die vorgenannten Überlegungen im Vorfeld angestellt.

#### 2.3.2.2.2. Ablauforganisation

In der Ablauforganisation geht es um die Frage, wie die einzelnen Arbeitsabläufe innerhalb des Gesamtunternehmens vollzogen werden.

Unter dem Gesichtspunkt einer optimalen Organisationsstruktur müssen diese Vorgänge so rationell gestaltet werden, daß die Arbeitsergebnisse der einzelnen Subjekte sich in Zeit und Qualität entsprechen.

Die Transparenz der gesamten Ablauforganisation zeigt überflüssige und auch notwendige Zuarbeiten auf. Die Bedeutung der EDV ist hier hinsichtlich einer zentralen Austausch- und Informationsquelle groß.

Probleme in den Abläufen tauchen regelmäßig dann auf, wenn jeder nur bis zum "Tellerrand" guckt. Denn Teller sind rund. Stellt man die Teller nebeneinander, so treten viele Lücken auf. Ursache für diese Lücken ist das fehlende Verständnis Einzelner über die Arbeitsprozesse der Anderen. Eine Schwachstellenanalyse hilft Defizite aufzuspüren.

#### 2.3.2.2.3. Entscheidungsmanagement

Das Entscheidungsmanagement hört sich kompliziert an; ist es aber nicht. Bei der Prüfung des Entscheidungsmanagements ist es der Maßstab, daß sich Kompetenz und Verantwortung decken müssen.

Vornehmlich sollte diese Prüfung bei den Organen des Aufgabenträgers vorgenommen werden. Das sind Verbandsversammlung, Vorstand und Verbandsvorsteher. Die ein

---

deutige Trennung der einzelnen Aufgaben ist die Grundlage für ein optimales Entscheidungsmanagement.

Wir möchten dies schematisch wie folgt aufzeigen:

Die Verbandsversammlung ist das oberste Organ des Verbandes. Hier sind die Eigentümer der Abwasseranlagen vertreten. Sie allein entscheiden über Grundsatzfragen des Verbandes. Ferner wird der jährliche wirtschaftliche Rahmen von der Verbandsversammlung in Form eines Wirtschaftsplans und die Kontrolle des jährlichen Wirtschaftsgeschehens in Form der Feststellung des Jahresabschlusses entschieden.

Der Vorstand rekrutiert sich aus der Verbandsversammlung. Ihm obliegt die Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsführung im Hinblick auf die Einhaltung von Satzung und Wirtschaftsplan.

Der Verbandsvorsteher führt die Geschäfte des Verbandes. Sein Handeln wird durch die Beschlüsse der Verbandsversammlung beschränkt. Diese Beschränkung darf sich in der Regel jedoch nur in Form von globalen Vorgaben erstrecken (z. B. der Rahmen eines Wirtschaftsplans). Im Rahmen des Wirtschaftsplans muß er frei handeln können und über entsprechende Dispositionsfreiheit verfügen.

Durch die eindeutige Regelung der Aufgabenbereiche wird auch die Eindeutigkeit der Verantwortungsbereiche aufgezeigt. Diese klare Abgrenzung ist Grundlage für verantwortungsvolles Handeln.

### **3. Ergebnis des Konsolidierungskonzepts**

Das Ergebnis des Konsolidierungskonzepts beinhaltet die Einzelergebnisse aus Investiv- und Geschäftsbereich. Hier wird die Schlußfolgerung des Gesamtprozesses von Bestandsaufnahme und -prüfung sowie die der Situationsanalyse als Einheit wiedergegeben.

---



Das sind:

- Investitionskonzept
- Modifizierter Wirtschaftsplan
- Gebühren- und Beitragsrechnung

Es muß beachtet werden, daß die vorgenannten Ergebnisse teilweise noch fiktiver Natur sind. Insofern ist ein Maßnahmenkatalog notwendig, der die weitere Vorgehensweise festlegt. Darin münden alle Festlegungen die notwendig sind, um zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen.

Der Maßnahmenkatalog kann folgendes beinhalten:

- Untersetzung der Investitionstätigkeit durch Detailplanungen
- Umsetzung der Umschuldungsmöglichkeiten
- Anpassung der Gebühren und Beiträge
- Änderung der Organisationsstruktur
- Qualifizierung des Personals
- Einschaltung Dritter als Dienstleister

Ferner muß das Rechnungswesen als Ganzes so gestaltet werden, daß eine Basis des zukünftigen Handelns und Kontrollierens möglich wird. Insbesondere die Funktionsfähigkeit von:

- Anlagen- und Finanzbuchhaltung,
- Kostenrechnung,
- und Cash-Management (Gebühren- und Beitragseinzug mit Mahnwesen, zeitliche Abstimmung der Ausgaben mit den Einnahmen)

sind notwendig.

Wir sind der Überzeugung, daß man vielen Aufgabenträgern helfen kann, ohne daß Ummengen von Steuergelder eingesetzt werden müssen. Es muß nur erkannt werden, daß die eigenen Kräfte konzentriert sein müssen. Erst dann wird man auch die Akzeptanz Dritter erhalten. Ein wichtiger Beitrag bildet hier das Konsolidierungskonzept.

---