

Vergaberecht für kommunale Bauhöfe



Wirtschaftlichkeit und Veränderungsmanagement für kommunale Bauhofleistungen – eine Entscheidungshilfe für den Praktiker

Kommunale Bauhöfe stehen zunehmend unter öffentlichem Druck: Der Gemeinderat verlangt den Nachweis der Wirtschaftlichkeit und Legitimation des kommunalen Bauhofs von der Verwaltung, und die Menschen in einer Kommune haben zu Recht einen hohen Anspruch an einen „angemessenen“ Pflege- und Bewirtschaftungsstandard in ihrem Wohnort.

Mit der geforderten Kompetenz des Bauhofleiters ist es wie bei der Fußballweltmeisterschaft und dem Nationaltrainer: Jeder Bürger und der Großteil der politischen Vertreter messen sich die Kompetenz zu, es besser zu können und zu wissen als die Fachleute aus der Verwaltung.

Das Aufgabenportfolio von Bauhöfen ist äußerst umfangreich und vielseitig. Darunter fallen u. a. die Pflege der Grün- und Sportanlagen, der Winterdienst, die Stadtreinigung, die Unterhaltung von Straßen und Plätzen sowie zahlreiche weitere handwerkliche und unterstützende Tätigkeiten für die Kommune. Die Verfügbarkeit von Bauhofleistungen zu allen Tageszeiten und auch am Wochenende erscheinen für viele Entscheider und Bürger selbstverständlich.

Um die zahlreichen Aufgaben effektiv und wirtschaftlich bewältigen zu können, ist nicht nur der Einsatz von verschiedenen Maschinen, Geräten und Fahrzeugen vonnöten, sondern auch eine zukunfts- und zielorientierte Steuerung eines Bauhofs.

Da die Tätigkeiten des Bauhofs mit den Leistungen privater Handwerksbetriebe vergleichbar sind, wird seitens der politischen Vertretung nicht selten die Frage der Wirtschaftlichkeit der eigenen Aufgabenwahrnehmung im Vergleich zu einer Fremdleistung an bzw. durch privatwirtschaftliche Unternehmen diskutiert.

Diese Fragestellung ist aus Sicht der Verfasser wichtig und kann dazu beitragen, die dauerhafte Leistungsfähigkeit eines kommunalen Bauhofs zu erhalten. Dabei sollte jedoch nicht der Fehler gemacht werden, sich rein auf finanzielle Kennzahlen zu stützen. Auch die nicht geldlichen, z. B. auch die „weichen“ Faktoren haben in der Praxis ein nicht zu unterschätzendes Gewicht. Dem in Fachkreisen als **„make-or-buy-Entscheidung“** bezeichnete Prozess kommt damit im skizzierten Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und dauerhafter Leistungsfähigkeit des Bauhofs eine besondere Bedeutung zu.

Aus der Politik und von der Verwaltungsspitze hört man in diesem Zusammenhang meist den Ruf nach einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie Kennzahlen zur Feststellung der Produktivität. Diese eindimensionale Betrachtung kann jedoch die Grundlage für fundamentale Fehlentscheidungen darstellen und die Fehlallokation von Ressourcen nach sich ziehen.

Im Folgenden sollen sowohl die Kosten (Produktionskosten/Marktpreise sowie Transaktionskosten) als auch

Praxistipps für die Beschaffung an kommunalen Bauhöfen

weitere „weiche“ Faktoren für eine entsprechende Auswahlentscheidung dargestellt werden. Diese Betrachtung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll vorrangig dazu dienen, die strategisch richtigen Prozesse einzuleiten, und dazu anregen, die richtigen Fragen zu stellen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da strategische Fehlentscheidungen nur mit großen Anstrengungen rückgängig gemacht werden können.

Umfassende Kostenbetrachtung

Die Fragestellung ist, bei welchen Leistungen es vorteilhafter ist, mit einem privaten Unternehmen zusammenzuarbeiten, anstatt die Aufgabe selbst mit eigenem Personal und eigenen Maschinen, Fahrzeugen und Geräten durchzuführen.

Im Bauhof existieren

- Einzel- und Gemeinkosten sowie
- fixe und variable Kosten.

Vor diesem Hintergrund drängt sich für den kritischen Leser die Frage auf, inwiefern bestimmte Kosten (i. d. R. leistungsunabhängige Kosten wie Fix- oder Gemeinkosten) nicht möglicherweise auch anfallen, wenn die Leistungen auf einen externen Dienstleister übertragen werden. Exakt aufgrund dieser Fragestellung ist es wichtig, die vorhandenen Kapazitäten in Form ihrer gebundenen Laufzeiten zu betrachten:

- Bei Verträgen sind dies die **Vertragslaufzeiten**,
- bei Investitionen sind dies die **Nutzungsdauern**, zu welchen die Vermögensgegenstände im Rechnungswesen abgeschrieben werden, und
- bei Mitarbeitern sind dies die **Beschäftigungszeiten**.

Im Rahmen der nachfolgenden Betrachtung des Bauhofstundensatzes einer Gemeinde soll vor diesem Hintergrund grundlegend dargestellt werden, wo sich der Einsatz einer externen Firma lohnen kann. Der Zeitpunkt der „Rendite“ ist, wie bereits dargestellt, primär davon abhängig, ob und inwiefern die Kommune durch das Outsourcing ihre Fix- bzw. Gemeinkostenstruktur und -auslastung positiv beeinflussen kann.

Transaktionskosten

Diese erste Betrachtungsebene ist die Ebene der **Produktionskosten**: Was kostet es den eigenen Bauhof, eine bestimmte Leistung zu erbringen?

Auf dieser Ebene kann die eigene Leistung dem Marktpreis des Anbieters gegenübergestellt werden. Dabei muss beachtet werden, dass zusätzlich zu den Produktionskosten die sog. **Transaktionskosten** mitberücksichtigt werden.

Transaktionskosten sind die Kosten der Benutzung des Marktes im Vergleich mit der innerbetrieblichen Hierarchie. Sie kommen primär durch Reibungsverluste bei der Anbahnung oder Durchführung, Abhängigkeiten, Kontrollaufwand und ineffizient verteilten Verantwortungen zustande. Transaktionskosten gehen im Wesentlichen auf die Wirtschaftswissenschaftler Ronald Coase (1937) und Oliver E. Williamson (1990) zurück.

Die Transaktion ist das durchzuführende Geschäft, ergo die Herstellung des Gutes (hier: die Aufgabe). Es geht bei den folgenden Gedanken zu den Transaktionskosten also stets darum, ob eine Führungskraft der Gemeinde die Aufgabe reibungsärmer durch Übertragung auf eigenes Personal oder durch die Zusammenarbeit mit einer externen Firma erledigen (lassen) kann.

Transaktionskosten fallen vor einer Transaktion (ex ante) sowie nach einer Transaktion (ex post) an. Hier einige Beispiele in Form von TAK¹⁾-Kategorien:

- **Ex ante** (bevor die Transaktion ausgeführt/eine Aufgabe vergeben wird)
 - **Anbahnungskosten** (z. B. Kontaktaufnahme)
 - **Informationsbeschaffungskosten** (z. B. Informationssuche über potenzielle Transaktionspartner)
 - **Vereinbarungskosten** (z. B. Verhandlungen, Vertragsformulierung, Einigung)
- **Ex post** (nachdem die Transaktion ausgeführt/eine Aufgabe vergeben wurde)

¹⁾ TAK = Transaktionskosten

Bestellmöglichkeiten



Vergaberecht für kommunale Bauhöfe

Für weitere Produktinformationen oder zum Bestellen hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

Kundenservice

☎ Telefon: 08233 / 381-123

✉ E-Mail: service@forum-verlag.com

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

Internet

🌐 <http://www.forum-verlag.com/details/index/id/23053>