

## **Materialien für die Arbeit vor Ort**

Nr. 10

### **Wirtschaftliche Betätigung von Kommunen**

Laurenz Meyer/Mechthild Scholl

## Vorwort

Die Konrad-Adenauer-Stiftung setzt aus gutem Grund einen besonderen Schwerpunkt in der kommunalpolitischen Arbeit. Die Arbeit vollzieht sich sowohl in der eigenen Hauptabteilung Kommunalpolitik im Bereich Forschung und Beratung als auch in den Bereichen Politische Bildung und Internationale Zusammenarbeit. In einer „Koordinierungsgruppe Kommunalpolitik“ werden die Aktivitäten miteinander abgestimmt.

Mit den „Materialien für die Arbeit vor Ort“ bereiten wir zu aktuellen Themen wichtige Informationen in handhabbarer Form auf, so daß sie in der kommunalpolitischen Praxis nutzbar sind.

Traditionell nehmen die Kommunen für ihre Bevölkerung Aufgaben der Daseinsvorsorge wahr. Sie stellen z.B. Energie bereit und entsorgen Abwasser und Abfall. Die gesetzliche Grundlage dafür bilden vor allem die Gemeindeordnungen der Bundesländer. Veränderte Rahmenbedingungen lassen Tendenzen zu einer Ausdehnung der unternehmerischen Betätigung der Kommunen erkennen, wodurch neue Konflikte mit der privaten Wirtschaft auch vor Ort entstehen.

In der Sozialen Marktwirtschaft sollte freilich das Prinzip der Subsidiarität gelten: Die größere Einheit sollte nur diejenigen Aufgaben erfüllen, die die kleinere nicht erfüllen kann. Der Staat - und dazu gehört auch die Kommune - sollte nur übernehmen, was Privatinitiative nicht leisten kann.

In diesem Sinne setzen sich Laurenz Meyer, Vorsitzender der CDU-Fraktion im nordrhein-westfälischen Landtag, und Mechthild Scholl, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Hauptabteilung Kommunalpolitik, mit dem Thema auseinander. Beiden Autoren gebührt besonderer Dank für ihre Mitwirkung.

Dr. Stephan Eisel  
Leiter der Hauptabteilung Kommunalpolitik  
und der Koordinierungsgruppe Kommunalpolitik  
der Konrad Adenauer-Stiftung e.V.

## Laurenz Meyer

Kommune als Unternehmen - Besinnen auf Kernaufgaben und Kernkompetenzen

In vielen Städten und Gemeinden ist zu beobachten, daß angesichts der finanziell schwierigen Lage Kommunen durch wirtschaftliche Betätigung in vermeintlich gewinnbringenden Bereichen zusätzliche Einnahmequellen erschließen wollen. In diesen Fällen tritt also an die Stelle des öffentlichen Zwecks, der nach § 107 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen die Betätigung erfordern muß, allein das finanzwirtschaftliche Interesse. Immer häufiger wird von den kommunalen Organisationen die Auffassung vertreten, daß die Kommunen frei darüber entscheiden sollten, ob sie eine Aufgabe übernehmen oder sie der Privatwirtschaft überlassen wollen.

Viele Kommunen betätigen sich also mit dem Geld der Steuerzahler im Rücken unternehmerisch, ohne ein Konkursrisiko zu tragen. Hinzu kommt, daß kommunale Dienstleister und privatwirtschaftliche Unternehmen unter ungleichen Voraussetzungen arbeiten: Die kommunalen Betriebe tragen kein Konkursrisiko und können Kredite über städtische Bürgschaften absichern und so niedrigere Zinsen erreichen. Auch finden Quersubventionierungen statt. Des weiteren erreichen kommunalen Betriebe durch die Verknüpfung mit amtlichen Tätigkeiten einen besseren Informationszugang, und ein Amtsbonus ist bei potentiellen Kunden nicht auszuschließen.

Kommunalwirtschaftliche Betätigung kann also zu Wettbewerbsverzerrungen führen und die Existenz von Handwerkern und anderen mittelständischen Unternehmen bedrohen. Wie eine Umfrage des NWHT unter 1.400 Handwerksbetrieben ergab, ist bereits jeder zwölfte von der kommunalen Konkurrenz betroffen. Eine andere Umfrage kommt zu dem Ergebnis, daß kommunale Gesellschaften in nur fünf Jahren einen Marktanteil von bis zu 30 % in bestimmten Consultingsparten erreicht haben und damit private Ingenieurbüros in ihrer Existenz bedrohen. Nach dieser Umfrage sah sich fast jedes

zweite Ingenieurbüro wegen der kommunalen Konkurrenz zu Entlassungen gezwungen.

Auch im Bereich der Entsorgungswirtschaft nimmt die Konkurrenz durch öffentliche Entsorger stark zu. 32 % der privaten Entsorgungsunternehmen konnten aufgrund der zunehmenden öffentlichen Konkurrenz weniger neue Arbeitsplätze schaffen als geplant, jedes achte Unternehmen gibt sogar an, Mitarbeiter entlassen zu müssen. Viele mittelständische Unternehmen wollen jedoch nicht gerichtlich gegen diese Praktiken der Kommunen vorgehen, da sie von den Aufträgen der öffentlichen Hand abhängig sind. Ihnen ist verständlicherweise das Risiko, nach einem gewonnenen Gerichtsprozeß keine Aufträge der öffentlichen Hand mehr zu bekommen, zu groß.

Auf welchen Feldern sich Kommunen betätigen oder betätigt haben - einige dieser Aktivitäten sind inzwischen gerichtlich untersagt worden - zeigt die Liste von Beispielen in diesem Heft.

Daß die ausufernde wirtschaftliche Betätigung der Kommunen die mittelständischen Strukturen bedroht, liegt klar auf der Hand. Um die Chancen für Wachstum und Beschäftigung zu verbessern, ist aber eine Stärkung der mittelständischen Strukturen in den Kommunen heute nötiger denn je. Denn gerade der Mittelstand war es, der in der Vergangenheit neue Arbeitsplätze geschaffen hat.

Wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden darf nur dann zulässig sein, wenn ein dringender öffentlicher Zweck die Betätigung erfordert. Außerdem soll die wirtschaftliche Betätigung auf die Zwecke eingeschränkt werden, die durch andere Unternehmen nicht ebenso gut und wirtschaftlich erfüllt werden können. Die auch bisher schon vorhandene Grauzone muß durch eine klarere und strikere Fassung des § 107 Gemeindeordnung NW ausgeschaltet werden.

Der Staat ist zu verschlanken, damit Bürger und Wirtschaft wieder mehr Bewegungsspielraum bei der eigenverantwortlichen Betätigung erhalten. Der Staat muß sich zurückziehen, der Vorschriftenschwengel muß gründlich gelichtet, Verwaltungsebenen müssen abgebaut werden. Die Kommunen

sollten dem Beispiel der Industrie folgen und sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren. Die übrigen Aufgaben sollten im Wettbewerb von den kostengünstigsten privaten Anbietern übernommen werden. Denn während in Osteuropa gerade die staatlichen Betriebe privatisiert und die Kolchosen abgeschafft werden, setzt hier eine Entwicklung in genau jene Richtung ein.

Nur dem gemeinsamen Druck, den die CDU zusammen mit den Wirtschaftsorganisationen auf die Landesregierung Nordrhein-Westfalen ausgeübt hat, ist es zu verdanken, daß bei der jetzigen Reform des § 107 Gemeindeordnung noch weiter reichende Freiräume für die Kommunen verhindert werden konnten. Der ursprünglich eingebrachte Gesetzentwurf zum Thema § 107 Gemeindeordnung hat deutlich die dahinterstehenden wirtschaftspolitischen Vorstellungen gezeigt.

Ministerpräsident Clement sagte aus diesem Anlaß: „Deshalb vermute ich, daß wir mit diesem Entwurf für ein Gesetz erst am Anfang eines Prozesses stehen. Am Ende dieses Prozesses - zwei oder drei Gesetzgebungsschritte später - wird man den Kommunen vermutlich eine absolute wirtschaftliche Betätigungsfreiheit einräumen. Dann allerdings unter Regeln, die eine faire Konkurrenz und einen fairen Wettbewerb zwischen den kommunalen Tätigkeiten und denen der kleinen und mittleren Unternehmen ermöglichen.“

Dagegen hieß es bei der Regierungserklärung am 17. Juni 1998 noch: „Dort, wo es eine ausreichende Versorgung durch Private und funktionierenden Wettbewerb gibt, werden wir prüfen, ob wir auf die Tätigkeit der öffentlichen Hand ganz verzichten können.“ Davon ist heute in der Regierung und SPD-Landtagsfraktion keine Rede mehr.

Das Ziel, fairen Wettbewerb herstellen zu wollen, ist das falsche, denn fairen Wettbewerb zwischen kommunalen und privaten Unternehmen wird es niemals geben; nicht zuletzt deshalb, weil Kommunalwirtschaft und Privatwirtschaft schon verfassungsrechtlich eine unterschiedliche Qualität haben.

Mit dem Anfang Juni 1999 verabschiedeten Gesetzentwurf wird die gesamte wirtschaftliche Betätigung der Kommunen in eine rechtliche Grauzone gestellt.

Damit wird es aber für die Kommunalaufsicht noch leichter, selbst bei massiver wirtschaftlicher Betätigung der Kommunen auf Kosten der örtlichen Wirtschaft „ein Auge zuzudrücken“. Statt die Grauzone endlich zu beseitigen, wird diese ausgeweitet, da weder gegenüber der Wirtschaft noch den Kommunen bzw. Stadtwerken klar Position bezogen wird.

Auch die Stadtwerke selbst werden bei diesem Kurs verlieren. Denn sie erliegen einer falschen Perspektive zur Rettung ihrer Selbständigkeit. Auf Dauer wird auch für die Stadtwerke die Lösung nur darin bestehen, sich auf die eigentlichen Kernbereiche zu konzentrieren.

Dem Erhalt der Arbeitsplätze in den Stadtwerken dient es am ehesten, diese endlich von politisch auferlegten fremden Aufgaben zu entlasten. Wenn sich die Stadtwerke dann mit ihren guten Ortskenntnissen und ihrer Kundennähe in ihren Kernbereichen wirtschaftlich am Markt betätigen und unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt werden können, werden die flexiblen und schnellen auch im Wettbewerb mithalten. Im Hinblick auf den Einkauf bieten sich - selbstverständlich freiwillige - Kooperationen bei der Energiebeschaffung an. All dies war aber schon vor der Gesetzesänderung möglich.

## **Beispiele für geplante, aktuelle und für inzwischen wieder untersagte wirtschaftliche Aktivitäten von Kommunen in Nordrhein-Westfalen**

### **Stadt Bielefeld**

Beteiligung der Stadtwerke an einer Energiekonsultingfirma, deren Unternehmensgegenstand u.a. die Erbringung von Energieberatungsdienstleistungen aller Art, die Planung, der Bau und die Überwachung von Energieoptimierungs- und -überwachungsanlagen und die Planung und der Bau von Energieanlagen ist

### **Stadt Bottrop**

Angebot von Vermessungsleistungen durch das städtische Vermessungs- und Katasteramt

### **Stadt Dormagen**

Angebot von Nachhilfe-Unterricht durch die Volkshochschule

### **Stadt Dortmund**

Betrieb eines Reisebüros

### **Stadt Düren**

Angebot von EDV-Schulungen durch die VHS nicht nur für Privatpersonen, sondern auch für Firmen

### **Stadt Düsseldorf**

gemeinsam mit der Tochtergesellschaft eines französischen Energieunternehmens Beteiligung der Stadtwerke an der Innovatio – Gesellschaft für modernes Gebäudemanagement mbH in Düsseldorf, deren Dienstleistungsangebot das technische, kaufmännische und infrastrukturelle Gebäudemana-

gement umfassen soll (z.B. Vertrags- und Mahnwesen, Hausmeister-, Post- und Druckereidienste etc.)

Wartung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, Schlosser-, Schreiner-, Sattler-, Lackier- und Schweißarbeiten sowie elektrische und elektronische Dienstleistungen für Mitarbeiter sowie für deren Angehörige und Bekannte durch die Rheinbahn AG

### **Stadt Duisburg**

Betrieb eines Reisebüros, Vertrieb von Kfz-Schildern

### **Stadt Eschweiler**

Angebot eines preiswerten Frühstücks- und Mittagstischs für jeden durch die Kantine im Rathaus, was ohne Subventionen nicht möglich wäre;  
außerdem Lieferung von Essen und Buffets für Feste außer Haus durch die Kantine

### **Stadt Essen**

vorgesehenes Angebot von Planungsleistungen an Private durch Mitarbeiter des städtischen Planungsamtes;  
geplantes Angebot von Reinigungsleistungen durch die städtische Büroreinigungsgesellschaft

### **Stadt Gelsenkirchen**

Angebot von Leistungen an Private durch das als „Gelsen-Grün“ ausgegliederte Grünflächenamt, den als „Gelsen-Rein“ ausgegliederten Reinigungsbetrieb und geplantes Angebot von Haus-Renovierungen durch „Gelsen-Haus“

### **Stadt Hamm**

Angebot von Druckarbeiten nach Anschaffung einer neuen Druckmaschine



**Stadt Köln**

Ausschaltung privater Konkurrenz durch eine städtische Fettabscheidersatzung

Behinderung privater Krankentransportunternehmen, indem diese nicht in den Verteiler der Feuerwehr-Leitstelle aufgenommen werden

Betrieb eines Reisebüros durch die Kölner Verkehrsbetriebe

Beteiligung der Gas- und Elektrizitätswerke an zwei Gesellschaften, die den Vertrieb, die Vermietung und Wartung von Meßgeräten für den Wärme- und Wasserverbrauch sowie die Erstellung von Heizkostenabrechnungen im privaten Markt bzw. die Entwicklung, Herstellung, Montage und Wartung von Meß- und Regelgeräten für Heizanlagen auch in Polen und Italien anbietet

**Kreis Minden-Lübbecke**

offene Werbung für die Leistungen des Bau- und Vermessungsbetriebes in den Gelben Seiten

**Stadt Mülheim**

Betrieb von zwei Gaststätten und einem Fingernagel-Studio durch die städtische Wohnungsbaugesellschaft

**Stadt Münster**

geplanter Einsatz von zwei Bussen für Stadtbesichtigungen und Schlösser-Besichtigungsfahrten im Münsterland durch die Stadtwerke

**Stadt Willich**

neben der Gas- und Wasserinstallation auch Angebot von Hausinstallationen inklusive Wartung durch die Stadtwerke

### **Stadt Wuppertal**

Bewirtschaftung städtischer Parkplätze, Autorecycling und geplanter Abschleppdienst durch die Stadtwerke

Verkauf von CD's, Wanderkarten, Sodastreamern, Plüschtieren, Veranstaltungskarten, Bundesbahn-Tickets u.a. durch die Stadtwerke

### **Bochum-Gelsenkirchener-Straßenbahn-AG**

Angebot von Metallbauarbeiten

### **Landesverband Lippe**

Betrieb von Hotels und Gaststätten

### **Landschaftsverband Westfalen-Lippe**

Angebot von Güterverkehrs-Leistungen durch dessen Westfälische Landes-Eisenbahn AG

außerdem geplantes Angebot von Leistungen im Schienen-Personen-Nahverkehr

### **Verkehrsverbund Rhein-Ruhr**

Angebot von Leistungen im Bereich der Verkehrsleittechnik durch 32 nicht mehr ausgelastete Mitarbeiter

## **Mechthild Scholl**

### **Kommune und örtliche Wirtschaft – Partner oder Konkurrenten?**

Früher haben sich Kommunen in der Regel auf die Aufgaben der Daseinsvorsorge beschränkt, sie haben also z.B. ihre Bevölkerung mit Strom, Gas, Wasser und Fernwärme versorgt, den öffentlichen Personennahverkehr sichergestellt sowie Abfall und Abwasser entsorgt, und das alles bezogen auf das Gebiet ihrer eigenen Gemeinde.

Heute finden sich durchaus kommunale Verkehrsbetriebe, die bundesweit ausländische Busse warten oder für Dritte Fahrzeuge reparieren, städtische Bauhöfe, die Privatleuten Maschinen zur Verfügung stellen oder kommunale Gartenbaubetriebe, die gärtnerische Leistungen im Bereich der privaten Garten- und Grünpflege erbringen.

Kommunen können in diesen Bereichen jedoch nicht nach eigenem Gutdünken schalten und walten. Basierend auf negativen Erfahrungen in der Weimarer Zeit wird es allgemein als sinnvoll angesehen, daß der Gesetzgeber die unternehmerischen Aktivitäten der Kommunen begrenzt: Ein öffentlicher Zweck muß die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinde rechtfertigen, die Tätigkeit muß in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde stehen, und sie darf nicht durch andere besser und wirtschaftlicher erledigt werden können. So die grundsätzlichen Aussagen der früheren Deutschen Gemeindeordnung, die sich heute je nach Bundesland in den jeweiligen Gemeindeordnungen modifiziert wiederfinden.

Die Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Betätigung der Kommunen haben sich heute wesentlich verändert. Zu nennen sind die Liberalisierungen bzw. Marktöffnungen im Bereich der Telekommunikation, der Abfallwirtschaft und der Energieversorgung. Hinzu kommt, daß die Finanzsituation der Gemeinden sich permanent verschlechtert. Als adäquate Reaktion auf diese

neuen Herausforderungen sehen die Betroffenen oft eine Ausweitung der Kommunalwirtschaft auf neue, vermeintlich ertragreiche Geschäftsfelder an.

Das führt dazu, daß die obigen, gesetzlich verankerten Grundsätze heute wieder in Frage gestellt werden und zum Teil in den letzten Jahren schon verändert worden sind. Zu nennen sind beispielsweise die Bestimmungen in Nordrhein-Westfalen, die den Gemeinden eine Betätigung auf dem Gebiet der Telekommunikation erlauben. Auch die jüngste Änderung der nordrhein-westfälischen Gemeindeordnung hat wieder eine Debatte angefacht, welches die Bereiche sein sollten, in denen eine Gemeinde wirtschaftlich aktiv werden darf und was sie besser Privaten überlassen sollte.

Vorab ist anzumerken, daß es dem Sinn der bundesdeutschen Finanzverfassung, nämlich einer Finanzierung der Staatstätigkeit aus Steuern und Abgaben, völlig entgegenstehen würde, wenn Kommunen sich nach Belieben anderweitige Einnahmen durch Teilnahme am Wirtschaftsleben verschaffen könnten.

Entscheidend ist aber, daß grundsätzlich das Marktgeschehen über Art und Umfang der zur Verfügung stehenden Güter und Dienstleistungen entscheiden soll. Denn nur der faire Wettbewerb der Anbieter stellt größtmögliche Qualität und angemessene Preise sicher.

Dabei ist davon auszugehen, daß ein privates Unternehmen, daß sich täglich am Markt behaupten und seine Finanzmittel ausschließlich dort erwirtschaften muß, immer ökonomisch effizienter arbeitet als eine kommunale Einrichtung, die sich aus Steuergeldern bzw. Abgaben ihrer Bürger finanziert.

Einige Güter und Dienstleistungen, die für die Versorgung der Bevölkerung als wichtig und unverzichtbar angesehen werden, stellen private Anbieter jedoch gar nicht bzw. nicht in ausreichendem Umfang, nicht in der gewünschten Qualität oder nicht zum gewünschten Preis zur Verfügung.

Hier, aber auch nur hier, muß der Staat, in diesem Zusammenhang die Kommune, im Rahmen der Daseinsvorsorge aktiv werden. Lediglich dies ist eine öffentliche Aufgabe, der „**öffentliche Zweck**“ kommunaler (wirtschaftlicher) Betätigung<sup>1)</sup>. Nur wenn sich kein privates Unternehmen findet, die Lücke in der Versorgung der Bevölkerung zu schließen, darf die Kommune dies durch ein entsprechendes Unternehmen selbst tun (**Grundsatz der Subsidiarität**).

Echte, strenge Subsidiarität im Sinne eines Vorrangs der Privatwirtschaft vor der Kommunalwirtschaft war, wie die obige Formulierung zeigt, von der deutschen Gemeindeordnung her nicht vorgesehen. In einigen Bundesländern ist die strenge Subsidiaritäts-Klausel heute aber verankert, in anderen dagegen ganz entfallen oder durch Ausnahmeregelungen „entwertet“.

Insgesamt ist eine Tendenz zu verzeichnen, umfangreichere wirtschaftliche Betätigung der Kommunen zuzulassen. Das ist zwar als Reaktion auf die oben genannten veränderten Rahmenbedingungen erklärlich, beeinträchtigt aber die Interessen der Privatwirtschaft, langfristig aber auch das Gemeinwohl, ganz erheblich. Jede gesetzliche Änderung auf diesem Gebiet sollte deshalb berücksichtigen, daß keine Wettbewerbsverzerrungen zu Lasten der Privatwirtschaft entstehen.<sup>2)</sup>

Die zulässigen und sinnvollen (wirtschaftlichen) Aktivitäten einer Gemeinde, also der öffentliche Zweck läßt sich inhaltlich nicht allgemeingültig definieren<sup>3)</sup>. Sowohl im Zeitablauf als auch von Gemeinde zu Gemeinde sind es u.U. jeweils unterschiedliche Aufgaben, die erfüllt werden sollten.

Beispielsweise können technische Innovationen bewirken, daß ein Produkt preisgünstiger angeboten werden kann als in der Vergangenheit und deshalb auch für private Leistungsersteller interessant wird. In einem solchen Fall sollte sich der staatliche Anbieter zurückziehen.

---

<sup>1)</sup> Insofern bezeichnen die Begriffe „Daseinsvorsorge“, „Erfüllung öffentlicher Aufgaben“, „Erfüllung eines öffentlichen Zwecks“, „Kernbereiche kommunaler Betätigung“, „Orientierung am Gemeinwohl“ denselben Tatbestand.

<sup>2)</sup> vgl. hierzu im einzelnen den Artikel von L. Meyer in diesem Heft

<sup>3)</sup> Einnahmenbeschaffung bzw. Gewinnerzielung oder bessere Auslastung von Personal und Ressourcen kann jedoch nie öffentlicher Zweck sein.

Andere Angebote an die Bevölkerung mögen zwar als wünschenswert erachtet werden, sie kommen aber aufgrund einer sinnvollen zwischengemeindlichen Aufgabenteilung oder aufgrund mangelnder wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit nicht für alle Gemeinden in Frage. Im Rahmen der begrenzten Ressourcen unter möglichst transparenter Darstellung der Kosten sind hier politisch Prioritäten zu setzen.

Selbst wenn eine Aufgabe als eine öffentlich zu erfüllende festgelegt wird, bedeutet auch dies nicht zwingend, daß die Kommune ein entsprechendes Unternehmen gründet. Zu prüfen ist immer, ob – bei ausreichender Kontrollmöglichkeit – ein privates Unternehmen so ergänzend unterstützt werden kann, daß es das gewünschte Angebot bereitstellt.

Die (wirtschaftlichen) Aktivitäten einer Kommune sollen grundsätzlich auf das Gebiet der eigenen Gemeinde bezogen sein (**Örtlichkeitsgrundsatz**). Es kann jedoch Gründe geben, den Aktionsradius über die Gemeindegrenzen hinaus auszudehnen. Zum einen befriedigen natürlich alle zentralörtlichen Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Opern gleichzeitig die Nachfrage in ihrem Einzugsbereich. Zum anderen können Aspekte der Kostendegression und/oder unterschiedliche Leistungskraft einzelner Gemeinden eine arbeitsteilige Aufgabenerfüllung sinnvoll machen. Dies sollte aber einvernehmlich und kooperativ geschehen und nicht durch Verdrängung öffentlicher oder privater Anbieter in anderen Gemeinden.

Gemeinden stehen darüber hinaus auch in Konkurrenz, im Wettbewerb miteinander. Im Unterschied zur privatwirtschaftlichen Konkurrenz darf es dabei aber nie primär um Gewinnerzielung gehen, weil dies keine öffentliche Aufgabe ist. Auch Wettbewerb mit dem Ziel der Vergrößerung von Marktanteilen als Motivation kommunalen Engagements ist im Unterschied zur privaten Wirtschaft nur insoweit legitim, als sich dies auf die eigene – aktuelle oder zukünftige Bevölkerung – richtet. Es kann nicht primäres Ziel sein, die Marktsituation in anderen Gemeinden zu verbessern.

Die (wirtschaftlichen) Aktivitäten einer Gemeinde – sei es örtlich oder überörtlich – müssen also darauf begrenzt und gerichtet sein, durch gute Infrastruktur, niedrige Steuer- und Abgabenlast, preisgünstige Ver- und Entsorgung eine schlanke und effiziente Verwaltung etc. ein günstiges Umfeld für Investoren und die Bevölkerung insgesamt zu schaffen. Nur dann dienen sie dem Gemeinwohl.

## **Kriterien für wirtschaftliche Betätigung der Kommunen**

Alle Leistungen, die Private erbringen können, sollte nicht die Kommune oder ein kommunales Unternehmen erbringen. Das gilt sowohl für die Angebotsseite als auch für die Nachfrageseite:

Die Kommune sollte grundsätzlich **nicht als Anbieter von Leistungen auftreten, wenn es auch ein privates Angebot** für das Erbringen dieser Leistung gibt. (s. Liste negativer Beispiele in diesem Heft).

Die Kommune muß auch in ihrer Eigenschaft als Nachfrager von Leistungen immer prüfen, ob es nicht ein Angebot auf dem freien Markt, also von Privaten, gibt. **Leistungen, die die Kommune für ihre eigenen Zwecke benötigt,** sollte sie also ebenfalls **nicht selbst erbringen,** sondern am Markt nachfragen, **wenn immer dies möglich** ist (Reinigung öffentlicher Gebäude, Entwicklung von Software für kommunale Anwendungen, Wartung öffentlicher Fahrzeuge).

**Nicht ausgelastetes Personal** oder **nicht ausgelastete materielle Ressourcen** (Fahrzeuge, Drucker etc.) sind **keine Rechtfertigung,** als Anbieter am Markt aufzutreten. Damit werden lediglich private Anbieter (= Steuerzahler) vom Markt verdrängt.

**Gewinnerzielung** darf **nie primäre Motivation** für kommunales Engagement sein.

Der strukturelle Wandel (Strommarkt, Telekommunikationsmarkt, Markt für soziale Dienstleistungen) erfordert Aufgabenkritik, **nicht** den Versuch **einer Zementierung des status-quo auf Kosten der privaten Wirtschaft** und privater Initiative.