

**Universität Leipzig**  
**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät**  
Institut für Finanzen, Finanzwissenschaft  
Prof. Dr. Thomas Lenk

Juli 2007

Arbeitspapier Nr. 36

**Öffentliche Unternehmen vor dem Hintergrund der  
Interdependenz von Wettbewerb und Daseinsvorsorge  
am Beispiel einer Teilveräußerung  
der Stadtwerke Leipzig**

Thomas Lenk / Oliver Rottmann

Institut für Finanzen  
- Finanzwissenschaft -  
Städtisches Kaufhaus  
Universitätsstrasse 16  
D-04109 Leipzig, Germany  
Tel: +49 -341 / 97 33 580  
Fax: +49 -341 / 97 33 589  
E-Mail: [iff\\_fiwi@wifa.uni-leipzig.de](mailto:iff_fiwi@wifa.uni-leipzig.de)

ISSN 1437-5761

Alle Rechte vorbehalten

® **Institut für Finanzen**

1	Einleitung .....	1
2	Wettbewerbsrechtliche und kommunalpolitische Rahmenbedingungen .....	2
	a) Daseinsvorsorge .....	2
	b) Europäische Binnenmarktintegration.....	5
	c) Standortstrategisches Leitbild der Stadt Leipzig .....	6
3	Organisatorische und steuerungspolitische Implikationen der kommunalen Unternehmen in Leipzig.....	9
4	Stadtwerke Leipzig .....	11
5	Veräußerungsbestrebungen von Anteilen der Stadtwerke Leipzig .....	15
6	Alternativansätze eines Anteilsverkaufes der Stadtwerke Leipzig .....	20
7	Umbau des kommunalen Versorgungskonzerns Leipzigs von einer Querverbundsholding zu einem leistungsstarken Stadtkonzern.....	21
8	Fazit .....	23

## 1 *Einleitung*

Im Rahmen der „Vorlage des Verwaltungsausschusses vom 01.11.2006, VD Nr. DSIV/1897 zur Umsetzung des mittelfristigen Haushaltskonzeptes 2006-2009, Detailanalyse und Handlungsempfehlungen zum Umgang mit ausgewählten Beteiligungen“ wird die Stadt Leipzig, als alleinige Gesellschafterin der LVV Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH, in einer grundlegenden Richtungsentscheidung in einem ersten Schritt einen privaten Partner für die Stadtwerke Leipzig suchen, um die Zukunftsfähigkeit der Stadt und der kommunalen Versorgungsunternehmen zu sichern. Die intendierte Zielsetzung erfolgt vor dem Hintergrund sich wandelnder Märkte und rechtlicher Rahmenbedingungen sowie um einer nachhaltige Entschuldungsstrategie der Stadt Leipzig gerecht zu werden. Ebenso erfolgt die beabsichtigte Teilprivatisierung im Rahmen des Postulats der Daseinsvorsorge, welcher sich eine Kommune zur Sicherung der Lebensqualität seiner Bürger konfrontiert sieht.

Das Arbeitspapier diskutiert die beabsichtigte Teilprivatisierung der Stadtwerke Leipzig vor dem Hintergrund von Daseinsvorsorge, Wettbewerbsbestrebungen und des strategischen Leitbildes der Stadt sowie im Speziellen des kommunalen Versorgungskonzerns Leipzig, der LVV. In diesem Rahmen werden Alternativoptionen eruiert, welche einen Umbau der Querverbundsholding zu einem leistungsstarken Stadtkonzern forcieren.

## 2 Wettbewerbsrechtliche und kommunalpolitische Rahmenbedingungen

Kommunales Wirtschaften folgt zum Großteil anderen Prämissen als jenes privatwirtschaftlich organisierter Unternehmen. Speziell die Interdependenz zwischen wirtschaftlichem Wettbewerb und öffentlicher Aufgabenerfüllung impliziert eine Kraftanstrengung für Kommunen. Es entsteht der Eindruck, Wirtschaft und Wettbewerb einerseits und die unter Staatsverantwortung zu subsumierende Daseinsvorsorge andererseits bilden füreinander kaum Berührungspunkte. Das europäische Recht stützt diese Sichtweise. Kommunales Wirtschaften erfolgt allerdings nicht ausschließlich dem Postulat der *Daseinsvorsorge* sowie der intendierten Zielstellung der *europäischen Binnenmarktintegration*, sondern ebenfalls dem *standortstrategischem Leitbild* der jeweiligen Kommune; im untersuchten Fall dem der Stadt Leipzig.<sup>1</sup>

### a) *Daseinsvorsorge*

Unter kommunaler Daseinsvorsorge werden Leistungen subsumiert, die über den Individualnutzen eines Einwohners hinausgehen und der Sicherung der Lebensqualität aller Bürger sowie der gesellschaftlichen Entwicklung dienen. Der Begriff stellt auf kommunaler Ebene somit die Pflicht der Kommunen dar, die wichtigsten Infrastrukturgüter bereitzustellen. Es handelt sich um Güter, die für die Existenz der Bürger derart essenziell sind, dass sie flächendeckend nur zu politischen, d.h. öffentlich kontrollierten Preisen anzubieten sind. Es handelt sich ferner um Güter, deren technische Produktionsbedingungen eine Monopolisierung der anbietenden Marktseite begünstigen; so genannte natürliche Monopole. Im Kern fallen unter Daseinsvorsorge u.a. die Bereiche

---

<sup>1</sup> Vgl. Rottmann/Bretschneider (2007).

- Abwasserentsorgung,
- Abfallwirtschaft
- Wasser- und Energieversorgung,
- Krankenhäuser,
- Öffentlicher Personennahverkehr,
- Sparkassen,
- Museen, Theater,
- Altenheime,
- Schulen u.a.m.<sup>2</sup>

Der Grundlagenvertrag der Europäischen Union enthält seit 1997 (Amsterdamer Vertrag) den Themenbereich der kommunalen Daseinsvorsorge (Art. 16 EG). Dienstleistungen von allgemeinem Interesse bilden laut EU-Kommission einen unverzichtbaren Bestandteil des europäischen Gesellschaftsmodells. Damit wird die Tradition der Mitgliedstaaten aufgegriffen, ein qualitativ hochwertiges Angebot an öffentlichen Dienstleistungen zu gewährleisten. Nationale Kompetenzen in diesem Bereich werden ebenso anerkannt; in Grün- und Weißbüchern sowie Richtlinien wurde das Recht der Mitgliedstaaten konstatiert, diese Dienstleistungen zu definieren und deren Qualität, Menge, Methode und Preisbestimmung festzulegen.<sup>3</sup>

Für Leipzig bilden insbesondere die Sächsische Gemeindeordnung (§ 2 Abs. 1), aber auch das Gesetz über den öffentlichen Personennahverkehr für den Freistaat Sachsen (§ 2 Abs. 1) die Grundlage.

Vor dem Hintergrund vorhandener Wechselwirkungen zwischen nationalen Entwicklungen und dem EU-Recht steht auch die deutsche Praxis der Daseinsvorsorge unter Fortentwicklungsdruck.<sup>4</sup> Dabei spielt eine Rolle, auf welche Weise die EU-Gesetzgebung die Praxis der Daseinsvorsorge in Deutschland tangiert.

---

<sup>2</sup> So auch Otto (2002), S. 23.

<sup>3</sup> Vgl. Grünbuch der Kommission der Europäischen Gemeinschaften zu Dienstleistungen von allgemeinem Interesse (KOM (2003) 270 endg. vom 21. Mai 2003), Rn. 2 sowie Rn. 22 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Schulz-Nieswandt (2005), S. 12.

Der Begriff Daseinsvorsorge ist aus den Zielen und Zwecken von Art. 16, 86 EG in Verbindung mit dem Prinzip des freien und unverfälschten Wettbewerbs (Art. 4 EG) zu entwickeln.<sup>5</sup> Der Begriff statuiert folglich eine gewisse Ausnahmemöglichkeit von den Wettbewerbsvorschriften.<sup>6</sup> Dadurch wird entweder Wettbewerb oder Daseinsvorsorge vorausgesetzt. Eine Kombination aus beiden scheint hingegen auszuschließen. SCHWINTOWSKI allerdings argumentiert, dass ein bloßes, sich gegenseitig ausschließendes Nebeneinander mit dem Gedanken der inneren Widerspruchsfreiheit eines Ordnungssystems nicht vereinbar ist.<sup>7</sup> Dennoch stellen Marktunvollkommenheiten unvermeidbare Begleiterscheinungen einer Marktwirtschaft dar, bspw. im Rahmen öffentlicher Güter, externer Effekte, natürlicher Monopole, Informationsasymmetrien oder verzerrter Präferenzen. Dies korrespondiert mit den Vorstellung der EU-Gesetzgebung: Art. 86 EG bezieht sich explizit nur auf Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse und schließt damit im Grundsatz nichtwirtschaftliche Tätigkeiten, folglich dem Staat vorbehaltene Aufgaben, aus.<sup>8</sup> Damit gelten die u.a. durch Nichtrivalität im Konsum gekennzeichneten öffentlichen Güter.

Neben der Aufgabenregulierung steht für Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse, nicht zuletzt für die erbringenden Unternehmen, die Finanzierungsfrage im Vordergrund. COX unterscheidet dabei zwei Finanzierungsebenen: Die Finanzierung des Geschäftsbetriebes durch Eigenkapital sowie die Finanzierung der Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse durch diverse Finanzierungsmodi.<sup>9</sup> Für öffentliche Unternehmen besteht durch intensivierte Wettbewerb (Verlust von Alleinanbieterrechten) zunehmend die Notwendigkeit der verstärkten Eigenkapitalzuführung. Die Finanzierung über Monopolpreisbildung entfällt weitgehend. Die Finanzierungsspielräume über Wettbewerbspreise werden eingeeengt. Ein bedeutender Teil der öffentlichen Unternehmen ist vor dem Hintergrund des intensiven Wettbewerbs unterkapitalisiert.<sup>10</sup> Ein möglicher Ausweg liegt in der Teilprivatisierung öffentlicher Unternehmen. „Dies bedeutet aber auch, dass durch die Aufnahme privater Miteigentümer sich die Unternehmensstrukturen bisher rein öffentlicher Unternehmen geändert haben und auch künftig ändern werden, ebenso die Interes-

---

<sup>5</sup> Vgl. Schwintowski (2003), S. 283.

<sup>6</sup> Vgl. Püttner (2003), S. 4.

<sup>7</sup> Vgl. Schwintowski (2003), S. 285. Vgl. auch Börner (2002), S. 189.

<sup>8</sup> Vgl. u.a. Cox (2002), S. 331, Schwintowski (2003), S. 285.

<sup>9</sup> Cox (1997), S. 125-144.

<sup>10</sup> Vgl. Cox (2002), S. 337.

sensstruktur und die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen.“<sup>11</sup>

### b) Europäische Binnenmarktintegration

Das originäre Ziel der EU bilden der Wohlstand der Bürger sowie der wirtschaftliche und soziale Fortschritt. Konkret wird eine offene Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb fokussiert (Art. 4 Abs. 2 EG), wenngleich die EU-Verfassung in Art. 13 Europa als wettbewerbsfähige soziale Marktwirtschaft (Kohärenz und Kohäsion) klassifiziert wird. Vor diesem Hintergrund stellt die EU ein binnenmarktzentriertes und binnenmarktgetriebenes, aber auch finalitätsoffenes Integrationsprojekt mit Auswirkungen von Wirtschaft auf Politik, Kultur und Bürger dar. Die EU-Binnenmarktstrategie führt dazu, dass sich alle Institutionen einem EU-Rechts-Kompatibilitätstest zu unterziehen haben; der Binnenmarkt agiert somit funktionalistisch und ist durch diesen Spillover-Effekt definiert.<sup>12</sup> Wettbewerb, so die EU-Argumentation, ermöglicht Effizienz und niedrigstmögliche Preise. Damit *können* sich die Kommunen darauf berufen, allein darauf Acht zu geben, dass die Leistungen produziert werden. Damit *müssen* aufgrund des Primats des EU-Rechts die kommunalen Unternehmen jedoch ihre gesetzlich zugesicherte Monopolstellung abgeben. Damit können alle anderen Ziele gefährdet werden, welche die Kommune ansonsten mit dem Betrieb eigener Unternehmungen verfolgt. Effizienz und Wettbewerb durch Privatisierung monokausal in Verbindung zu setzen, führt nicht selten zu Missverständnissen:

- Private Leistungserstellung generiert *interne Effizienz*, d.h. eine kostenminimale Leistungserstellung.
- *Allokative Effizienz*, folglich die Überführung der Minimalkostenproduktion in niedrigere Preise für die Verbraucher, ist damit per se nicht gegeben.<sup>13</sup>

Auch interne Effizienz ergibt sich nicht von selbst, sondern ist abhängig von interdependenten Strukturen aus Management, Aufsichtsorgan und Anteilseignern. Die neu entstandene Interdependenz zwischen öffentlichem und Privatinteresse sind damit in Einklang zu bringen. Dies birgt die Gefahr von steigendem Konfliktpotenzial.

---

<sup>11</sup> Cox (2002), S. 338.

<sup>12</sup> Vgl. Schulz-Nieswandt (2005), S. 12.

Die EU-Kommission sieht als „Hüterin der Verträge“<sup>14</sup> ihre Aufgabe darin, die nationale Praxis der Mitgliedstaaten auf ihre Binnenmarktkompatibilität hin zu überprüfen und, wenn ihr entsprechende Befugnisse übertragen wurden, auch zu steuern (Wettbewerbs-, Beihilfe- und Vergaberecht).<sup>15</sup>

Der europäische Liberalisierungstrend wurde in den diversen Bereichen unterschiedlich deutlich vorangetrieben. Am weitesten ist der Energiemarkt vorangeschritten. Hingegen sind bislang wenige gravierende Veränderungen in den Bereichen Wasser- und -entsorgung sowie im ÖPNV zu verzeichnen.<sup>16</sup> Eine Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs aus dem Jahr 2003 hatte insbesondere mit Blick auf die Subventionierung des öffentlichen Personennahverkehrs enorme Bedeutung. In der Entscheidung „Altmark Trans“ stellte die europäische Judikative fest, dass unter bestimmten Bedingungen staatliche Mittelzuweisungen keine Wettbewerb verzerrenden und in diesem Sinne illegitimen Beihilfen darstellen.<sup>17</sup>

### c) *Standortstrategisches Leitbild der Stadt Leipzig*

Das Ziel Leipzigs, einen Ruf als „Handels-, Industrie- und Dienstleistungsmetropole von europäischer Geltung“ zu konstituieren, soll in erster Linie durch regionale Clusterbildung realisiert werden.

Im Rahmen dieser Betrachtung erscheint die vorhandene strategische Zielsetzung der Stadt Leipzig noch unklar. Oberste standortstrategische Zielsetzungen sind von politischer Seite zu treffen, keinesfalls durch die LVV oder gar die SWL. Intendiert die Stadt im Vorfeld bspw. das Oberziel „Entschuldung“, kann eine Teilveräußerung gemäß dem standortstrategischen Leitbild begründet werden. Das gleiche gilt auf der anderen Seite für das Oberziel „Versorgungssicherheit“ aus Daseinsvorsorgeaspekten. Diese Zielsetzung wurde allerdings bisher nicht adäquat konstituiert. Abbildung 1 illustriert ein Gros an möglichen Zielklassifikationen. Eine Teilveräußerung der SWL ist standortpolitisch in diese Zielklassifikation einzuarbeiten. Es muss hierbei deutlich

---

<sup>13</sup> Vgl. Manke/Schwarze (2000), S. 424.

<sup>14</sup> Vgl. Art. 211 des EG-Vertrages.

<sup>15</sup> Vgl. GÖW (2007), S. 2.

<sup>16</sup> Bogumil/Holtkamp/Kißler (2004), S. 3.

<sup>17</sup> EuGH-Urteil vom 24.07.2003, Rechtssache C-280/00.

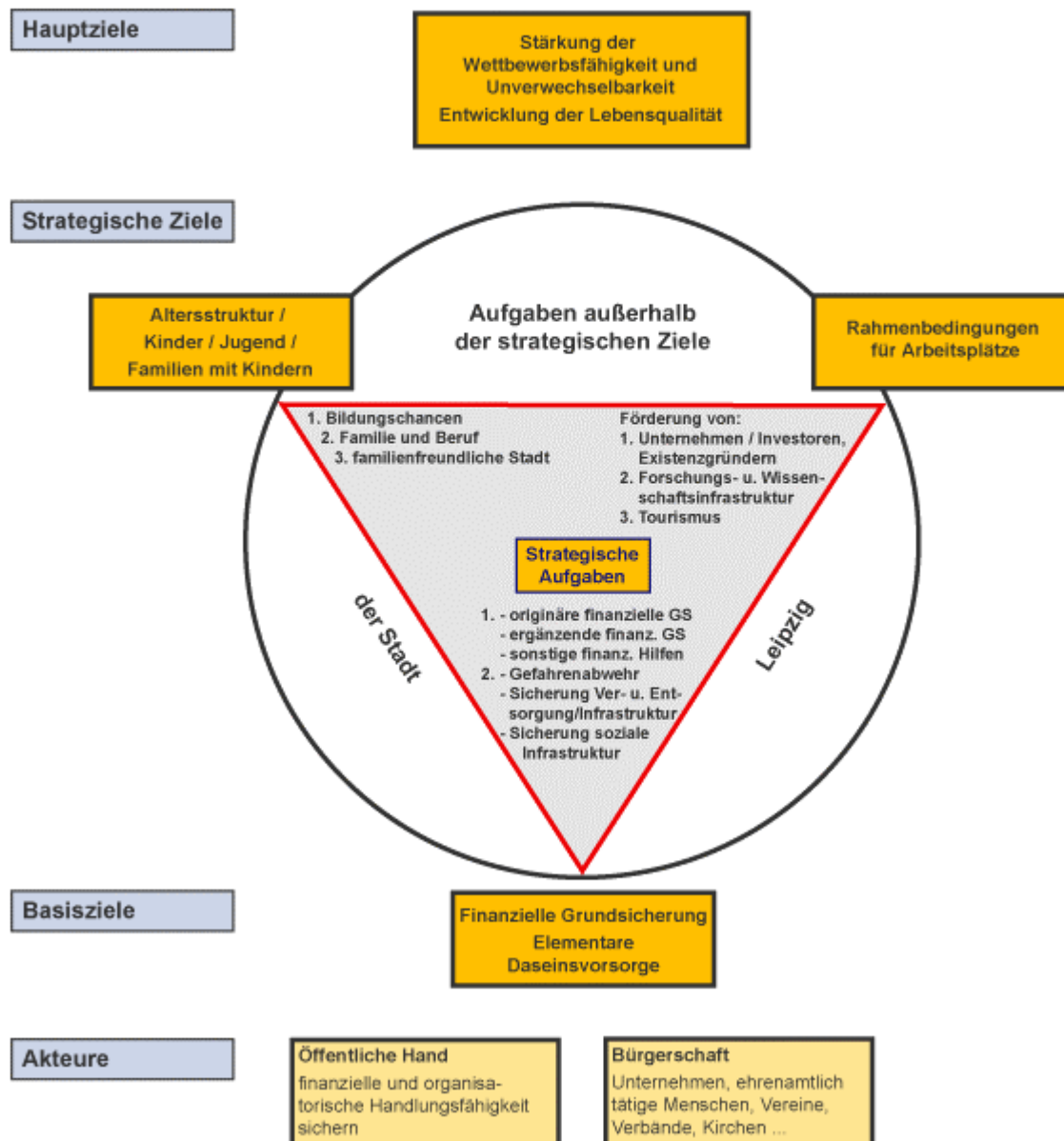


werden, ob im Rahmen der strategischen Oberziele „Stärkung des Wettbewerbs“ bzw. „Lebensqualität“ Interessenskollisionen möglich sind.

Folgt die Stadt Leipzig der kompetitiv ausgerichteten EU-Binnenmarktstrategie, stellen die kommunalen Unternehmen für die Leipziger Kommunalpolitik ein Instrument dar, diese Standortstrategie zu realisieren. Voraussetzung ist, dass ihr dabei nicht im Zuge der durch die EU betriebenen „Entmonopolisierung“ diese kommunalen Unternehmen selbst abhandeln kommen. Abbildung 1 verdeutlicht allerdings auch die für Leipzig wichtige strategische Aufgabe der Sicherung der Ver- und Entsorgung sowie der sozialen Infrastruktur.

Abbildung 1: Strategische Ziele der Kommunalpolitik der Stadt Leipzig für die Haushaltsplanung

## Strategische Ziele der Kommunalpolitik der Stadt Leipzig für die Haushaltsplanung



Quelle: [www.leipzig.de/de/buerger/politik/strategie/ziel/index](http://www.leipzig.de/de/buerger/politik/strategie/ziel/index).

### 3 Organisatorische und steuerungspolitische Implikationen der kommunalen

#### *Unternehmen in Leipzig*

Die Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft mbH (LVV) fungiert als Managementholding in der Leipziger Beteiligungsarchitektur.<sup>18</sup> Ihr Gesellschafter ist zu 100 Prozent die Stadt Leipzig; als Töchter agieren im Wesentlichen die Kommunalen Wasserwerke Leipzig GmbH, die Stadtwerke Leipzig GmbH und die Leipziger Verkehrsbetriebe GmbH. Bei den Stadtwerken ist die LVV einziger Gesellschafter, bei den anderen beiden hält sie die Mehrheit der Anteile.

Die Gesellschaft wurde 1997 mit dem Zweck gegründet, das Halten von Beteiligungen sowie die Wahrnehmung der Rechte aus diesen Beteiligungen an den Unternehmen zu verwalten.<sup>19</sup> Die LVV übernimmt hierbei die Rolle einer Zwischenstufe. Ihre Funktion liegt systematisch unterhalb der Kommune und oberhalb der genannten Unternehmen (vgl. *Abbildung 1*). Das „Halten“ und „Verwalten“ verweist auf technische Aufgaben. Die „Wahrnehmung von Rechten“ allerdings impliziert die Möglichkeit der Gesellschaft, Vorgaben zu machen. Bei der Formulierung geht es insbesondere auch um das Recht der LVV, über die Gewinne der Tochter-Unternehmen zu verfügen. Dies ermöglicht der Holding, eine Gesamtstrategie vorzugeben. Mit der Gründung der LVV könnte die Stadt Leipzig die darin zusammengefassten Beteiligungen im Ganzen steuern und im Sinne ihrer standortpolitischen Strategie einsetzen.<sup>20</sup>

Zur Sicherung einer wirkungsvollen Koordination, Kontrolle und Steuerung ihrer kommunalen Unternehmen gründete die Stadt Leipzig schon im Jahre 1993 die Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (BBVL). Mit dieser bundesweit erstmaligen Übertragung der Beteiligungsverwaltung auf ein privatwirtschaftliches Unternehmen wurden in Leipzig neue Wege beschritten.<sup>21</sup> Die Aufgabe der BBVL stellt im Allgemeinen die Beratung und Unterstützung der Stadt Leipzig, d.h. ihrer Verwaltungsinstanzen, Betriebe und Beteiligungen, in allen Angelegenheiten

---

<sup>18</sup> Vgl. BBVL (2005), S. 84.

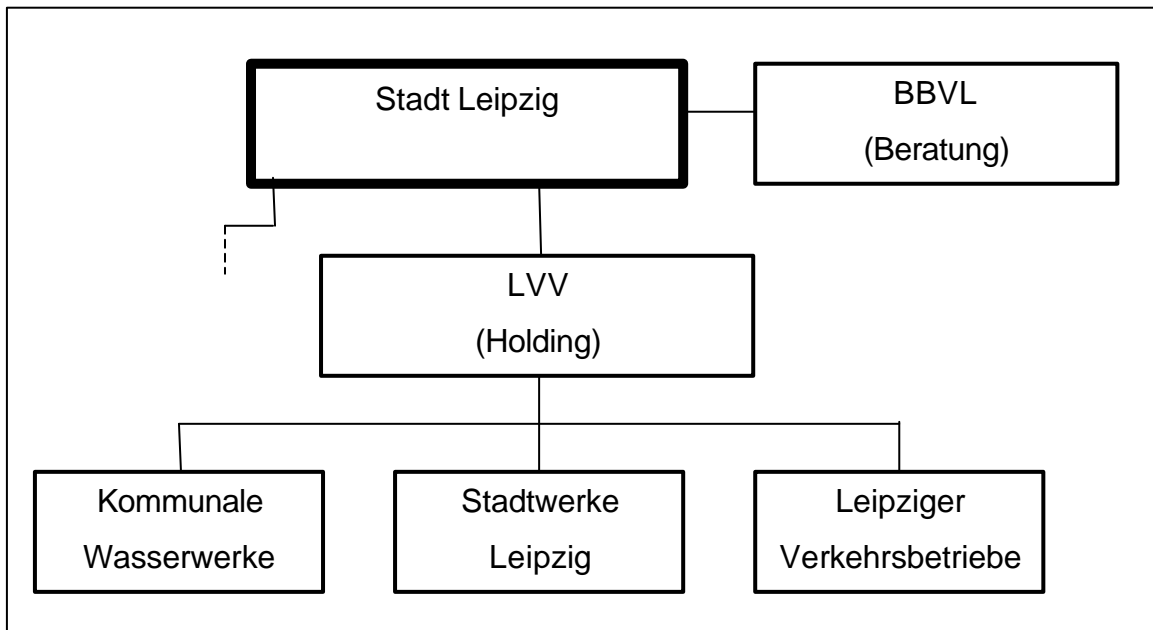
<sup>19</sup> Vgl. BBVL (2005), S. 70.

<sup>20</sup> Vgl. Rottmann/Bretschneider (2007).

<sup>21</sup> Vgl. Schenderlein (2002), S. 23.

der Verwaltung des städtischen Beteiligungsvermögens, seiner wirtschaftlichen Führung und der damit zusammenhängenden Fragen dar.<sup>22</sup> Diese Aufgabenbeschreibung zeigt auf, dass der BBVL eine Stabsfunktion zukommt. Der Fokus der Gesellschaft liegt in der Beratung der Steuerung der unmittelbaren und wesentlichen mittelbaren Beteiligungen der Stadt durch effektives Beteiligungsmanagement.<sup>23</sup>

Abb. 1: Konstitution des Leipziger Beteiligungsmanagements



Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Blick auf die Entwicklung kommunaler öffentlicher Unternehmen in Leipzig werden als Beispiel die Stadtwerke Leipzig betrachtet.

<sup>22</sup> Vgl. BBVL (2005), S. 356.

<sup>23</sup> Vgl. ebenda.

#### 4 Stadtwerke Leipzig

Nachdem 1998 die Mitteldeutsche Energieversorgung AG (MEAG)<sup>24</sup> 40 Prozent der Anteile an den Stadtwerken Leipzig GmbH (SWL) übernahm, hat im Jahre 2004 die Stadt Leipzig in Form der LVV diesen Anteil wieder erworben. Damit ist die LVV seitdem einziger Eigentümer der Gesellschaft. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Liberalisierung des deutschen und europäischen Energiemarktes bedeutet dieser Schritt allerdings für die SWL keine Hinwendung zu einer kommunal-öffentlichen Grundversorgung. Zwar verstehen sich die SWL im Grundsätzlichen als kommunaler Energieversorger für Strom, Gas und Fernwärme. Vor dem Hintergrund des europäischen Wettbewerbs zwischen den Energieanbietern bildet vielmehr das Vorhaben der SWL, „vom reinen Energieversorger zum modernen Energiedienstleister“ zu werden, den Rahmen. Die SWL verfolgt dabei im Sinne eines Privatunternehmens eine „Expansions- und Multi-Utility-Strategie“ und damit eine doppelte Strategie. Einerseits wird eine zunehmende Größe (Expansion) fokussiert, andererseits eine stärkere inhaltliche Breite, d.h. Flexibilität (Multi-Utility).<sup>25</sup>

Der Multi-Utility-Strategie tragen die SWL am sichtbarsten Rechnung, indem sie Tochtergesellschaften gründen, deren Kompetenzen über die einfache Versorgung hinausgehen. So gründeten die SWL 2002 zusammen mit der Siemens AG die Energiedienstleistungsgesellschaft Energy Services GmbH Leipzig. Diese Gesellschaft bietet deutschlandweite Energiedienstleistungen für Industriekunden und kommunale Energieversorgungsunternehmen an. Das Vorhaben, systematisch zukunftssträchtige Märkte im Bereich Energie zu erschließen, mündete 2001 in die Gründung der *Inno* Innovationsgesellschaft mbH & Co. KG. Die intendierte Zielsetzung implizierte hierbei die Möglichkeit des frühzeitigen Eintritts in Zukunftsmärkte, wie bspw. regenerative Energien oder E-Activities. Für die nächsten Jahre planen die SWL, das Geschäftsfeld „Energienahe Dienstleistungen“ (Contracting, Consulting) auszubauen.

Fester Bestandteil der Expansionsstrategie war in den letzten fünf Jahren das Bemühen um die Akquirierung von Großkunden. Ferner zielt die Strategie der Expansion nicht nur auf das Umsatzvolumen, sondern ebenso auf geografische Ausdehnung.

---

<sup>24</sup> Seit 2002 als „envia MEAG“.

Die SWL verstehen den Auf- und Ausbau des nationalen und insbesondere auch internationalen Beteiligungsgeschäfts als ein wichtiges Mittel bei der Umsetzung der Expansions- und Multi-Utility-Strategie. Damit stellen die Ausschöpfung vorhandener und die Generierung zukünftiger Synergie- und Kooperationspotenziale zwischen den Beteiligungen das intendierte mittelfristiges Ziel dar.<sup>26</sup> Folgende Aktivitäten sind hier für die letzten Jahre zu verzeichnen:

- 2004: Erwerb von 81,38 Prozent am Fernwärmeversorgungsunternehmen Gdanskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej (GPEC) Sp. z o.o., Danzig, Polen,
- 2002: Erwerb von 40 Prozent am Fernwärmeunternehmen STARPEC, Starogard Gdanski, Polen,
- 2002: Erwerb von 14,72 Prozent am städtischen Wärmeversorger AB Klaipėdos energija (KLE), Klaipėda, Litauen,
- 2002: Erwerb von 39,99 Prozent am Energieversorgungsunternehmen Kompania sa energospestiavane (KES) AD, Sofia (gemeinsam mit RWE Solutions AG),
- 2002: Erwerb von 49 Prozent an der Fernwärmegesellschaft Teplarny Jablonec a.s., Jablonec nad Nisou, Tschechische Republik,
- 2001: Erwerb von 85 Prozent am Fernwärmeversorger Zaklad Energetyki Ciepłej (ZEC) Tczew Sp. z o.o., Tczew, Polen sowie
- 2001: Erwerb von 100 Prozent an der ENKO Sp. z o.o., Jelenia Góra, Polen.

Im Zeitraum 2002 bis 2006 wurden planmäßig Investitionen in Höhe von insgesamt 269 Mio. EUR getätigt.<sup>27</sup> Kritiker dieses „offensiven Beteiligungsmanagements“ halten dieses Vorgehen für illegitim. Sie argumentieren, dass ein öffentliches, d.h. durch Steuermittel finanziertes Unternehmen in erster Linie dem Postulat der Daseinsvorsorge unterstellt ist und nicht in Form privatwirtschaftlicher Unternehmen Investitionen offensiv unter hohem Risiko zu tätigen hat.

---

<sup>25</sup> BBVL (2002), S. 122.

<sup>26</sup> Vgl. BBVL (2002), S. 124.

<sup>27</sup> Vgl. BBVL (2002), S. 127.

Dem wird entgegengehalten, dass „das Beteiligungsgeschäft (...) mittelfristig die Ergebnislage zunehmend positiv beeinflussen (wird).“<sup>28</sup> Den Hintergrund dafür bilden zwei Aspekte: Es besteht zum einen die Gefahr, die SWL könnten im zunehmenden Wettbewerb Schaden nehmen. Damit wäre es vorzuziehen, sich offensiv zu behaupten. Der zweite Aspekt besteht in der Möglichkeit, zu einer Steigerung der kommunalen Finanzlage beizutragen – durch den seit 2001 bestehenden 100prozentigen Gewinnabführungsvertrag mit der LVV. Auf eben letztgenannten Aspekt bezieht sich hauptsächlich Kritik. Nichtsdestotrotz fußt die 2004 verabschiedete „Strategie 2012“ auf der Zielstellung „Wachstum durch rentable Investitionen“.<sup>29</sup>

Anhand dieses Konflikts wird das Spannungsverhältnis sichtbar: die mögliche Divergenz zwischen der im bundesdeutschen föderalen System den Kommunen zugewiesenen Pflicht zur Herstellung von Infrastruktur im Rahmen der Daseinsvorsorge und der im europäischen Integrationsprozess intendierten Zielsetzung, regionalmonopolistische Strukturen aufzulösen.

Im Laufe des Jahres 2007 soll dem Leipziger Stadtrat eine Konzeption zur Stärkung des LVV-Konzerns, insbesondere in Hinblick auf Steuerungs- und Managementfunktionen, und bis spätestens 30. Juni 2009 ein Vorschlag zur Veräußerung von einer Minderheit der Gesellschafteranteile an der LVV GmbH, vorliegen. Bei der Bemessung der zu veräußernden Anteile legt die Intention darin, eine Sicherstellung des bestimmenden Einflusses der Stadt auf die Versorgungsunternehmen zu gewährleisten.

Der Oberbürgermeister der Stadt Leipzig, Burkhard Jung, wies in einer Rede anlässlich seiner Verpflichtung und Vereidigung im Stadtrat am 17.05.2006 darauf hin, dass die BBVL einen Prüfauftrag zum Beteiligungsportfolio der Stadt Leipzig ausführt. Dabei wurden verschiedene Varianten und deren Auswirkungen auf die jeweiligen Einzelunternehmen und den LVV Konzern als Ganzes sowie die Rückwirkungen auf den städtischen Haushalt kurz-, mittel- und langfristig analysiert und dargestellt. „Wir dürfen uns nicht durch einen kurzfristigen Effekt verführen lassen, der uns langfristig wenig bringt! Ich kündige an, das seitens der LVV-Konzerns ein 200 Mio. Euro Betrag zu Entschuldung im Rahmen der Haushaltssicherung beigesteuert wird. Eine

---

<sup>28</sup> BBVL (2002), S. 127.

<sup>29</sup> BBVL (2005), S. 118.

Vollprivatisierung der KWL, SWL, LVB sind keine Optionen, die die Stadt dauerhaft handlungsfähig bleiben lassen.“<sup>30</sup>

Im Folgenden soll, basierend auf den Vorüberlegungen, Perspektiven und Risiken hinsichtlich der Teilveräußerung von 49,9 Prozent der Stadtwerke Leipzig untersucht werden. Die Analyse umgrenzt ferner die Fragestellung, welche Alternativen gegenüber der Veräußerung existieren.

---

<sup>30</sup> Rede des Oberbürgermeisters der Stadt Leipzig, Burkhard Jung, anlässlich seiner Verpflichtung und Vereidigung im Stadtrat am 17.05.2006 in Bezug auf die Prüfung des Beteiligungsportfolios der Stadt Leipzig.



## 5 Veräußerungsbestrebungen von Anteilen der Stadtwerke Leipzig

Die Stadt Leipzig beabsichtigt, im Rahmen eines internationalen Bietverfahrens eine Veräußerung von bis zu 49,9 Prozent der Gesellschafteranteile der Stadtwerke Leipzig GmbH.

Dieser Beschluss zur „Einleitung eines Verfahrens zur Privatisierung“ wurde vom Stadtrat in der Ratsversammlung vom 15.11. 2006 gefasst. Der Teilverkauf soll bis Ende des Jahres 2007 abgeschlossen werden. Die ursprünglich geplante Zielsetzung bildete die Absegnung der Beschlussvorlage auf der Ratsversammlung im März 2007 sowie der darauf folgende Beginn des Ausschreibungsverfahrens Anfang April 2007.

Der Verkauf der SWL wird dabei an **neun Ziele** gekoppelt, d.h. nicht der höchste Kaufpreis, sondern die Erfüllung der intendierten Ziele bilden die Eckpunkte im Bietverfahren.<sup>31</sup>

- 1) Zielkongruenz zur aktuellen Strategie der SWL und LVV,
- 2) Sicherung des steuerlichen Querverbundes zur Finanzierung des ÖPNV,
- 3) Definition klarer Opting-Out-Szenarien,
- 4) Put- und Call-Optionen für die Stadt bzw. die LVV,
- 5) Stärkung des Wirtschaftsstandortes Leipzig, u.a. durch Sitz des Unternehmens,
- 6) Optionen für einen Export von Know-how im Zuge strategischer Entwicklungen,
- 7) Erhöhung der regionalen Wertschöpfung,
- 8) Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen sowie
- 9) keinen Ausschluss eines Verkaufes von Minderanteilen an der LVV.

Als Begründung für den SWL-Anteilsverkauf wird seitens der Stadt argumentiert, dass sich die SWL erfolgreich im liberalisierten Markt bewege. Um den Wachstumskurs fortzusetzen, bedarf es neben signifikanten Kompetenzen ebenfalls eine ent-

---

<sup>31</sup> Vorlage DS Nr. DSIV/1897 vom 30.10.2006, Sitzung am 01.11.2006 Verwaltungsausschuss.

sprechende finanzielle Basis für strategische Investitionen, die die SWL aus eigener Kraft nicht mehr erbringen könne. Die Stadt als Gesellschafterin der LVV wird jedoch mittelfristig kaum in der Lage sein, z.B. durch Zuführung von Kapital und/oder Verzicht auf die geplanten Haushaltssicherungsbeiträge einen Wachstumskurs einzuschlagen. Aus diesen Gründen strebt die Stadt als Gesellschafterin mittelfristig die Aufnahme eines strategischen Investors an.<sup>32</sup>

Strategische Investoren bieten den Vorteil, dass sie den Markt und das jeweilige Geschäftsmodell kennen und die SWL strategisch und operativ kompetent unterstützen können. Gleichzeitig bieten sie jedoch auch natürliches Konfliktpotential, bedingt durch die angestrebten Eigeninteressen. Ein Finanzinvestor hat in erster Linie eine attraktive Verzinsung seines Investitionskapitals im Blick (Rendite). Hier ist somit das Risiko eines mittelfristig erfolgenden Weiterverkaufs in Betracht zu ziehen.<sup>33</sup>

Liegt die Zielsetzung eines potenziellen Investors in einer langfristigen Kapitalanlage bzw. beabsichtigt ein Brancheninvestor eine strategische Portfolioexpansion, kann eine zukunftsweisende Perspektive für die strategische Ausrichtung bestehen. Laut Dow Jones Energy Daily existiert bis dato eine Zahl qualifizierter Bieter: Veolia, ENBW, MVV Energie, Vattenfall Europe, Gaz de France, SW Hannover, VNG, Electrabel und Dong sowie die Finanzinvestoren Maquarie, Cerberus, KKR, Babcock & Brown, H/H Stadtwerkefond von HSH Nordbank und Heleba.<sup>34</sup>

Die derzeitigen Überlegungen zum Teilverkauf der Stadtwerke Leipzig müssen zwingend deren Bedeutung innerhalb der Leipziger Verkehrs- und Versorgungsgesellschaft (LVV) und die der LVV insgesamt für die Stadt Leipzig berücksichtigen.<sup>35</sup>

Die SWL tragen durch Gewinnausschüttungen im Rahmen des Querverbundes<sup>36</sup> über die LVV erheblich u.a. zur Finanzierung des ÖPNV bei. Durch die Teilveräußerung könnten diese Beträge entfallen. Vor diesem Hintergrund kann eine Teilveräußerung der SWL dazu führen, dass die LVV nicht mehr in dem Ausmaß zur Haushaltssicherung der Stadt Leipzig beiträgt wie ursprünglich vorgesehen. Unternehmen

---

<sup>32</sup> Kurzbegründung Stadt Leipzig 01.5/0140/07.04.

<sup>33</sup> 11.10.2006 Beschluss der Ratsversammlung IV/1897 „Umsetzung des mittelfristigen Haushaltssicherungskonzeptes 2006-2009“, S.134.

<sup>34</sup> Dow Jones Energy Daily vom 19.03.2007.

<sup>35</sup> Drucksache IV/1063 „Fortentwicklung der LVV-Gruppe – Informationsmaterial für die Diskussion in der Arbeitsgruppe Städtische Beteiligungsunternehmen des Verwaltungsausschusses (Sitzung am 31.8.2005)“.

<sup>36</sup> Zur Problematik der Quersubventionierung vgl. u.a. Borrmann (2002), S. 200.

der LVV-Gruppe müssten zur dauerhaften Ertragsoptimierung die Finanzierung des ÖPNV verbindlich übernehmen. Haushalterische Auswirkungen einer Teilveräußerung von Unternehmen der LVV Gruppe sind daher besonders zu beleuchten.<sup>37</sup>

Ein in diesem Zusammenhang auftretendes Problem liegt in der Frage der Inhouse-Eigenschaft gemischtwirtschaftlicher Unternehmen. Eine Inhouse-Vergabe wird vom EuGH selbst für den Fall minimaler Privatbeteiligung negiert. Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung<sup>38</sup> verfügen die Gebietskörperschaften über das Recht, kommunale Dienstleistungen eigenständig zu erbringen. Sie stehen damit vor der Wahl, auf welche Weise sie ihre Daseinsvorsorgepflichten erfüllen; durch kommunale Eigenerstellung, interkommunale Kooperationen, gemischtwirtschaftliche kommunale Unternehmen oder durch private Dritte.<sup>39</sup> Ein Dienstleistungserbringer in Form eines gemischtwirtschaftlichen Unternehmens in der Rechtsform der Aktiengesellschaft oder GmbH kann folglich den Rahmen des Inhouse-Begriffes sprengen.<sup>40</sup> Die Gründung von gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, in Form einer institutionalisierten öffentlich-privaten Partnerschaft (IÖPP bzw. englisch IPPP) wie im Fall der Teilprivatisierung der Stadtwerke Leipzig, wird zwar seitens der EU-Kommission gewünscht, verliert jedoch an Attraktivität, wenn sich das gemischtwirtschaftliche Unternehmen dem Ausschreibungsprozess zu unterwerfen hat.<sup>41</sup>

Statt fiskalisch motivierter Teilverkäufe könnte aus dem städtischen Versorgungsunternehmen LVV ein starker kommunaler Mischkonzern mit dauerhaftem Sitz in Leipzig angestrebt werden, der neben der Versorgung auch die Arbeitsplätze und regionale Wertschöpfung sichert. Außer Acht gelassen wird außerdem, dass ein Investor der SWL antizipieren muss, wie der Privatisierungsprozess bei den übrigen Gesellschaften der Beteiligungsholding LVV weiterhin konkret verläuft. Das Ziel, den kommunalen Leipziger Versorgungskonzern von einer Querverbundsholding zu einem

---

<sup>37</sup> So ist den Informationen zur Ratsversammlung bspw. zu entnehmen, dass Teilveräußerungen nur getätigt werden sollen, wenn die LVV den Verkaufserlös zur vorzeitigen, vollständigen Rückführung des Gesellschafterdarlehens einsetzt und der steuerliche Querverbund nicht gefährdet wird. Information zur Ratsversammlung am 20.09.2006 Nr. IV/1939 Sachstand zur Untersetzung beteiligungsrelevanter Haushaltssicherungsbeiträge.

<sup>38</sup> Vgl. Art. 28 Abs. 2 GG.

<sup>39</sup> Vgl. GÖW (2007), S. 5.

<sup>40</sup> Vgl. ebenda, S. 6.

<sup>41</sup> Vgl. ebenda, S. 12.

leistungsstarken Stadtkonzern als Basis für die Entwicklung einer zukunftsfähigen modernen Kommune umzubauen, muss bei der Vorentscheidung für einen Investor in Hinblick auf die enge Verzahnung des Privatisierungsprozesses eine Rolle spielen.

Der zwangsläufige „Mitverkauf“ der Anteile zahlreicher SWL Töchter wurde bisher komplett vernachlässigt. Es werden 49,9 Prozent einem Investor angeboten, der z.B. eigenständige Telekommunikations- oder IT-Kompetenzen einbringt. Damit bleibt die Gefahr evident, dass hierbei einen Wegfall von Arbeitsplätzen sowie voraussichtlich von Steuereinnahmen korrespondiert respektive korrespondieren kann.

Berücksichtigt werden sollte auch das Abstimmungsverhältnis über die Vorlage des Oberbürgermeisters, Nr. IV 1897 im Stadtrat vom 15.11.2006, das mit 34 gegen 32 Stimmen sehr knapp ausfiel.

Ferner ist zu berücksichtigen, dass beim Vorstoß von Oligopolisten in kommunale Märkte die Marktstrukturen verengt werden bzw. eng bleiben, und die Gefahr besteht, dass sich intendierte positive Wirkungen einer Veräußerung ins Gegenteil verkehren. Der Wettbewerbscharakter würde damit konterkariert, was sich bspw. in höheren Preisen oder Qualitätseinbußen niederschlagen könnte.

Andererseits ist mit Blick auf Daseinsvorsorgeaspekte unklar, ob die Stadt einige Aufgaben in dieser Form zwingend selbst erfüllen muss und worin die Aufgaben liegen, die in anderer Form erfüllt werden können. Die Empfehlung des Sachverständigenforums „Strategische Kommunalpolitik“ für die Haushaltsplanung ab 2005 der Stadt Leipzig zeigt auf, dass die „Leistungen, die vom Markt in vergleichbarer Qualität, Quantität, Verlässlichkeit und zu akzeptablen Preisen angeboten werden können, zukünftig keine Betätigungsfelder mehr für kommunales Handel darstellen, auch nicht in Form von Beteiligungen.“<sup>42</sup>

Somit liegt der Auftrag bei der Verwaltung, eine Privatisierung der SWL mit all ihren Auswirkungen zu prüfen und das Prüfungsergebnis zum weiteren Beschluss vorzulegen. Eingebunden ist diese Prüfung jedoch auch in die Tätigkeit der Arbeitsgruppe „Städtische Beteiligungen/Strategische Ausrichtung der LVV-Gruppe“ des Stadtrates. Es sind allerdings bisher weder die so genannten „eigentümergeprägten Oberziele“ für die LVV noch im Speziellen die Zielsetzungen für die einzelnen Unternehmen,

---

<sup>42</sup> O.V. (2005), S. 32.

welche im Stadtrat beschlossen werden sollen, bearbeitet worden: „Aufgrund der besonderen wirtschaftlichen Bedeutung der Teilkonzerne KWL, LVB und SWL für die Stadt und ihren Haushalt, diskutiert und verabschiedet der Stadtrat bis zur Ebene eines jeden der drei Teilkonzerne individuelle eigentümergeprägte Oberziele.“<sup>43</sup> Eine auf den Zielen basierende und notwendige Konzernstrategie liegt dementsprechend ebenfalls nicht vor. Bereits hier zeigt sich, dass ein grundsätzlicher Verkaufsbeschluss zu Anteilen der Stadtwerke in der Systematik des Vorgehens einige Schritte vorausgreift und über wesentliche Informationen und Entscheidungsgrundlagen nicht verfügen würde.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Drucksache IV/1063 „Fortentwicklung der LVV-Gruppe – Informationsmaterial für die Diskussion in der Arbeitsgruppe Städtische Beteiligungsunternehmen des Verwaltungsausschusses (Sitzung am 31.8.2005)“.

<sup>44</sup> Stadtwerke und die Zukunft der Stadt Leipzig <http://www.gruene-fraktion-leipzig.de/index.php?id=36>.

## 6 *Alternativansätze eines Anteilsverkaufes der Stadtwerke Leipzig*

Die Stadtverwaltung sieht sich aufgrund der enormen Schuldenlast der Stadt mit der Pflicht konfrontiert, intensiv Möglichkeiten zu untersuchen, Einnahmen für den Haushalt zu generieren. Dazu könnten u. a. folgende Varianten gehören: Verkauf von anderen Beteiligungen der Stadt, der LVV und deren Tochterunternehmen, Kauf städtischen Vermögens durch die LVV bzw. deren Tochterunternehmen, Fusion Stadtwerke/ Wasserwerke bzw. gegenseitige Kaufoptionen der beiden Unternehmen mit gleichzeitiger Reduzierung der LVV auf eine personalfreie Gesellschaft, Ablösung des Gesellschafterdarlehens der Stadt bei der LVV durch ein Bankdarlehen oder andere geeignete Fremdkapitalfinanzierungen.

Der Verkauf der SWL-Tochterunternehmen wäre eine mögliche Option. Die wichtigsten Beteiligungen der SWL sind die perdata, HL komm, LAS sowie die polnische Tochter GPEC. Im Gegensatz zur LAS sind die anderen drei Unternehmen für die Ausübung der Kerntätigkeit der SWL von keiner ausschlaggebenden Bedeutung und könnten im Falle eines Verkaufs Kaufpreise im zweistelligen Millionenbereich erzielen. Als Vorteil seitens der SWL wird bei Verkauf der drei Töchter die Bereinigung der Nicht-Kerngeschäfte angeführt, jedoch unter der Heranziehung der Bewertung der spezifischen Risiken dieser Beteiligungen. Der Nachteil liegt darin, dass beim Verkauf der Töchter die SWL nennenswerte Beteiligungserträge verliert. Der Verkaufspreis müsste das zu erwartende Ertragspotential dieser Unternehmen beinhalten.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> 11.10.2006 Beschluss der Ratsversammlung IV/1897 „Umsetzung des mittelfristigen Haushaltssicherungskonzeptes 2006-2009“: S. 135.

## *7 Umbau des kommunalen Versorgungskonzerns Leipzigs von einer Querverbundsholding zu einem leistungsstarken Stadtkonzern*

Unter der aktiven Einbeziehung von Verwaltungsausschuss, Stadtrat und Ratsversammlung, um eine transparente und partizipierende Funktion sowie Informationspflicht vorauszusetzen, könnte die Vorüberlegung eines leistungsstarken Stadtkonzern den folgenden Aufbau vorweisen:

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates mit Kontrollfunktion wird beibehalten. Eine neue Komponente impliziert die Bildung eines Wirtschaftsbeirats auf Vorschlag der Stadt Leipzig, bestehend aus fünf sachverständigen Personen. Dieser könnte eine Beraterfunktion gegenüber dem Aufsichtsrat und der LVV übernehmen.

Anstelle der bisher bestehenden Personalunion werden zwei hauptamtliche LVV Geschäftsführer (technisch/kaufmännisch) benannt, denen ein Management-Board untersteht, welches über das Profil einer reinen Steuersparholding (Querverbund) hinaus zusätzlich Managementaufgaben im Rahmen der eigentümergeprägten Oberziele wahrnehmen kann.

Darunter aufgeschlüsselte Zentralbereiche wie Beteiligungsmanagement, Finanzmanagement, Konzernentwicklung, Strategische Führungskräfteentwicklung verantworten die Planung, Steuerung und Entwicklung des städtischen Konzerns, kontrolliert durch den Aufsichtsrat und unterstützt durch den Wirtschaftsbeirat. Die sechs Leistungsbereiche Dienstleistung, Energie GmbH, Wasser GmbH, Verkehr GmbH, Netz GmbH und Inkubator schließen sich an.

Energie, Wasser und Verkehr konzentrieren sich auf Ihre Kernaufgaben. Die zentralen Dienstleistungen, zu nennen wären hier Telekommunikation, EDV, KFZ, Instandhaltung sowie Abrechnung, werden zur Unterstützung der anderen Leistungsbereiche herangezogen. Die Netz GmbH ist Inhaberin/Betreiberin der Energie-, Wasser-, Verkehrs- und Kommunikationsnetze. Die sonstigen Beteiligungen, inklusive des Zukaufes ausgewählter Beteiligungen werden innerhalb der Sparte „Inkubator“ aufgefangen und zur Entwicklung bis zur Marktreife geführt, mit dem Ziel der Privatisierung oder Integration in die anderen aufgezeigten Leistungsbereiche.

Bleiben die LVV Verhältnisse unverändert, wird ab 2007, bei derzeitig zu erwartendem Stand, vor allem durch den Rückgang der Ausschüttungen, potentiell der Gewinn der LVV fallen.

Ein Umbau der LVV zur starken Managementholding hätte langfristige finanzielle Auswirkungen für die Stadt Leipzig in Form einer signifikanten Erhöhung der Eigenkapital- und Umsatzrendite durch stärkere Nutzung von Synergiepotentialen der LVV-Gruppe, bei gleichzeitiger Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Beteiligungen und damit verbundener steigenden Renditen. Dies geschieht unter der Annahme, dass die Leistungsbereiche Zentrale Dienstleistungen und Netze jährlich Gewinnzuwächse, SWL und LVB jährlich rückgängige Ergebnisse und KWL gleich bleibende Gewinne zu verzeichnen haben. Zudem wäre ein gezielter Verkauf von Minderheitsbeteiligungen aus den Leistungsbereichen möglich. Mit einer Abführung von Veräußerungserlösen von mind. 10 Mio. Euro pro Jahr aus dem „Inkubator“ ist zu rechnen.



## 8 *Fazit*

Erfolgt die beabsichtigte Teilveräußerung der SWL vor dem Hintergrund ihrer strategischen wachstumsintensiven Zielsetzung, ist auch aus standortpolitischer Perspektive entscheidend, inwiefern der potenzielle Partner den Teilerwerb als langfristige Kapitalanlage bzw. als eine strategische Portfolioexpansion betrachtet oder nur kurzfristiger Gewinnerzielungsabsicht unterworfen ist. Vor dem Hintergrund der Einnahmengenerierung des Haushaltes speziell zur Schuldentilgung der Stadt sowie mit Blick auf regionale standortbezogene Entwicklungskonzepte und der Sicherung von Arbeitsplätzen vor Ort, bietet sich als Alternativoption ebenfalls die Veräußerung einzelner Töchter der SWL an. Ein möglicher Verkauf von SWL-Tochterunternehmen hat den Vorteil, dass diese mitunter einen hohen Kaufpreis erzielen könnten und gleichzeitig für die Ausübung der Kerntätigkeit der SWL vor dem Hintergrund einer Daseinsvorsorgefunktion unter Umständen keine signifikante Bedeutung vorweisen. Der kommunale Stadtkonzern könnte wiederum von seiner bisherigen Struktur der Querverbundsholding hin zu einem leistungsstarken Stadtkonzern umgebaut werden.

## Literatur

*Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (BBVL) (2005), Zwölfter Beteiligungsbericht, Leipzig.*

*Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (BBVL) (2002), Neunter Beteiligungsbericht, Leipzig.*

*Bogumil, Jörg, Holtkamp, Lars, und Leo Kißler (2004), Modersisierung lokaler Politik – Auswirkungen auf das kommunale Entscheidungssystem, in: Jann, Werner et al., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach 10 Jahren, Berlin, S. 64-74.*

*Borrmann, Jörg (2002), Eine Analyse des normativen Konzepts der Quersubventionierung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25, Heft 2, 2002, S. 200-208.*

*Cox, Helmut (2002), Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse in Europa, Regulierung, Finanzierung, Evaluierung, gute Praktiken, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25, Heft 3, 2002, S. 331-339.*

*Europäischer Gerichtshof (EuGH), Urteil vom 24.07.2003, Rechtssache C-280/00.*

*Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (GÖW) (2007), Ausschreibung oder Direktvergabe öffentlicher Dienstleistungen – Plädoyer für ein Wahlrecht der Gebietskörperschaften, Zur Notwendigkeit einer gesetzlichen Regelung des Inhouse-Begriffs in der Europäischen Union, Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats der GÖW, erscheint 2007.*

*Grünbuch der Kommission der Europäischen Gemeinschaften zu Dienstleistungen von allgemeinem Interesse, (KOM (2003) 270 endg. vom 21. Mai 2003), Rn. 2 sowie Rn. 22 ff.*

Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, <http://www.bundestag.de/parlament/funktion/gesetze/grundgesetz/>.

<http://www.gruene-fraktion-leipzig.de/index.php?id=36>.

Mankel, Bettina und Reimund Schwarze (2000), *Wettbewerb in der Wasserversorgung – Konzepte, Modelle, Effekte*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 23, Heft 4, 2000, S. 418-427.

Otto, Raimund et al., *BBVL (2002), Beteiligungsmanagement in Kommunen*, Stuttgart.

o.V. (2005), *Strategische Kommunalpolitik für die Haushaltsplanung ab 2005 der Stadt Leipzig, empfehlungen des Sachverständigenforums*, Leipzig.

Püttner, Günter (2003), *Daseinsvorsorge: Eine Idee mit Zukunft?*, in: Kirchhoff, Ulrich, Trilling, Gerhard, *Öffentliche Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Daseinsvorsorge im Wandel – Zum Spannungsfeld von europäischer Wettbewerbsordnung und Allgemeininteresse*, Regensburg, S. 1-10.

Rottmann, Oliver und Wolfgang Bretschneider (2007), *Kommunales Wirtschaften in Leipzig*, in: Lenk, Thomas und Cornelia Kunze (Hrsg.), *Großstädte im Transformationsprozess vor dem Hintergrund europäischer Integration und internationalen Strukturwandels – Leipzig und Wroclaw 2000-2004 im Vergleich*, erscheint 2007.

Schenderlein, Jörg (2002), *Veränderungen in der Struktur und Verwaltung des städtischen Eigentums*, in: Hasse, Rolf. H., Kunze, Cornelia (Hrsg.), *Die Situation und die Rolle von Großstädten im Transformationsprozess*, Leipzig, S. 23-26.

Schulz-Nieswandt, Frank (2005), *Daseinsvorsorge und europäisches Wettbewerbsregime*, in: *Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.), Öffentliche Dienstleistungen zwischen Eigenerstellung und Wettbewerb*, Berlin, S. 12-24.

*Schwintowski, Hans-Peter (2003), Gemeinwohl, öffentliche Daseinsvorsorge und Funktionen öffentlicher Unternehmen im europäischen Binnenmarkt, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 26, Heft 3, 2003, S. 283-310.*

*Stadt Leipzig, Kurzbegründung 01.5/0140/07.04.*

*Stadt Leipzig (2005), Drucksache IV/1063 „Fortentwicklung der LVV-Gruppe – Informationsmaterial für die Diskussion in der Arbeitsgruppe Städtische Beteiligungsunternehmen des Verwaltungsausschusses (Sitzung am 31.8.2005)“.*

*Stadt Leipzig (2006), Beschluss der Ratsversammlung IV/1897 „Umsetzung des mittelfristigen Haushaltssicherungskonzeptes 2006-2009“: S. 135.*

*Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, in der Fassung vom 2.10.1997, Amsterdamer Fassung.*

**Arbeitspapiere des Instituts für Finanzen/ Finanzwissenschaft an der Universität Leipzig, Prof. Dr. Thomas Lenk (Stand 17.07.2007)**

Nr.	Autor	Titel	
1	Prof. Dr. Thomas Lenk	Alternative Modelle für den Länderfinanzausgleich in der Bundesrepublik Deutschland – Anforderungen und mögliche Ausgleichsmechanismen	
2	Prof. Dr. Thomas Lenk/ Dipl.-Vw. Anja Birke	Entwicklung der öffentlichen Finanzen und der Personalkosten - Auswirkungen auf den Personalbestand	
3	Prof. Dr. Thomas Lenk	Arbeit und Wohlstand. Einige Bemerkungen zu J.M. Keynes "Economic Possibilities for the Grandchildren"	<b>Vergriffen</b>
4	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dirk Bessau	Das Konzept des Sustainable Development	<b>Vergriffen</b>
5	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Vw. Dirk Bessau	Umweltökonomische Indikatoren und Instrumente des Sustainable Development	<b>Vergriffen</b>
6	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kfm. Volkmar Teichmann	Arrows Unmöglichkeitstheorem	
7	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Strategisches Innovationsmanagement. Allgemeine Ansätze und besondere Aspekte für Klein- und Mittelunternehmen (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.3)	
8	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Innovationsökonomik. Ansätze der Innovationstheorie und der Innovationsforschung (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.4)	

9	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Der Innovationsmanager in KMU: Ein Instrument zur Förderung der Innovationsfähigkeit? (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.5)	
10	Dipl.-Kff. Katja Butzmann	Venture Capital zur Finanzierung innovativer KMU (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 6)	
11	cand. Dipl.-Kffr. Carolin Anders (Diplôme de l'Institut Européen de Négociation-Groupe ESC)	Das Management des externen Wissens: Das Internet als Hilfsmittel bei der Informationsbeschaffung (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 7)	
12	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 8; in Vorbereitung)	
13	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Makroökonomische Paradigmen und deren wirtschaftspolitischen Implikationen. Eine Übersicht.	
14	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dr. Anja Birke (unter Mitarbeit von Tobias Legutke)	vorläufiger Titel: Solidarpakt-II-Verhandlungen im Lichte des Urteils des Bundesverfassungsgerichts zum Länderfinanzausgleich vom 11. November 1999	
15	Dipl.-Kff. Carolin Anders	ECOVIN: Projektstand 31.12.99 (dt./engl.), ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 9	
16	Cornelia Schwarz	Telearbeit, ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 10	

17	Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Workshop-Paper: "Towards a learning society" a seminar on socio-economic research and european policy – Guincho, Lisboa, 28-30 May 2000. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 11.	
18	Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Elemente des Wissensmanagements in Innovationsprozessen in KMU. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 12.	
19	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Carolin Anders / Dipl.-Kff. Katja Butzmann / Dipl.-Vw. Dirk Bessau/ Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Das Ausbildungskonzept „Innovationsmanager in KMU“. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 13.	
20	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Carolin Anders / Dipl.-Vw. Dirk Bessau/ Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Abschlussbericht zum ECOVIN-Projekt. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 14.	<b>Vergriffen</b> (ECOVIN-Handbu beigelegt
21	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Vw. Dirk Bessau	Ökonomische Nachhaltigkeitsprinzipien	
22	Anja Birke, Vanessa Hensel, Olaf Hirschfeld, Thomas Lenk	Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft zwischen Volkseigentum und Wettbewerb	
23	Olaf Hirschfeld unter Mitarbeit von Heide Köpping	Verteilung von Mitteln für Lehre und Forschung an der Universität Leipzig 1999	
24	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmung der Finanzausgleichsmasse – vertikale Verteilungsprobleme zwischen Land	

und Kommunen

25	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmung des Finanzbedarfs Dezember 2003	
26	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Ermittlung der Finanzkraft.	
27	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Der Ausgleich zwischen Finanzbedarf	
28	Matthias Klumpp/ Thomas Lenk	Das Finanzkraft Measurement of Competition in Higher Education Markets – the Example of Australia	
29	Olaf Hirschfeld	Bildwechsel: Ideen zu Bildung und Wissenschaft in Sachsen. Diskussi- onsbeitrag zu einem Workshop am 29.1.2004 an der Universität Leipzig.	
30	Matthias Klumpp/Thomas Lenk	New Public Manangement am Bei- spiel der Hochschulen in Österreich und der Schweiz März 2003	
31	Thomas Lenk/Heide Köpping	Cross Border Leasing: Eine finanzwissenschaftliche Analyse September 2004	
32	Thomas Lenk/Karolina Kaiser	Der strukturell-institutionelle Handlu- ngsbedarf zwischen Finanzaus- gleich und fehlender Einnahmeauto- nomie der Länder Oktober 2004	



33	Thomas Lenk/Christine Falken	Public debt as an instrument of fiscal policy in Germany: Basic conditions and current development September 2004	
34	Hermann Rüdert/Friedrich Vogelbusch/Christine Falken	Einführung der outputorientierten Haushalte bei kirchlichen Körperschaften September 2005	
35	Thomas Lenk/ Martina Kuntze	Entwicklung der kommunalen Einnahmen und Ausgaben der Stadt Leipzig unter finanziellen und strukturellen Gesichtspunkten und unter besonderer Berücksichtigung der personellen Umstrukturierung und Effizienz des Verwaltungsapparates	