

# **Kommunale Unternehmen**

**Eigenbetriebe – Kapitalgesellschaften – Zweckverbände**

begründet von

**Ulrich Cronauge**

Geschäftsführer  
der Arbeitsgemeinschaft Entsorgung  
im Verband kommunaler Unternehmen (VKU)

4., überarbeitete Auflage

von

**Prof. Dr. Georg Westermann**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Öffentliche Wirtschaft  
an der Hochschule Harz, Wernigerode

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage 1992
2. Auflage 1995
3. Auflage 1997
4. Auflage 2003

**ISBN 3 503 06054 5**

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2003  
[www.erich-schmidt-verlag.de](http://www.erich-schmidt-verlag.de)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: multixtext, Berlin  
Druck: Hubert, Göttingen

## Vorwort zur 4. Auflage

Vor einigen Monaten trat der Erich Schmidt Verlag mit dem Angebot an mich heran, das Buch „Kommunale Unternehmen“ ab der nun vorliegenden 4. Auflage als Autor zu übernehmen. Zunächst klang das wie eine leichte Aufgabe: Das Buch ist bei den Lesern gut eingeführt, die Grundstruktur hat sich als erfolgreich erwiesen und ich selbst empfehle das Werk meinen Studierenden bereits seit einigen Jahren zur Lektüre. Gerade die Tatsache, daß dieses Buch bereits existiert und einen relevanten Bereich des öffentlichen Sektors äußerst profund abdeckt, erschwert jedoch den Einstieg als Autor. Denn jede Änderung, die man einzuführen beabsichtigt, wird in dieser Situation natürlich besonders kritisch betrachtet werden. Der bisher mit diesem Buch erfolgreiche Verfasser wird vermutlich ebenso aufmerksam wie die Leserschaft jede Modifikation des Inhalts an der Ausrichtung des bereits bestehenden Werkes messen.

In dieser Situation habe ich mich entschlossen, die vierte Auflage lediglich in drei Aspekten zu bearbeiten: Zum einen müssen eine ganze Reihe gesetzlicher Änderungen eingefügt werden, die sich seit der dritten Auflage ergeben haben. Besonders schwerwiegend waren dabei die Modifikationen im Rahmen der Steuergesetzgebung. An dieser Stelle möchte ich meinen herzlichen Dank an meine Mitarbeiterin Frau Christiane Geier aussprechen, welche mit immensem Fleiß und äußerst akribisch die Aktualisierung der angegebenen Gesetzestexte vorgenommen hat. Die zweite notwendige Veränderung besteht in der Einarbeitung der neuen Währung. Dabei wurde jedoch nur in solchen Passagen die DM durch den € ersetzt, wo auch die entsprechenden Beträge geändert wurden. Vor allem in Beispielen, die sich auf Zeiten vor der Einführung des € beziehen, wurde die alte Währung belassen.

Schließlich habe ich dem Werk ein neues zweites Kapitel hinzugefügt, welches zum einen eine bisher vorhandene Lücke schließt und zum anderen dem Kern meiner eigenen Forschungs- und Lehrtätigkeit als Professor für BWL an der Hochschule Harz entspricht. Das Kapitel „Effizienz, Benchmarking und Effizienzsteigerung kommunaler Unternehmen“ ist als Zieldefinition für kommunale Unternehmen im Rahmen des vorliegenden Buches gedacht. Die Beurteilung aller im weiteren Verlauf des Textes behandelten Rechts- und Organisationsformen kann so auf einer – speziell auf den öffentlichen Sektor abgestimmten – expliziten Basis vorgenommen werden. Der Abschnitt über Benchmarking soll zeigen, daß auch (oder gerade) bei den kommunalen Unternehmen das Messen der Effizienz mög-

lich und notwendig ist, wenn diese den zukünftigen Herausforderungen durch verstärkten Wettbewerb gewachsen sein sollen.

Wernigerode, im August 2002

Georg Westermann

## **Vorwort zur 1. Auflage**

Kommunale Unternehmen sind wesentliche Instrumente der Städte, Gemeinden und Kreise zur Erledigung der vielfältigen Aufgaben der Daseinsvorsorge und der Kommunalwirtschaft. Dieser Bereich der sog. mittelbaren Kommunalverwaltung hat in den vergangenen Jahren in der kommunalen Praxis zunehmend an Bedeutung erlangt. Die Organisationsformen sind unterschiedlich ausgestaltet, die richtige Wahl häufig schwierig; zur Verfügung stehen vornehmlich Eigenbetriebe, Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) und – im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit – Zweckverbände, darüber hinaus aber im Einzelfall etwa auch BGB-Gesellschaften, Vereine, Anstalten und Wasser- und Bodenverbände.

Auch und gerade in den fünf neuen Bundesländern kommt diesen verselbständigten Verwaltungseinheiten bei dem Aufbau einer leistungsfähigen kommunalen Selbstverwaltung eine besondere Bedeutung zu. Die Entflechtung der früheren bezirklichen Energiekombinate und der WABs, die Neustrukturierung des ÖPNV und die zweckmäßige Ausgestaltung breitgefächerter Einrichtungen des Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesens sowie der Kultur verlangen von jeder Kommune Aussagen zur Wahl der richtigen Organisationsform.

Die vorliegende Darstellung will den Entscheidungsträgern in Gemeindevertretungen, Kreistagen und Verwaltungen in leicht verständlicher, übersichtlicher und praxisorientierter Form Hilfen für die Entscheidungsfindung „vor Ort“ zur Verfügung stellen. Das Buch wendet sich damit zwar in erster Linie an die Kommunalverwaltungen in den neuen Bundesländern, versucht jedoch darüber hinaus durch die Art der Darstellung allen an dieser Problemstellung Interessierten eine Fundgrube zu bieten.

Nach einem allgemeinen Überblick über Bedeutung und Stellenwert kommunaler Unternehmen innerhalb der kommunalen Selbstverwaltung sowie den vielfältigen Organisationsformen dieses Bereichs mittelbarer Kommunalverwaltung bildet die Darstellung der für die Kommunen besonders gewichtigen Organisationsformen Eigenbetrieb, Kapitalgesellschaft (GmbH und AG) und Zweckverband einen besonderen Schwerpunkt. Exemplarisch werden dann die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten einer Gemeinde in den kommunalenseits besonders gewichtigen Bereichen der Energie- und Wasserversorgung – ausgehend von der

## *Vorwort*

konkreten Problemsituation in den neuen Bundesländern – dargestellt. Einschlägige Mustersatzungen (Eigenbetrieb, Zweckverband) und Musterverträge (Gesellschafts-, Betriebsführungs- und Konzessionsvertrag) erleichtern schließlich der Kommune den Schritt von der Theorie zur Praxis.

Da im Zeitpunkt der Drucklegung in den neuen Bundesländern noch keine neuen Kommunalverfassungen verabschiedet waren, wird insoweit die übergangsweise fortgeltende Kommunalverfassung der ehemaligen DDR vom 17. 5. 1990 zugrunde gelegt. Im Interesse der Übersichtlichkeit, Lesbarkeit und besseren Verständlichkeit wurde – von Ausnahmen abgesehen – auf Zitate im Text verzichtet; das verwendete Schrifttum ist zusammengefasst in dem Literaturverzeichnis aufgeführt.

Essen, im Januar 1992

Der Verfasser

# Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
Vorwort zur 4. Auflage . . . . .	5	
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	19	

## KAPITEL I

### **Kommunale Selbstverwaltung und kommunale Unternehmen**

		1– 67
1. Unmittelbare und mittelbare Kommunalverwaltung . . . . .	23	1– 3
2. Kommunale Selbstverwaltung . . . . .	25	4– 21
2.1 Begriff der Selbstverwaltung . . . . .	25	4
2.2 Kommunale Selbstverwaltung im Staatsaufbau . . . . .	25	6
2.3 Bedeutung und Stellenwert kommunaler Selbst- verwaltung . . . . .	26	8
2.4 Garantie der kommunalen Selbstverwaltung . . . . .	29	12
2.5 Insbesondere: Organisationshoheit und Daseins- vorsorge . . . . .	31	19
3. Kommunale Unternehmen . . . . .	33	22– 54
3.1 Begriff des kommunalen Unternehmens . . . . .	33	22
3.2 Ausgrenzung nicht verselbständigter kommunaler Organisationsformen . . . . .	34	25
3.2.1 Amt und nichtrechtsfähige Anstalt . . . . .	35	28
3.2.2 Regiebetrieb . . . . .	36	30
3.3 Exkurs: Betrieb gewerblicher Art . . . . .	38	35
3.4 Geschichtliche Entwicklung kommunaler Unternehmen	41	46
4. Rechtsgrundlagen kommunaler Unternehmen . . . . .	46	55– 67
4.1 Bundesrecht . . . . .	46	55
4.2 Landesrecht . . . . .	46	57
4.2.1 Kommunalverfassungsrecht . . . . .	46	57
4.2.2 Sonstiges Landesrecht . . . . .	49	65

	Seite	Randziffer
<b>KAPITEL II</b>		
<b>Effizienz, Benchmarking und Effizienzsteigerung kommunaler Unternehmen</b>		
		68– 88
1. Effizienz bei kommunalen und privaten Unternehmen . . . .	53	69– 77
1.1 Der Begriff der Effizienz . . . . .	54	70
1.1.1 Effizienz im privaten Sektor . . . . .	54	71
1.1.2 Effizienz im öffentlichen Sektor . . . . .	55	72
1.2 Beispiel: Effizienz im Krankenhaus . . . . .	56	73
1.3 Beispiel: Effizienz von Sparkassen . . . . .	57	75
1.4 Fazit zum Effizienzbegriff im öffentlichen Sektor . . . .	59	77
2. Benchmarking als Instrument zur Effizienzsteigerung . . . .	60	78– 88
2.1 Das Benchmarking Konzept . . . . .	60	79– 84
2.1.1 Was ist Benchmarking? . . . . .	60	80
2.1.2 Benchmarking Formen . . . . .	61	81
2.1.3 Möglichkeiten und Ziele des Benchmarking . . . .	63	82
2.1.4 Benchmarking Prozeß . . . . .	64	84
2.2 Die Data Envelopment Analysis (DEA) als Bench- marking Instrument . . . . .	65	85– 88
2.2.1 Funktionsweise der Data Envelopment Analysis	66	86
2.2.2 Beurteilung des Instruments . . . . .	68	88
<b>KAPITEL III</b>		
<b>Organisationsformen kommunaler Unternehmen</b>		
		89–151
1. Ämterverwaltung oder Unternehmensgründung? . . . . .	71	89–104
1.1 Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Aufgabenerfüllung	71	91
1.2 Verlust der politischen Steuerungsmöglichkeit . . . . .	74	94
1.3 Entlastung des Haushalts/Wahrung des öffentlichen Zwecks . . . . .	75	96
1.4 Flexibilität in der Personalwirtschaft . . . . .	75	98
1.5 Senkung von Entgelten . . . . .	75	99
1.6 Steuerliche Entlastungen . . . . .	76	100
1.7 Beteiligung privater Dritter . . . . .	76	103
1.8 Unsachliche Motivationen . . . . .	77	104
2. Die Organisationsformen kommunaler Unternehmen im Überblick . . . . .	77	105–112
2.1 Organisationsformen des Öffentlichen Rechts . . . . .	78	107
2.2 Organisationsformen des Privatrechts . . . . .	78	108

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
2.3 Organisationsformen interkommunaler Zusammen- arbeit . . . . .	78	109
2.4 Umwandlung von Organisationsformen . . . . .	79	110
3. Organisationsformen des Öffentlichen Rechts . . . . .	80	113–120
3.1 Eigenbetrieb. . . . .	80	113
3.2 Rechtsfähige Anstalt . . . . .	82	119
3.3 Rechtsfähige Stiftung . . . . .	83	120
4. Organisationsformen des Privatrechts . . . . .	84	121–137
4.1 BGB-Gesellschaft, OHG, KG . . . . .	84	122
4.2 Nichtrechtsfähiger Verein . . . . .	87	127
4.3 Rechtsfähiger Verein. . . . .	87	128
4.4 Genossenschaft . . . . .	89	130
4.5 Rechtsfähige Stiftung . . . . .	89	132
4.6 Gesellschaft mit beschränkter Haftung . . . . .	90	133
4.7 Aktiengesellschaft. . . . .	91	136
5. Organisationsformen interkommunaler Zusammenarbeit . .	92	138–151
5.1 Zweckverband . . . . .	94	143
5.2 Wasser- und Bodenverband. . . . .	96	147
5.3 Privatrechtliche Gemeinschaftsunternehmen . . . . .	97	151
<b>KAPITEL IV</b>		
<b>Eigenbetrieb</b>		
		152–187
1. Rechtsgrundlagen und Organisationsstruktur . . . . .	99	152–154
2. Organe . . . . .	100	155–172
2.1 Werkleitung. . . . .	101	156
2.1.1 Zusammensetzung. . . . .	101	157
2.1.2 Zuständigkeit. . . . .	102	159
2.1.3 Besoldung . . . . .	104	165
2.2 Hauptverwaltungsbeamter. . . . .	105	166
2.3 Kämmerer . . . . .	106	168
2.4 Werkausschuss . . . . .	106	169
2.5 Rat/Gemeindevertretung . . . . .	107	172
3. Haushalts-, Rechnungs- und Prüfungswesen. . . . .	108	173–176
4. Steuerrechtliche Gesichtspunkte . . . . .	110	177
5. Personalwirtschaft und Mitbestimmung . . . . .	111	178–179

## *Inhaltsverzeichnis*

	Seite	Randziffer
6. Zusammenfassung von Eigenbetrieben . . . . .	112	180–187
6.1 Zusammenfassung von Betrieben gewerblicher Art. . .	113	182
6.2 Zusammenfassung von Hoheitsbetrieben mit Betrieben gewerblicher Art. . . . .	113	184

### **KAPITEL V Aktiengesellschaft**

188–210

1. Rechtsgrundlagen und Organisationsstruktur . . . . .	117	188–189
2. Organe . . . . .	118	190–196
2.1 Vorstand . . . . .	118	190
2.2 Aufsichtsrat. . . . .	119	192
2.3 Hauptversammlung. . . . .	122	196
3. Haushalts-, Rechnungs- und Prüfungswesen. . . . .	123	197–199
4. Steuerrechtliche Gesichtspunkte . . . . .	125	200–202
5. Personalwirtschaft und Mitbestimmung . . . . .	127	203
6. Verwaltungsprivatrecht . . . . .	127	204
7. Kommunale Einflussnahme auf die Eigengesellschaft . . . .	128	205
8. Holding und Organschaft. . . . .	129	206–209
9. Die kleine Aktiengesellschaft . . . . .	131	210

### **KAPITEL VI Gesellschaft mit beschränkter Haftung**

211–223

1. Rechtsgrundlagen und Organisationsstruktur . . . . .	133	211
2. Grundlegende Unterschiede zwischen GmbH und AG. . . . .	133	212
3. Organe . . . . .	134	213–218
3.1 Geschäftsführer. . . . .	134	214
3.2 Gesellschafterversammlung . . . . .	134	215
3.3 Aufsichtsrat. . . . .	135	216
4. Haushalts-, Rechnungs- und Prüfungswesen. . . . .	139	220
5. Steuerrechtliche Gesichtspunkte . . . . .	139	221

## *Inhaltsverzeichnis*

	Seite	Randziffer
6. Personalwirtschaft und Mitbestimmung . . . . .	139	222
7. Verwaltungsprivatrecht . . . . .	139	223
8. Kommunale Einflussnahme auf die Eigengesellschaft . . . . .	139	224

### **KAPITEL VII Zweckverband**

225–239

1. Rechtsgrundlagen und Organisationsstruktur . . . . .	141	225–226
1.1 Begriff . . . . .	141	225
1.2 Mitglieder . . . . .	141	226
1.3 Bildung . . . . .	142	227
2. Organe . . . . .	144	228–230
2.1 Verbandsversammlung . . . . .	144	229
2.2 Verbandsvorsteher . . . . .	145	230
2.3 Sonstige Organe nach Landesrecht . . . . .	146	231
3. Befugnisse des Zweckverbandes . . . . .	146	232–233
3.1 Im Verhältnis zu seinen Mitgliedern . . . . .	146	232
3.2 Im Verhältnis zum Bürger . . . . .	146	233
4. Wirtschaftsführung . . . . .	147	234
5. Steuerliche Behandlung . . . . .	148	235
6. Wasser- und Bodenverband . . . . .	149	236
7. Bedeutung des Zweckverbandes für die neuen Bundesländer . . . . .	149	237–239

### **KAPITEL VIII Zulässigkeit und Grenzen wirtschaftlicher Betätigung der Kommunen**

240–267

1. Wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Unternehmen . . . . .	153	240–244
1.1 Begriff des wirtschaftlichen Unternehmens . . . . .	154	241
1.2 Abgrenzung zum Hoheitsbetrieb . . . . .	154	242
2. Rechtliche Grenzen wirtschaftlicher Betätigung . . . . .	157	245–259
2.1 Verfassungsrechtliche Grenzen . . . . .	157	245

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
2.2 Kommunalverfassungsrechtliche Grenzen . . . . .	158	246
2.2.1 Öffentlicher Zweck . . . . .	158	247
2.2.2 Leistungsfähigkeit und Bedarf . . . . .	160	249
2.2.3 Subsidiarität . . . . .	161	250
2.2.4 Besonderheiten der ostdeutschen Kommunal- verfassungen . . . . .	162	251
2.2.5 Sonstige kommunalverfassungsrechtliche Bindungen . . . . .	164	253
2.3 Wirtschaftsrechtliche Grenzen . . . . .	168	257
3. Kommunalpolitische Schranken: Unmittelbare und mittelbare Kommunalverwaltung . . . . .	170	260
4. Annex: Privatisierung . . . . .	170	261–267
4.1 Formale Privatisierung . . . . .	171	262
4.2 Materielle Privatisierung . . . . .	171	263

### KAPITEL IX

#### **Das Verfahren bei der Gründung kommunaler Unternehmen – Überblick** 268–286

1. Entscheidungsvorbereitung . . . . .	177	269–281
1.1 Interne Organisationsuntersuchung durch die Verwaltung . . . . .	177	270
1.1.1 Checkliste . . . . .	177	271
1.1.2 Wahl der Organisationsform: Eigenbetrieb oder Eigengesellschaft . . . . .	178	272
1.1.3 Finanzierung . . . . .	179	274
1.1.4 Beteiligung Dritter . . . . .	181	277
1.1.5 Steuerung und Kontrolle . . . . .	182	278
1.2 Externe Sachverständigenhilfe . . . . .	183	280
2. Entscheidungsfindung . . . . .	184	282–286
3. Entscheidungsumsetzung . . . . .	184	283
3.1 Anzeige bzw. Antrag auf Genehmigung an die Kommunalaufsichtsbehörde . . . . .	185	284
3.2 Weitere Maßnahmen . . . . .	187	286

### KAPITEL X

#### **Fallbeispiele aus der kommunalen Praxis** 287–408

1. Energieversorgung . . . . .	190	288–323
--------------------------------	-----	---------

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
1.1 Gestaltungsrahmen der Kommunalverfassungen der neuen Bundesländer . . . . .	190	289
1.1.1 Stellung der Gemeinden in der Energie- versorgung . . . . .	190	289
1.1.2 Gestaltungsmöglichkeiten . . . . .	192	292
1.2 Eigenversorgung (Stadtwerk) . . . . .	193	293
1.2.1 Organisationsformen . . . . .	197	296
1.2.2 Vorteile der Eigenversorgung . . . . .	202	303
1.3 Fremdversorgung (Konzessionsvertrag) . . . . .	203	304
1.3.1 Beratungspflicht der Gemeinde . . . . .	205	307
1.3.2 Wesentlicher Inhalt eines Konzessionsvertrages	207	312
1.4 Beteiligung der Gemeinden an zukünftigen Regionalunternehmen . . . . .	213	321
2. Wasserversorgung . . . . .	217	324–340
2.1 Kommunalisierung der WAB-Struktur . . . . .	217	325
2.2 Herausbildung zukünftiger Organisationsstrukturen . . .	218	328
3. Kommunales Querverbundunternehmen Ver-/Entsorgung .	226	341–368
3.1 Hintergründe der Organisationsdebatte in der Entsorgung . . . . .	227	343
3.2 Rechtlicher Ordnungsrahmen: Kommunalverfassungs- recht und Wasserrecht als Eckpunkte . . . . .	228	344
3.2.1 Kommunalverfassungsrecht . . . . .	228	345
3.2.2 Abwasserbeseitigung als Pflichtaufgabe . . . . .	230	348
3.2.3 Annex: Kommunale Abfallbeseitigung . . . . .	230	349
3.3 Die Anbindung der Entsorgung an die Stadtwerke . . . .	231	350
3.3.1 Der Wandel in der herkömmlichen Organisationslandschaft . . . . .	231	350
3.3.2 Querverbundunternehmen Wasser/Abwasser als überzeugende Organisationsalternative . . . . .	232	351
3.3.3 Hemmnisse für eine umfassende Verbundlösung	233	352
3.4 Die Steuerpflicht der Entsorgung als Option für einen umfassenden kommunalen Querverbund Ver-/Entsorgung . . . . .	235	357
3.4.1 Keine Vermengung mit Privatisierungs- diskussion . . . . .	235	358
3.4.2 Absage an steuerrechtlichen Alleingang . . . . .	236	359
3.4.3 Belastungsneutrale Lösung für den Bürger . . . . .	237	361
3.5 Stadtwerke als Betriebsführer für die Entsorgung . . . .	239	364

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
3.6 Aktueller Stand der Rechtsprechung zur Steuerpflicht der Entsorgung . . . . .	239	365
4. Private-Public-Partnership. . . . .	241	369–408
4.1 Privates Know-how. . . . .	242	371
4.1.1 Betreibermodell . . . . .	242	371
4.1.2 Kooperationsmodell . . . . .	243	372
4.1.3 Betriebsführungsmodell . . . . .	244	373
4.2 Privates Kapital. . . . .	244	374
4.2.1 Leasing . . . . .	244	374
4.2.2 Kommunalen Immobilienfonds. . . . .	246	378
4.2.3 Factoring . . . . .	247	380
4.2.4 Objektgesellschaften einschließlich Miet-/ Pacht-Forfaitierung. . . . .	248	381
4.2.5 Beteiligungsfinanzierung (Stiller Gesellschafter)	249	382
5. Wirtschaftliche Betätigung der Kommunen in neuen Geschäftsfeldern . . . . .	249	383–408
5.1 Aktuelle Diskussion der gemeindefinanziellen Grenzen kommunaler Betätigung . . . . .	249	383
5.1.1 Neue Geschäftsfelder der Kommunen . . . . .	249	383
5.1.2 Die Ursachen der Entwicklung neuer Geschäftsfelder . . . . .	250	384
5.2 Bedeutung und Stellenwert der Vorschriften über die wirtschaftliche Betätigung im Gesamtgefüge der GO .	251	386
5.3 Die Zulässigkeitsvoraussetzungen wirtschaftlicher Betätigung. . . . .	253	391
5.3.1 Entstehungsgeschichte: Streichung der Sub- sidiaritätsklausel im Jahre 1994 . . . . .	254	392
5.3.2 Öffentlicher Zweck. . . . .	255	393
5.3.3 Dringend . . . . .	256	394
5.3.4 Angemessenes Verhältnis zwischen Art und Umfang der Betätigung und Leistungsfähigkeit der Gemeinde . . . . .	256	395
5.3.5 Weitergehende Zulässigkeitsvoraussetzungen, insbesondere Grundsatz der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit als besondere Funktionssperre?	256	396
5.3.6 Territorialprinzip als Betätigungsgrenze . . . . .	257	397
5.3.7 Wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Betätigung. . . . .	258	399
5.4 Dynamische Auslegung des geltenden Rechts . . . . .	259	400

## Inhaltsverzeichnis

	Seite	Randziffer
5.5 Bewertung einzelner Geschäftsfelder unter Zugrundelegung der geltenden Rechtslage . . . . .	261	402
5.5.1 Telekommunikation . . . . .	262	403
5.5.2 Consulting . . . . .	262	404
5.5.3 Beschäftigungsgesellschaften . . . . .	262	405
5.5.4 Technologie- und Existenzgründungszentren . . . . .	263	406
5.5.5 Externe Öffnung bislang interner kommunaler Dienstleistungen . . . . .	263	407
5.6 Fazit . . . . .	264	408

## Anhänge

Anhang 1: Muster einer Betriebssatzung für Eigenbetriebe in Nordrhein-Westfalen, . . . . .	269	409
Anhang 2: Muster eines Gesellschaftsvertrages einer Stadtwerke GmbH . . . . .	275	410
Anhang 3: Muster einer Zweckverbandssatzung, einer Geschäftsordnung für den Vorstand sowie einer Geschäftsordnung für den Ausschuß, . . . . .	282	411
Anhang 4: Muster einer Zweckverbandssatzung eines Wasserversorgungsverbandes nach nordrhein-westfälischem Recht . . . . .	298	412
Anhang 5: Muster einer Wasserversorgungssatzung, . . . . .	306	413
Anhang 6: Muster eines Betriebsführungsvertrages für die Versorgungssparte Wasser, . . . . .	321	414
Anhang 7: Muster eines Kooperationsmodells (Fallbeispiel: Abwasserentsorgung) . . . . .	326	415
Anhang 8: Konzessionsvertragsmuster . . . . .	354	416
8.1: Muster eines Konzessionsvertrages über die öffentliche Versorgung mit Strom . . . . .	354	417
8.2: Textergänzende Sachzeitwertklausel zu Konzessionsverträgen über die Versorgung mit Strom und Gas . . . . .	364	418
8.3: Besonderheiten für die Ausgestaltung von Gaskonzessionsverträgen. . . . .	366	419
8.4: Mustergestattungsvertrag für die Fernwärmeversorgung . . . . .	370	420
Anhang 9: Muster eines Straßenbeleuchtungsvertrages . . . . .	381	421

*Inhaltsverzeichnis*

	Seite	Randziffer
Anhang 10: Muster einer Zweckverbandssatzung für die Bündelung der gemeindlichen Beteiligung an Energieversorgungsunternehmen der Regional- und Verbundstufe . . . . .	389	422
Anhang 11: Vereinbarung zur Beilegung des Streits vor dem Bundesverfassungsgericht über die Struktur der Stromversorgung in den neuen Bundesländern in der Fassung vom 22. 12. 1992 . . . . .	398	423
Literaturverzeichnis . . . . .	409	
Stichwortverzeichnis . . . . .	417	