

»» Kommunale Auslagerungen: ein Spiegelbild regionaler Vielfalt in Deutschland

Nr. 268, 9. Oktober 2019

Autoren: Dr. Stephan Brand, Telefon 069 7431-6257, stephan.brand@kfw.de
Dr. Johannes Steinbrecher, Telefon 069 7431-2306, johannes.steinbrecher@kfw.de

Ein wesentlicher Teil kommunaler Aufgaben wird nicht in der Kernverwaltung, sondern in ausgelagerten Betrieben und eigenständigen Unternehmen wahrgenommen. Der Auslagerungsgrad unterscheidet sich dabei von Kommune zu Kommune. Es finden sich aber typische Muster beispielsweise anhand der Einwohnergröße oder den Aufgabenbereichen. Diese Unterschiede zwischen Städten, Gemeinden und Landkreisen gilt es bei der Interpretation von Kennzahlen und Vergleichen (wie beispielsweise der Verschuldung oder dem Investitionsrückstand) zu beachten, um zu verhindern, dass in kommunalpolitischen Debatten „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Die rund 11.000 politisch eigenständigen Gemeinden, kreisfreie Städte und Landkreise in Deutschland sind von einer beachtlichen Vielfalt geprägt.¹ Diese Vielfalt spiegelt sich auch im Aufgabenumfang sowie in der Organisation der Kommunalverwaltungen wider und erfordert eine entsprechende Berücksichtigung bei der Interpretation kommunaler Haushaltsgrößen und statistischer Kennzahlen. Denn Einnahmen und Ausgaben der Kommunen sind abhängig von den Zuständigkeiten und der Art der Aufgabenerledigung.

Nicht jede kommunale Aufgabe muss in der Kernverwaltung erledigt werden. Ganze Aufgabenbereiche sind häufig in Tochterunternehmen ausgelagert, sodass manchmal vom „Konzern Kommune“ gesprochen wird. Dieser Umstand findet sich dann sowohl in den Daten der amtlichen Statistiken als auch in Angaben aus Befragungen wie z. B. dem KfW-Kommunalpanel. Somit stellt sich die Frage, welchen Einfluss gerade die Auslagerungen für die Aussagekraft von Kenngrößen wie der Verschuldung oder dem Investitionsrückstand haben können.

Vielfältige Gründe für und gegen Auslagerungen

In der heutigen Ausprägung spiegelt das Zusammenspiel von Kernverwaltung und Auslagerungen die lange Entwicklungsgeschichte der kommunalen Ebene wider.² Der Begriff der Auslagerung ist dabei eng mit dem der Privatisierung verbunden.³ Da es sich bei den ausgelagerten Aufgaben und Bereichen zumeist um solche handelt, die wenig mit klassischer Verwaltungstätigkeit zu tun haben, erhofft man sich eine weniger bürokratische Organisation und dadurch eine wirtschaftlichere und flexiblere Leistungsbereitstellung.⁴ Zudem sollen sich Kooperationen mit Privatunternehmen (z. B. in Form von ÖPPs)⁵ oder anderen Kommunen leichter institutionalisieren lassen.

Jedoch wurden manche Auslagerungen auch von Haushaltsengpässen getrieben, um über die Privatisierung (einmalige) Einnahmen zu erzielen oder Investitionen an Haushaltsbeschränkungen vorbei finanzieren zu können.⁶ Damit steht auch der Verdacht im Raum, Ausgaben und Schulden zu verstecken.⁷ Bei einer Analyse der kommunalen Haushalte stellt sich deshalb immer die Frage, wie sich die (finanziellen) Verflechtungen zwischen Kommune und Auslagerung im Einzelnen darstellen.

Beachtliche Zahl von kommunalen Auslagerungen

Die Auslagerungen lassen sich gemäß dem „Schalenkonzept“ den Extrahaushalten sowie den sonstigen öffentlichen Fonds, Einrichtungen und Unternehmen (FEUs) zuordnen.⁸ Unter allen öffentlichen Auslagerungen entfällt der größte Anteil auf die kommunale Ebene. So belief sich die Anzahl der kommunalen Extrahaushalte zum Stichtag 01.01.2018 bundesweit auf rd. 5.000.⁹ Die Anzahl an erfassten kommunalen FEUs lag über 16.000.¹⁰ Somit umfasst die gesamte kommunale Ebene noch einmal doppelt so viele Entitäten wie es die reine Zahl der Gebietskörperschaften vermuten lässt.

Und auch mit Blick auf die finanziellen Volumina sind die kommunalen Auslagerungen substanziell. So führt beispielsweise der Beteiligungsbericht der Stadt Frankfurt am Main 247 kommunale Unternehmen bzw. wesentliche Beteiligungen an Unternehmen (ab 20 %) auf.¹¹ Zusammen haben diese einen Umsatz von über 4 Mrd. EUR und 15.274 Beschäftigte. Im Vergleich dazu betragen die Einnahmen der Stadt im Haushalt 2017 knapp 3,7 Mrd. EUR und es werden 9.639 Planstellen in der Verwaltung aufgeführt.¹²

Natürlich weisen nicht alle Kommunen eine solche Struktur auf. Manche, insbesondere Großstädte, haben für ihre zahlreichen Beteiligungen Holdingstrukturen gebildet. Andere Kommunen haben, wenn überhaupt, nur einzelne Aufgabenbereiche ausgelagert. Grundsätzlich sind dabei nahezu sämtliche Rechtsformen zu finden, wobei unter den öffentlich-rechtlichen der (rechtlich unselbstständige, aber wirtschaftlich separierte) Eigenbetrieb dominiert, während bei den privatrechtlichen vor allem die GmbH gewählt wird.¹³

Herausforderung der Quantifizierung des Auslagerungsgrads

In Anbetracht der großen Anzahl von kommunalen Auslagerungen und ihren vielfältigen Verflechtungen mit den Haushalten stellt die Quantifizierung der sich daraus ergebenden Auswirkungen eine echte Herausforderung dar. Da ein Großteil der (finanziellen) Aktivitäten in den Auslagerungen zu fin-

den ist, besitzt die statistische Erfassung eine hohe Relevanz, denn ein Blick auf die Finanzdaten ist nur unter Berücksichtigung der Extrahaushalte und sonstigen FEUs vollständig aussagekräftig.¹⁴

Der nahe liegende Zugang diesbezüglich ist die Ableitung von Kenngrößen über die Finanzstatistik.¹⁵ Tatsächlich lassen sich einige aussagekräftige Indikatoren, insbesondere zu fiskalischen Eckwerten, finden. Als Maß für den Auslagerungsgrad können aus der Statistik verschiedene Haushaltsgrößen herangezogen werden: Anhand der kommunalen Schulden beträgt der Auslagerungsgrad im Durchschnitt der Flächenländer 63 %, jedoch mit zum Teil erheblichen regionalen Unterschieden.¹⁶ Unter den Auslagerungen entfällt der Großteil der kommunalen Gesamtverschuldung auf die sonstigen FEUs. So werden in den Extrahaushalten nur rd. 7 % verbucht. Hingegen beläuft sich der Anteil der sonstigen FEUs an den Gesamtschulden auf 56 %.¹⁷

Während bei der Erfassung der Schulden auch die FEUs berücksichtigt werden können, ist die Datenverfügbarkeit für andere Haushaltsgrößen auf die Extrahaushalte begrenzt. Gemessen an den Gesamteinnahmen entfallen durchschnittlich 5,9 % auf die Extrahaushalte; ausgabenseitig beläuft sich der Auslagerungsgrad auf 5,7 %.¹⁸ Zum positiven Finanzierungssaldo 2018 trugen die Extrahaushalte aber immerhin 12,2 % bei.¹⁹

Hinter diesen Durchschnittsdaten verbergen sich große Spannbreiten zwischen den Kommunen. Am Beispiel der Investitionen wird dies deutlich, denn während im Durchschnitt nur 8 % der Gesamtinvestitionsausgaben in den Extrahaushalten verbucht werden, kann dieser Wert in einzelnen Städten deutlich höher ausfallen.²⁰ Abhängig ist dies von der Organisationsstruktur vor Ort. Weil sich dazu kaum statistische Daten finden lassen, sind für die Einschätzung zusätzliche Daten zur Form der Aufgabenerledigung nötig, die sich beispielsweise über Kommunalbefragungen generieren lassen.

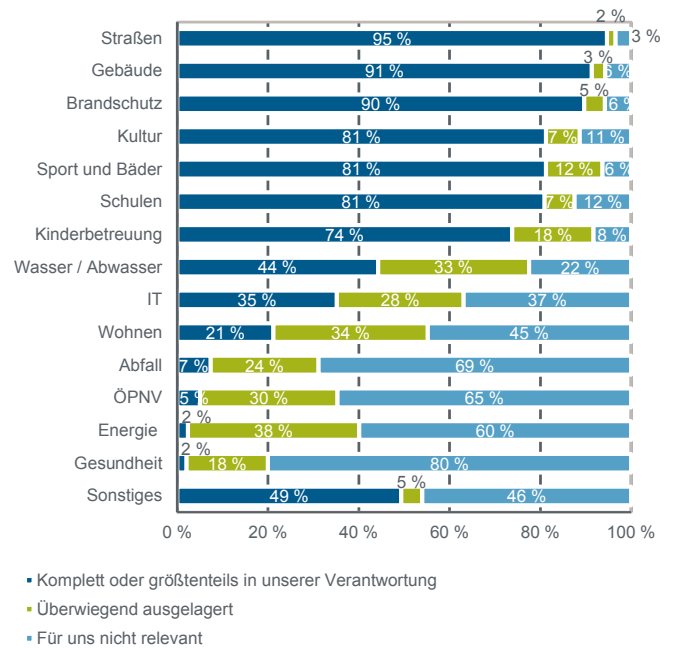
Obwohl sich die statistische Datenlage zu den Auslagerungen seit Mitte der 2000er-Jahre verbessert hat, bleiben Lücken.²¹ So lassen sich Zahlungsströme und Bestandsgrößen teilweise nur unzureichend erfassen bzw. zuordnen, was für die Datenverfügbarkeit und -zuverlässigkeit fraglich ist.²² Insbesondere die Aufgliederung für kommunale Aufgabenfelder und Tätigkeitsschwerpunkte erscheint noch lückenhaft. Hier hilft nur eine Kombination verschiedener Datenquellen, um ein möglichst klares Bild zu erhalten. Dafür lassen sich die statistischen Zugänge beispielsweise mit Einschätzungen aus Befragungen ergänzen.²³

Befragungsdaten helfen bei vertiefenden Analysen

Im KfW-Kommunalpanel 2019 wurden die Kämmerer befragt, ob ein Aufgabenbereich in eigener Verantwortung liegt, ausgelagert wurde oder nicht zum Portfolio gehört (siehe Grafik 1).²⁴ Insbesondere die Bereiche Straßen, Verwaltungsgebäude und der Brand- und Katastrophenschutz werden von den Kommunen mit über 90 % größtenteils selbst wahrgenommen. Dies gilt mit rd. 80 % auch für Sport, Kultur

und Bildung. Viele der üblichen „Stadtwerke-Aufgaben“ – wie Energie, ÖPNV, Abfall oder Wasser und Abwasser – werden hingegen zu rd. 30 % ausgelagert oder sind für die befragten Kommunen zu über 60 % nicht relevant, da sie hierfür nicht zuständig sind, weil beispielsweise die Aufgaben von den Kreisen übernommen werden.

Grafik 1: Zuständigkeiten in kommunalen Aufgabenbereichen



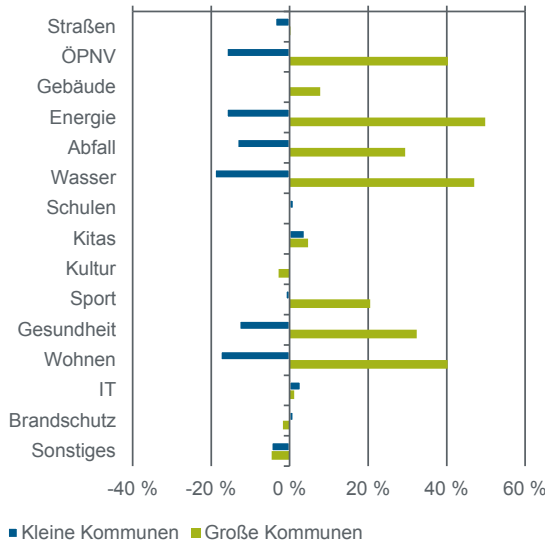
Quelle: KfW-Kommunalpanel 2019

Es zeigen sich vor allem hinsichtlich der Einwohnergröße interessante Unterschiede: Großstädte sind für eine Vielzahl an Aufgaben zuständig und bedienen sich dabei stärker ausgelagerten Organisationsformen als kleinere Gemeinden (siehe Grafik 2). In nahezu allen Aufgabenbereichen wird von den befragten Kommunen mit mehr als 50.000 Einwohnern deutlich häufiger angegeben, dass dieser Bereich in einer Auslagerung wahrgenommen wird. Hingegen besitzt beispielsweise der Bereich Wasser- und Abwasser für kleinere Gemeinden mit 2.000 bis 5.000 Einwohnern eine hohe Relevanz und wird oftmals (als Eigenbetrieb) in enger Anlehnung an die Kernverwaltung organisiert. Demnach fällt hier die Angabe „ausgelagert“ (in privatwirtschaftliche Unternehmen) geringer als im kommunalen Durchschnitt aus. Andere Aufgaben wie ÖPNV oder Wohnen sind hingegen deutlich häufiger als ausgelagert oder nicht relevant genannt, da sie (wenn überhaupt) entweder in Kooperation mit anderen Kommunen oder über die Landkreise wahrgenommen werden.

Derartige Unterschiede gilt es also vor allem bei interkommunalen Vergleichen zu beachten. So fließt der Auslagerungsaspekt beispielsweise im KfW-Kommunalpanel als Gewichtungsfaktor in die Hochrechnung für den wahrgenommenen Investitionsrückstand mit ein, um die unterschiedliche Relevanz der kommunalen Aufgabenbereiche für die befragten Kämmerer zu berücksichtigen. Dadurch lassen sich kommunalwissenschaftliche Erkenntnisse und Implikationen

nuancierter diskutieren als bei alleiniger Betrachtung der amtlichen Statistik.

Grafik 2: Unterschiede bei der Auslagerungsintensität in kommunalen Aufgabenbereichen



Anmerkung: Abweichung der Angabe „überwiegend ausgelagert“ in Prozentpunkten vom Durchschnitt nach Einwohnergrößenklasse 2.000–5.000 Einwohner (=kleine Kommune) und mehr als 50.000 Einwohner (=große Kommune).

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2019

Fazit

Die deutschen Kommunen sind von einer bunten Vielfalt geprägt. Das bietet viele Vorteile, weil man beispielsweise auf der Suche nach Lösungen verschiedenste Ansätze miteinander vergleichen kann, um voneinander zu lernen und viel versprechende Herangehensweisen zu finden. Derartige Vergleiche sind aber nur möglich, wenn strukturelle Unterschiede erkannt und berücksichtigt werden.

Die Organisationsvielfalt birgt die Herausforderung, dass ein Gesamtblick auf die Kommunen nur möglich ist, wenn nahe-

zu alle Auslagerungen berücksichtigt werden. Die statistische Erfassung der Extrahaushalte ist dabei noch vergleichsweise umfangreich, für die sonstigen FEUs sind von Sondererhebungen abgesehen allenfalls noch die Verschuldungsdaten verfügbar. Um Aussagen zum Tätigkeitsumfang der Kommunen vornehmen zu können, werden deshalb zusätzliche Informationen benötigt. Über Befragungen wie im KfW-Kommunalpanel können so beispielsweise typische Organisationsstrukturen für einzelne Aufgabenbereiche identifiziert werden. Gerade für stark ausgelagerte oder für viele Kommunen kaum relevante Aufgaben sollte dies bei der Interpretation von Kennzahlen u. ä. berücksichtigt werden.

Mit den Erfassungsproblemen sind auch gewisse politisch-administrative Steuerungsdefizite verbunden.²⁵ Eine Verbesserung der Datenbasis würde demnach nicht nur die Möglichkeiten interkommunaler Vergleiche verbessern, sondern zugleich die Optionen für ein effektives Teilnehmungsmanagement zur Verringerung der ausgelagerten Risiken erhöhen.²⁶ Ansätze dazu sind vor allem mit der Doppik verbunden, wengleich die ersten Erfahrungen z. B. mit konsolidierten Konzernbilanzen vielerorts noch nicht überzeugend sind.²⁷ Darum sollten sowohl bei der Erfassung der Daten als auch im Teilnehmungsmanagement die bisherigen Anstrengungen weiter forciert werden, um das notwendige Maß an Transparenz und Steuerungsmöglichkeit im Konzern Kommune zu erhalten.

Folgen Sie KfW Research auf **Twitter**.

Oder abonnieren Sie unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter, und Sie verpassen keine Publikation.

Zur Anmeldung

¹ Stand Jahresmitte 2019, vgl. Statistisches Bundesamt (2019): Verwaltungsgliederung am 30.06.2019 (2. Quartal 2019). Online verfügbar.

² Zur Entwicklungsgeschichte der kommunalen Auslagerungspraxis vgl. bspw. Hofmann, W. (2007): Die Entwicklung der kommunalen Selbstverwaltung von 1848 bis 1919. In: Mann, T. und G. Püttner (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Bd. 1, 3. Aufl., S. 84ff.

³ Zumeist steht die „formelle Privatisierung“ im Vordergrund, da zwar eine andere Rechtsform gewählt wird, die öffentliche Hand die ausgelagerte Aufgabe aber faktisch weiter wahrnimmt. Dies betrifft hier insbesondere die Privatisierung von Leistungen bzw. Aufgaben. Vgl. zu den Begrifflichkeiten Burth, A. (o. J.): Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft: Privatisierung, online verfügbar.

⁴ Vgl. Thieme, W. (2007): Die Gliederung der deutschen Verwaltung, in: Mann, T. und G. Püttner (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Bd. 1, 3. Aufl., S. 157.

⁵ Die Öffentlich-Private-Partnerschaft (ÖPP) stellt eine Mischform der Privatisierung dar, bei der die öffentliche Hand mit privatwirtschaftlichen Unternehmen bei der Aufgabenwahrnehmung zusammenarbeitet. Obwohl ÖPPs häufig als Finanzierungsform kategorisiert werden, handelt es sich eigentlich um eine Beschaffungsvariante, siehe dazu Kunzmann, M. et al. (2015): Erfolgsfaktoren kommunaler ÖPP-Projekte. Hrsg. Partnerschaft Deutschland und KfW Bankengruppe.

⁶ In einigen vormals ertragreichen Sparten sind die Überschüsse eingebrochen, vgl. Hansmann, M. (2015): Kommunale Haushaltswirtschaft, in: Gatzert, W. und T. Schweisfurth (Hrsg.): Öffentliche Finanzwirtschaft in der Staatspraxis, S. 607. In vielen kommunalen Unternehmen wurden nicht-wirtschaftliche Aufgaben wie z. B. der Betrieb des ÖPNV oder des Schwimmbads durch Überschüsse finanziert. Die Quersubventionierung formal privatisierter Aufgaben ist mit den Grundsätzen des Beihilferechts aber schwer vereinbar. Diese Faktoren beförderten auch die Debatte zur Rekommunalisierung, vgl. Höfler, F. (2013): Rekommunalisierung – Eine Variation über das Thema „Staat oder Privat?“, in: Wirtschaftsdienst 2013/2, S. 71ff oder Vgl. Kahl, B. und A. Kerst (2015): Öffentliche Unternehmen, in: Gatzert, W. und T. Schweisfurth (Hrsg.): Öffentliche Finanzwirtschaft in der Staatspraxis, S. 621ff.

⁷ Vgl. Herrmann, K. (2012): Kommunale Schattenhaushalte. Versteckte Schulden und Haftungsrisiken. Hrsg. Karl-Bräuer-Institut des Bundes der Steuerzahler oder Burth, A. (2011): Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft: Kommunale Auslagerungen. Online verfügbar.

⁸ Das Schalenkonzept dient insbesondere der Erfassung öffentlicher Schulden durch die statistischen Ämter und liegt der neuen Schuldenstatistik seit 2010 zu Grunde. Gerade in der äußeren Schale stellt die korrekte Abgrenzung eine gewisse Herausforderung dar: Öffentliche FEUs sind dabei so definiert, dass sie staatlich oder kommunal kontrolliert und als Nichtmarktproduzenten auch finanziert werden, wobei öffentliche Körperschaften mit mehr als 50 % des Nennkapitals oder Stimmrechts unmittelbar oder mittelbar beteiligt sein müssen. Marktproduzenten werden ebenfalls erfasst, wenn sie zu mehr als 80 % für den Kernhaushalt tätig sind. Vgl. Schmidt, N. (2011): Ausgliederungen aus den Kernhaushalten: öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen, Hrsg. Statistisches Bundesamt oder Statistisches Bundesamt (o. J.): Glossar Schalenkonzept. Online verfügbar.

⁹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2019, Hrsg.): Kommunalen Finanzreport 2019, S. 14f. Die jeweiligen Berichtskreise unterliegen vergleichsweise starken Veränderungen im Zeitverlauf.

¹⁰ Statistisches Bundesamt (2018): Liste der sonstigen Fonds, Einrichtungen und Unternehmen. Für 2016 zeigte sich, dass die FEUs schwerpunktmäßig als Versorgungsunternehmen der Wasser- und Energiewirtschaft tätig waren und 38 % der Umsatzerlöse erzielten. Die Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen erwirtschafteten 13 % der Umsatzerlöse, gefolgt von den Verkehrsunternehmen (12,1 %). Vgl. Statistisches Bundesamt (o. J.): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen. Online verfügbar.

¹¹ Vgl. Stadt Frankfurt am Main (2018): Beteiligungsbericht 2017, S. 28–29.

¹² Vgl. Stadt Frankfurt am Main (2018): Produkthaushalt für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017, S. 11 und S. 46. Als Einnahmen erfasst werden hier nach doppischer Systematik die Erträge. Die Begriffe werden des einfacheren Verständnisses wegen synonym benutzt.

¹³ Vgl. Hesse, M. (2019): Haushaltskonsolidierung in Kommunen, S. 36.

¹⁴ Der Blick auf die finanziellen Daten der Finanzstatistik verdeutlicht die dahinterstehenden Aktivitäten und Organisationsstrukturen, die sich in den Haushaltsgrößen wiederfinden. Auch anhand der Ausgangsparameter wie beispielsweise dem Personalbestand lässt sich die Bedeutung der Auslagerungen nachvollziehen: Rund die Hälfte der statistisch als kommunale Beschäftigte erfassten Stellen lassen sich den Extrahaushalten und FEUs zuordnen, vgl. Hesse, M. (2019): a. a. O., S. 258.

¹⁵ Dabei wurde die Nachvollziehbarkeit der ausgelagerten Schulden durch die Integrierte Schuldenstatistik des Statistischen Bundesamtes deutlich verbessert. Dies gilt allerdings nur für Schulden und nicht für andere Haushaltsgrößen wie Einnahmen und Ausgaben. Trotz der Bemühungen zur statistischen Erfassung der Auslagerungen bleibt deshalb gerade die Zuordnung am äußeren Rand problematisch, vgl. Hesse, M. (2019): a. a. O., S. 40ff. Dies dürfte ein Grund dafür sein, dass es in den finanzstatistischen Standardveröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes keine Integration der „sonstigen öffentlichen Fonds, Einrichtungen und Unternehmen“ (sonstige FEU) gibt, sondern diese nur im Rahmen von Modellrechnungen veröffentlicht werden, vgl. Bertelsmann Stiftung (2019): a. a. O., S. 10ff.

¹⁶ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2019): a. a. O., S. 11ff. Zum Stichtag 31.12.2016 reichte die Spannweite des Schuldenauslagerungsgrads von 46 % in Rheinland-Pfalz bis hin zu 84 % in Brandenburg. In Ostdeutschland fällt der Auslagerungsgrad tendenziell höher aus (75 %) als in Westdeutschland (60 %).

¹⁷ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2019): a. a. O., S. 13ff. Datenstand ist der 31.12.2016. Zu den Extrahaushalten zählen auch die zum Staatssektor gehörenden FEUs in kommunaler Trägerschaft, nicht jedoch sonstige FEUs.

¹⁸ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2019): a. a. O., S. 14f. Unter den verschiedenen Einnahmearten liegt der Auslagerungsgrad der Extrahaushalte im Jahr 2018 für Gebühren und Beiträge bei 35 %, für Finanzeinnahmen bei 22 % und zweckgebundenen Zuweisungen bei 11 %. Den höchsten Auslagerungsgrad unter den Ausgabenarten haben 2018 die Zinsen mit durchschnittlich 18 %, der laufende Sachaufwand mit 14 % sowie die Zuweisungen für laufende Zwecke mit 12 %. Von den Gesamtausgaben für Personal sind durchschnittlich 10 % in die Extrahaushalte ausgelagert, von den Investitionen 8 %. Jenseits der Durchschnittswerte bestehen aber große Spannbreiten zwischen den Kommunen. Angaben für die sonstigen FEUs sind nicht verfügbar.

¹⁹ Eigene Berechnung auf Grundlage der vierteljährlichen Kassenstatistik, vgl. Statistisches Bundesamtes (2019): Kommunen mit 9,8 Milliarden Euro Finanzierungsüberschuss im Jahr 2018, Pressemitteilung Nr. 127 vom 2. April 2019.

²⁰ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2019): a. a. O., S. 15. Frühere Untersuchungen haben (teilw. unter Berücksichtigung der FEUs) deutlich höhere Spannbreiten aufgezeigt, vgl. Junkerheinrich, M. und G. Micosatt (2008): Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008 – Ein Ländervergleich. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. In der Tendenz zeigt sich, dass vor allem in größeren Städten die Anzahl der Auslagerungen höher ausfällt.

²¹ Vgl. Hesse, M. (2019): a. a. O., S. 272.

²² Zwar gibt es über Zuschüsse oder Defizitausgleich und Gewinnabführung finanzielle Verbindungen der Auslagerungen zum Kernhaushalt, diese Einnahmen und Ausgaben sind jedoch nicht immer eindeutig zuordenbar. Vgl. Hesse, M. (2019): a. a. O., S. 40.

²³ Vgl. Brand, S. und J. Steinbrecher (2019): **Doppelt hält besser: Umfragen als sinnvolle Ergänzung der amtlichen Statistik**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 253, KfW Research.

²⁴ Vgl. Krone, E. und H. Scheller (2019): **KfW-Kommunalpanel 2019**, KfW Research.

²⁵ Beispielsweise verdeutlichen die Finanzprobleme mancher Stadtwerke in den letzten Jahren die finanziellen Risiken, die sich für die Kommunen im ausgelagerten Bereich ergeben können. Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor (2016): Der „Konzern Kommune“ in der Krise?, Hrsg. KPGM oder Herrmann, K. (2012): a. a. O.

²⁶ Vgl. Hansmann, M. (2015): Kommunale Haushaltswirtschaft, a. a. O.

²⁷ Vgl. IDW (2019): Rechnungslegung der öffentlichen Hand. IDW Positionspapier zur Doppik in Deutschland und zur Harmonisierung durch Epsas in Europa, S. 24ff.