# Die Wirtschaftlichkeit des kommunalen Kraftfahrzeug-Leasings

### Kommunal-Leasing im Lichte des ökonomischen Prinzips

DR. PATRICK NEUHAUS, HENNEF

Der "Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit" drückt einen Zusammenhang aus, dessen Allgegenwart ihn trivial erscheinen lässt: Er besagt: Die öffentliche Hand soll das eingenommene Steuergeld so ausgeben, dass möglichst viel Wirkung damit erzielt wird. Ein solches Verhalten wäre "verwaltungswirtschaftlich rational". Am Beispiel des kommunalen Fahrzeug-Leasings wird im nachfolgenden Beitrag dargestellt, weshalb die Umsetzung dieses einfachen Handlungsgrundsatzes in der Praxis oft auf Schwierigkeiten stößt.

Als Fundamentalprinzip, welches inzwischen als gemeinsames Prinzip der Volkswirtschaftslehre und der Verwaltungswissenschaften angesehen wird, gilt das sogenannte "ökonomische Prinzip". Die Volkswirtschaftslehre nähert sich diesem über die Annahme, Wirtschaftssubjekte würden sich aufgrund der Knappheit von Gütern zur Erreichung des von ihnen beabsichtigten Zweckes rational verhalten; das bedeutet, auf eine möglichst günstige Relation von Ergebnis (Output) zum Mitteleinsatz (Input) zu achten. Der volkswirtschaftlichen Sichtweise liegt daher die rationale Entscheidung Einzelner zugrunde, welche zur Maximierung der individuellen Wohlfahrt volkswirtschaftliche Diese Sichtweise lässt sich nicht ohne Weiteres auf die Verwaltungswissenschaften übertragen, da es der öffentlichen Hand eben nicht um die Maximierung der individuellen Wohlfahrt geht.

Aus dem Sozialstaatsprinzip (Art. 1 Abs. 1 GG und Art. 20 GG) lässt sich nach herrschender Meinung in der Staatsrechtlehre eine "Staatszielbestimmung"<sup>1)</sup> konkretisieren. Staatliche Organe sind verpflichtet, Leistungen, auf die der Mensch lebensnotwendig angewiesen ist, sicherzustellen2). Die Vorstellung von einem Staat, der aktiv eine gerechte Sozialordnung hervorzubringen versucht, wird mit dem Begriff "Daseinsvorsorge" verknüpft³). Dies stellt "die Daseinsvorsorge, -fürsorge und -erhaltung für die Bürger in den Mittelpunkt staatlicher Aktivitäten"4). Daseinsvorsorge umfasst die Schaffung, Sicherung und Entwicklung sozialer Lebensbedingungen der Bürgerinnen und Bürger. Daraus ergibt sich für die öffentliche Hand, dass sie die bedarfsgerechte Daseinsvorsorge verfolgen und dazu zum Beispiel Investitionen durchführen muss, mit denen die gesellschaftliche Wohlfahrt maximiert wird.5)

Die Verwaltungswissenschaft nähert sich dem ökonomischen Prinzip mithin über die Annahme einer für die öffentliche Hand geltenden Ratio-

 Vgl. Ipsen, H.: Über das Grundgesetz – nach 25 Jahren. Die Öffentliche Verwaltung, Stuttgart 1974, 27. Jg., S. 289, 294.
Vgl. Stern, K.: Das Staatsrecht der Bundesre-

2) vgl. Stern, K.: Das Staatsrecht der Bundesrepublik Deutschland, Band 1, 2. Auflage, München 1984, S. 897 ff.

3) Vgl. Badura, P.: Das Verwaltungsmonopol, Berlin 1963, S. 188 f.

 Nau, H./Wallner G.: Verwaltungscontrolling für Einsteiger. 2. Auflage, Freiburg 1999, S. 34.
Vgl. Schmidt, J.: Wirtschaftlichkeit in der öf-

 Vgl. Schmidt, J.: Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, 6. Auflage, Berlin 2002, S. 306

 Krems, B.: Online-Verwaltungslexikon, Internetquelle, www.olev.de (22.11.08).

nalität, welche die Maximierung einer kollektiven statt einer individuellen Wohlfahrt zum Ziel hat. Da der Staat seine Steuerzahler einerseits nicht überlasten darf - Verbot der Überlastung der Steuerpflichtigen, Art. 106 Abs. 3 Nr. 2 GG -, andererseits aber die gesellschaftliche Wohlfahrt maximieren soll, unterliegt die öffentliche Hand genauso wie die übrigen Wirtschaftssubjekte der Knappheit von Ressourcen und muss sich daher zur Erreichung der beabsichtigten Ziele rational verhalten, das heißt auf eine möglichst günstige Output-Input-Relation achten. Staatliches Handeln muss auch "nachhaltig" sein; darüber besteht zusätzlich politischer und gesellschaftlicher Konsens. Das heißt, es darf nicht nur den Bedürfnissen heutiger, sondern muss auch künftigen Generationen Rechnung tragen. Es lässt sich deshalb festhalten: Wirtschaftliches - sprich: vom verwaltungswirtschaftlichen Rational getragenes - Verwaltungshandeln hat "das nachhaltig günstigste Verhältnis zwischen Nutzen und Kosten"6) zum Ziel.

#### DER AUTOR:

Dr. Patrick Neuhaus, Hennef

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundes-

wehr Hamburg und am Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln. Seit 2001 arbeitet er hauptberuflich im Themenfeld "Leasing für die öffentliche Hand" in privaten Unternehmen des Bundes, im Bundesministerium der Verteidigung sowie für die Econmobil GmbH.

E-Mail: neuhaus@econmobil.de



Diese Feststellung scheint zunächst nicht zu überraschen. Sie steht jedoch mitunter in unmittelbarem Widerspruch zum tatsächlichen Verwaltungshandeln, das sich häufig ausschließlich auf die Kostenseite, also die monetären Aspekte einer öffentlichen Investitionsentscheidung ("finanzwirksame Maßnahme") bezieht und qualitative (Nutzen-) Aspekte außen vor lässt. Sowohl die haushaltsrechtlichen als auch die vergaberechtlichen Vorschriften sind eindeutig: Bei finanzwirksamen Maßnahmen soll das ökonomische Prinzip zur Anwendung kommen. Da sich ohne Weiteres nur die Kosten messen lassen, nicht aber der Nutzen, leidet oft die Übertragung des ökonomischen Prinzips auf Beschaffungsentscheidungen der öffentlichen Hand. In der Verwaltungspraxis führt dies häufig zu der Neigung, den Nutzen zu vernachlässigen und sich stattdessen auf die Minimierung der Kosten zu konzentrieren. Aus haushaltsrechtlicher Sicht ergibt sich die zwingende Anwendung des ökonomischen Prinzips bei finanzwirksamen Maßnahmen der öffentlichen Hand aus dem "Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit", der aus §7 der Bundeshaushaltsordnung (BHO), gestützt auf §6 des Haushaltsgrundsätzegesetzes (HGrG), entwickelt wird.71 In den Verwaltungsvorschriften zu §7 BHO heißt es folgerichtig: "Nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit ist die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln (Ressourcen) anzustreben."8)

Allerdings, so heißt es weiter, stünden die Ergebnisse und Ziele einer finanzwirksamen Maßnahme zum Entscheidungszeitpunkt regelmäßig fest, sodass das ökonomische Prinzip zumeist in seiner Ausprägung als "Minimalprinzip" (ein vorgegebenes Ziel mit minimalem Mitteleinsatz erreichen; auch Sparsamkeitsprinzip) zur

Anwendung komme. Ferner sei auch das Maximalprinzip (auch Ergiebigkeitsprinzip) anwendbar, wenn mit gegebenem Mitteleinsatz ein bestmögliches Ergebnis erzielt werden soll.

#### Minimal- und Maximalprinzip

Nach Meinung des Verfassers besteht genau an dieser Stelle Diskussionsbedarf. Minimal- und Maximalprinzip beschreiben lediglich Extremstellen der Optimierung und füllen das ökonomische Prinzip mithin nicht vollständig aus. Das Minimalprinzip kann nur dann zu einer wirtschaftlich optimalen Lösung führen, wenn die in Rede stehenden Alternativen einen identischen Nutzen aufweisen. Dies dürfte nur auf einfache Investitionsgüter zutreffen, wie zum Beispiel Kopierpapier einer ge-

**Abbildung 1: Der Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten** Die Sättigungskurve zeigt, dass die Kosten je zusätzlicher Nutzeneinheit überproportional zunehmen (Sättigungsgesetz).

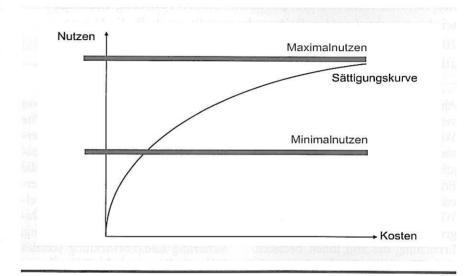
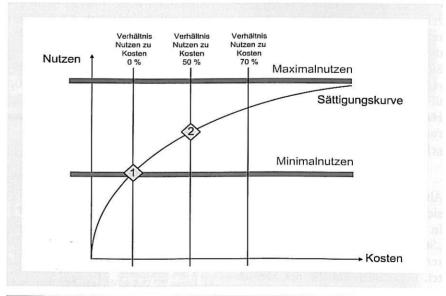


Abbildung 2: Beispiele unterschiedlicher Nutzen-Kosten-Präferenzen Je höher das Nutzengewicht, desto mehr honoriert der Entscheidungsträger Zusatznutzen in seiner Entscheidung.



Dommach, H.: § 7 BHO, in: Heuer et al. (Hrsg.), Kommentar zum Haushaltsrecht. Stand 2007, Neuwied 2002, S. 7.

Bundesministerium der Finanzen: Allgemeines Haushaltsrecht, Verwaltungsvorschrift zu §7 BHO vom 16.5.2001, S.1.

normten Güte und so weiter. Komplexe Investitionsgüter, wie etwa Fahrzeuge, IT oder Immobilien, die im Kommunal-Leasing eine Rolle spielen, weisen regelmäßig Qualitäts- und damit Nutzenunterschiede aus. Ein Ignorieren von Qualitätsunterschieden entspräche nur dann dem verwaltungswirtschaftlichen Rational (siehe oben), wenn unterschiedliche Qualitäten keinen Zusatznutzen für die öffentliche Hand stiften; wenn aber die in Rede stehenden Alternativen einen unterschiedlichen Nutzen für den öffentlichen Zweck stiften, birgt das Ignorieren dieser Nutzenunterschiede die Gefahr irrationaler Entscheidungen.

- Beispiel 1: Eine Kommune beschafft eine neue Kompaktkehrmaschine. Zur Auswahl stehen zwei Fahrzeuge. Das teurere Fahrzeug verfügt über einen Kehrgutbehälter mit 3 m³ Volumen, das billigere Fahrzeug fasst 2 m3 Kehrgut. Aus Erfahrung weiß der Bauhofleiter, dass sich pro Arbeitsfahrt maximal 1,5 m<sup>3</sup> Kehrgut sammeln lassen, bevor das Fahrzeug zum Entladepunkt fährt. Der qualitative Vorteil des teureren Fahrzeugs stiftet mithin keinen Zusatznutzen; er fließt daher nicht in die Entscheidung ein.
- ▶ Beispiel 2: Eine Kommune beschafft einen neuen Einsatzleitwagen für den Brandmeister. Zur Auswahl stehen ein allradgetriebener Kombi und ein allradgetriebenes Sport Utility Vehicle (SUV). Laut Leistungsbeschreibung muss das Fahrzeug in der Lage sein, auf unbefestigten Wegen sicher fahren zu können. Diesen "Mindestnutzen" erfüllen zwar beide Fahrzeuge, der SUV jedoch bauartbedingt besser als der Kombi. Aus feuerwehrtaktischer Sicht ergibt sich dadurch Nutzenvorteil für den SUV; der Einbezug dieses Nutzenvorteils in die Entscheidung entspricht also dem verwaltungswirtschaftlichen Rational.

Europäische Union: Richtlinie 2004/18/EG, Nummer 46. Folgerichtig enthalten die vergaberechtlichen Bestimmungen konkretere Hinweise zur rationalen Anwendung des ökonomischen Prinzips bei der Vergabe öffentlicher Aufträge. Demnach bewerten die öffentlichen Auftraggeber "die Angebote unter dem Gesichtspunkt des besten Preis-Leistungsverhältnisses. Zu diesem Zweck legen sie die wirtschaftlichen und qualitativen Kriterien fest, anhand deren insgesamt das für den öffentlichen Auftraggeber wirtschaftlich günstigste Angebot bestimmt werden kann."9)

#### Bestes Preis-Leistungsverhältnis

Folgt man dieser Argumentation, wird sehr schnell deutlich, dass die Bestimmung des "besten Preis-Leistungsverhältnisses" nicht trivial ist. Zwar lässt es sich einfach ermitteln, welche der in Rede stehenden Alternativen den Mindestnutzen erfüllen

und welche in Ermangelung dieses Merkmals aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Als schwierig erweist sich hingegen die sachgerechte Bewertung, in welchem Maße Zusatznutzen zu Zusatzkosten stehen dürfen ("Nutzen-Kosten-Präferenz") und, wie schwer die Nutzenunterschiede einzelner Attribute zueinander ins Gewicht fallen ("Artenpräferenz").

Abbildung 1, linke Seite, zeigt den Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten allgemein auf. Ein Investor muss grundsätzlich für jede zusätzliche Nutzeneinheit auch mehr Kosten in Kauf nehmen, wobei die Kosten mit Annäherung an einen angenommenen Maximalnutzen überproportional stark ansteigen.

Der Investor hat demnach die Möglichkeit, sich bewusst für höherwertige Lösungen zu entscheiden, muss dann jedoch auch die Mehrkosten in Kauf nehmen (Trade-off).

# anteeo inance ag

Die anteeo finance AG ist eine wachsende Factoringgesellschaft mit Sitz in Essen. Als Teil eines erfolgreichen Dienstleistungskonzerns bieten wir neben der originären Factoringdienstleistung auch andere Finanzierungsdienstleistungen bundesweit an. Hierzu gehören auch Leasing- und Mezzanine-Finanzierungen. In der Gruppe sind mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Wir suchen zur Verstärkung unseres Teams:

- **Risk Manager Factoring** (m/w) am Standort in Essen
- Vertriebsmitarbeiter Factoring (m/w) bundesweit

Die Vergütungsstruktur beinhaltet u. a. eine attraktive Erfolgbeteiligung sowie für Vertriebsmitarbeiter einen Dienstwagen, der auch privat genutzt werden darf. Nähere Einzelheiten zu den Stellenangeboten (Aufgabenschwerpunkte, Anforderungsprofil) erhalten Sie im Internet unter www.anteeo-finance.de/karriere.

Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte unter Angabe Ihres Gehaltswunsches und des frühestmöglichen Eintrittstermins innerhalb von drei Wochen an:

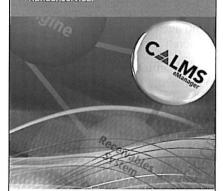
anteeo finance AG z. H. Herrn Ryl Steinstraße 41 · 45128 Essen · phone: (0201) 2 40 43 90 www.anteeo-finance.de

## Flexible Lösungen für eine effizientere Abwicklung

CALMS eManager – eine Komplett-Lösung die über Systemgrenzen hinaus geht!

CALMS eManger ist ein Modul der CALMS Suite, Speziell entwickelt für die Verwaltung von Leasing-, Full-Service- und Finanzierungsverträgen über den kompletten Vertragslebenszyklus. Von der Angebotskalkulation und Vertragsannahme, über Vertragsaktivierung, -verwaltung, -beendigung bis zur Verwertung. Alle buchhaltungsrelevanten Aufgaben, wie Zahlungsverkehr, offene Posten Verwaltung, Mahnwesen, etc. können im integrierten Rechnungswesen abgewickelt oder an externe Systeme übergeben werden.

Eine flexible Lösung zur Abwicklung von immer komplexeren Verträgen und Anforderungen, Insgesamt bedeutet dies eine höhere Effizienz in der Abwicklung und besseren



## Bewährte, intelligente Lösungen

Wenden Sie sich noch heute an einen unserer Branchenexperten.

t: + 49 (0) 89 780 606 9000 www.whiteclarkegroup.com



Lösungen, die unterhalb des Minimalnutzens liegen, befinden sich außerhalb des Lösungsraumes und sind daher nicht weiter zu betrachten.

Abbildung 2 auf Seite 76 zeigt Beispiele für unterschiedliche Nutzen-Kosten-Präferenzen auf. Sind dem Investor alle Zusatznutzen oberhalb des Mindestnutzens egal, dann beträgt das Verhältnis der Nutzen zu den Kosten null Prozent. Der Lösungsraum ist in diesem Fall auf alle Punkte innerhalb der Grenzen "Minimalnutzen" und "Verhältnis Nutzen zu Kosten null Prozent" begrenzt, wobei diejenige Lösung gewählt wird, welche die geringsten Kosten verursacht (zum Beispiel die mit 1 gekennzeichnete Lösung). Dieser Fall entspricht der Anwendung des Minimalprinzips (Sparsamkeitsprinzip).

Gibt der Investor an, ihm bedeuten Zusatznutzen und Zusatzkosten gleich viel, erweitert sich der Lösungsraum auf alle Punkte innerhalb der Grenzen "Minimalnutzen" und "Verhältnis Nutzen zu Kosten 50 Prozent. Es gewinnt dadurch die Lösung mit dem besten Nutzen-Kosten-Verhältnis innerhalb dieses Lösungsraumes (zum Beispiel die mit 2 gekennzeichnete Lösung). Aus vergaberechtlicher Sicht sind Nutzen-Kosten-Präferenzen bis zu 70 Prozent zulässig<sup>10)</sup>. Das bedeutet: Der Entscheidungsträger honoriert in diesem Fall jeden Nutzenzuwachs höher als die Mehrkosten. Diesen Fall trifft man in der Praxis jedoch eher selten an.

#### Praktischer Lösungsansatz

Nachfolgend wird ein Lösungsansatz für einen klaren Nachweis der Wirtschaftlichkeit dargestellt, den die Kreissparkasse Köln derzeit zusammen mit der Econmobil GmbH einem Praxistext unterzieht. Gegeben sei der Fall, eine Kommune stünde vor der Entscheidung, ein Fahrzeug (kommunalkreditfinanziert) zu kaufen oder es zu leasen. Beide Alternativen, die Kauf- und die Leasing-Lösung, beschreiben dabei das identische Fahr-

zeug. Zum Zeitpunkt der Beschaffung stiften beide Alternativen somit den gleichen Nutzen für die Kommune. Allerdings kommt es häufig vor, dass die Haltedauer des gekauften Fahrzeuges signifikant länger ist als die Haltedauer des Leasing-Fahrzeuges (Vertragslaufzeit des Leasing-Vertrages). Aus der Haltedauerdifferenz ergeben sich sodann zu berücksichtigende Nutzenunterschiede zwischen der Kauf- und der Leasing-Lösung, da die kürzere Haltedauer zu einer höheren durchschnittlichen Modernität führt. Zum Beispiel stiftet im Falle von Pkw jedes zusätzliche Jahr Modernität circa 4 Prozent mehr Nutzen für die öffentliche Hand<sup>11)</sup>. Das wurde durch umfassende Nutzwertanalysen ermittelt. Den Hintergrund dieses modernitätsgestützten Zusatznutzens bildet der technische Fortschritt, der beispielsweise zu höherer Umweltfreundlichkeit und Sicherheit bei neueren Fahrzeugen führt. Die öffentliche Hand ist aber keinesfalls verpflichtet. jeden technischen Fortschritt immer auch zu nutzen.

Die Analyse verfolgt das Ziel, einen betriebswirtschaftlich fundierten Entscheidungsvorschlag zu berechnen, der dem Haushaltsgrundsatz der Wirtschaftlichkeit gemäß §75 I (1) Gemeindeordnung NRW in Verbindung mit § 7 Landeshaushaltsordnung vollständig entspricht. Dieser Entscheidungsvorschlag entsteht auf Basis der Angaben der Kommune gegenüber dem Fachkundenberater der Sparkasse. Die Berechnung und Erstellung eines Gutachtens wird von Econmobil vorgenommen. Dazu berechnet man im ersten Schritt die Lebenswegkosten der beiden Alternativen. Dabei werden sämtliche fahrzeugbezogenen Kosten (Wertverlustkosten, Kapitalkosten, Wartungskosten, Verschleißkosten, Kraftstoff-

10) Vgl. Oberlandesgericht Dresden: OLG-Beschluss vom 5. 1. 2001, Az. WVerg 0011/00 und WVerg 0012/00.

<sup>11)</sup> Vgl. Neuhaus, P.: Fahrzeug-Leasing für die öffentliche Hand. Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit von Leasing-Finanzierungen, Lichtenfels 2007, S. 208–229.12) Auswertung einer Befragung von 224 deutschen Kommunen im Jahr 2007, vgl. Neuhaus, P., ebd., S. 268.

kosten et cetera) in den Vergleich einbezogen. Da es sich um Alternativen mit unterschiedlichen Haltedauern handelt, macht man die Lebenswegkosten über die Annuitätenmethode vergleichbar. In der Praxis scheitert eine sachgerechte Berechnung nach Meinung des Verfassers häufig an fehlendem Methodenwissen der Entscheidungsträger. Ein Drittel<sup>12)</sup> der Kommunen schätzt diese Kosten über einfache Verfahren (zum Beispiel Vergleich des Kaufpreises mit den aufsummierten Leasing-Raten) ab und kommt so zwangsläufig zu falschen Entscheidungsgrundlagen. Die Mehrzahl der Kommunen wendet zwar inzwischen dynamische Verfahren ("Zinseszinsrechnung") an, verfügt aber mitunter nicht über ausreichende Informationen zu den tatsächlichen Lebenswegkosten (besonders Instandhaltungskosten über die Zeit) oder wendet auch bei unterschiedlichen Laufzeiten fälschlicherweise die Kapitalwertmethode an, obwohl die Arbeitsanleitung des Bundesfinanzministeriums zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen für diese Fälle die Annuitätenmethode vorschreibt13).

Im vorgestellten Verfahren basiert der monetäre Entscheidungssaldo darum auf den Annuitäten, aus denen die "Vollkosten je Verfügbarkeitstag" berechnet werden. Die Vollkosten je Verfügbarkeitstag berücksichtigen auch die mit steigendem Alter und Nutzungsintensität steigende Ausfallhäufigkeit. Schließlich kann ein Fahrzeug nur dann einen Nutzen für die Kommune stiften, wenn es verfügbar ist - wobei hier unter "Verfügbarkeit" nur die technische Verfügbarkeit, sprich die Einsatzbereitschaft eines Fahrzeuges, zu verstehen ist. Anschließend werden die qualitativen Unterschiede zwischen der Kauf- und der Leasing-Lösung berechnet, die sich aus einer unterschiedlichen Haltedauer ergeben. Dazu muss zunächst die Nutzen-Kosten-Präferenz der jeweiligen Kommune in Bezug auf die Beschaffung des jeweiligen Fahrzeuges festgestellt werden. Der Kundenberater fragt daher die Kommune, welchen qualitativen Aspekten im Verhältnis zu monetären Aspekten Bedeutung zukommt. Lautet die Antwort "unwichtig/bedeutungslos", fließen qualitative Aspekte nicht in den Vergleich ein. Es trifft dann der in Abbildung 2, Seite 76, beschriebene Fall 1 (Anwendung des Sparsamkeitsprinzips) ein. Auf einer Fünferskala kann die Kommune maximal "sehr wichtig" angeben. Das Verhältnis von Nutzen zu Kosten wird dann mit dem maximalen Satz (70 Prozent) rechnerisch erfasst. Im nächsten Schritt wird die Artenpräferenz der jeweiligen Kommune erfasst. Die Wirkungen unterschiedlicher Modernität lassen sich in die Kategorien Umweltschutz, Sicherheit, Ergonomie, Kernnutzen/Gebrauchsnutzen unterteilen, und deren Gewichtung wird im Kundengespräch wiederum auf einer Fünferskala durch die Kommune bewertet. Mit diesen Angaben werden die für den Bereich der öffentlichen Hand vorliegenden Nutzwertanalysen (siehe oben) anhand der individuellen Nutzerpräferenz der Kommune neu berechnet. Im Ergebnis zeigt sich, welchen Nutzenunterschied die Haltedauerdifferenz von Kauf- und Leasing-Lösung für die jeweilige Kommune aufweist.

Um die nunmehr vorliegenden monetären Salden (Vollkosten in Euro je Verfügbarkeitstag) und die qualitativen Salden (Nutzwerte in Punkten) miteinander vergleichen zu können, werden beide Salden in eine prozentuale Werteskala (Index) transferiert. Da die Kauflösung den Ausgangspunkt der Untersuchung darstellt, entsprechen Kosten und Nutzen der Kauflösung jeweils 100 Prozent. Liegen die Vollkosten je Verfügbarkeitstag der Leasing-Lösung um 10 Prozent höher als die der Kauflösung, liegt der monetäre Vergleichsindex der Leasing-Lösung bei 110 Prozent. Weist die Leasing-Lösung zudem einen Nutzwert auf, der denjenigen der Kauflösung um 20 Prozent überschreitet, liegt der qualitative Vergleichsindex der Leasing-Lösung bei 120 Prozent. Aus diesen Indizes lässt sich nunmehr ein Kosten-Wirksamkeitsquotient berechnen:

Kosten-Wirksamkeits- = Nutzen - Index quotient Kosten - Index

Der Kosten-Wirksamkeitsquotient der Kauflösung beträgt definitionsgemäß 100 Prozent. Die im Beispiel verwandten Zahlen für die Leasing-Lösung ergeben (unter



- Unterstützt als integrierte Komplettlösung den gesamten Geschäftsablauf einer Leasinggesellschaft
- Einfache Integration in komplexe IT-Landschaften durch Modularität und Offenheit
- Umfangreiche Import/Export-Schnittstellen und Web-Services
- Ausgereifte Implementierungskonzepte zur optimalen Systemeinführung



Mehr erfahren? Infostick anfordern! www.depag.de



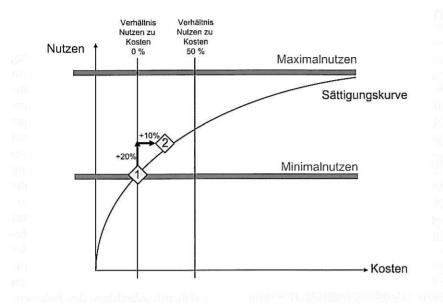
**DELTA** proveris AG

Ludwig-Richter-Str. 3, 09212 Limbach-Oberfrohna Tel. +49 (0) 37 22 / 71 70 50, info@depag.de

<sup>12)</sup> Auswertung einer Befragung von 224 deutschen Kommunen im Jahr 2007, vgl. Neuhaus, P., ebd., S. 268.

<sup>13)</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen: Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Rundschreiben vom 31.8.1995, Ziffer

Abbildung 3: Grundzusammenhang Leasing-Lösung und Kauflösung Lösung 2 ist um 10 Prozent teurer als Lösung 1, stiftet aber 20 Prozent mehr Nutzen. Werden Kosten und Nutzen gleich gewichtet, erweist sich Lösung 2 als wirtschaftlicher.



Annahme einer Nutzen-Kosten-Präferenz von 50 Prozent) einen Kosten-Wirksamkeitsquotienten der Leasing-Lösung von 120: 110 = 109,1. Daraus wird die Aussage abgeleitet, dass die Leasing-Lösung im Beispielfall um 9,1 Prozent wirtschaftlicher ist als die Kauflösung. Abbildung 3 verdeutlicht den Grundzusammenhang.

Es zeigt sich: Die Lösung 2 (Leasing) im Rechenbeispiel obsiegt unter der Prämisse, dass Zusatznutzen auch durch den kommunalen Entscheidungsträger honoriert wird. Bei Anwendung des Sparsamkeitsprinzips würde Lösung 1 (Kauf) besser abschneiden. Dies kann dem verwaltungswirtschaftlichen Rational entsprechen - wenn, wie gezeigt wurde, jeder Zusatznutzen für die Kommune ohne Bedeutung ist oder aus anderen Gründen Budgetrestriktionen auferlegt werden, welche nur die Wahl der billigsten Alternative ermöglichen. In der Praxis dürfte dies jedoch bei der Beschaffung komplexer Güter, wie beispielsweise Fahrzeugen, regelmäßig nicht der Fall sein.

Bereits Unterschiede in der Umweltwirkung kann der öffentliche Entscheidungsträger nicht ohne Weiteres negieren, da Umweltschutz gemäß Art. 20 a GG Staatsziel ist. Auch die Sicherheit der kommunalen Bediensteten kann nicht unberücksichtigt bleiben, da zumindest für Beamte die "hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums" (Art.33 Abs.5 GG) gelten, die eine "beiderseitige besondere öffentlich-rechtliche Treuepflicht"<sup>14)</sup> beinhalten, deren Kernbestandteil die Fürsorgepflicht des Dienstherrn darstellt.

Es bleibt zu hoffen, dass die jährlich rund 260 Milliarden Euro umfassende Beschaffung der öffentlichen Hand immer mehr vom verwaltungswirtschaftlichen Rational getragen wird, um das eingenommene Steuergeld seiner nutzenmaximalen Verwendung zuzuführen und damit der gesellschaftlichen Wohlfahrt bestmöglich zu dienen. Eine gute Methodenkenntnis über die bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen anzuwendenden Verfahren sowie ein ausreichender Informationsstand über Kosten- und Leistungsstrukturen wird dabei unerlässlich sein. Reine Ausgabenvergleiche, wie man sie derzeit in der Praxis noch häufig antrifft, reichen für eine gute Entscheidung im Sinne steuerzahlender Bürgerinnen und Bürger und der Wählerinnen und Wähler jedenfalls nicht aus. ◀

14) Battis, U.: Bundesbeamtengesetz Kommentar, 3. Auflage, München 2004, S. 96.



Strategie | Marketing | Vertrieb Konzepte für Leasinggesellschaften

Profitieren Sie von meiner 20-jährigen Erfahrung im Bereich Leasing:

- auf der Verkaufsseite als Leasingberater, Niederlassungsleiter, Leiter Strategie und Vertriebssteuerung sowie Geschäftsführer
  - auf der Einkaufsseite als externer Finanz-
- auf der Einkaufsseite als externer Finanz-Leiter, Projekt-Manager und Finanz-Controller

Meine Konzepte speziell für Leasinggesellschaften entstehen durch die Betrachtung aus zwei verschiedenen Perspektiven: Verkauf und Einkauf! Die Kombination beider Sichtweisen eröffnet neue, auch ungewähnliche Strategien für Ihren Erfolg.



Unternehmensberatung Bernd Rischko | Dipl.Kfm./Dipl.Volksw. | Sanddormweg 3 | 32584 Löhne/ Westfalen | Telefon 05732/16111 | rischko@prosale-beratung.de | www.prosale-beratung.de