



13. bis 17. September 2010

## TIM CONSULT – Zukunft gestalten

Sie finden uns

auf Stand B 330 in Halle B3 –  
direkt gegenüber des VKS

*Bis dahin wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Lesen.*

++++  
Informationen zu unserem Leistungsspektrum finden Sie unter [www.timconsult.de](http://www.timconsult.de)  
++++

In dieser Ausgabe lesen Sie (bitte klicken):

- [TIM CONSULT auf der IFAT](#)
- [Nachhaltige Abfallwirtschaftskonzepte als Reaktion auf den RE Kreislaufwirtschaftsgesetz](#)
- [Vergabepraxis: Tücken der Preisanpassung in Ausschreibungsverfahren](#)
- [Anforderungen bei der Beschaffung abfallwirtschaftlicher Softwarelösungen](#)
- [Ausschreibungspflicht bei der Veräußerung von Gesellschaftsanteilen](#)
- [Umsatzsteuerprivileg – Konsequenzen einer möglichen Abschaffung](#)
- Seminarankündigungen
  - [15. Wertstoff Seminar  
Die optimale Verwertung von Altpapier und anderen Wertstoffen im Zeichen der Ressourcenwirtschaft](#)
  - [2. Erfahrungsaustausch  
Kunden-Service in der kommunalen Entsorgungswirtschaft](#)
- [Kontakt](#)

Mit herzlichen Grüßen aus Mannheim

Ihr TIM CONSULT-Team



**TIM CONSULT feiert 2010 ihr 15-jähriges Jubiläum und ihre neuen Niederlassungen in München und Berlin – Grund genug für uns, dieses Jahr auf der IFAT dabei zu sein.**

**Kreislaufwirtschaftsgesetz, Wertstofftonne, Vergaberechtsreform, ....**

.... um sich den Herausforderungen der zukünftigen Kreislaufwirtschaft erfolgreich zu stellen, ist es wichtig, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Zukunftsfähige Konzepte und umsetzungsfähige Lösungen bietet TIM CONSULT seit 15 Jahren als verlässlicher Partner für Betriebe und Verwaltungen der kommunalen Abfallwirtschaft. Profitieren Sie von 15 Jahren Markt- und Ideenführerschaft in der Beratung der Entsorgungswirtschaft.

Besuchen Sie unsere Experten während der IFAT 2010 in München und diskutieren Sie mit uns zu aktuellen Themen wie z. B.

- der Zukunft der **Wertstofftonne**
- den Auswirkungen des **Kreislaufwirtschaftsgesetzes**
- der Konzeption und Umsetzung von **Kunden-Service- und Vertriebsaktivitäten** in der Abfallwirtschaft
- die Marktgestaltung bei **nationalen und EU-weiten Vergabeverfahren**
- der Optimierung der **Softwaresystemlandschaft**
- und viele Themen mehr....

**Wir zeigen Ihnen, wie wir Sie entscheidend unterstützen können.**



[Inhaltsverzeichnis](#)

## Nachhaltige Abfallwirtschaftskonzepte als Reaktion auf das Kreislaufwirtschaftsgesetz

In Zeiten des Wandels von der Abfallwirtschaft zur Ressourcenwirtschaft wird in der Beratungspraxis von TIM CONSULT immer häufiger die Notwendigkeit einer Erweiterung der bestehenden integrierten Abfallwirtschaftskonzepte zu nachhaltigen Abfallwirtschaftskonzepten diskutiert. Im Inhalt geht es darum, die ökonomischen und ökologischen Ziele um gesellschaftliche Ziele zu ergänzen. Hintergrund hierfür sind wesentliche Inhalte des derzeit vorliegenden Referentenentwurfs des neuen Kreislaufwirtschaftsgesetz (RE KrWG), insbesondere die fünfstufige Abfallhierarchie.

Im Mittelpunkt des RE KrWG steht die neue, fünfstufige Abfallhierarchie (§ 6 Abs. 1 RE KrWG). Dabei soll „diejenige Maßnahme Vorrang haben, die den Schutz von Mensch und Umwelt bei der Erzeugung und Bewirtschaftung von Abfällen unter Berücksichtigung des Vorsorge- und Nachhaltigkeitsprinzips am besten gewährleistet“ (§ 6 Abs 2 RE KrWG). Gleichzeitig ist die Pflicht zur Erstellung von Abfallwirtschaftskonzepten (AWK) des § 19 KrW-/AbfG unverändert in den § 21 RE KrWG übernommen worden. Somit kann erwartet werden, dass in zukünftig fortzuschreibenden Abfallwirtschaftskonzepten noch stärker als bisher Kriterien der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden.

Abfallwirtschaftskonzepte der öffentlich rechtlichen Entsorgungsträger (örE) geben Auskunft „über die Verwertung und die Beseitigung der in ihrem Gebiet anfallenden und ihnen zu überlassenden Abfälle“ sowie über Planungen einer zukunftsfähigen Abfallwirtschaft. Den Rahmen hierfür legen die Abfallwirtschaftspläne und Abfallgesetze der Bundesländer fest. Dabei sind wirtschaftliche, gesetzliche, politische und gesellschaftliche Zielvorgaben zu berücksichtigen (integrierte Abfallwirtschaftskonzepte).

Damit ist der Ansatz einer „nachhaltigen“ Abfallwirtschaft nicht neu, denn auch schon heute schon werden gesellschaftliche Belange berücksichtigt, wie das nachfolgendes Bild beispielhaft für den Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM zeigt).

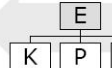
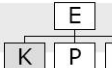
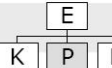
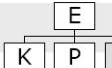



Gemeinwohl	Eigentümer	Kunden	Prozesse	Mitarbeiter
				
<b>Wirtschaftlich</b> 	Geringe und stabile Gesamtkosten	Attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis	Wettbewerbsfähige Leistung	Kompetente und leistungsfähige Mitarbeiter/innen
<b>Ökologisch</b> 	Ökologische Entsorgung der Abfälle	Förderung von Abfallvermeidung und -trennung	Ressourcenschonende Prozesse	Ökologisch-abfalltechnische Kompetenz
<b>Gesellschaftlich</b> 	Beitrag zur Qualität des Standorts München	Partnerschaftlicher Umgang mit Kunden	Schutz und Entwicklung der Ressource Arbeit	Zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen

Abb. 1: Überblick Gemeinwohl-Zielsystem (Quelle: AWM/BSL Management Consultants, VKS-Landesgruppe Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland, Mainz, 24.9.2009)

Der AWM strebt eine ganzheitliche Ausrichtung auf das Gemeinwohl an. Zur Erreichung dieses Zieles hat er die wirtschaftliche und ökologische Dimension um die gesellschaftliche ergänzt und verbindet diese mit den vier Perspektiven einer Balanced Scorecard.

Dennoch geht der Inhalt der Nachhaltigkeit in der heutigen Diskussion über die bestehenden Ansätze hinaus. Zur Erinnerung: der Aspekt der Nachhaltigkeit wurde in der Forstwirtschaft geprägt – “nicht mehr entnehmen, als nachwächst!” Populär wurde der Begriff der Nachhaltigkeit mit der „Agenda 21“ der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio. Hier verpflichteten sich die Unterzeichnerstaaten zur Förderung der Abfallvermeidung, vor allem zur Maximierung der umweltverträglichen Verwertung fester Abfälle.

Was bedeutet das nun für die Strategien und Planungen der öE sowie für die Fortschreibung des AWK, das diese Strategien und Planungen der zukünftigen Abfallwirtschaft abbilden soll? So wie auch bisher schon, sind Nachhaltigkeitsziele in das bestehende **Zielsystem** der Abfallwirtschaft einzubinden. Hierfür sind **Maßnahmen** zu definieren, die zur Zielerreichung beitragen und – dies ist der für die Praxis schwierige Teil – es sind **Kennzahlen** und Messgrößen festzulegen, die es erlauben, die Wirkung der Maßnahmen zu messen.

### Zielsysteme nachhaltiger Abfallwirtschaftskonzepte

Die Bildung von Zielsystemen in der Abfallwirtschaft, die neben ökonomischen und ökologischen Zielen auch die Berücksichtigung weiterer Ziele z.B. aus den Bereichen Gesellschaft, Politik, Verwaltung zum Inhalt haben, ist nicht neu, wie die nachfolgende Abbildung eines Zielsystems aus dem Jahre 1999 zeigt. Hier wird das Oberziel einer nachhaltigen Entwicklung der Abfallwirtschaft durch fünf Hauptziele beschrieben, die den Dimensionen der Nachhaltigkeit zugeordnet werden können.

Bei den Dimensionen der Nachhaltigkeit handelt es sich um:

- Wirtschaftsverträglichkeit
- Umweltverträglichkeit
- Sozialverträglichkeit

Zu berücksichtigen ist, dass diese Dimensionen im Konzept einer nachhaltigen Abfallwirtschaft gleichrangig zu behandeln sind.

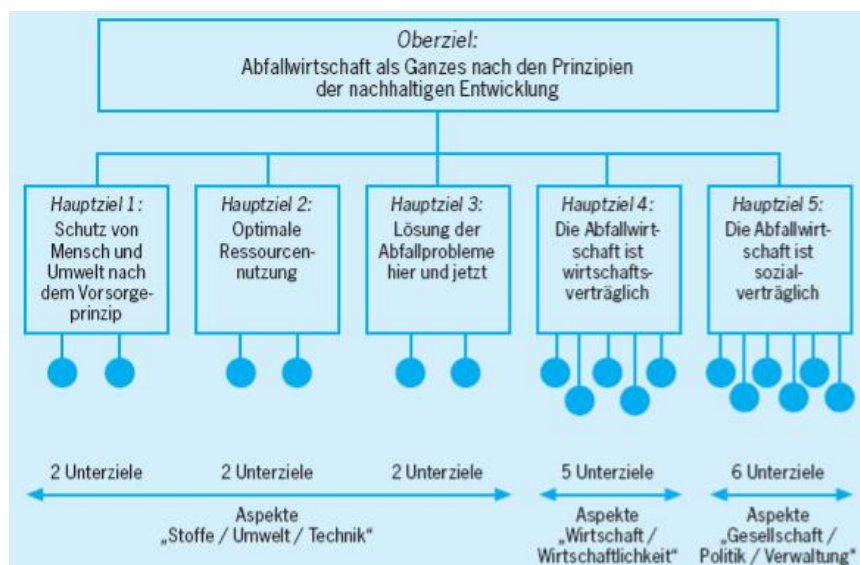


Abb. 2: Zielsystem einer nachhaltigen Abfallwirtschaft (Quelle: Winzeler, R., Flury, A., Taverna, R., Anforderungen an eine künftige Abfallwirtschaft, in: Müll und Abfall, 7/1999, S. 404-411)

Neben der Definition der Hauptziele – eine Beschränkung auf fünf Hauptziele besteht dabei nicht – sind Unterziele festzulegen, die hinreichend operationalisierbar sind. Auch wenn es keine Vorgabe zur Anzahl der zu definierenden Haupt- und Unterziele gibt, ist in der Praxis darauf zu achten, dass die Anzahl der Ziele im gesamten Zielsystem sowohl umsetzungsfähige Maßnahmen ermöglicht als auch eine beherrschbare Steuerung über Kriterien erlaubt. Wichtig dabei ist, dass diese Unterziele und Maßnahmen für die einzelnen Organisationseinheiten in den Abfallwirtschaftsbetrieben definiert werden.

Bei der Definition des Zielsystems ist ferner zu berücksichtigen, dass alle Ziele mehr oder weniger stark miteinander verbunden sind und in unterschiedlichem Ausprägungsgrad zur Erreichung des Oberzieles einer nachhaltigen Abfallwirtschaft beitragen. Dies bedeutet: Maßnahmen zur Erreichung eines Zieles haben in der Regel Auswirkungen auf die Erreichung anderer Ziele. Von Interesse ist dabei die Richtung der Auswirkungen, so besteht bei der Erreichung eines Zieles entweder Zielharmonie mit anderen Zielen oder aber eine Zielkonkurrenz zu der Erreichung eines anderen Zieles. Dies wird im Folgenden noch einmal verdeutlicht.

### **Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele**

Sind die Unterziele definiert, müssen Maßnahmen ermittelt werden, die geeignet erscheinen, diese Ziele zu erreichen. Es wurde schon darauf hingewiesen, dass die Durchführung von Maßnahmen und die damit verbundene Zielerreichung auch Auswirkungen auf andere Ziele haben können. Hierbei handelt es sich entweder um eine Zielharmonie (eine Maßnahme wirkt sich positiv auf zwei oder mehr Ziele aus) oder eine Zielkonkurrenz / einen Zielkonflikt (eine Maßnahme wirkt sich positiv auf ein Ziel, aber nachteilig auf ein oder mehrere andere Ziele aus). Aus diesem Grund ist es wichtig, die zeitliche Perspektive der Maßnahmen zu berücksichtigen. So können kurzfristige Maßnahmen des Umweltschutzes negativ auf das Wirtschaftlichkeitsziel wirken, langfristig besteht jedoch Zielharmonie aufgrund der Vermeidung von Umweltschäden.

Um die definierten Maßnahmen den Unterzielen zuordnen zu können und die sich ergebenden Wechselwirkungen darzustellen, ist es erforderlich, das Zielsystem der nachhaltigen Abfallwirtschaft in einem Modell abzubilden. Hierfür werden in der Praxis unterschiedliche Ansätze umgesetzt. Neben dem „Management-Cockpit-Ansatz“ wird auch der aus der Industrie bekannte „Balanced-Scorecard-Ansatz“ in Abfallwirtschaftsbetrieben umgesetzt.

Vor dem Hintergrund der Neubewerteten Abfallhierarchie des RE KrWG wird der Abfallvermeidung ein hoher Stellenwert beigemessen. Dieser muss im AWK durch entsprechende Zielformulierungen und geeigneten Maßnahmen dargestellt werden. So können öRE Maßnahmen zur Abfallvermeidung umsetzen, wie z.B. den Aufbau einer nachhaltigen Umweltberatung mit verschiedenen Aus- und Fortbildungsprogrammen für unterschiedliche Zielgruppen.

### **Kennzahlen zur Messung von Nachhaltigkeitszielen**

Schließlich sind für das Zielsystem einer nachhaltigen Abfallwirtschaft Kennzahlen zu entwickeln, die in der Lage sind, die definierten Ziele zu messen. Während in der Abfallwirtschaft heute schon eine Vielzahl an technischen, ökonomischen und auch ökologischen Kennzahlen zur Steuerung der Leistungsprozesse eingesetzt wird, ist es häufig schwierig, qualitative Ziele der Nachhaltigkeit in Kennzahlen abzubilden.

Bei der Entwicklung von Kennzahlen bietet sich ein Vorgehen von oben nach unten an. Bei diesem „top down“ Ansatz werden für die Hauptziele, z.B. eine sozialverträgliche Abfallwirtschaft, sogenannte Spitzenkennzahlen entwickelt, bei denen es sich häufig um komplexe Kennzahlen handelt. Hierbei ist

ein räumlicher (z.B. Entsorgungsgebiet) und zeitlicher Bezug zu berücksichtigen. Für diese Spitzenkennzahl wird dann ein quantitativer oder qualitativer Zielwert festgelegt, der angibt, wie oder in welchem Umfang sich dieser Wert verbessern soll. Damit sind auch das in der Spitzenkennzahl abgebildete Ziel und dessen Zielerreichung operationalisiert.

Im nächsten Schritt wird der Zielwert der Spitzenkennzahl auf die abgeleiteten Unterziele, im Falle der sozialverträglichen Abfallwirtschaft z.B. die durchschnittliche Gebührenerhöhung in einem bestimmten Zeitraum, heruntergebrochen. Diese Kennzahlen der Unterziele, in unserem Beispiel die „spezifische“ Kennzahl der durchschnittlichen Gebührenerhöhung aller Haushalte (räumlicher Bezug) über einen Zeitraum von x Jahren (zeitlicher Bezug), setzen sich wiederum aus Einzeldaten zusammen, den sogenannten Basiskennzahlen.

In der Praxis ist darauf zu achten, dass diese Basisdaten möglichst wirtschaftlich aus den verfügbaren Informationssystemen gewonnen werden können. Ferner ist für diese Kennzahlen abschließend festzulegen, in welchen Intervallen sie zu erfassen sind, wer Lieferant und Empfänger der Kennzahlen ist und wer für die Umsetzung der Auswertungen verantwortlich ist.

Durch die Definition von ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Zielen, die zugleich im AWK festgehalten werden, wird einer nachhaltigen Abfallwirtschaft der erforderliche Stellenwert zugemessen. Das AWK als Leitlinie regionalen Handelns hat die Ausprägungen des neuen Kreislaufwirtschaftsgesetzes zu beachten und dessen Zielsetzungen zu realisieren. In einer hierarchisch geprägten Rechtsordnung der Abfallwirtschaft wird dies zukünftig noch stärker als bisher zu berücksichtigen sein.

Voraussetzung für eine aus dem Verständnis der fünfstufigen Abfallhierarchie abgeleiteten nachhaltigen Abfallwirtschaftskonzeption, ist die Wahl der richtigen Strategien und Zielformulierungen. Denn auch nicht optimale Strategien werden in modernen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Management- oder Controllingkonzepten optimal umgesetzt.

Wenn Sie mehr über nachhaltige Abfallwirtschaftskonzepte erfahren möchten, besuchen Sie uns auf der IFAT.

TIM CONSULT verfügt über 15 Jahre Erfahrung in der Beratung abfallwirtschaftlicher Betriebe. Wir unterstützen Sie sowohl bei der Entwicklung Ihrer nachhaltigen Abfallwirtschaftsziele, der optimalen Strategien und Handlungsoptionen sowie bei deren Bewertung durch ein Nachhaltigkeits-Kennzahlensystem.

---

Dr. Frank Wißkirchen  
Bereichsleiter Public Management  
Tel.: 0621 / 150 448 - 91  
[f.wisskirchen@timconsult.de](mailto:f.wisskirchen@timconsult.de)

Christine Gozian  
Beraterin  
Tel.: 0621 / 150 448 - 84  
[c.gozian@timconsult.de](mailto:c.gozian@timconsult.de)

[Inhaltsverzeichnis](#)

## Vergabepaxis: Tücken der Preisanpassung in Ausschreibungsverfahren der Abfallwirtschaft

**Zur Minderung der wirtschaftlichen Risiken für die Vertragsparteien bietet sich die Übernahme von Regelungen zur Preisanpassung während der Laufzeit von Leistungsverträgen in der Abfallwirtschaft an. Allerdings liegen die Tücken auch hier im Detail.**

Aufgrund der zumeist längerfristigen Vertragsbeziehungen zwischen öffentlichen Auftraggebern und deren beauftragten Dienstleistern sind vertragliche Regelungen zur „fairen“ Abrechnung der erbrachten Leistungen notwendig. Diese Regelungen sollten von öffentlichen Auftraggebern bereits während der Konzeption des Vergabeverfahrens mit Sorgfalt ausgesucht werden und später in die maßgeblichen Vergabeunterlagen aufgenommen werden, um sich somit vor eventuellen Nachforderungen von Seiten der Dienstleister zu schützen.

Durch die Anpassung der Preise für die erbrachten Leistungen mittels entsprechender Preisanpassungsformeln soll den Schwankungen bei den wichtigsten Kostenpositionen innerhalb der Vertragslaufzeit Rechnung getragen werden. Die Preise werden hierbei mit Hilfe der Anpassungsformel entsprechend der Veränderung der wesentlichen Kostenkomponenten der Leistung innerhalb eines bestimmten Bezugszeitraumes angeglichen.

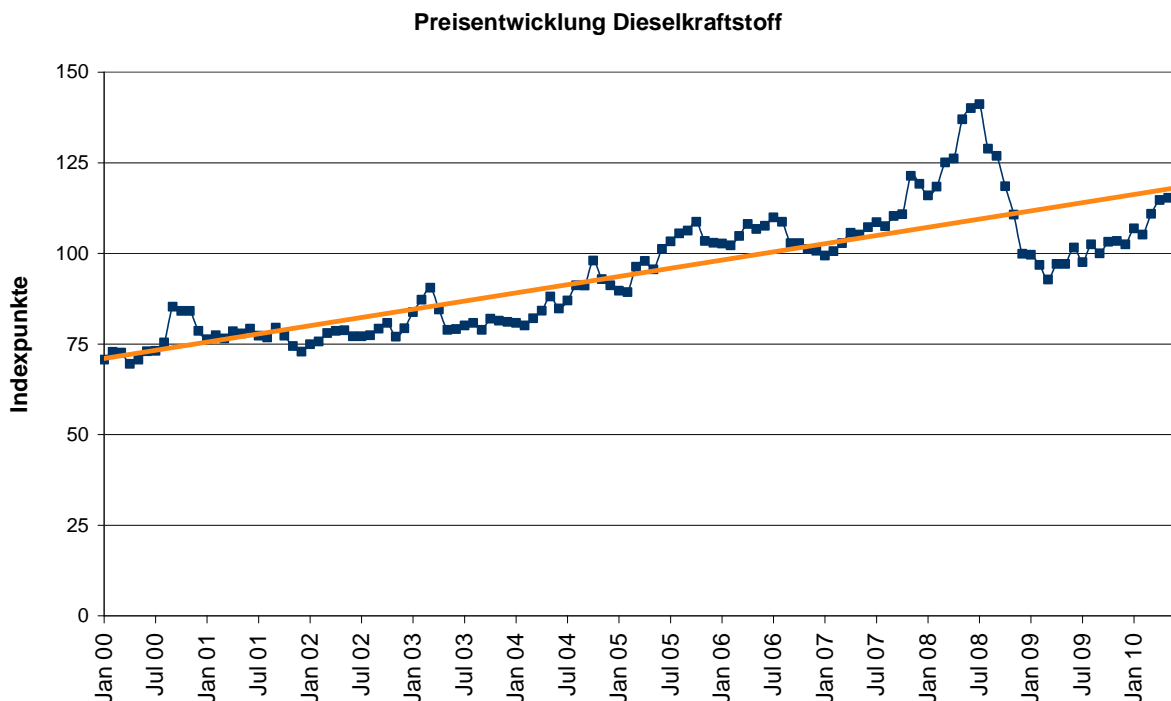


Abb. 1: Quelle: Statistisches Bundesamt, Erzeugerpreisindex Dieselkraftstoff (GP 1920 26 005)

Den Auftragnehmern wird dadurch ein Großteil des wirtschaftlichen Risikos genommen, welches gerade bei Verträgen mit mehrjähriger Laufzeit kaum zu kalkulieren ist. Dies trifft insbesondere auf solche Kosten zu, die aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung oder kurzfristigen Spekulation eine hohe Schwankungsbreite aufweisen. Als Beispiel für einen solchen Kostenfaktor sei der Index des Erzeugerpreises für Dieselkraftstoff genannt, der in Deutschland im Zeitraum der Jahre 2000 bis 2010 um ca. 64 % gestiegen ist (siehe Abb. 1). Betroffen sind hiervon regelmäßig auch Aufträge in der Abfallwirtschaft, die durch öffentliche Auftraggeber vergeben werden, insbesondere Aufträge zur Sammlung, Transport oder Verwertung von Abfällen.

Werden solche starken Veränderungen durch Preisgleitklauseln abgebildet, ermöglicht dies den Bietern im Vergabeverfahren ein wirtschaftliches Angebot zu unterbreiten, in welchem der „Sicherheitsaufschlag“ für Risiken aus erwarteten Kostenschwankungen geringer ausfällt. Ohne Regelung zur Preisanpassung wären die Bieter ansonsten in ihrer Kalkulation gezwungen, für die Jahre der Leistungsausführung selbst entsprechende Annahmen über die Entwicklung der Kostenfaktoren zu treffen. Letztendlich würde die fehlende Berücksichtigung einer Preisanpassungsklausel dazu führen, dass die in der Ausschreibung angebotenen Preise für die Leistungserstellung um den Sicherheitsaufschlag verzerrt würden.

### **Preisanpassung in Samlungsausschreibungen**

Ein relevanter Bereich für die Nutzung von Regelungen zur Preisanpassung ist zum Beispiel die Ausschreibung der Sammlungsleistung im Hausmüllbereich. Die Kosten für diese Leistung, die durch die Bieter im Angebot zu kalkulieren sind, bestehen aus verschiedenen Kostenarten, die sich für die Preisanpassung in diesem Fall in drei wesentliche Kategorien teilen:

- Personalkosten für die operativ tätigen Mitarbeiter (Fahrer, Lader etc.)
- Kraftstoffkosten für den Betrieb der Fahrzeuge
- Investitions- und Verwaltungskosten (Fahrzeuge, Betriebsmittel, Disposition etc.)

Um diese Kosten in der Preisanpassung entsprechend abbilden zu können, ist eine entsprechende Formel zu entwickeln, die an die jeweiligen Anforderungen des Auftrages angepasst ist. Für jede der drei Kostenkategorien sind dann Referenzwerte für die Veränderung zu wählen. Üblicherweise werden hierzu frei verfügbare Preisspiegel bzw. Preisindizes als Referenz gewählt, anhand derer die Kostenentwicklung über die Zeit dargestellt wird.

Neben der passenden Abgrenzung der einzelnen Kostenarten, die für die ausgeschriebene Leistung von Bedeutung sind, ist vom öffentlichen Auftraggeber auch der richtige Zeitraum für die Anpassung zu wählen. Zumeist wird hierbei auf einen jährlichen Zeitraum abgestellt. Hintergrund ist einerseits die Verfügbarkeit der Referenzwerte, die teilweise nur jährlich bzw. halbjährlich veröffentlicht werden, als auch die Begrenzung des notwendigen Verwaltungsaufwandes, der bei der Überprüfung der Preisanpassungen entsteht.

TIM CONSULT verfügt aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Unterstützung von Ausschreibungsprojekten der öffentlichen Abfallwirtschaft über erprobte Regelungen für Preisanpassungen. Gerne beraten wir öffentliche Auftraggeber im Vorfeld von Vergabeverfahren über die Gestaltung von Preisanpassungen oder führen Preisprüfungen für Sie durch.

Wenn Sie mehr über Preisanpassungen oder andere praxisnahe Ausschreibungsthemen erfahren möchten, sprechen Sie uns auf der IFAT an.

---

Jörg Zablonki  
Seniorberater  
Tel.: 0621 / 150 448 - 85  
[j.zablonki@timconsult.de](mailto:j.zablonki@timconsult.de)

[Inhaltsverzeichnis](#)

## Anforderungen bei der Beschaffung abfallwirtschaftlicher Softwarelösungen

Die Durchführung einer immer komplexer werdenden abfallwirtschaftlichen Leistungserstellung ist ohne optimale IT-Unterstützung kaum noch möglich. Aus diesem Grund werden immer häufiger vormals selbsterstellte Office-Lösungen sukzessive durch professionelle Anwendungen ersetzt und häufig noch bestehende Insellösungen durch schnittstellenübergreifende, integrierte Abfallwirtschaftssysteme abgelöst. Dabei dürfen bei der Entscheidung für eine neue Softwarelösung nicht nur die Kosten im Fokus stehen, wichtiger ist die Entscheidung für eine Lösung, die die benötigten Anforderungen erfüllt. Der Auswahl des richtigen Systems kommt dabei eine große Bedeutung zu. Angesichts der Vielzahl an Anbietern und Lösungen fehlt vielen Betrieben oft der Marktüberblick und auch mit der Einschätzung der Möglichkeiten und Grenzen abfallwirtschaftlicher Software tun sie sich schwer. TIM CONSULT möchte mit diesem Beitrag einen kurzen Überblick über die notwendigen Inhalte einer erfolgreichen Beschaffung abfallwirtschaftlicher Softwarelösungen geben.

In einer Vielzahl von TIM CONSULT begleiteter Softwarebeschaffungen haben sich vier wesentliche Schritte für eine anforderungsgerechte Beschaffung von Softwarelösungen in unterschiedlichen Bereichen als erfolgsentscheidend gezeigt:

- Ermittlung des Leistungsbedarfs
- Formulierung der Leistungsbeschreibung
- Auswahl des Anbieters
- Einführung des neuen Systems

### Ermittlung des Leistungsbedarfs

Baubetriebshof mit Straßenreinigung und Grünflächenunterhalt, Landkreisverwaltung mit leerungsabhängiger Gebühr, Abfallwirtschaftsbetrieb mit eigenem Fuhrpark – die Liste lässt sich beliebig verlängern und jede dieser Einheiten hat einen individuelle Bedarf an Softwareunterstützung. Die Ermittlung dieses Bedarfs muss an erster Stelle stehen.

Wir führen hierzu Workshops unter Einbeziehung aller betroffenen Bereiche durch. In offenen Diskussionen werden Erwartungen und Wünsche an die neue Software zusammengetragen und Lösungen gefunden. Mit unserer Marktkennntnis zeigen wir Grenzen der Anwendungen auf, weisen aber auch auf sinnvolle Funktionalitäten hin, die bislang in den Betrieben noch nicht in Betracht gezogen wurden.

Ergebnis ist ein Katalog der wesentlichen Anforderungen an das neue System, der die Grundlage für die Leistungsbeschreibung bildet

### Ausgestaltung der Leistungsbeschreibung

Lösungsorientierte Formulierungen bei den Anforderungen müssen einerseits eindeutig sein, um sicherstellen, dass die erforderlichen Leistungen ohne nachträgliche Zusatzkosten (z.B. aufgrund fehlender Schnittstellendefinitionen bei der Implementierung) geliefert werden, sie müssen andererseits aber auch Spielraum für Innovationen und Konzepte der Anbieter zulassen – diese Herausforderung ist bei der Ausgestaltung der Leistungsbeschreibung Zu berücksichtigen

In der Leistungsbeschreibung werden die Anforderungen an das zukünftige System definiert. Auf Basis dieser Leistungsbeschreibung erstellen die Anbieter ihr Lösungskonzept. Ist dies in den Angeboten gewährleistet, dass die geforderten Leistungen auch erbracht werden. Nicht nur bei der Detaillierung der Formulierung, auch bei der Art und Weise der Formulierung gilt es, den richtigen Weg zwischen Offenheit und Bestimmtheit zu wahren.

TIM CONSULT unterstützt seine Kunden bei dieser anspruchsvollen Aufgabe. Durch unsere Erfahrung sind wir in der Lage schnell und kostengünstig mit unseren Kunden gemeinsam eine optimale Leistungsbeschreibung zu formulieren.

### **Auswahl des Anbieters**

Die nächste Herausforderung bei der Beschaffung einer neuen Software ist die Auswahl des passenden Anbieters. Bei dieser Auswahl sollte nicht ausschließlich der Preis das entscheidende Kriterium sein. Bei einer Nutzungsdauer von meist deutlich mehr als fünf Jahren und Beschaffungskosten, die nicht selten im 6-stelligen Bereich liegen, sollte ein relativ geringer Preisunterschied bei einer gleichzeitig besseren Systemlösung nicht entscheidend sein.

TIM CONSULT führt in dieser Phase Anbieterpräsentationen bei seinen Kunden durch. Auf Basis definierter Kriterien werden diese Präsentationen bewertet, die Ergebnisse fließen in die Wertung der Angebote ein. Unsere Erfahrungen zeigen, dass und stellen damit die Wahrscheinlichkeit, den richtigen Anbieter auszuwählen, erheblich erhöht wird.

### **Einführung des neuen Systems**

Nach der Auswahl des Anbieters ist die Einführung der neuen Anwendung und damit ein möglichst reibungsloser Systemwechsel die nächste Herausforderung bei der Softwarebeschaffung. Dabei unterstützt TIM CONSULT alle erforderlichen Schritte der Einführung; hierbei sind vor allem folgende Aufgaben zu beachten, um Zeitverzögerungen, Schnittstellenprobleme und andere böse Überraschungen zu vermeiden:

- konsequentes Projektmanagement zur Termineinhaltung
- Überwachung der Leistungserbringung / Leistungsabnahme
- Datenübernahme in das neue System
- Gestaltung der Schnittstellen
- ausreichender Schulungsumfang
- etc

TIM CONSULT verfügt über umfangreiche Erfahrungen mit abfallwirtschaftlichen Softwaresystemen und unterstützt seine Kunden gerne bei der Beschaffung und Einführung.

Und TIM CONSULT beobachtet seit vielen Jahren den Markt für abfallwirtschaftliche Softwarelösungen und kennt die Anbieter sehr genau. Diese Marktkenntnis haben wir zum wiederholten Mal in einer aktuellen Marktstudie zusammengefasst. Die Anfang 2010 erschienene Marktstudie „Softwarelösungen in der Abfallwirtschaft“ ist einmalig in Deutschland und enthält auf über 300 Seiten ausführliche Beschreibungen aller wichtigen Anbieter von Anwendungen in der Abfallwirtschaft.

Sollten Sie die Beschaffung einer neuen Software planen oder sich einen Marktüberblick verschaffen wollen, sprechen Sie uns auf der IFAT an.



---

Ralf Gruner  
Projektleiter  
Tel.: 0621 / 150 448 - 83  
[r.gruner@timconsult.de](mailto:r.gruner@timconsult.de)

[Inhaltsverzeichnis](#)

## **Ausschreibungspflicht bei der Veräußerung von Gesellschaftsanteilen Erleichtert die neue Rechtsprechung des EuGH die Verwirklichung von ÖPP-Projekten?**

**Eine wesentlich Einschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten bei ÖPP-Projekten stellt deren Ausschreibungspflichtigkeit dar. Der EuGH erweiterte in der Vergangenheit den sachlichen Anwendungsbereich des Kartellvergaberechts immer wieder und beeinträchtigte so die Attraktivität von ÖPP-Modellen massiv. Nunmehr erging eine neue Entscheidung, die erstmals die ausufernde Verpflichtung zur europaweiten Vergabe einschränken könnte.**

### **Die Ausgangslage**

Unzweifelhaft vergaberechtsfrei ist die Erledigung von Aufgaben durch eigene Dienststellen. Da die Aufgabenzuteilung im eigenen Haus erfolgt (In-House-Vergabe), fehlt es an dem für einen Beschaffungsvorgang notwendigen Vertragspartner.

Schwieriger sind die Fälle, in denen zwei unterschiedliche juristische Personen handeln, diese organisatorisch jedoch verbunden sind. Beispiel ist die Kommune, die eine privatrechtlich organisierte Eingengesellschaft gründet, über die sie ihre Aufgaben erledigen möchte. Man spricht hier von einer „formellen Privatisierung“, was zum Ausdruck bringt, dass nur eine organisatorische Trennung erfolgt, tatsächlich die Gesellschaft aber unter dem beherrschenden Einfluss der Kommune steht.

Naheliegender ist die Überlegung, dass auch hier eine In-House-Vergabe vorliegt. Es findet zwar eine Beauftragung durch einen schuldrechtlichen Vertrag statt, faktisch kommt diese aber einer internen Zuteilung gleich. Der EuGH folgte diesem Gedanken, stellt aber hohe Anforderungen an das Vorliegen eines vergaberechtsfreien In-House-Geschäftes. Nach der Teckal-Entscheidung ist Voraussetzung, dass der öffentliche Auftraggeber über die Einrichtung die Kontrolle ausübt wie über seine eigene Dienststelle (Kontrollkriterium) und diese zugleich ihre Tätigkeit im Wesentlichen für diesen Auftraggeber verrichtet (Wesentlichkeitskriterium).

### **Ausschreibungspflicht bei Beteiligung privater Unternehmen**

Anders ist die Situation zu bewerten, wenn private Unternehmen an der Gesellschaft beteiligt sind. Nur in diesen Fällen liegt eine wirkliche, eine „materielle Privatisierung“ vor. Dementsprechend entschied der EuGH, dass die Voraussetzungen eines In-House-Geschäfts zu verneinen sind und dies unabhängig vom Umfang der Beteiligung. Gleichsam erfasst von dieser Rechtsprechung ist auch die Veräußerung von Anteilen einer Gesellschaft, die ursprünglich im Alleineigentum der öffentlichen Hand (In-House-fähig im oben genannten Sinne) war, wenn eine Umgehung der Vergabepflichtigkeit zu befürchten ist. Anknüpfungspunkt ist dabei nicht die Veräußerung des Gesellschaftsanteils, diese unterliegt grundsätzlich nicht dem Vergaberecht. Vielmehr sollen Umgehungsstrukturen verhindert werden, die aus einer der Aufgabenübertragung nachgelagerten Veräußerung von Gesellschaftsanteilen resultieren könnten.

Abgrenzungskriterium dafür, ob eine Verpflichtung zur Ausschreibung besteht, sind die Gesamtumstände der Auftragsvergabe. Ein Beispiel aus der Rechtsprechung für eine Umgehungsstruktur ist die Veräußerung eines Gesellschaftsanteils kurz nach der Zuteilung eines Auftrags. Dies gilt um so mehr, wenn die Gesellschaft ihre operative Tätigkeit erst nach der Anteilsveräußerung aufgenommen hat.

### **Auswirkung der derzeitigen Rechtslage auf die Realisierbarkeit von ÖPP-Projekten**

Im Ergebnis ist kaum eine Konstruktion denkbar, bei der eine Beteiligung Privater vorgesehen werden kann und eine Ausschreibungspflicht nicht besteht. Grundsätzlich empfiehlt es sich daher, die Grün-

derung der gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft einschließlich der dazugehörigen Beauftragung auszusprechen.

Es ist davon auszugehen, dass die mangelnde Vorhersehbarkeit des Ausgangs einer Ausschreibung ein Grund für viele öffentliche Auftraggeber ist, keine Partnerschaft mit Privaten einzugehen. Als nachteilig wird insbesondere empfunden, dass der künftige Kooperationspartner ungewiss ist, wichtige Kriterien bei der Auswahl desselben nicht oder nur unter Eingehung prozessualer Risiken berücksichtigt werden können und die Wahrscheinlichkeit eines Nachprüfungsverfahrens erheblich ist.

### **Die neue Entscheidung des EuGH**

In einer neueren Entscheidung hat der EuGH Stellung zu der Problematik genommen, in welchen Fällen der Verkauf von Unternehmensanteilen nicht ausschreibungspflichtig ist. Er kommt in dem konkreten Fall zu dem Ergebnis, dass ein gemischter Vertrag nicht auszuschreiben sei. Hauptgegenstand der Transaktion war der Verkauf eines 49 %-Anteils eines öffentlichen Unternehmens an einen Privaten. Damit untrennbar verbundener Nebengegenstand war die Erbringung von Dienst- und Bauleistungen. Als Begründung der Vergaberechtsfreiheit wurde angeführt, dass bei dieser Konstellation kein Grund zur Annahme bestünde, dass die Anteilsveräußerung in Wirklichkeit als „Deckmantel“ für die Übertragung von öffentlichen Aufträgen oder Konzessionen an einen privaten Partner diene.

Letztlich lassen sich daraus zwei Voraussetzungen für eine Privatisierung ohne Ausschreibungsverpflichtung extrahieren. Zum einen müssen Anteilsveräußerung (Hauptgegenstand) und Beauftragung (Nebengegenstand) eine untrennbare Einheit bilden und zum anderen muss der Wert der Anteilsveräußerung bedeutende höher sein als der Auftragswert.

### **Konsequenzen für die Praxis**

Abzuwarten bleibt, ob dieses Urteil tatsächlich – wie von einigen Seiten prognostiziert – Wind in den Segeln der ÖPP-Befürworter ist. Insbesondere bedarf es noch der Klärung, wie die vom EuGH aufgestellten Kriterien im Detail auszulegen sind. Was die Abfallwirtschaft betrifft, so ist der Eintritt gravierender Änderungen zu bezweifeln. Dies deshalb, weil hier ÖPP oftmals mittels einer Betreibergesellschaften eingerichtet werden, deren Wert regelmäßig unter dem der dazugehörigen Auftragswerte liegt. Anders könnte dies bei der Privatisierung von Anlagen zu beurteilen sein, da hier der Veräußerung der Unternehmensanteile erhebliche wirtschaftliche Bedeutung zukommt. Abzuwarten bleibt, ob sich bei diesen oder bei Privatisierungen mit ähnlichem wirtschaftlichem Gewicht tatsächlich Möglichkeiten für zukünftige Privatisierungen ergeben.

Haben Sie weitere Fragen zur Veräußerung von Gesellschaftsanteilen oder der Auflösung von ÖPP oder anderen rechtlichen Anforderungen an die Abfallwirtschaft, dann besuchen Sie uns auf der IFAT.

---

Martin Peterle  
Berater  
Tel.: 0621 / 150 448 - 86  
[m.peterle@timconsult.de](mailto:m.peterle@timconsult.de)

[Inhaltsverzeichnis](#)

## Umsatzsteuerprivileg – Konsequenzen einer möglichen Abschaffung

Zum 1. Juli 2010 ist das Mehrwertsteuerprivileg der Post gefallen; bekanntlich ist auch in der Abfallwirtschaft der Wegfall des Umsatzsteuerprivilegs seit längerem in der Diskussion. Die privaten Entsorger und deren Spitzenverbände dringen darauf, mit dem Hinweis auf Schaffung von mehr Wettbewerb in der Abfallbranche. Die Bundesregierung gibt ihnen im Grundsatz hierbei recht. Zumindest ist im Koalitionsvertrag von CDU, CSU und FDP „die grundsätzliche steuerliche Gleichstellung von öffentlichen und privaten Unternehmen“ in Bezug auf die Abfallwirtschaft verankert. Die kommunalen Spitzenverbände warnen hingegen vor einem drastischen Anstieg der Müllgebühren. Mehrkosten von bis zu vier Mrd. Euro sind im Gespräch. Handelt es sich hierbei um Panikmache?

Innerhalb der EU existieren derzeit unterschiedliche Regelungen hinsichtlich der Mehrwertsteuer im Abfallbereich. Einige Staaten haben im vergangenen Jahr diesbezügliche Änderungen vorgenommen. Die nachfolgende Übersicht zeigt die einzelnen Mehrwertsteuersätze in Prozent. Leere Felder bedeuten, dass keine Sonderregelungen (etwa Befreiungen etc.) existieren. Ein “-“ steht für eine Mehrwertsteuerbefreiung.

Staat	2009	2010	Staat	2009	2010
Deutschland	- 19,0	- 19,0	Slowakei	19,0	19,0
Irland	- 21,5	- 13,5	Frankreich	19,6	19,6
Portugal	-	- 6,0	Tschech. Republik	19,0	20,0
Niederlande	-	-	Bulgarien	20,0	20,0
Luxemburg	3,0	3,0	Estland	20,0	20,0
Zypern	5,0	5,0	Belgien	21,0	21,0
Polen	7,0	7,0	Lettland	21,0	21,0
Spanien	7,0	8,0	Litauen	21,0	21,0
Slowenien	8,5	8,5	Finnland	22,0	23,0
Italien	10,0	10,0	Rumänien	19,0	24,0
Österreich	10,0	10,0	Dänemark	25,0	25,0
Griechenland	9,0	- 11,0 11,0	Ungarn	25,0	25,0
Vereinigtes Königreich	0,0	17,5	Schweden	25,0	25,0
Malta	18,0	18,0			

Abbildung 1: Mehrwertsteuersätze in den Mitgliedstaaten der EU (Hausmüllabfuhr)

Quelle: Europäische Kommission; Brüssel, 1. Juli 2009, 1. Juli 2010

Griechenland beispielsweise hat die Befreiung der öffentlichen Abfallwirtschaft von der Mehrwertsteuer abgeschafft, Irland hat die Steuern für die Privatunternehmen gesenkt.

In Deutschland wird über das Umsatzsteuerprivileg bereits genauso lange gestritten, wie es existiert. Die privaten Entsorgungsunternehmen fordern Gleichbehandlung und mehr Wettbewerb. Die kommunalen Spitzenverbände warnen vor einem drastischen Anstieg der Müllgebühren. Soviel sei jedoch vorweggenommen: Eine Mehrbelastung des Gebührenzahlers in Deutschland in Höhe von vier Mrd. EUR wird es aufgrund eines eventuellen Wegfalls des Umsatzsteuerprivilegs nicht geben. Hierzu ist das gesamte Marktvolumen zu gering. Gemäß eines vom BDE und der Veolia Umweltservice GmbH in Auftrag gegebenen Gutachtens von trend:research beträgt das Marktvolumen der öffentlich-rechtlichen Abfallentsorgung 5,5 bis 6,2 Mrd. EUR (je nach Basis der Berechnung). Die umsatzsteuer-

erbefreiten kommunalen Betriebe haben laut Gutachten davon einen Anteil zwischen 1,6 und 1,8 Mrd. Euro (ca. 30 Prozent). Bei den übrigen 70 Prozent der kreisfreien Städte und Landkreise arbeiten die Entsorgungsunternehmen bereits mit einem privaten Unternehmen zusammen oder führen ihren Entsorgungsbetrieb in einer privaten Rechtsform - beispielsweise als GmbH. Diese sind somit heute schon mehrwertsteuerpflichtig, bei einem Wegfall des Privilegs würde ich für diese Betriebe nichts ändern. Bei den verbleibenden 30 Prozent sollen die rechnerischen Mehrkosten pro Person und Monat 75 Cent betragen. Die nachfolgende Grafik zeigt, welche Organisations- und Rechtsformen derzeit von der Umsatzsteuer befreit und von einer künftigen Änderung betroffen sind.

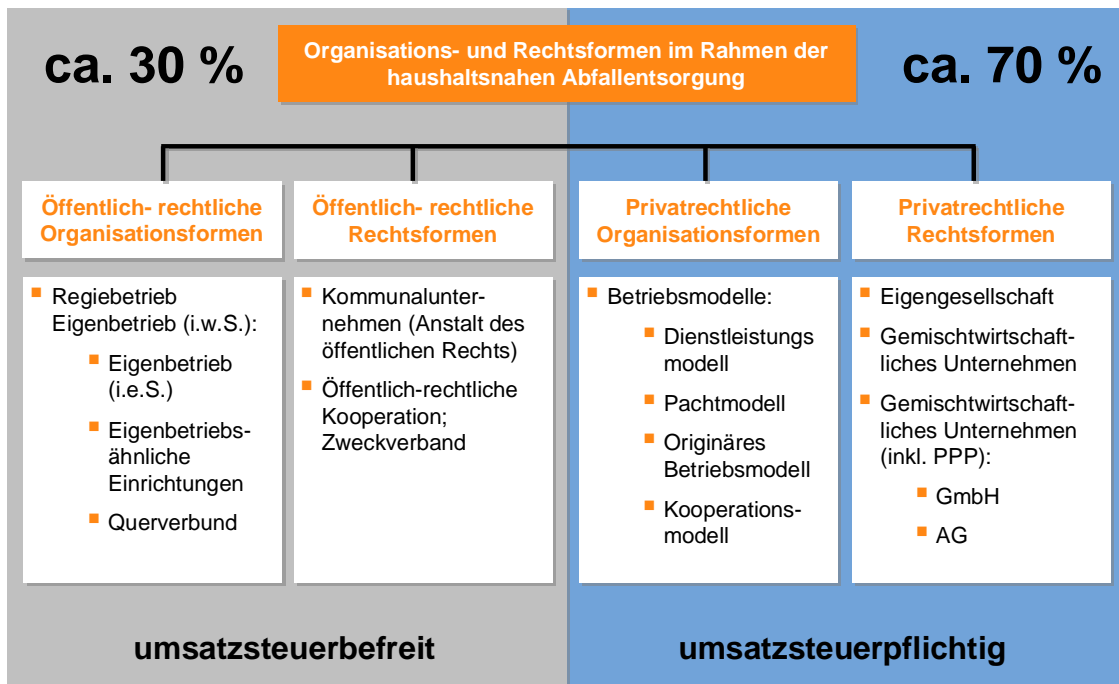


Abbildung 2: Darstellung der Organisations- und Rechtsformen im Rahmen der öffentlichen Abfallentsorgung; (Quelle: trend:research, modifizierte Darstellung)

Bei den derzeit umsatzsteuerbefreiten Organisations- und Rechtsformen wirken sich bei einer möglichen Abschaffung des Privilegs nicht die gesamten 19 Prozent Umsatzsteuer aus. Denn die potenzielle Mehrbelastung („Nettoeffekt“) wird durch die Vorsteuerabzugsmöglichkeit reduziert. Lediglich 215 bis 241 Mio. Euro soll sie in Summe laut Studie betragen.

In der aktuell geführten Diskussion über das Umsatzsteuerprivileg bleibt häufig auch der Umgang mit der Vorsteuer bei Altinvestitionen unberücksichtigt. Eine seriöse Bewertung des Wegfalles des Umsatzsteuerprivilegs hängt für den einzelnen kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieb jedoch vom Umgang mit der Vorsteuer bei diesen Altinvestitionen ab. Im Wesentlichen sind diesbezüglich drei Möglichkeiten denkbar:

- **Billigkeitsregelung analog § 15a UStG**

Im Falle einer Billigkeitsregelung findet eine Vorsteuerberichtigung statt. Liegt die erstmalige Verwendung des Anlagegutes weniger als fünf Jahren zurück, kann ein nachträglicher Vorsteuerabzug vorgenommen werden. Maßgeblich ist jedoch der um die bereits verstrichene Nutzungsdauer „bereinigte“ Anschaffungswert. Ein vollständiger Ausgleich kann nicht erfolgen.

- **Keine Billigkeitsregelung**

Diese Variante stellt den schlechtesten Fall für die kommunale Abfallwirtschaft dar. Eine Vorsteuerberichtigung findet nicht statt. Nur Neuinvestitionen ab dem Zeitpunkt der Abschaffung des Umsatzsteuerprivilegs sind vorsteuerabzugsfähig.

- **Eine „Zeitnahe Regelung“**

Im Falle einer „Zeitnahen Regelung“ werden Alt- und Neu-Investitionen umsatzsteuerlich vollkommen gleichgestellt. So entstünden bzgl. Alt-Investitionen keinerlei Nachteile für die kommunale Abfallwirtschaft.

Zum momentanen Zeitpunkt ist noch nicht geklärt, ob und wenn ja wann, das Umsatzsteuerprivileg fällt. Was im Fall der Fälle mit den Alt-Investitionen passieren wird, ist ebenfalls noch nicht geklärt. Dennoch müssen Fragen der Rekommunalisierung oder Überlegungen hinsichtlich der Wahl bestimmter Rechtsformen unter diesem Aspekt beleuchtet werden. TIM CONSULT berücksichtigt deshalb bei derartigen Fragestellungen und Wirtschaftlichkeitsanalysen für unterschiedliche Handlungsoptionen immer sowohl ein Modell ohne Berücksichtigung der Umsatzsteuer als auch ein Modell mit Berücksichtigung der Umsatzsteuer.

Welche Vor- und Nachteile der Wegfall des Umsatzsteuerprivilegs mit sich bringt, ist deshalb stets im konkreten Einzelfall zu bewerten. Zahlreiche Faktoren spielen hierbei eine Rolle. Eine strategisch geplante Vorgehensweise rückt bei allen Entscheidungen mit langfristigen Investitionen somit in den Mittelpunkt des Interesses.

Wenn Sie mehr über mögliche Handlungsoptionen unter Berücksichtigung des Wegfalls des Umsatzsteuerprivilegs erfahren möchten, sprechen Sie uns auf der IFAT an.

---

Thilo Haid  
Seniorberater  
Tel.: 0621 / 150 448 - 69  
[t.haid@timconsult.de](mailto:t.haid@timconsult.de)

[Inhaltsverzeichnis](#)

## Seminarankündigung



**Am 7. Oktober 2010 veranstaltet die TIM CONSULT GmbH mittlerweile zum 15. Mal ihre erfolgreiche Seminarreihe zum Thema Vermarktung von Altpapier und anderen Wertstoffen in Zusammenarbeit mit der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Frankfurt am Main.**

Wenige Themen werden in der Abfallwirtschaft derzeit so intensiv diskutiert wie die zukünftige Hoheit über die Wertstoffe und deren Vermarktung. Vor allem der derzeit heftig diskutierte Referentenentwurf des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (RE KrWG), die Einführung der Wertstofftonne, aber auch die aktuell laufenden Verhandlungen mit DSD zum Altpapier sind zentrale Rahmenbedingungen einer zukünftigen Wertstoffvermarktung. Wie lassen sich unter diesen Bedingungen Wertstoffe optimal vermarkten, wie lässt sich die Zusammenarbeit mit den Systembetreibern optimal gestalten und welche Aufgaben hat die Politik zu lösen?

Vor dem Hintergrund dieser richtungsweisenden Entwicklung erweitert die TIM CONSULT GmbH den Fokus ihrer erfolgreichen Seminarreihe über die reine Altpapiervermarktung hinaus: Aus dem Ihnen bekannten PPK-Seminar wird nun das **Wertstoff-Seminar**. Das eintägige Seminar widmet sich umfassend aktuellen Marktentwicklungen sowie vergaberechtlichen Änderungen rund um die Fragen der Wertstoffvermarktung.

Auch bei dieser Seminarveranstaltung berichten Ihnen wieder externe Referenten über erprobte Lösungen aus der Praxis bzw. über aktuelle Marktentwicklungen. Insbesondere freuen wir uns, mit Herrn Hartwig, Vorsitzender des Fachausschusses Duale Entsorgungswirtschaft beim VKS im VKU und mit Herrn Stroetmann, Staatssekretär a.D. und Geschäftsführer des Bundesverband Duale Systeme Deutschland (BDSD) e.V., zwei ausgezeichnete und anerkannte Experten zu diesen Themen als Referenten gewonnen zu haben.

Als Schwerpunktthemen erwarten Sie aus aktuellem Anlass:

- **Von der Abfall- zur Ressourcenwirtschaft:** Aktuelle Entwicklung und Auswirkungen auf Marktteilnehmer  
*Dr. Frank Wißkirchen, Bereichsleiter, TIM CONSULT GmbH, Mannheim*
- **Papierindustrie und Altpapier:** Begehrter Rohstoff in einem globalisierten Markt  
*Martin Drews, Rechtsanwalt, Geschäftsführer, Gesellschaft für Papier-Recycling (GesPaRec) mbH, Bonn*
- **Wertstoff-Ausschreibungsverfahren:** Maximierung von Erlöspotentialen durch Wahl der richtigen Ausschreibungskonzeption  
*Jörg Zablonski, Seniorberater, TIM CONSULT GmbH, Mannheim*

- **Verfahrensführung und Zuschlag:** Effiziente Verfahrensgestaltung und Vermeidung von Bieterfragen und –rügen unter den Voraussetzungen der neuen Fassung der VOL/A  
*Dr. Henning Holz, Rechtsanwalt, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Hannover*
- **Mitbenutzung der kommunalen Altpapiersammlung durch die Systembetreiber:** Aktuelle Entwicklungen in Bezug auf Vergaberecht, KrWG AE und VerpackV  
*Walter Hartwig, Vorstand u. Vors. des Fachausschusses Duale Entsorgungswirtschaft beim VKS im VKU (VIVO, Warrgau)*
- **Wertstofftonne: der Weisheit letzter Schluss?**  
*Clemens Stroetmann, Rechtsanwalt, Staatssekretär a.D., Geschäftsführer, Bundesverband Duale Systeme Deutschland (BDSD) e.V.*
- **Kooperationen zur Auslastungsoptimierung:** Bioabfallvergärung - nachhaltige Rohstoffverwertung oder das nächste Investitionsgrab? Die Risiken aus Sicht eines Abfallbesitzers und potentiellen Investors  
*Henry Forster, Geschäftsführer, Gesellschaft im Ostalbkreis für Abfallbewirtschaftung mbH (GOA), Schwäbisch Gmünd*
- **Kooperationen zur Erlösoptimierung:** Erfahrungen mit Kooperation zur Altpapiervermarktung  
*Günter Hackländer, Rhein-Hunsrück Entsorgung, Kirchberg*

Wir freuen uns darauf, Sie im Oktober in Frankfurt am Main als Seminarteilnehmer zu begrüßen. Einladung, Inhalte und Anmeldeunterlagen zum Seminar stehen Ihnen [hier](#) zur Verfügung.

Wenn Sie weitere Fragen zu Handlungsoptionen, wie z.B. dem möglichen Einsatz einer Wertstofftonne oder zu anderen Konsequenzen des RE KrWG haben, sprechen Sie uns auf der IFAT an.

---

Jörg Zablonki  
Seniorberater  
Tel.: 0621 / 150 448 - 85  
[j.zablonki@timconsult.de](mailto:j.zablonki@timconsult.de)

[Inhaltsverzeichnis](#)

## Seminarankündigung



### 2. Erfahrungsaustausch Kunden-Service in der kommunalen Entsorgungswirtschaft

Nur noch wenige  
Plätze frei!

**Am 20. Oktober 2010 veranstaltet TIM CONSULT in Hamburg den 2. Erfahrungsaustausch zum Kunden-Service in der kommunalen Entsorgungswirtschaft.**

Professioneller Kunden-Service ist noch ein relativ junges Thema für kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe. Die Erfahrungen mit umfangreichem Kunden-Service (z.B. ständige Erreichbarkeiten von Kunden-Service-Center) in der Privatwirtschaft zum einen und das Verständnis kommunaler Betriebe als Kunden-Dienstleister zum anderen, machen für kommunale Abfallwirtschaftsbetriebe einen professionell organisierten Kunden-Service zunehmend wichtiger. Je nach Betriebsgröße ist der Kunden-Service unterschiedlich umzusetzen. Macht bei größeren Betrieben eine organisatorische Einheit als Call-Center oder Kunden-Service-Center Sinn, so kann bei einem kleineren Betrieb bereits die Optimierung der Arbeitsverteilung einen entscheidenden Schritt in Richtung Kunden-Service bedeuten.

Wie wurden die Anforderungen in Abhängigkeit der regionalen Rahmenbedingungen von anderen gelöst? Welche Erfahrungen wurden dabei gemacht? Welche technische Unterstützung ist dafür erforderlich?

Der Erfahrungsaustausch von TIM CONSULT richtet sich sowohl an Betriebe mit bereits organisierten Kunden-Service-Prozessen mit dem Ziel deren Optimierung, als auch an Betriebe, die eine Umsetzung derzeit noch diskutieren.

Profitieren Sie von den Erfahrungen anderer und erweitern Sie Ihr eigenes Netzwerk. Zur Sicherstellung eines produktiven Diskussionsklimas ist die **Teilnehmerzahl begrenzt**. Es gilt die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen.

Zum Kennenlernen und Austausch erster Erfahrungen laden wir alle Teilnehmer, die schon am Vorabend der Veranstaltung anreisen, zu einer ungezwungenen Abendveranstaltung in einem Hamburger Traditionslokal ein.

Und wir freuen uns, Sie auf unserem Erfahrungsaustausch zu begrüßen. Das Programm und die Anmeldung stehen Ihnen [hier](#) zur Verfügung.

Für weitere Fragen zu einem optimalen Kunden-Service stehen Ihnen die Experten von TIM CONSULT auf der IFAT zur Verfügung.

---

Ralf Gruner  
Projektleiter  
Tel.: 0621 / 150 448 – 83  
<mailto:r.gruner@timconsult.de>

[Inhaltsverzeichnis](#)

## Kontakt

TIM CONSULT GmbH  
L15, 12-13  
D-68161 Mannheim

Mail: [newsletter@timconsult.de](mailto:newsletter@timconsult.de)  
Tel.: +49(0) 621 – 150 448 – 0  
Fax: +49(0) 621 – 150 448 – 99  
Web: <http://www.timconsult.de>

Geschäftsführer Björn Klippel  
Registergericht Mannheim  
HRB 8528

[Inhaltsverzeichnis](#)

---

Liebe Leserin, lieber Leser,

sofern Sie den Newsletter zukünftig nicht mehr beziehen möchten, so klicken Sie bitte hier: [Newsletter Abbestellen](#)

---

© 2010 by TIM CONSULT. Neben unseren eigenen Recherchen verarbeiten wir auch Informationen diverser öffentlich erscheinender Fachzeitschriften und Tageszeitungen. Die dargestellten Informationen geben die subjektive Einschätzung von TIM CONSULT wider.

TIM CONSULT übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der im Newsletter dargestellten Informationen. Die Weitergabe der Daten in jedweder Form bedarf der schriftlichen Zustimmung von TIM CONSULT.

Der Inhalt dieser E-Mail ist vertraulich. Falls Sie nicht der angegebene Empfänger sind oder falls diese E-Mail irrtümlich an Sie adressiert wurde, verständigen Sie bitte den Absender sofort und löschen Sie die E-Mail sodann. Das unerlaubte Kopieren sowie die unbefugte Übermittlung sind nicht gestattet. Die Sicherheit von Übermittlungen per E-Mail kann nicht garantiert werden.

---