

**Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität zu Köln
Köln 1997**

Die Effizienz privatisierter kommunaler Leistungen

Bericht über ein Forschungsprojekt

von

Rainer Scholl und Michael Thöne

Nachstehender Bericht ist textidentisch mit der Veröffentlichung: „Eigenbezug oder Fremdfertigung kommunaler Leistungen: Bericht über ein Forschungsprojekt“, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation Mitteilungen 44, April 1997, S. 27-37.

Inhalt

I. Privatisierung kommunaler Leistungen: eine Problemskizze	2
II. Transaktionskostenansatz als Konzept eines Effizienzvergleichs	3
III. Effizienz von Privatisierungen im Lichte des Transaktionskostenansatzes	5
IV. Ausblick	8
V. Literatur	10

I. Privatisierung kommunaler Leistungen: eine Problemskizze

Die Diskussion um die Vor- und Nachteile öffentlicher und privater Leistungserstellung hat nicht zuletzt im Zuge der deutsch-deutschen Wiedervereinigung und der europäischen Integration eine neue Aktualität gewonnen. Je schlechter die finanzielle Lage der öffentlichen Hände, desto attraktiver erscheint die Aussicht, durch Privatisierung die öffentlichen Budgets zu entlasten. Vor diesem Hintergrund hat das Finanzwissenschaftliche Forschungsinstitut an der Universität zu Köln mit Unterstützung der Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation ein Verfahren entwickelt, Effizienzvergleiche zwischen öffentlicher und privater Erstellung kommunaler (Dienst-) Leistungen auf ein tragfähiges Fundament zu stellen. Dieses Verfahren wurde im Rahmen der Untersuchung an verschiedenen Fallbeispielen aus mehreren kommunalen Leistungsbereichen auf seine Anwendbarkeit und Ausgeglichenheit empirisch getestet.

Privatisierungsdiskussionen geraten leicht in die Gefahr, sich nur auf das Referenzsystem der privaten Güterproduktion und der ihr zugeschriebenen Effizienz zu stützen. Da in solchen Fällen die spezifischen Rahmenbedingungen öffentlicher Leistungsbereiche (öffentliche Güter, Meritorik) übersehen werden, ist der oftmals entstehende Eindruck nahezu ubiquitärer Effizienzüberlegenheit privater Leistungserstellung schon allein eine Folge des (unvollständigen) Referenzsystems. Dem wird ein Analyseinstrument entgegengesetzt, das einen umfassenden und damit realistischen Rahmen für die Entscheidung zwischen öffentlicher und privater Leistungserstellung bietet.

Dieser Analyserahmen ruht auf zwei 'Grundpfeilern'. Zum einen wird die – schon seit langem unter dem Stichwort '*make or buy*-Entscheidung' diskutierte – Frage nach staatlicher oder marktlicher *Bereitstellung* einer Leistung von der Frage nach öffentlicher oder privater *Produktion* getrennt und in eine kommunalen Entscheidungen angemessene Form überführt. Dieses Verfahren setzt voraus, daß eine Gemeinde zunächst auf politischer Ebene entscheidet, welche öffentlichen bzw. meritorischen Leistungen sie den Bürgern bereitstellen will – dies natürlich unter Berücksichtigung der gesetzlichen Pflichtaufgaben. Hier werden für jede einzelne Leistung nicht nur die unmittelbaren Leistungscharakteristika (Qualität, Quantität, Dauerhaftigkeit) festgelegt, sondern auch der Finanzierungsmodus und die politischen Nebenziele, die mit der Leistungsproduktion – gleich von wem sie dann erbracht wird – verfolgt werden (z. B. eine Mindestzahl Ausbildungsplätze, Beschäftigungsquoten für Schwerbehinderte etc.).

Ist über das 'Was' entschieden, muß in einer separaten Entscheidung das 'Wie' festgelegt werden. Verfolgt die Gemeinde das Ziel, die determinierte Leistung auf dem effizientesten Weg bereitzustellen, wird sie in der Erstellungsentscheidung den kostenminimalen Produktionsmodus wählen. Für die Leistungserstellung stehen ihnen zwischen den Polen rein öffentlicher und rein privater Produktion von Leistungsbereich zu Leistungsbereich unterschiedlich breite Spektren möglicher Organisationsformen, v. a. „Mischformen“, zur Wahl. Für eine fest definierte bereitzustellende öffentliche Leistung soll der ideale „Mix“ von

Eigenerstellung und Fremdbezug gefunden werden, der für die Gemeinde die kostenminimale Leistungserstellung darstellt.

Der zweite 'Pfeiler' des Analyseinstruments ist ein Verfahren zur Sicherstellung einer *vollständigen* Daten-, sprich Kostenbasis für die Entscheidung zwischen öffentlicher und privater Leistungserstellung. Auf der Basis der Transaktionskostenökonomie wurde ein solches Konzept erarbeitet.

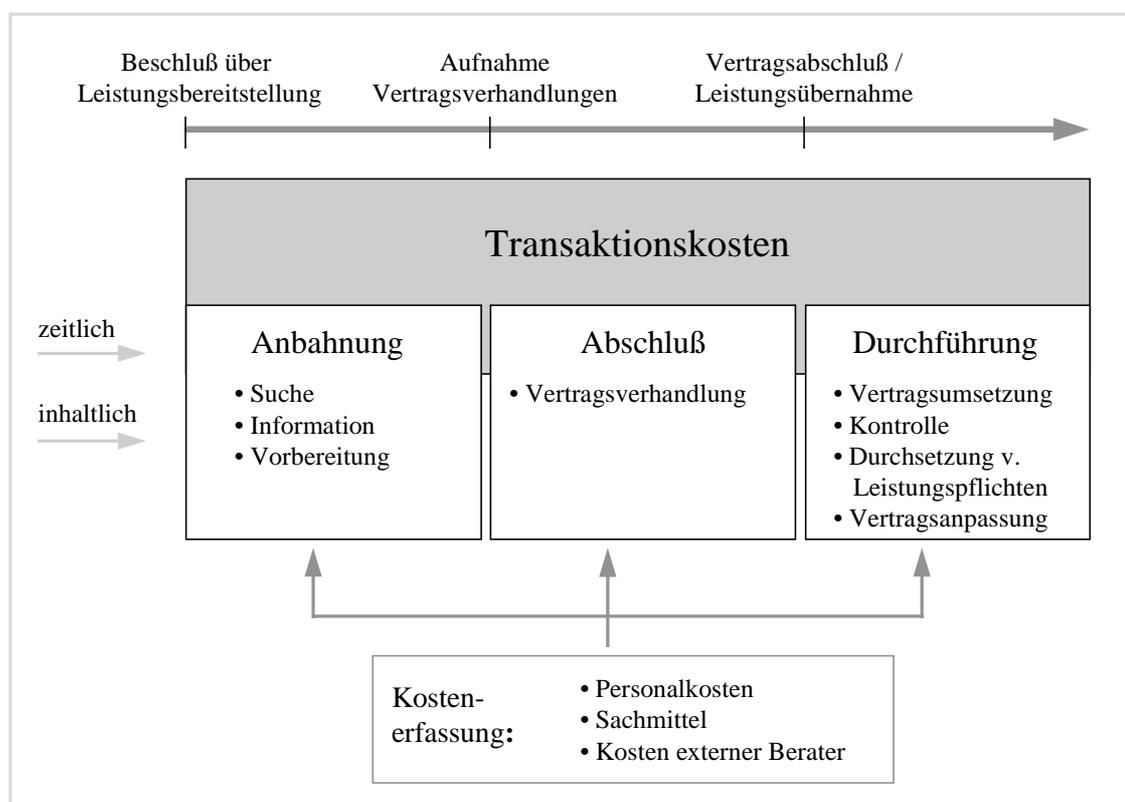
II. Transaktionskostenansatz als Konzept eines Effizienzvergleichs

Der Transaktionskostenansatz¹ – ein Teil der neueren Institutionenökonomik – stützt sich auf die Feststellung, daß die Benutzung von Institutionen, also auch von Märkten nicht kostenlos möglich ist, sondern selbst Kosten verursacht. Der Ansatz wird hier in einer für die kommunale Privatisierungsentscheidung operationalisierten Version verwendet. Untersucht wird die Organisation der Leistungserstellung. Die Transaktionskostentheorie läßt erwarten, daß diese Marktbenutzungskosten in Abhängigkeit von der Leistung und den angetroffenen Randbedingungen erheblich sein können. Wenn die Nutzung von Märkten nicht kostenlos möglich ist, kann es für eine Gemeinde unter Umständen effizienter sein, ein Gut selbst zu produzieren, statt es über den Markt zu beziehen (d. h. es von einem Privaten produzieren zu lassen), selbst wenn die „eigentlichen“ Produktionskosten einen Kostenvorteil des Privaten zeigen. Unter dem Begriff Transaktionskosten werden alle diejenigen Kosten erfaßt, die unmittelbar dadurch entstehen, daß der Markt anstelle der kommunalen Eigenproduktion genutzt wird. Das Privatisierungsvorhaben ist durch die Gemeinde vorzubereiten, geeignete Vertragspartner sind zu finden (Ausschreibung etc.) und Verhandlungen sind zu führen. Hierbei entstehen Such-, Informations- und Verhandlungskosten. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, daß auch nach der Übertragung noch Aufgaben bei der Gemeinde verbleiben, so z. B. Kontrollpflichten und das laufende Management der Vertragsbeziehung. Die (gesetzlichen) Rahmenbedingungen der jeweiligen kommunalen Aufgabe nehmen maßgeblichen Einfluß auf die Höhe der erwarteten Transaktionskosten; zudem läßt die Transaktionskostentheorie einen bestimmenden Einfluß folgender Faktoren vermuten:

- Das gebundene Kapital und der bei einer vorzeitigen Liquidation zu erwartenden Kapitalverlust (Faktorspezifität);
- Die beabsichtigte Vertragsdauer und die Unsicherheit in bezug auf zukünftige Änderungen der Rahmenbedingungen,
- Begrenzte Rationalität und die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten der Vertragspartner (Gemeinde und Privater).

¹ Eine einfache Darstellung des Transaktionskostenansatzes bietet Williamson (1985), Kap. 1. Siehe auch Picot / Wolff (1994) und Budäus (1993).

Da Transaktionskosten stets zusätzlich zu den „eigentlichen“ Herstellungskosten entstehen, *können bei einer Nichtbeachtung der Transaktionskosten die Effizienzunterschiede zwischen privater und kommunaler Leistungserstellung systematisch fehlgeschätzt werden.* Die Analyse unter Integration des Transaktionskostenansatzes fordert, die Effizienz einer Privatisierungsmaßnahme anhand der *Gesamtsumme der Produktions- und Transaktionskosten* zu beurteilen. Die Analyse wird dabei als umfassender Kostenvergleich aus strikt einzelwirtschaftlicher Perspektive durchgeführt: Es müssen jeweils die Kosten verglichen werden, die der Gemeinde durch Eigenherstellung oder Fremdbezug entstehen. Die Kosten des Fremdbezugs – z. B. in Form eines Betreiberentgelts – beinhalten hier also nicht nur die dem Privaten entstehenden Produktionskosten, sondern auch dessen Gewinnaufschläge.² Abgrenzung und Messung der Transaktionskosten für die Entscheidung über Privatisierungsvorhaben werden in nachstehendem Schaubild verdeutlicht.



Die Bedeutung der Transaktionskosten und ihr Einfluß auf die Effizienz alternativer Organisationsformen für die Erstellung kommunaler Leistungen können an dem folgenden Beispiel verdeutlicht werden. Es sei zu entscheiden, ob die Abwasserreinigung einer Gemeinde entweder (weiterhin) durch diese selbst betrieben wird oder ob ein privater Betreiber beauftragt wird.³ Für die Entscheidung ist nun nicht allein der Vergleich zwischen den Produkti-

² Aus dem einzelwirtschaftlichen Effizienzvergleich kann daher auch nicht unmittelbar auf die relative *allokative* Effizienz von Eigenherstellung und Fremdbezug geschlossen werden, denn dazu dürfte nur der Unterschied im realen Ressourcenverbrauch betrachtet werden.

³ Zu den Möglichkeiten der Einbeziehung Privater in die Abwasserbeseitigung siehe Scholl (1996).

onskosten der Gemeinde und dem Angebot des Privaten maßgeblich. Es ist zusätzlich zu beachten, daß die Gemeinde nach der geltenden Rechtslage weiterhin abwasserbeseitigungspflichtig bleibt und jederzeit in der Lage sein muß, die anfallenden Abwässer zu reinigen. Für die Entscheidung sind also neben den zusätzlichen Transaktionskosten aus der Anbahnung, dem Abschluß und der Durchführung des Vertrages, auch die Kosten für Maßnahmen der Gemeinde zur Sicherstellung ihrer dauernden Leistungsfähigkeit zu beachten.

III. Effizienz von Privatisierungen im Lichte des Transaktionskostenansatzes

Der empirische Einsatz des um Transaktionskosten erweiterten Kostenerfassungsinstrumentes sollte zwei Fragen beantworten helfen. Zum einen mußte geklärt werden, ob mit Hilfe dieses Instrumentes in der Praxis belastbare und v. a. vollständige Kostendaten zur relativen Effizienz von Selbsterstellung und Fremdbezug ermittelt werden können. Zum anderen sollte ein erster Eindruck gewonnen werden, ob die von der Transaktionskostentheorie genährte und in der Privatisierungsliteratur⁴ öfter geäußerte Vermutung zutrifft, daß sich bei Berücksichtigung auch der Transaktionskosten die relative Effizienz öffentlicher und privater Leistungserstellung *entscheidend* anders darstellen könnte.

Anhand ausgewählter Fallgruppen wurde die Effizienz einer Übertragung der Leistungserstellung auf private Unternehmen überprüft. Untersucht wurden Privatisierungsmaßnahmen in den Leistungsbereichen Abwasserbeseitigung, Straßenreinigung und Winterdienst sowie beim Betrieb kommunaler Freibäder. Alle untersuchten Privatisierungen wurden vor dem Jahr 1989 durchgeführt. Für die Bereiche Abwasserreinigung, Straßenreinigung und Winterdienst wurde der Effizienzvergleich als Querschnittsvergleich durchgeführt. In diesem Fall wurde der Gruppe der Gemeinden mit privatisierter Leistungserstellung (4 – 5 Gemeinden) eine vergleichbare Gruppe von Gemeinden mit Eigenerstellung gegenübergestellt. Der Effizienzvergleich wurde im Bereich Freibäder als Längsschnittvergleich angelegt, da es nicht möglich war, eine Kontrollgruppe zusammenzustellen.

Die Auswahl der Leistungsbereiche orientierte sich an der Überlegung, die Konzeptanwendung möglichst in Bereichen zu testen, die das gesamte Aufgabenspektrum der Gemeinde typisierend erfassen. Weiterhin mußten wir jeweils in den Randbedingungen vergleichbare Untersuchungskandidaten achten, die bereits seit längerem den Bereich privatisiert hatten. Diese Bedingung ermöglicht es, eine Schwäche vieler empirischer Arbeiten bei der Analyse von Privatisierungsverträgen zu vermeiden. In diesen Arbeiten basiert das Effizienzurteil nämlich nur auf den Angebotspreisen potentieller privater Übernehmer. Eine

⁴ Vgl. z. B. Blankart (1980), Metzger (1990), Steinheuer (1991), Budäus (1993).

solche ex ante-Analyse muß unvollständig bleiben, da sie weder Transaktionskosten noch Änderungen der Produktionspreise während der Vertragslaufzeit berücksichtigen kann.⁵

Um im Rahmen der Studie das breite Aufgabenspektrum der Gemeinden zu berücksichtigen, bot sich eine exemplarische Behandlung je einer Aufgabe aus den Bereichen freiwillige Selbstverwaltung und Pflichtaufgaben an. Bei den Pflichtaufgaben wurde zudem nach der erwarteten Bedeutung der Transaktionskosten differenziert. Die Abwasserbeseitigung wurde als Pflichtaufgabe mit hoher vermuteter Relevanz der Transaktionskosten ausgewählt, Straßenreinigung und Winterdienst als Pflichtaufgaben mit geringer vermuteter Relevanz der Transaktionskosten und Freibäder als freiwillige Aufgabe mit hoher vermuteter Transaktionskostenrelevanz.

Der Effizienzvergleich konnte aufgrund erheblicher Probleme in der Gewinnung von sachlich und zeitlich vergleichbarer Gemeinden mit privater bzw. kommunaler Leistungserstellung nur als Analyse von wenigen Fallgruppen durchgeführt werden. Außerhalb dieser streng umrissenen Fallgruppen kann damit der Effizienzvergleich naturgemäß keinen Anspruch auf Repräsentativität für alle Gemeindetypen, andere Privatisierungsformen oder weitere Leistungsbereiche beanspruchen. Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefaßt werden:

Abwasserreinigung: Untersucht wurden insgesamt neun Gemeinden der Größenklasse 10.000 bis 20.000 Einwohnergleichwerte, in denen die Kanalnetze weiterhin kommunal betrieben werden. Die vier Gemeinden davon, die Private als Erfüllungsgehilfen mit der Reinigung ihrer Abwässer beauftragt haben, haben im Zeitraum von 1989 bis 1995 im Durchschnitt diese Aufgabe effizienter erledigen können als die betrachtete Kontrollgruppe mit kommunaler Eigenerstellung. Die Unterschiede der Gesamtkosten (Produktions- und Transaktionskosten) nehmen über diesen Zeitraum konstant zu, im Mittel liegen die Kosten kommunaler Abwasserreinigung 97% über denen privater Reinigung. Die Transaktionskosten haben – entgegen den Erwartungen – keinen nennenswerten Einfluß auf die relative Effizienz. Auch liegt in allen Jahren der Mittelwert der Abwassergebühren in den Gemeinden mit privatisierter Abwasserbeseitigung durchschnittlich 18% unter dem Mittelwert der kommunalen Kontrollgruppe.

Winterdienst: Die Gemeinden, die Winterdienstaufgaben durch private Unternehmen erledigen lassen, haben in acht von zehn Jahren (1986-1995) weniger für den Winterdienst aufwenden müssen als die zum Vergleich herangezogenen Gemeinden mit vergleichbaren Randbedingungen. Die mittlere Differenz beträgt über alle Jahre 113% (bezogen auf die Kosten privater Leistungserstellung). Die Transaktionskosten erwiesen sich wider Erwarten als recht hoch, haben aber die relative Effizienz nicht entscheidend beeinflussen können.

Straßenreinigung: Die Gemeinden, die die Reinigung ihrer Straßen durch Private erledigen lassen, haben in den Jahren 1986 bis 1995 günstiger abgeschnitten als die Kontroll-

⁵ So z. B. die Untersuchungen zum Niedersächsischen Betreibermodell von Rudolph / Gellert (1989) und Spelthahn / Steger (1992).

gruppe. Im Durchschnitt beträgt die Differenz 205% über alle Jahre (bezogen auf die Kosten der privaten Leistungserstellung). Die Transaktionskosten haben – diesmal erwartungsgemäß – keine nennenswerten Auswirkungen auf den Effizienzvergleich.

Freibäder: Aufgrund uneinheitlicher Rahmenbedingungen und verschiedener Privatisierungskonzepte konnten Freibäder nur im Rahmen von Einzelfallanalysen betrachtet werden. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Bereichen wurde hier jeweils nur die Betriebsführung auf Private übertragen, nicht der gesamte Leistungsbereich. Auch hier war festzustellen, daß die Übertragung auf Private im längerfristigen Vergleich zumeist effizient für die betrachtete Gemeinde war. Die Transaktionskosten waren entgegen unseren Erwartungen wieder gering und ohne nennenswerten Einfluß auf das Gesamtergebnis. Die Eintrittspreise konnten in allen Fällen lange Zeit unverändert belassen werden, so daß davon auszugehen ist, daß auch die Besucher der Freibäder einen Nutzen aus der Privatisierung gezogen haben.

Der Einfluß der Transaktionskosten auf die Gesamtkosten der Privatisierungsmaßnahmen wird in nachstehender Tabelle zusammengefaßt.⁶

Höhe und Struktur der Transaktionskosten

	Anteil der Transaktionskosten (TK) an den Gesamtkosten	Anbahnung an den TK	Abschluß an den TK	Kontrolle an den TK
Abwasserbeseitigung	1,4% - 9,2%	42%	3%	55%
Winterdienst	11,0% - 30%	9%	8%	83%
Straßenreinigung	3,0% - 1,4%	38%	46%	16%
Schwimmbäder	1,0% - 1,9%			

Obwohl in einzelnen Bereichen zum Teil Transaktionskosten von erheblicher absoluter Höhe ermittelt wurden, konnten wir keinen *ausschlaggebenden* Einfluß der Transaktionskosten auf die Effizienz der untersuchten Privatisierungen ermitteln. Der geringe Einfluß der Transaktionskosten kann (vermutlich) auf zwei Gründe zurückgeführt werden:

(1) In allen untersuchten Fällen wurden klar abgegrenzte Vermögenspositionen vorgefunden, was zu einer geringeren Relevanz der Transaktionskosten führen kann. Zum Beispiel kennt das Betreibermodell für die Abwasserbeseitigung kein gemeinsames Vermögen, gegen dessen Untergang die Gemeinden sich schützen müßten. Im Gegensatz hierzu bringt im (empirisch nicht untersuchten) Kooperationsmodell die Gemeinde eigenes Kapital in die gemeinsame Gesellschaften ein; hieraus kann ein höherer Verhandlungs- und Durchführungsaufwand resultieren.

⁶ Hierbei ist zu beachten, daß eine Trennung zwischen Anbahnungs- und Abschlußkosten der Verträge bei der Datenerhebung nicht immer eindeutig möglich war; oft war ein fließender Übergang zwischen Vorbereitung und Verhandlung festzustellen.

(2) Zur Kontrolle konnten bereits bestehende Rechtsinstitute (keine „Erfindungskosten“) benutzt werden, deren Kosten z. T. bei Dritten inzidieren (keine laufenden Kontrollkosten). Beispielsweise wurde bei den untersuchten Betreiberverträgen fast durchgängig auf umfangreiche laufende eigene Kontrollen zugunsten der Verwendung der Ergebnisse der staatlichen Gewässerüberwachung verzichtet. Des Weiteren sahen alle Betreiberverträge die automatische Übertragung der Kläranlagen auf die Gemeinde für den Fall der (vorzeitigen) Beendigung der Vertragsbeziehung vor. Da für diesen Fall auch die Art der Wertermittlung einschließlich eines Abschlages vertraglich vorher vereinbar wurde, entstanden insgesamt auch nur geringe Kosten der Sicherung der dauerhaften Leistungsbereitschaft. In den Bereichen Straßenreinigung und Winterdienst tragen die Bürger als Straßennutzer und Anwohner naturgemäß die Hauptlast der Kontrolle. In fast allen Interviews wurde berichtet, die privaten Vertragspartner seien um ein gutes Verhältnis zu den Gemeinden bemüht, woraus sich die sehr niedrigen Kosten gerichtlicher Auseinandersetzungen während der Vertragslaufzeit erklären.

IV. Ausblick

In der ex post-Analyse kann keine der untersuchten Privatisierungsmaßnahmen als ineffizient gelten, vielmehr haben sie den betreffenden Gemeinden erhebliche Ausgabeneinsparungen bei konstanter Leistungsqualität ermöglicht. Auch hat sich gezeigt, daß der um Transaktionskostenelemente erweiterte Kostenvergleich ein handhabbares Instrument zu Ermittlung relativer Effizienzen ist – auch wenn die Methode sicherlich noch verfeinert und weiterentwickelt werden kann (und sollte).

Wie sind diese Ergebnisse zu werten? Wie oben schon dargestellt, können die empirischen Ergebnisse nicht als repräsentativ für alle Gemeindegrößen und -typen, alle privatisierbaren Leistungsbereiche und alle Organisationsformen der Privatisierung gelten. Die strikte Sicherstellung der *ceteris paribus*-Bedingungen beim Vergleich von Eigenerstellung und Fremdbezug und die Beschränkung auf Gemeinden, die mindestens schon vor 1989 den betreffenden Leistungsbereich an Private vergeben hatten, haben automatisch zu kleinen Fallgruppen geführt. Die Vielfalt der Faktoren und Randbedingungen, die im Lichte einer Transaktionskostenbetrachtung Einfluß auf die Effizienz von Privatisierungen nehmen können, zeigt auch, daß pauschale Urteile über die Vorteilhaftigkeit „der“ Privatisierung selbst dann nicht möglich sein werden, wenn ein breiteres Spektrum von privatisierten Leistungsbereichen und Organisationsformen der privaten Leistungserstellung untersucht wird.

Die Untersuchung hat aber zugleich gezeigt, daß für hinreichend scharf abgegrenzte Teilgruppen belastbare Erkenntnisse über die Rolle der Transaktionskosten und die relative Effizienz von Eigenerstellung und Fremdbezug gewonnen werden können. Derartige Ergebnisse können auch für Gemeinde, die aktuell vor einer *make or buy*-Entscheidung in einem vergleichbaren Fall stehen, eine Hilfestellung bieten. Naturgemäß kann eine Gemein-

de *vor* einer möglichen Privatisierung (d. h. *ex ante*) keinen *ex post*-Effizienzvergleich wie in unserer Studie durchführen. Alle Transaktionskosten, die bis zum Vorliegen überprüfbarer privater Angebote nicht schon angefallen sind, werden zum Zeitpunkt der Entscheidung notwendigerweise Erwartungsgrößen sein. Liegen hier schon empirische Vergleichsdaten vor, können zu erwartende Transaktionskosten kalkulatorisch berücksichtigt werden, so daß die Prognosequalität des *ex ante*-Effizienzvergleichs deutlich gesteigert werden kann. Daß solche Erwartungen *allein* auf Basis theoretischer Betrachtungen nicht gebildet werden können bzw. in die Irre führen können, ist in der Untersuchung ebenfalls deutlich geworden.

Die aktuellen 'Trends' in den Gemeinden zeigen in bezug auf Privatisierungsfragen in verschiedene Richtungen:

- Vermehrte Privatisierungen könnten durch 'trial and error' und durch die Standardisierung von Rechtsinstituten die Transaktionskosten tendenziell senken.
- Zugleich bemühen sich die Gemeinden vermehrt, neue Steuerungsmodelle und Elemente eines New Public Management zu testen und zu etablieren, bei deren Gelingen die Effizienz kommunaler Leistungserstellung deutlich steigen könnte.
- Schließlich scheint insbesondere die Finanznot die Gemeinden streckenweise zu Experimenten mit Privatisierungsformen zu führen, deren Vorteilhaftigkeit – zumindest aus einzelwirtschaftlicher Effizienzperspektive – schon *ex ante* sehr im Zweifel steht. Zu denken ist dabei insbesondere an die Vielfalt von in jüngerer Zeit entwickelten Modellen zu privater Finanzierung kommunaler Einrichtungen – obwohl der 'klassische' Kommunalkredit unter Effizienz Gesichtspunkten, d. h. gemessen an den Finanzierungskosten, nur schwer zu übertreffen ist.

Diese Entwicklungen zeigen, daß die – nicht mehr ganz 'junge' – Privatisierungsforschung auch in den kommenden Jahren noch viele offene Fragen wird beantworten müssen. Auch die Aussagen über die Effizienz privater oder öffentlicher Leistungserstellung werden sich dabei voraussichtlich ändern bzw. ausdifferenzieren.

V. Literatur

- Blankart, C. B. (1980): Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen: Beurteilungs- und Entscheidungsprobleme, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 9. Jg., S. 305-310.
- Budäus, D. (1993): Alternative Ansätze zur Finanzierung der öffentlichen Infrastruktur in den neuen Bundesländern unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten, in: Eichhorn, P. (Hrsg.): *Finanzierung und Organisation der Infrastruktur in den neuen Bundesländern*, Baden-Baden 1993, S. 109-128.
- Metzger, M. (1990): *Realisierungschancen einer Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen*, München.
- Picot, A., Wolff, B. (1994): Zur ökonomischen Organisation öffentlicher Leistungen: „Lean Management“ im öffentlichen Sektor, in: Naschold, F., Pröhl, M. (Hrsg.): *Produktivität öffentlicher Dienstleistungen*, Gütersloh, S. 51-120.
- Rudolph, K.-U., Gellert, M. (1988): Das Niedersächsische Betreibermodell zur kommunalen Abwasserbeseitigung, in: *der gemeindehaushalt*, 89 Jg. S. 121-126.
- Scholl, R. (1996): Organisationsformen der Privatisierung der kommunalen Abwasserbehandlung, in: *Korrespondenz Abwasser*, 43 Jg. S. 211-217.
- Spelthahn, S., Steger, U. (1992): *Privatisierung der Abwasserbeseitigung. Ein internationaler Vergleich* Wiesbaden.
- Steinheuer, W. (1991): *Privatisierung kommunaler Leistungen. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen nordrhein-westfälischer Städte und Gemeinden*, Schriftenreihe des Bundes der Steuerzahler Nr. 17, Bonn.
- Williamson, O. E (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets Relational Contracting*, New York.