



Anforderungen der „öffentlichen Hand“ an Unternehmenssteuerung und Reporting

Wolfgang Branoner, Geschäftsführer SNPC GmbH

Leipzig, 23. Oktober 2014

Kommunale Beteiligungen stehen in einem sich rechtlich wie kommunalpolitisch ständig wandelnden Umfeld – allgemeine Herausforderungen

**Liberalisierung &
Regulierung**

**Angespannte
Haushaltslage**

**Zunehmende
Komplexität**

**Rekommuna-
lisierung**

**Steigende Quali-
tätsansprüche**

- Intensivierung des Wettbewerbs durch regionale und überregionale Anbieter
- Zunehmende Komplexität der Regulierung
- Übernahme bisher kommunal erbrachter Aufgaben oder Leistungen durch Private vs. Rekommunalisierung
- Aufsplitterung der kommunalen Aufgaben auf verschiedene Organisationsformen u. Herausbildung von Konzernstrukturen
- Wachsende Anforderungen an Kommunen und Unternehmen (Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit, Klimaschutz, Gemeinwohlorientierung, etc.)
- ...

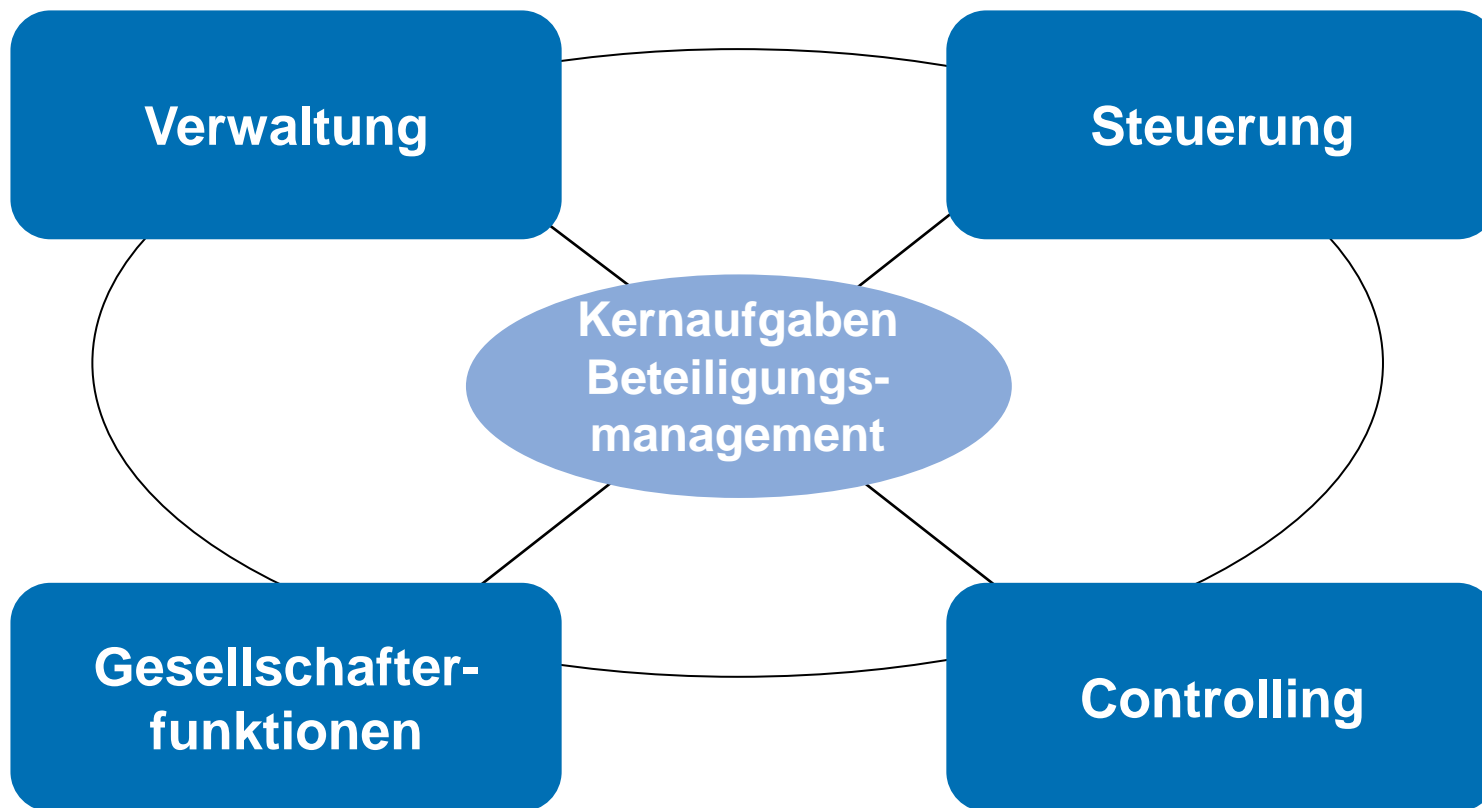
➔ Das Beteiligungsmanagement der Kommunen ist heute vielmehr als die bloße Verwaltung des kommunalen Unternehmensbestandes

Die zukünftige Entwicklung im ÖPNV wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst – Herausforderungen an den ÖPNV

- Steigender Konsolidierungsdruck bei der öffentlichen Hand
- ÖPNV als Grundleistung der Daseinsvorsorge
- Steigende Ansprüche an den ÖPNV
- Steigende Kosten für die Leistungserbringung
- Hoher Finanzbedarf der Verkehrsinfrastruktur
- Sinkende Finanzmittel für den ÖPNV
- Demographischer Wandel
- Unterschiedliche verkehrliche Herausforderungen und Aufgaben in Ballungszentren und ländlichen Räumen

➔ **Wie kann auch zukünftig ein auskömmlicher ÖPNV gewährleistet werden?**
➔ **Welchen Beitrag leistet das Beteiligungsmanagement dazu?**

Die klassischen 4 Kernaufgaben eines modernen Beteiligungsmanagements sind bereits heute mannigfaltig - Übersicht



Die klassischen 4 Kernaufgaben eines modernen Beteiligungsmanagements sind bereits heute mannigfaltig (1 von 2)

Steuerung

- stetige Optimierung des Beteiligungsportfolios
- Zielvorgaben im Rahmen der strategischen Ziele der Kommune
- Gestaltung von Zielvereinbarungen zw. Stadt und Unternehmen

Controlling

- Kontrolle der Einhaltung der vereinbarten Zielvorgaben
- Analyse von Zielabweichungen und Strategien zur Gegensteuerung
- Erarbeitung betriebswirtschaftlicher Darstellungen und Analysen
- Regelmäßige Berichterstattung (Quartals-, ad hoc- & Beteiligungsberichte)

Die klassischen 4 Kernaufgaben eines modernen Beteiligungsmanagements sind bereits heute mannigfaltig (2 von 2)

Gesellschafter- funktionen

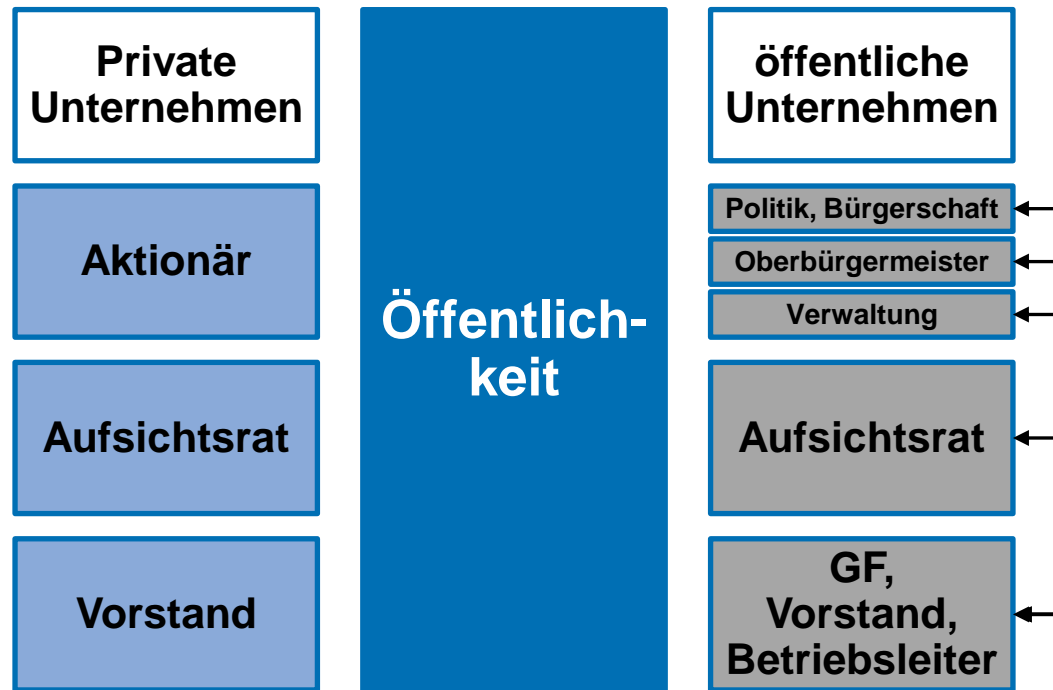
- pro aktive Wahrnehmung der Gesellschafterinteressen der Kommune
- „Kompetenzcenter kommunales Mandat“ (Schulung, Unterrichtung,...)
- Zuarbeiten für Gremiensitzungen, incl. Vor- und Nachbereitung
- Vor- und Nachbereitungen von Gesellschaftsorganbeschlüssen

Verwaltung

- Kontrolle der Einhaltung von Bestimmungen des Kommunalrechts
- Überprüfung und Anpassung der wirtschaftlichen Betätigung der Kommune
- Erarbeitung von einheitlichen GV's, GO's und Public Corporate Governance Kodex
- pro aktive Vertragsgestaltung zwischen Kommune und Unternehmen

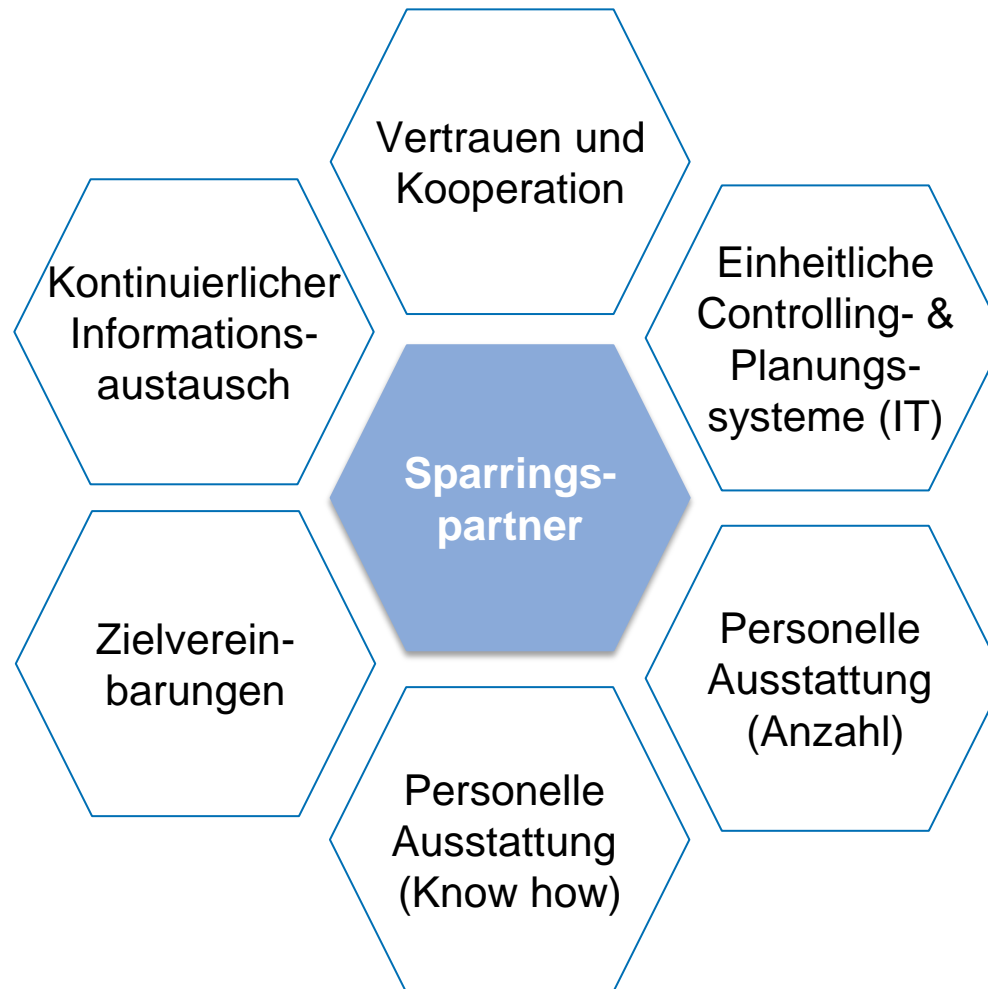
➔ **Aber reicht das für das komplexe Beziehungsgeflecht kommunaler Unternehmen?**

Das Spannungsfeld kommunaler Unternehmen ist wesentlich vielfältiger als bei Privatunternehmen



➔ Ein effektives kommunales Beteiligungsmanagement ist daher als „Chefaufgabe“ in den Rathäusern zu behandeln

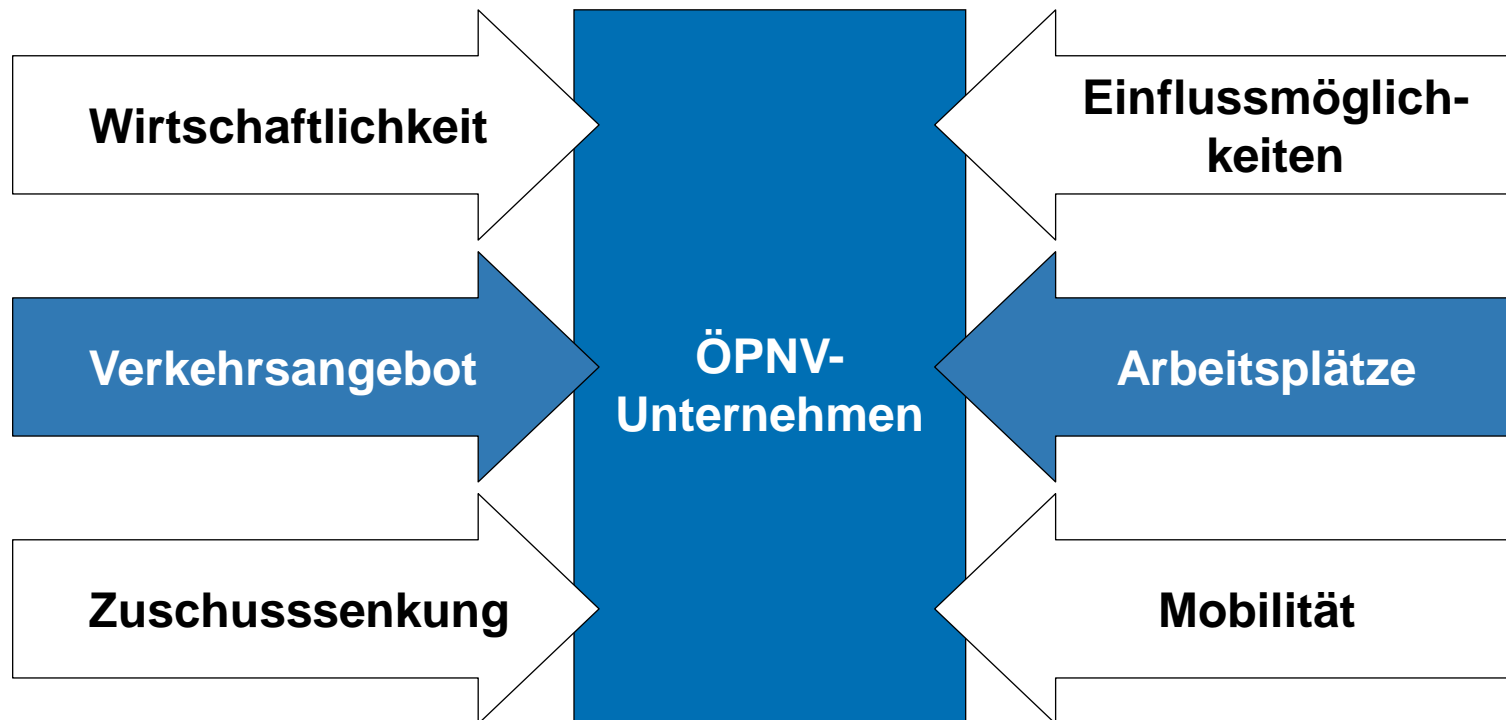
Ein kommunales Beteiligungsmanagement muss sich als Sparringspartner der Beteiligungsunternehmen verstehen und entsprechend ausgestattet werden



Zwischen Reportingpflichten und –realitäten liegen oftmals Welten – eine plakative Aufzählung erweitert auf das gesamte Beteiligungsmanagement

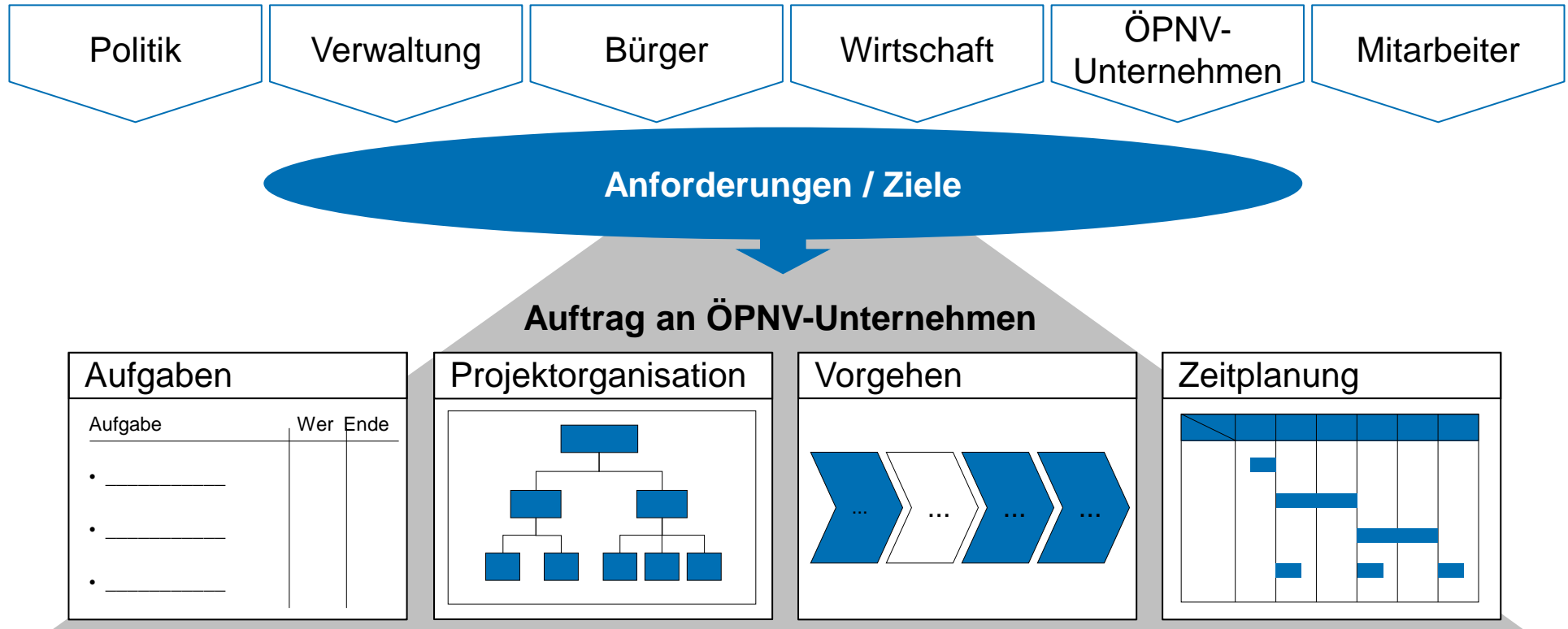
	„Pflichten“	„Realitäten“
Vertrauen und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ enge kooperative Zusammenarbeit ▪ Rollen leben (Mutter-Tochter) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hidden Agenda ▪ „Prinzipal-Agent“-Probleme
Einheitliche Controlling- & Planungssysteme (IT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durchgängige IT-Systeme über alle Ebenen (Kommunen-Tochter-Enkel) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ viele Schnittstellen/Systeme ▪ selten durchgehende Systeme
Personelle Ausstattung (Anzahl)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ausreichend Manpower notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demographie in der öff. Verwaltung
Personelle Ausstattung (Know how)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spezifisches Know-how ▪ regelmäßige Fortbildung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist das wirklich in allen Rathäusern so?
Zielvereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ über die wesentlichen Ebenen ▪ Corporate-Gedanke und „weiche Ziele“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Kennzahlendominiert“ ▪ „Bonigetrieben“
Kontinuierlicher Info-austausch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ institutionalisiert und „ad-hoc“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ siehe „Vertrauen und Kooperation“

Konkrete Anforderungen an die Organisation des ÖPNV definieren



➔ **Notwendige Veränderungen müssen nachvollziehbar und durchsetzbar sein**

ÖPNV-Unternehmen mit klaren Zielen beauftragen



➔ **Prozess strukturieren und zielorientiert vorantreiben**

Eindeutige Ziele und klare Entscheidungen können die Effizienz von SPNV und ÖPNV verbessern

- Klare Prioritäten und Ziele für den verkehrlichen und unternehmerischen Auftrag
 - Transparente, leistungs – und effizienzbasierte Zahlungen an Aufgabenträger
 - Vergleichbare verkehrliche Kennziffern für AT im SPNV
 - Klare Funktionstrennung der verschiedenen Verkehrsträger
- Sichere Prozesse
- Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse
- Fristigkeit der Investition bildet Grundlage für Finanzierung
- Klare Entscheidungen zur Frage Wettbewerb/Eigenes Unternehmen
- Finanzierung der Systementwicklung und Organisationen für die Zukunft
- Schaffung von neuen Plattformen für intermodale Verkehrslösungen

Was kann die „öffentliche Hand“ aus dem Handling der Industrie lernen?

Ein Vergleich mit der privaten Wirtschaft



Monthly Rhythm of the Business

- Stetiger Informationsaustausch ermöglicht zeitnahe Nachsteuerung
- Hohe Expertise in Unternehmenssteuerung und Reporting ermöglicht möglichst realistische Einschätzung der Lage
- Nach dem Monatsgespräch ist vor dem Monatsgespräch (stetiger Kreislauf erzeugt Aufmerksamkeit und Routine)
- Verantwortung für das Unternehmen als ganzes macht eigenes Handeln bewusst (Corporate-Gedanke leben)
- ...

SNPC GmbH Beratung in den Bereichen öffentliche Infrastruktur und regulierte Märkte

Öffentlicher Sektor

Privater Sektor



Energiewirtschaft



Wasserwirtschaft



Verkehrswirtschaft



Gesundheitswirtschaft



Öffentliche Verwaltung

- SNPC berät seit 1997 im Spannungsfeld zwischen Politik, sowie öffentlicher und privater Wirtschaft
- Die Gesellschaft hat ihren Hauptsitz in Berlin
- Das Team besteht aus rund 20 Mitarbeitern
- Beratungsschwerpunkte sind Strategie-, Wirtschafts-, Organisations-, M&A- und Kommunikationsberatung
- SNPC verfügt über ein Netzwerk von Experten zu allen Branchenfeldern
- Geschäftsführung: Wolfgang Branoner, Senator a.D., Robert Krock

SNPC Verkehr Ihre Ansprechpartner

- Senator a.D. **Wolfgang Branoner**
Geschäftsführer



- Beratungsschwerpunkte
 - Politische Willensbildung
 - (Kommunale) Strategie- und Organisationsentwicklung
 - Transaktionsberatung
 - Industrie, IT, Energiewirtschaft, Gesundheitswirtschaft, Verkehrswirtschaft



- Dipl.-Wirtschaftsingenieur **Robert Krock**, Geschäftsführer
- Beratungsschwerpunkte
 - Strategie- und Organisationsentwicklung
 - Transaktionsberatung
 - Kommunikation
 - Energiewirtschaft, Verkehrswirtschaft

- Volljurist und Mediator
Sascha Schwarz
Projektmanager



- Beratungsschwerpunkte
 - Strategieentwicklung
 - Organisationsentwicklung
 - Kommunikation
 - Energiewirtschaft, Verkehrswirtschaft

Das Leistungsspektrum von **SNPC VERKEHR**

Für Aufgabenträger und Gesellschafter

- Strategieentwicklung
- Mobilitätskonzepte
- Nahverkehrspläne
- Finanzierungskonzepte
- Fusionen / Unternehmenskäufe und -verkäufe
- Kommunikation

Für Verkehrsunternehmen

- Marktanalyse / Markterkundung
- Strategische Neuausrichtung / Markteintrittsstrategien
- Businessplanung / Integrierte Planung
- Organisationsentwicklung
- Restrukturierung / Betriebliche Optimierung
- Kooperationen
- Transaktionen / Mergers & Acquisitions
- Kommunikation

Beratungsphilosophie

- Für uns gelten die Prinzipien des ehrbaren Kaufmanns
- Wir vereinbaren mit Ihnen konkrete Projektziele, die die ziel- und ergebnisorientierte Arbeit sicherstellen
- Durch unser Verständnis des öffentlichen und privaten Sektors erreichen wir zukunftsfähige Lösungen
- Unsere interdisziplinäre Sicht ermöglicht kreative Ergebnisse in hoher Qualität
- Lösungen erarbeiten wir im Team und in Partnerschaft mit unseren Kunden
- Mit unseren Kunden streben wir eine langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit an

Ausgewählte Referenzen im Verkehrsbereich

 <p>Landkreis Bautzen</p>	 <p>Berliner Verkehrs- betriebe</p>	 <p>Chemnitzer Verkehrs- aktien- gesellschaft</p>	 <p>Deutsche Bahn AG</p>	 <p>Berliner Flughäfen Flughafen- gesellschaft GmbH</p>
<p>Gegenbauer Facility Management Gegenbauer Holding</p>	 <p>Stadt Heidelberg</p>	 <p>Landkreis Kamenz</p>	 <p>KVG Ribnitz Damgarten</p>	 <p>Stadt Ludwigshafen</p>
 <p>STADT MANNHEIM Leben im Quadrat. Stadt Mannheim</p>	 <p>Landkreis Potsdam- Mittelmark</p>	 <p>Rügener Personen- nahverkehrs GmbH</p>	 <p>Verkehrs- verbund Berlin- Brandenburg</p>	 <p>SWS Unternehmensgruppe Stadtwerke Stralsund SWS Nahverkehr Stralsund</p>



Wolfgang Branoner

Senator a.D. & Geschäftsführer

SNPC GmbH

Knesebeckstraße 59 – 61

D - 10719 Berlin

Tel. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 80

Fax. +49 (0) 30 / 89 06 93 – 99

Wolfgang.Branoner@snp.de

www.snp.de