

# **Das 4-Säulen-Konzept**

Haushaltskonsolidierung im  
städtischen Verbund



S-M-M Managementberatung GmbH

Düsseldorf



Copyright by S-M-M  
Managementberatung GmbH  
Benrather Schlossallee 119  
40597 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 86 32 97-0  
Fax: 0211 / 86 32 97-11  
E-Mail: [info@s-m-m.de](mailto:info@s-m-m.de)  
Internet: [www.s-m-m.de](http://www.s-m-m.de)

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung:  
PrintPark  
Neuss

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>0. Vorwort</b> Haushaltskonsolidierung – administrative Pflichtübung oder eine Frage kommunaler Gesamtverantwortung?	<b>2</b>
<b>I. Haushaltskonsolidierung heute und morgen</b> Von verschleudertem Tafelsilber und möglichen Alternativen	<b>6</b>
<b>II. Ausgangslage und Aufgabenstellung</b> Haushaltskonsolidierung im städtischen Verbund - Bündelung der kommunalen Kräfte	<b>10</b>
<b>III. Der praktische Fall: Das 4-Säulen-Konzept</b> Wie mehrere Einzelkämpfer zum schlagkräftigen Team zusammenwachsen	<b>15</b>
1. Grundgedanken des 4-Säulen-Konzeptes	16
2. Methodisch/inhaltliche Vorgehensweise	17
3. Die Projektphasen und ihre Ergebnisse	20
<b>IV. Die Erfolgsfaktoren im Projekt</b> Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation ...	<b>28</b>
<b>V. Zukunftsaufgabe Finanzen</b> 10 Thesen zum Umgang mit kommunalen Ressourcen	<b>32</b>



## **0. Vorwort**

Haushaltskonsolidierung – administrative Pflichtübung oder  
eine Frage kommunaler Gesamtverantwortung?

## S M M

Die wirtschaftliche Situation der Kommunen wird von Tag zu Tag Besorgnis erregender. Vollerorts gehen bereits – und zwar wortwörtlich – die Lichter aus: die Beleuchtung von Außenbezirken wird ausgeschaltet, Buslinien werden ausgedünnt, Schuleinrichtungen verfallen.

Die Ursachen hierfür sind schnell ausgemacht: Auf der einen Seite werden den Kommunen immer mehr (kosten-trächtige) Aufgaben aufgebürdet, auf der anderen Seite müssen sie in großem Umfang Einbußen bei den Gewerbesteuerereinnahmen hinnehmen. Neben einer schwächelnden Konjunktur ermöglicht ein kommunalfeindliches Steuerrecht beispielsweise die Einrichtung „gewerbesteuerlicher Organschaften“<sup>\*)</sup>, und ein seit

Jahren ausufernder Versorgungsstaat sowie die Nachwehen der deutschen Einheit sorgen für den Rest.

In der kommunalen Landschaft wird der Ruf nach einer Reform der Gewerbesteuer unüberhörbar. Doch allein das Warten auf staatliche Schützenhilfe scheint angesichts der akuten Finanznöte kaum das probate Mittel zu sein. Viele Kommunen haben bereits ihre Konsequenzen gezogen und mit rigiden Sparmaßnahmen die konsumtiven und investiven Ausgaben auf das absolute Mindestmaß zurückgestutzt.

Doch die „herkömmlichen“ Sparmöglichkeiten sind mit Ratsenmählerbeschlüssen und Investitionsstopps schnell ausgeschöpft. Um die größte Schuldenlast zu tilgen, rückt daher insbesondere der Verkauf von kommunalem Vermögen in den Fokus der Überlegungen. So haben mittlerweile von den etwa 400 als „grundsätzlich beteiligungsfähig“ geltenden Stadtwerken bereits etwa 270 einen Mitgesellschafter. Der finanzielle Leidensdruck wird

---

<sup>\*)</sup> Die steuerliche Organschaft erlaubt es, positive und negative Erträge unterschiedlicher Gesellschaften miteinander zu verrechnen, wodurch die Gewerbesteuerbeiträge zu Lasten der Kommunen gesenkt werden können. Die Bildung solcher Organschaften wurde durch Gesetz vom 20.12.2001 deutlich erleichtert.

# S M M

noch deutlicher, wenn man berücksichtigt, dass von diesen Anteilsverkäufen schätzungsweise 2/3 innerhalb der vergangenen 5 Jahre abgewickelt wurden.

Über die Veräußerung kommunalen Vermögens kann man sicherlich geteilter Meinung sein: für die einen bedeutet es, das „Tafelsilber“ zu verschleudern, für die anderen, ein Mindestmaß kommunaler Handlungsfreiheit zurückzugewinnen. Eines ist in jedem Fall richtig: kommunales Vermögen lässt sich nur einmal verkaufen, und je höher der Mittelzufluss, desto größer die Begehrlichkeiten. Das frische Geld ist schnell „verfrühstückt“, und was bleibt, ist häufig nur der große Katzenjammer.

Was also gefragt ist, sind nachhaltig wirkende Gesamtkonzepte mit Mut zu strukturellen Veränderungen. Das Erstellen solcher Gesamtkonzepte setzt aber voraus, dass die richtigen Fragen gestellt werden:

- Werden beispielsweise bei der Aufgabenwahrnehmung

die richtigen Schwerpunkte gesetzt?

- Müssen die wahrgenommenen Aufgaben in der bisherigen Form wahrgenommen werden?
- Welche alternativen Handlungsformen gibt es?

Mit dem vorschnellen Verkauf von Vermögen und Gesellschaftsanteilen jedenfalls greift man unter Umständen nicht nur perspektivisch zu kurz, sondern beraubt sich unter Umständen sogar interessanter Handlungsalternativen. So lassen sich beispielsweise die kommunalen Eigengesellschaften ideal zur Erfüllung kommunaler Aufgaben heranziehen – zumindest so lange, wie sie noch kommunal beherrscht werden!

Ob nun Aufgabenkritik, Anteilsverkauf oder Aufgabenverlagerung: Insellösungen, das zeigt die Erfahrung, führen in letzter Konsequenz nur in Ausnahmefällen zum Erfolg. Nachhaltigkeit versprechen allein mittel- bis langfristig angelegte Gesamtkonzepte.

Umgekehrt, das muss unum-

wunden zugegeben werden, scheitern die geforderten Gesamtkonzepte nicht selten an Partikular- bzw. Individualinteressen, Eitelkeiten und Eifersüchteleien.

Dass es aber auch anders geht, zeigt das Beispiel einer mittelgroßen Stadt in Sachsen-Anhalt. Mit vereinten Kräften hat die 30.000 Einwohnergemeinde die Kehrtwende eingeleitet und damit bewiesen, dass selbst bei schlechtester Ausgangslage nachhaltige Haushaltskonsolidierung gelingen kann. Voraussetzung ist jedoch, dass sich alle Beteiligten ihrer kommunalen Gesamtverantwortung bewusst werden.

Mit Kreativität und Tatkraft, aber auch mit einem guten Anteil Opferbereitschaft und dem

Mut, tradierte Strukturen nicht nur auf den Prüfstand zu stellen, sondern wo nötig auch aufzugeben, wurde ein gesamtes Gemeinwesen samt seiner Beteiligungen einer wahren Rosskur unterzogen, und das, wie sich gezeigt hat, mit großem Erfolg.

Die vorliegende Broschüre stellt dar, wie aus vielen Einzelkämpfern innerhalb eines Jahres ein schlagkräftiges Team geworden ist und wie dabei ein Haushaltskonsolidierungskonzept entstanden ist, dass schließlich selbst die größten Zweifler überzeugt hat.

Viel Spaß und zahlreiche Anregungen beim Lesen dieser Erfolgsgeschichte!

Düsseldorf, im September 2004

**Roman Schneider, Dipl.-Ök., Dipl.-Betr.wirt**  
**- Geschäftsführender Gesellschafter -**  
**S-M-M Managementberatung GmbH**



## **I. Haushaltskonsolidierung heute und morgen**

Von verschleudertem Tafelsilber und möglichen Alternativen



Angehts der desolaten kommunalen Haushalte werden die Stadtväter immer wieder von der Aussicht auf schnelle Veräußerungsgewinne verführt. Insbesondere Stadtwerkeanteile sind und waren hiervon verstärkt betroffen. Inzwischen muss aber wohl auch hier gelten: die Zeiten ändern sich, und zwar nicht nur zum Besten.

Abgesehen davon, dass mit einem Verkauf von Stadtwerkeanteilen in der augenblicklichen Marktsituation längst nicht mehr die Traum-Erlöse erzielt werden können wie noch vor wenigen Jahren, ist zunehmender Widerstand seitens der Bürger gegen den „Ausverkauf“ ihrer Kommunen zu spüren.

Nicht zuletzt vor dem geschilderten Hintergrund rückt neben den Stadtwerkeanteilen zunehmend kommunales Anlagevermögen in das Visier der Kämmerer und Politiker. Es wird versilbert, was versilbert werden kann - von Wasser- und Abwasseranlagen bis hin zu Rathäusern und Stra-

ßenbahnwagons. Hierbei spielen immer häufiger – mitunter höchst fragwürdige – Finanzierungsinstrumente (wie etwa das Cross-Border-Leasing) eine entscheidende Rolle.

Nur all zu gerne gibt man sich der Hoffnung hin, durch wundersamen Geldvermehrungszauber echte strukturelle Einschnitte vermeiden oder zumindest hinauszögern zu können.

Erst allmählich entwickelt sich der Mut zu gesamtheitlichen Reformansätzen und Veränderungen. Dabei zeigt sich regelmäßig, dass durch den gezielten, planvollen Umgang mit dem kommunalen Vermögen und mit weitsichtigen Konzepten die deutlichsten Effekte für die kommunalen Haushalte zu erzielen sind.

Ohne den Mut zu wirklichen Veränderungen geht es hierbei freilich nicht. Das zeigt unter anderem das Beispiel der vielbeschriebenen „Aufgabenkritik“: bei konsequenter Anwendung lassen sich in jeder Stadtverwaltung weg-

# S M M

lassbare oder verlagerbare Aufgaben identifizieren. Voraussetzung hierfür ist allerdings der erklärte Wille der Verwaltungen, sich stärker auf die Erfüllung ihrer (hoheitlichen) Kernaufgaben zu konzentrieren.

Im Idealfall können die städtischen Beteiligungen verstärkt zur Erfüllung kommunaler Aufgaben herangezogen werden – und zwar von der Immobilienverwaltung bis hin zur Betriebsführung im Rahmen der Abwasserentsorgung.

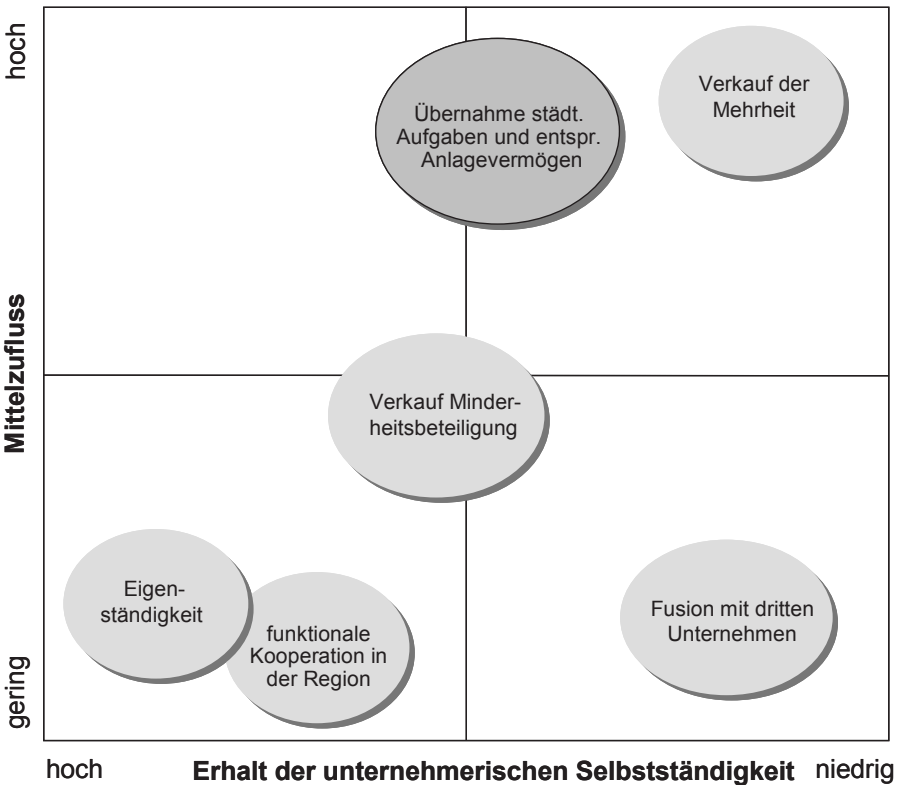


Abb. 1: Die Übernahme städtischer Aufgaben durch die kommunalen Gesellschaften stellt eine interessante Variante im Umgang mit kommunalem Vermögen dar

Mit dem Aufgabentransfer werden zwei Ziele zugleich erfüllt: Zum einen wird der Verwaltungshaushalt von kostenintensiven Aufgaben befreit, zum anderen kann das bei den kommunalen Gesellschaften vorhandene betriebswirtschaftliche Know-how konsequent zu betriebswirtschaftlichen Optimierungen der übernommenen Einheiten genutzt werden.

Die Kommunen, so zeigt sich bei genauerem Hinsehen häufig, sind weniger arm als gemeinhin angenommen; nicht selten fehlt es lediglich an den richtigen Ideen, um die vorhandenen Potenziale zu nutzen!

## **II. Ausgangslage und Aufgabenstellung**

Haushaltskonsolidierung im städtischen Verbund – Bündelung der kommunalen Kräfte

# S M M

Die Rahmenbedingungen, die S-M-M im Januar des Jahres 2003 in der Stadt vorfand, ließen zunächst nicht viel Gutes verheißen - und doch ähnelten sie denen vieler anderen Städte und Gemeinden in Deutschland:

Bei einem Verwaltungshaushalt von ca. 45 Mio. € herrschte ein strukturelles Jahresdefizit im Verwaltungshaushalt von etwa 5,5 Mio. €. Trotz eines bereits erstellten Haushaltssicherungskonzeptes verweigerte die Kommunalaufsicht die Genehmigung des Haushaltes.

Die Situation kam für viele überraschend und war umso schwerer nachzuvollziehen, als man in den letzten Jahren alles andere als untätig gewesen war. Insbesondere im Personalbereich waren bereits massive Einsparungen - in manchen Bereichen (bspw. Kultur und Soziales) um über 45% - vorausgegangen. Insgesamt waren die Personalkosten seit 1998 um 11,5% , die Aufwendungen für bauliche Unterhaltungsmaßnahmen im selben Zeitraum um ca. 50% gesenkt worden. Ein ordnungsgemäßer

Erhalt der Bausubstanz war hierdurch bereits nicht mehr zu gewährleisten. Die „klassischen“ Sparmaßnahmen zur Haushaltskonsolidierung - bis hin zum beidseitigen, verkleinerten Kopieren - waren ebenfalls bereits ausgereizt.

Die beiden wesentlichen Beteiligungsunternehmen, die Stadtwerke und die Wohnungsbau-gesellschaft, sahen sich unterdessen Problemen ganz eigener Art ausgesetzt:

Die Stadtwerke waren als erste städtische Organisationseinheit mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der sich verändernden Rahmenbedingungen konfrontiert worden. Nicht zuletzt sahen sie sich durch die Liberalisierung der Energiemärkte völlig neuen Herausforderungen gegenüber gestellt. Erst langsam begann man sich darauf zu besinnen, dass die Liberalisierung den kommunalen Versorgern nicht nur Risiken, sondern durchaus auch neue Chancen und Möglichkeiten eröffnet hatte. Diese Chancen und Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen wäre die Aufgabe einer

mittel- bis langfristig anzulegenden Unternehmensstrategie gewesen. Abgesehen davon, dass eine nachvollziehbare Unternehmensstrategie jedoch zur Gänze fehlte, hatte sich darüber hinaus bei der Geschäftsführung die Praxis eingeschlichen, die Erfolgsplanung für das jeweils kommende Geschäftsjahr am untersten Rand des Vorstellbaren auszurichten, um dann am Jahresende „überraschend“ alle Prognosen überzuerfüllen.

Brisanz entfaltete die fehlende Unternehmensstrategie und die standardisierte „Worst-case-Planung“ insbesondere vor dem Hintergrund eines hinter den Kulissen bereits still vorbereiteten Anteilsverkaufs. Indem man sich absichtlich „schlecht“ rechnete, anstatt positive Entwicklungen aufzuzeigen, drohte ein Verkauf weit unter Marktpreisen zu erfolgen – denn schließlich wird der Unternehmenswert nach gängiger Praxis nicht zuletzt auf der Basis der zukünftig zu erwartenden Gewinne berechnet.

Für die Wohnungsbaugesell-

schaft schließlich sahen die Perspektiven auch nicht gerade glänzend aus: die sinkenden Einwohnerzahlen innerhalb der Stadt führten unnachgiebig zu einem verstärkten Wohnungsleerstand, aller bereits eingeleiteten Maßnahmen zum Trotz. Aktivitäten wie Junges Wohnen, Wohnen im Alter/ Servicewohnen, Komfortverbesserungen durch Grundrissveränderungen und attraktive Wohnungszuschnitte waren nur einige Maßnahmen der Gesellschaft, die zeigen, wie man bereits auf die sich zunehmend verändernden Altersstrukturen, Einkommensverhältnisse und Leerstände reagiert hatte. Angesichts des geschätzten Einwohnerverlustes allein in der Stadt von rund 25% bis zum Jahr 2010 zeichnet sich ab, dass nur die Einbettung in ein strategisches Gesamtkonzept das langfristige Überleben der Wohnungsbau-gesellschaft würde sichern können.

All dies zusammengenommen - und die berechtigte Angst vor der Zwangsverwaltung - ließ bei allen Beteiligten, angefangen bei den Politikern bis hin zu den

Mitarbeitern der Stadtverwaltung, der Stadtwerke und der Wohnungsbaugesellschaft, die bittere Erkenntnis reifen, dass nur noch radikale Einschnitte in die bestehenden Strukturen eine Kehrtwende würden herbeiführen können. Auch herrschte Einigkeit darüber, dass Lösungen „im Verbund“ zu suchen seien. Auch Ansätze, bei denen viel Zeit und Aufwand mit der Erarbeitung theoretischer Detail- und Insellösungen vergeudet wird, wurden von vornherein ausgeschlossen. Statt dessen sollte das Thema „Verwaltungsmodernisierung“ bzw. „Haushaltskonsolidierung“ in ein Gesamtkonzept eingebettet werden, das es erlauben würde, „vom Großen ins Kleine“ zu denken und gleichzeitig schnelle und sichere Umsetzungserfolge zu erzielen. Dabei herrschte weitestgehend Einigkeit darüber, dass der andersorts vielfach praktizierte „Ausverkauf“ kommunalen Beteiligungsvermögens nicht der richtige Weg sein konnte, um die Belange der Stadt in wirtschaftlicher und kommunalpolitischer Hinsicht nachhaltig zu sichern.

Der eingeschlagene Weg – darüber waren sich die Beteiligten einig – würde spürbare Einschnitte in gewohnte Strukturen und Verhaltensweisen erfordern.

Unter dem Arbeitstitel „Konzern Stadt“ hatte sich die Diskussion um die Herangehensweise nach und nach verdichtet: in den Mittelpunkt der Überlegungen war die Frage gerückt, wie die städtischen Beteiligungsgesellschaften stärker zur Erfüllung kommunaler Aufgaben herangezogen werden könnten. Grundgedanke war hierbei, dass kommunale Aufgaben, die erhöhten betriebswirtschaftlichen Anforderungen unterliegen, möglichst dort angesiedelt werden sollten, wo das entsprechende betriebswirtschaftliche Know-how vorhanden ist.

Die Hauptaufgabe sollte also darin liegen, einerseits die Kernverwaltung in größtmöglichem Umfang zu entlasten, andererseits aber auch die städtischen Unternehmen organisatorisch in die Lage zu versetzen, die Interessen der Stadt

langfristig optimal wahrnehmen zu können (siehe Abb. 2).

lagert werden sollten nach Möglichkeit solche Tätigkeiten,

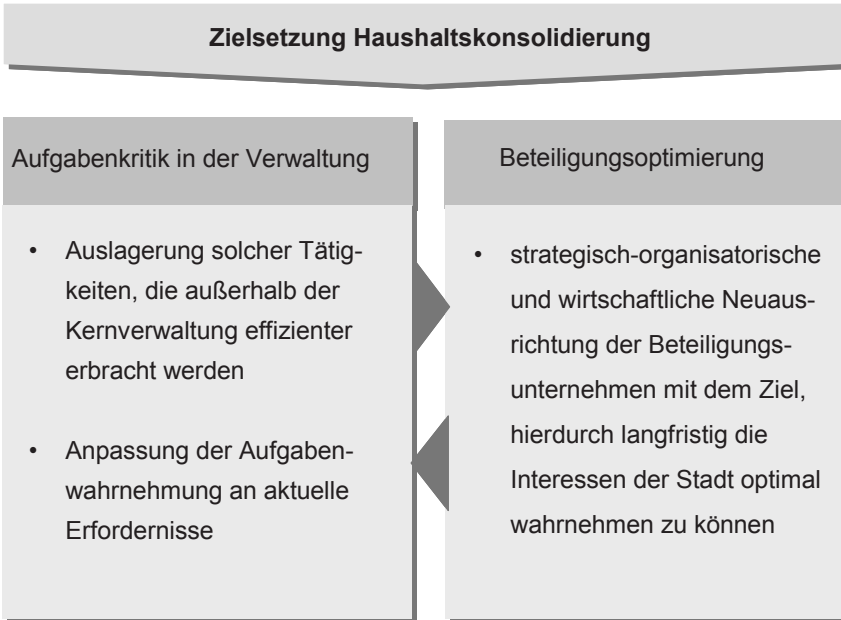


Abb. 2: „Die Herkulesaufgabe“ Haushaltssanierung kann nur durch die Bündelung aller kommunalen Kräfte geschultert werden

Dementsprechend musste zunächst das Aufgabenspektrum der Kommune aufgabenkritisch auf solche Tätigkeiten hin durchleuchtet werden, deren Wahrnehmung von der Kommunalverwaltung nicht (oder nicht mehr in der bisherigen Form) erforderlich war. Ausge-

die außerhalb der Kernverwaltung effizienter erbracht werden können.





### **III. Der praktische Fall: Das 4-Säulen-Konzept**

Wie mehrere Einzelkämpfer zum schlagkräftigen Team  
zusammenwachsen

## 1. Grundgedanken des 4-Säulen-Konzeptes

Das Gesamtkonzept sollte, wie bereits dargestellt, im wesentlichen aus den zwei Themenbereichen „Aufgabenkritik in der Stadtverwaltung“ und „Stärkung der städtischen Unternehmen“ bestehen.

benennender (Wirtschafts-) Einheiten der Stadt Berücksichtigung finden. Hieraus wurde der Arbeitstitel „4-Säulen-Konzept“ abgeleitet (siehe Abb. 3).

Die Hauptforderung an das Ergebnis des Projektes lautete in Kurzform: der Verbund von Beteiligungsunternehmen und

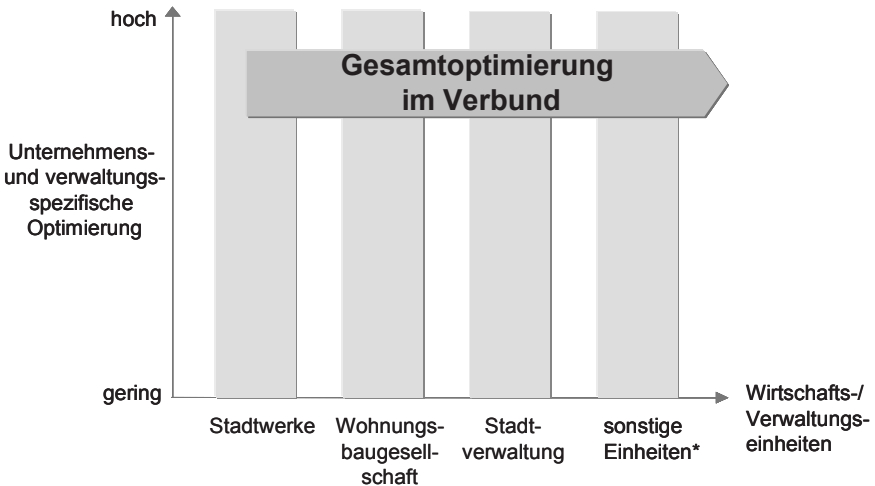


Abb. 3: Die Aussichtslosigkeit der Haushaltslage ließ alle Beteiligten an einem Strang ziehen

Innerhalb des Konzeptes sollten die spezifischen Belange der Stadtwerke, der Wohnungsbau-gesellschaft, der Stadtverwaltung sowie (als vierter Komplex) weiterer, noch zu

Stadtverwaltung muss effizienter arbeiten als die Summe aller einzelnen Einheiten. Daher sollten zum einen alle betrachteten Einheiten auf eigenes Optimierungspotenzial hin untersucht

werden, zum anderen sollten aber auch die Optimierungsmöglichkeiten und Synergieeffekte der einzelnen Einheiten untereinander ausgeschöpft werden.

Die beiden dem 4-Säulen-Konzept zugrundeliegenden Themen „Aufgabenkritik“ und „Stärkung der städtischen Unternehmen“ mussten im Projekt sinnvoll miteinander verzahnt werden. Hierbei ließ man sich von zwei Grundgedanken leiten:

Erstens: Die Auslagerung kommunaler Aufgaben auf andere Einheiten kann nur dann nachhaltigen Erfolg haben, wenn die „aufnehmenden“ Einheiten den neuen strategischen Zielvorgaben in aufbau- und ablauforganisatorischer Hinsicht sowie in finanzieller und personeller Ausstattung entsprechen.

Zweitens: Aufgabenverlagerungen sind nur dann sinnvoll, wenn die Aufgabenwahrnehmung nach ihrer Verlagerung wirtschaftlicher erfolgt.

## 2.

### **Methodisch/inhaltliche Vorgehensweise**

Um alle skizzierten Facetten zu beleuchten, wurde ein gedanklicher „Projektpfad“ angelegt, der eine schrittweise Entwicklung des Konsolidierungskonzeptes erlaubte und gewährleistete, auf dem langen Weg keinen der Beteiligten zu „verlieren“. Der Weg beinhaltete folgende neun Stationen:

1. Umfassende Analyse der Einnahmen- und Ausgabenstruktur des Stadthaushaltes sowie der betriebswirtschaftlichen Eckdaten der Beteiligungsunternehmen; Dokumentation der gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen
2. Diskussion der derzeitigen strategischen Ausrichtung der Beteiligungsunternehmen mit Geschäftsführern und Mitarbeitern der Unternehmen sowie der Politik
3. Überprüfung der Strukturen und Prozesse sowohl innerhalb der Beteiligungen als auch innerhalb der zu untersuchenden Verwaltungseinheiten

# S M M

4. Abgleich der strategischen Ziele der Beteiligungen sowie der Verwaltungseinheiten mit der jeweiligen strategisch-organisatorischen Ausrichtung und Organisationsstruktur (Personalstruktur, Dimensionierung etc.)

5. Aufzeigen möglicher Diskrepanzen zwischen Zielen und Ist-Situation

6. Skizzieren möglicher Wege und Methoden, die Unternehmen inhaltlich und strukturell auf die neu definierten Anforderungen vorzubereiten

7. Falls erforderlich: entsprechende Anpassung der organisatorischen Rahmenbedingungen durch Optimierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen in Verwaltung und städtischen Unternehmen (Verdichtung von

Arbeits- und Betriebsabläufen, Umstrukturierungen, Dezentralisierung von Querschnittsaufgaben, Nutzung von Synergien zwischen den Beteiligungsunternehmen, Reduzierung des Komfortgrades etc.)

8. Definition von Maßnahmen zur Aufgaben- und Standardreduzierung (Reduzierung des Leistungsniveaus gegenüber den Bürgern)

9. Übertragung von Aufgaben an kommunale und/oder gegebenenfalls private Unternehmen (bspw. PPP-Modelle)

Dieser gedankliche Pfad wurde in ein Phasenmodell mit fünf Projektphasen „übersetzt“ (siehe Abb 4).

# S M M

Phase	Inhalt	Ergebnis	Beitrag S-M-M
1 Kommunikations- und Initialisierungsphase (durchlaufend)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation der Projektziele in Politik, Verwaltung, Beteiligungsunternehmen und Bürgerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzielung eines Grundkonsenses über die zukünftige Ausrichtung des „Stadtkonzerns“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderation von Workshops</li> <li>• Strukturierte Interviews</li> <li>• Inhaltliche Vorbereitung von Umfragen</li> <li>• Unterstützende Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes</li> </ul>
2 Informations- und Orientierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtung sämtlichen Materials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation des Status-Quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Aufarbeitung der Informationen</li> </ul>
3 Analysephase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation der Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen der wesentlichen Beteiligungen und Verwaltungseinheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgliederungsumfang ist definiert</li> <li>• Wesentliche Optimierungspotenziale sind identifiziert</li> <li>• Wesentliche strategische Leitlinien sind festgelegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung der Strategie-Workshops und Arbeitsteams</li> <li>• Auswertung der Kennzahlen</li> <li>• Analyse der Prozessstrukturen sowie der Aufbau- u. Stellenorganisation</li> </ul>
4 Konzeptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neudefinition von Aufgaben, Aufgabenverteilungen</li> <li>• Neuuzuordnung von Aufgaben</li> <li>• Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlich-strategische Optimierung der Unternehmen/Verwaltungseinheiten im Soll</li> <li>• „Bauplan“ für den „Stadtkonzern“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitende Beratung/ Moderation der Teamsitzungen</li> <li>• Erstellen der Organigramme und Prozessdarstellungen</li> <li>• Mitwirkung an der Erarbeitung des Maßnahmenkataloges</li> </ul>
5 Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung des „Bauplans“ gemäß des gemeinsam erarbeiteten Maßnahmenplans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haushaltskonsolidierung im eingeschwungenen Zustand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen der Personal- und Aufgabentransfermatrizen</li> <li>• Definition von Meilensteinen</li> <li>• Projektcontrolling</li> </ul>

Abb. 4: Die Komplexität des Verfahrens legt ein Vorgehen nach einem fest definierten Stufenplan nahe

### 3. Die Projektphasen und ihre Ergebnisse

In der **Phase 1** (Kommunikations- und Initialisierungsphase) wurde das Gesamtvorhaben - unmittelbar nach der grundsätzlichen Billigung der Verfahrensregeln und der Vorgehensweise durch den Stadtrat („Grundsatzbeschluss“) - gegenüber den Verwaltungsmitarbeitern und den Mitarbeitern der Beteiligungsunternehmen in einer Projektzeitung vorgestellt.

Gleichzeitig wurden bei Politikern, Verwaltungsmitarbeitern, Mitarbeitern der Beteiligungsunternehmen und Mitgliedern der Aufsichtsgremien die Erwartungen an das Gesamtprojekt abgefragt. Hierbei zeigte sich, dass bisweilen höchst unterschiedliche, bisweilen sogar völlig falsche Vorstellungen über die Ziele und Inhalte des Projektes herrschten. Ganz offenbar hatte sich die Kommunikation bereits im Vorfeld des bevorstehenden Projektes verselbstständigt. Es bedurfte eines enormen kommunikativen

Aufwandes, ein einheitliches Erwartungsbild bzw. einen Grundkonsens über die Ziele und damit auch über das weitere Vorgehen und die zu erzielenden Effekte bei den Mitarbeitern herzustellen. Wie hoch der kommunikative Aufwand war - und für wie wichtig er von allen Beteiligten erachtet wurde - zeigte sich unter anderem darin, dass die Projektzeitung das Projekt über die gesamte Laufzeit begleiten sollte.

Um ein insgesamt reformfreundliches Klima zu schaffen, sollte ursprünglich auch die Medienarbeit intensiviert werden. Diese Medienarbeit wurde letztendlich aber nur recht zurückhaltend betrieben: insgeheim befürchtete man auf Seiten der Politik wohl doch, durch zu offensive Öffentlichkeitsarbeit überzogene Erwartungen bei Mitarbeitern und Mitbürgern zu schüren. Die Medienarbeit beschränkte daher auf eine kleinere Pressekonferenz zum Projektstart sowie einige kürzere Stellungnahmen zum Projektfortschritt.

Die interne Kommunikation

wurde jedoch durchgängig mit großem Aufwand und Konsequenz betrieben: durch regelmäßige Präsentationen und Zwischenberichte über die Projektfortschritte wurden Verwaltungsspitze, die Geschäftsführer der Beteiligungsunternehmen, die Aufsichtsgremien sowie die Politik ständig auf dem Laufenden gehalten. Diese offene Kommunikation und die hohe Transparenz erwiesen sich in verschiedenen Fällen als „lebensrettend“. Denn nicht selten zeigte sich, dass dort, wo die Kommunikation nicht mit Nachdruck betrieben wurde, Unsicherheit in der Belegschaft entstand und, was sehr viel gefährlicher war, von „grauen Eminenzen“ teilweise gezielt versucht wurde, diese Unsicherheit zur Blockade des Reformprozesses zu nutzen.

Parallel zu Phase 1 wurde die **Phase 2** (Informations- und Orientierungsphase) eingeläutet. In dieser Phase wurde sämtliches Daten- und Informationsmaterial (Geschäftsberichte, Haushaltsberichte, Gutachten etc.) gesichtet und es wurden erste Interviews mit Ent-

scheidern über den Status quo der Unternehmen und Verwaltungseinheiten geführt. Auch hier zeigte sich früh, wer seitens der Entscheider zu echten Veränderungen bereit war und wer nicht. Das Maß an Veränderungsbereitschaft ließ sich dabei vorher nicht am Alter oder der Position der Mitarbeiter festmachen. Während beispielsweise ein altgedienter Dezernent in Agonie zu verfallen schien, setzte sich ein anderer an die Spitze der Bewegung und wurde zum Promotor der Veränderung. Einige junge Amtsleiter begriffen die anstehenden strukturellen Veränderungen als Chance zur persönlichen Neupositionierung, andere wiederum versteckten sich ängstlich hinter ihren Aktenbergen.

In **Phase 3** (Analysephase) wurden auf Grund des ausgewerteten Materials und anhand eines festgelegten Kriterienkataloges zunächst diejenigen Unternehmensbereiche und Verwaltungseinheiten identifiziert, bei denen eine Optimierung die größten Effekte versprach (siehe Abb. 5).

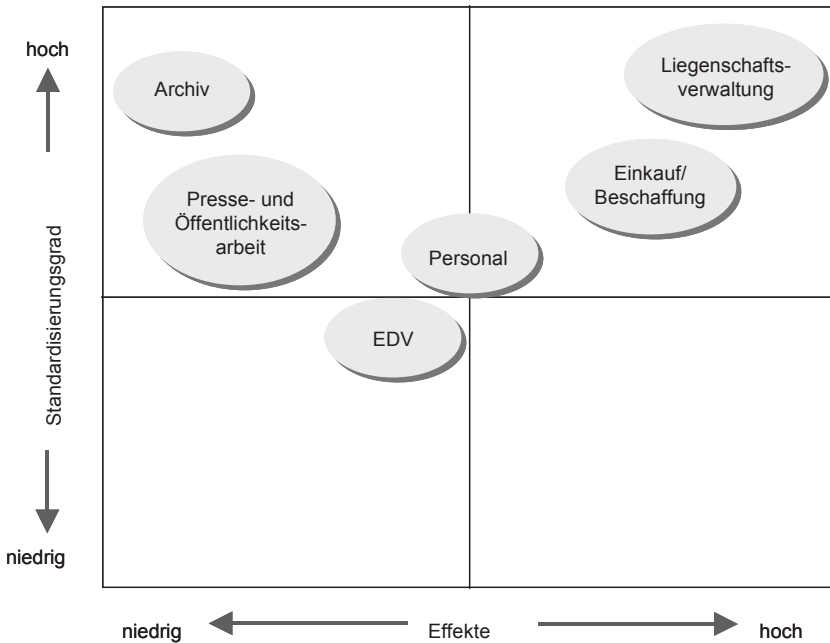


Abb. 5: Ausgewählte Hilfsfunktionen in Verwaltung und Beteiligungsunternehmen: je höher das mögliche Maß an Standardisierung, desto interessanter eine mögliche Bündelung

Die Auswahl folgte im wesentlichen drei Kriterien: Größe der Einheit/Bedeutung für den Haushalt, möglicher Standardisierungsgrad sowie Gewinn- und Verlustentwicklung. Sinn dieser ersten Auswahl war es, deutliche Schwerpunkte in der Arbeit zu setzen, um nicht wahllos wertvolle Mitarbeiterressourcen zu binden. Folgende Vorauswahl wurde getroffen:

- Innerhalb der Stadtverwaltung wurden das Ordnungsamt, die Liegenchaftsverwaltung, das Grünflächenamt sowie der Baubetriebshof für eine tiefergehende Analyse ausgewählt.
- In der Wohnungsbaugesellschaft waren es die kaufmännischen Bereiche sowie



die Hausmeister- und Monteursbereiche.

- Bei den Stadtwerken wurden dagegen im wesentlichen strategisch/planerische Schwächen der Gesamtorganisation offenkundig.
- An Querschnittsaufgaben sollten insbesondere der Einkauf und die Personalwirtschaft einer näheren Untersuchung unterzogen werden.

Die tiefgehende Analyse der ausgewählten Bereiche umfasste vier Aspekte: eine Organisationsuntersuchung einschließlich der Analyse ausgewählter Prozesse, Aufgaben- und Funktionsanalysen, eine detaillierte Untersuchung der Kostenstrukturen sowie Strategieaudits\*).

Die so entstandene Datenbasis diente außer der Status-quo-Feststellung später noch als

---

\* ) Überprüfung der bestehenden Strategien auf Aktualität und Plausibilität sowie Analyse des strategischen Handlungsspielraumes in Zusammenarbeit mit den Führungskräften

Grundlage für die Konzepterstellung sowie zur Erfolgskontrolle in der späteren Umsetzungsphase. Je nach untersuchter Einheit mussten dabei teilweise eigene Kennzahlen herangezogen bzw. erarbeitet werden.

Wie erwartet fiel die betriebswirtschaftliche Analyse bzw. die Erarbeitung einer soliden Datenbasis für eine Vollkostenbetrachtung der ausgewählten Bereiche in der Kernverwaltung auf Grund der kameralistischen Haushaltsführung am schwersten. Aber auch die doppisch geführten Beteiligungsunternehmen mussten bei der Betrachtung einzelner Unternehmensbereiche einzelne Positionen in mühevoller Kleinarbeit zusammentragen.

Diese Aufgabe stellte manchen Beteiligten auf eine harte Geduldssprobe, insbesondere einige Mitarbeiter der Kämmerei verbrachten in diesen Wochen mehr Zeit mit der Datensuche als im Büro. Für eine saubere Analyse und Vergleichsrechnung war diese Arbeit aber unvermeidlich, schließlich sollte

ja unter anderem die Frage geklärt werden, wer von den beteiligten Einheiten/Beteiligungsunternehmen die untersuchten Aufgabenbereiche am günstigsten würde wahrnehmen können.

Die Aufgaben- und Funktionsanalyse diente zweierlei Zwecken. Zum einen sollten vergleichbare (Querschnitts-) Aufgaben, zum anderen weglassbare und verlagerbare Aufgaben identifiziert werden. Mittels eines speziellen Analyse-Instrumentes wurden die verschiedenen Aufgaben und die für die Aufgabenwahrnehmung jeweils erforderlichen Mitarbeiterkapazitäten erhoben. Innerhalb der Stadtverwaltung wurde darüber hinaus jede Aufgabe auf ihren gesetzlichen Hintergrund überprüft. Pflichtaufgaben wurden besonders gekennzeichnet und gesondert auf die rechtliche Zulässigkeit einer möglichen Verlagerung geprüft.

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden sowohl die Strukturen als auch die Geschäftsprozesse auf den Prüfstand gestellt. Die Untersu-

chung der Aufbauorganisationen war erforderlich, weil bereits eine erste oberflächliche Einschau stark „gewachsene Organisationsstrukturen“ offenbarte. Die tiefergehende Analyse bestätigte diesen Eindruck später und zeigte, dass in allen untersuchten Bereichen große Optimierungspotenziale hinsichtlich der Effizienz der Aufgabenwahrnehmung brachlagen.

Die Prozessuntersuchung wiederum diente einerseits dazu, überflüssige Arbeitsschritte und unnötige Schnittstellen aufzudecken. Andererseits mussten die wesentlichen Prozesse insbesondere dort dokumentiert und analysiert werden, wo eine Ausgliederung der Aufgaben in Betracht gezogen wurde. Nur so konnte sichergestellt werden, dass bestimmte Aufgaben den selben „prozessualen Gesetzen“ unterlagen, eine Verlagerung also auch in ablauforganisatorischer Hinsicht unschädlich würde vollzogen werden können.

Gleichzeitig wurde begonnen, durch Strategieaudits mit den

# S M M

Mitarbeitern der Verwaltung und der städtischen Unternehmen den strategischen Handlungsspielraum zu analysieren. Sowohl mit den städtischen Unternehmen als auch mit der Verwaltung wurden Workshops durchgeführt. Hierbei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wo liegen die Stärken/Schwächen der betrachteten Einheit?
- Welche Chancen und Risiken sind mit den jeweiligen Tätigkeiten verbunden?
- Wo sind die Stellschrauben, um die identifizierten Stärken in Zukunft besser zu nutzen bzw. die Schwächen zu reduzieren?
- Was sind die konkreten (Unternehmens-) Ziele?
- Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die erarbeiteten Ziele zu erreichen?

Die strategischen Ziele und erarbeiteten Maßnahmekataloge der betrachteten Einheiten wichen teilweise erheblich voneinander ab. Aber es dürfte nicht verwundern, dass z.B. die strategische Positionierung der

Verwaltung sich in einigen Bereichen grundlegend von den Zielen der (profitorientierten) Unternehmen unterscheidet.

Mit dem Abschluss der Analysephase konnten zwei wesentliche Aussagen gemacht werden.

Zum einen standen die auszugliedernden Bereiche der Stadtverwaltung fest. Dies waren im wesentlichen

- die gesamte Immobilienverwaltung
- wesentliche Teile des Baubetriebshofes sowie
- weite Teile des Grünflächenamtes.

Zum anderen konnten für alle drei Einheiten – Stadtwerke, Wohnungsbaugesellschaft und Stadtverwaltung – die konkreten Maßnahmen zur individuellen Optimierung einschließlich der jeweiligen finanziellen Effekte benannt werden.

Der erwartete Gesamteffekt aller Maßnahmen (einzeln und im Verbund) lag bei ca. 3,5 Mio. € jährlich im eingeschwungenen Zustand.

In der **vierten Phase** (Konzeptionsphase) wurde die Soll-Organisation entworfen. Diese „Soll-Organisation“ umfasste zum einen die zukünftige Aufgabenstruktur der untersuchten Einheiten, zum anderen die Positionierung und Struktur der Beteiligungsunternehmen.

Dementsprechend erfolgte in der Konzeptionsphase die Zuordnung der auszugliedernden Aufgaben auf die kommunalen Beteiligungsunternehmen sowie die Definition der Soll-Strukturen und der Soll-Prozesse.

Insbesondere die Wohnungsbaugesellschaft sollte einen relativ großen Aufgabenzuwachs erfahren, da ihr neben der Grünflächenpflege sukzessive die Verwaltung sämtlicher kommunaler Immobilien übertragen werden sollte.

Gleichzeitig mit der Verlagerung der benannten Aufgaben auf die Beteiligungsunternehmen wurde der Weg freigemacht für eine grundlegende Veränderung der Verwaltungsstruktu-

ren. Insbesondere konnte der seit langem blockierte und längst überfällige Schritt von der Dezernatsstruktur zur Fachbereichsstruktur erfolgreich abgeschlossen werden. Durch den Wegfall einer Führungsebene und die Neuordnung verschiedener Ämter, Aufgaben und Funktionen konnte eine deutliche Reduzierung der Führungsdichte erreicht werden.

Die Übertragung der immobilienpezifischen Aufgaben auf die Wohnungsbaugesellschaft wurde dabei konzeptionell bereits auf eine spätere Einbeziehung privater Dritter angelegt.

Die **fünfte Phase** (Umsetzungsphase) erforderte zunächst eine detaillierte Maßnahmenplanung. Diese Umsetzungsplanung wurde mit den später verantwortlichen Entscheidungsträgern gemeinsam erarbeitet und den Entscheidungsgremien zur Abstimmung vorgelegt. Auf Grund des hohen Detaillierungsgrades der Maßnahmenpläne (Benennung der Einzelmaßnahmen, der jeweiligen Voraussetzungen, der Verantwortlichen, der Dauer, der

# S M M

Kosten, der personellen Erfordernisse, der quantitativen Effekte etc.) dienen sie später

auch als Grundlage für das Projektcontrolling im Zuge der Umsetzung.

## Projektergebnisse

- Aufgabenkritische Durchleuchtung des Aufgabenspektrums der Stadtverwaltung, der Stadtwerke und der Wohnungsbaugesellschaft
- Überprüfung der „Tragfähigkeit“ der bestehenden Organisation bei der Übernahme neuer Aufgaben
- Herauslösung wesentlicher Funktionsbereiche (Liegenschaftsverwaltung und große Teile des Baubetriebshofs) aus der Verwaltung
- Integration der neuen Aufgaben in die Stadtwerke, in die Wohnungsbaugesellschaft mit Anpassung der Strukturen und Prozesse (Besteller-Ersteller-Prinzip)
- Unterstützung bei der Bewertung des Anlagevermögens und Vorbereitung der Transaktionen
- Teilweise Reduzierung der kommunalen Dienstleistungen und Fremdvergabe weiterer Aufgaben an externe Dienstleister

Abb. 6: Die Projektergebnisse im Überblick



#### **IV. Die Erfolgsfaktoren im Projekt**

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation ...

Mehr noch als die Beherrschung der Analyseinstrumente und Rechenmethoden waren in diesem Projekt kommunikative Qualitäten gefragt. Insbesondere die Bewältigung von drei grundlegenden Aufgaben waren Garanten für den Projekterfolg:

### **Klärung gemeinsamer Zielvorstellungen**

Die erste Aufgabe bestand darin, mit den jeweils verantwortlichen Führungskräften zu klären, welche Konsolidierungsziele letztlich genau verfolgt werden. Denn trotz der demonstrierten Einigkeit waren nie konkrete oder gar messbare Erwartungen der Beteiligten formuliert worden.

Einzigster Anhaltspunkt war das Gesamtdefizit in Höhe von 8 Mio. €. In welcher Höhe aber sollte beispielsweise das mittelfristige Investitionsvolumen liegen, dass es finanziell abzusichern galt? Wie hoch war der von den jeweiligen Einheiten zu erbringende/zu erwartende Beitrag? In welchem Zeitraum sollen die Maßnah-

men umgesetzt werden? In welchem Zeitraum erwartet die Kommune die finanziellen Wirkungen der Maßnahmen? Wann soll der eingeschwungene Zustand der Haushaltskonsolidierung erreicht sein? In welchen Unternehmen/Bereichen sollen die Maßnahmen zuerst greifen? Mit welchen Reaktionen ist zu rechnen, wie muss man kommunizieren?

Schon die Klärung dieser Fragen stellte das Gesamtprojekt auf eine harte Bewährungsprobe. Denn schnell stellte sich heraus, dass es nun, wo es auf mehr ankam als auf bloße Lippenbekenntnisse, mit der allseits demonstrierten Einigkeit nicht mehr all zu weit her war. Die Beiträge für eine Gesamtkonsolidierung, so schien es jetzt, wurden in erster Linie doch von den jeweils anderen Beteiligten erwartet. Eigene Versäumnisse im Management wurden für recht unwahrscheinlich, die bereits gelieferten Ergebnisbeiträge im Gegenzug für durchaus ausreichend gehalten.

Diese erste kritische Phase des Projektes konnte allein durch eine höchst offensive Kommunikation und in „großer Runde“ überwunden werden.

### **Einbindung der Beteiligten in das Projekt**

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Projektes stellte die Integration der Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen sowie der Verwaltungseinheiten in die Erarbeitung der Lösungen dar.

Es galt also, die „Betroffenen“ zu „Beteiligten“ zu machen, um möglicherweise entstehende Widerstände frühzeitig auszuräumen. Dabei lag das Risiko einer umfangreichen Mitarbeiterbeteiligung auf der Hand: Je größer die Beteiligung, desto größer auch der erforderliche Kommunikationsaufwand. Denn die Erfahrung zeigt, dass - je nach Interessenlage der Beteiligten - häufig mehr Energie auf die Begründung verwendet, bestimmte Veränderungen nicht herbeizuführen, als sich mit Alternativen und Möglichkeiten

zur Lösung der erkannten Probleme zu beschäftigen.

Umgekehrt gilt aber auch: hat sich ein Mitarbeiter erst einmal zu einer Lösung bekannt bzw. sie mit erarbeitet, wird er auch in der Umsetzungsphase „am Ball“ bleiben. Diese Einbindung der Beteiligten konnte nur durch eine hohe Vor-Ort-Präsenz der Berater gelingen. Theoretische Rechenmodelle im stillen Kämmerlein wären zwar vermutlich schneller von der Hand gegangen, hätten aber in der Umsetzungsphase keine Aussicht auf Erfolg gehabt.

### **Organisatorische Verankerung des Reformprozesses**

Ebenfalls mit Blick auf die spätere Umsetzung der Maßnahmen war zu beachten, dass verwaltungsintern der Stellenwert von Reformprozessen nicht selten an seiner organisatorischen Verankerung gemessen wird. Diese organisatorische Verankerung des Gesamtprojektes erfolgte einerseits über den Hauptausschuss, andererseits in der Kämmererei.



# S M M

Die Aufgabe des Ausschusses sollte später darin liegen, die von der Verwaltung und den städtischen Unternehmen vorbereiteten Maßnahmen vorab zu behandeln und so rechtzeitig die Interessen von Politik und Verwaltung abzugleichen.

Die Kämmerei fungierte verwaltungsintern als „Haushaltskonsolidierungsstelle“. Ihre Aufgabe lag in der Steuerung der zuvor erteilten Aufträge zur Haushaltskonsolidierung, der Begleitung/Umsetzung der hierfür erforderlichen Maßnahmen, der Wahrnehmung des Projektcontrollings und der Sicherstellung des Berichtswesens für Verwaltung und Hauptausschuss.

Die organisatorische Verankerung des Projektes bei den Stadtwerken und der Wohnungsbaugesellschaft sowie die Wahrnehmung ihrer Interessen bei der Verbundbetrachtung wurde durch die entsprechende Besetzungen

der Lenkungsgruppe in ausreichendem Maße gewährleistet.

Die Lenkungsgruppe fungierte dabei als übergeordnetes Steuerungsgremium. Eine Projektgruppe, besetzt mit internen Projektleitern und geleitet von S-M-M, bildete den Kern der operativen Projektarbeit. Diese Besetzung war Garant dafür, dass das Projekt-Know-how den Beteiligten erhalten blieb, auch nachdem die Berater „aus dem Haus“ waren.

Diese Projektstruktur wurde punktuell um problemspezifische Arbeitsgruppen erweitert.

Zwischen Lenkungsgruppe, Projektleitung und Projektgruppe wurden zudem klare Berichtslinien und „Spielregeln“ vereinbart.



**V. Zukunftsaufgabe Finanzen**  
10 Thesen zum Umgang mit kommunalen Ressourcen

**These 1:**

Anteilsverkäufe sollten immer vor dem Hintergrund möglicher Handlungsvarianten und Gesamtkonzepte geprüft werden

**These 2:**

Strukturelle Anpassungen sind zwar schwieriger in der Umsetzung, wirken aber nachhaltiger

**These 3:**

Die Beteiligungsunternehmen müssen in die strategischen Überlegungen von Politik und Verwaltung mit einbezogen werden

**These 4:**

Nur eine regelmäßige Anpassung und Überprüfung des Aufgabenspektrums von Verwaltung und Beteiligungen gewährleistet eine optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen

**These 5:**

Die Kommunikation zwischen Verwaltung und Beteiligungen muss durch eine zentrale Stelle koordiniert werden

**These 6:**

Zur optimalen Einbindung der Beteiligungen muss ein klares Bild der dort vorhandenen Potenziale existieren

**These 7:**

Ohne strategisch/konzeptionelle Überlegungen ist eine planvolle Steuerung von Organisationen nicht möglich

**These 8:**

Regelmäßige Strategierunden sollten fest institutionalisiert werden, beispielsweise im Rahmen der jährlichen Haushaltsdebatten

**These 9:**

Ebenfalls sollte eine regelmäßige Überprüfung der eigenen Prozesse und Strukturen stattfinden

**These 10:**

Die Bündelung von Synergien zwischen Beteiligungsgesellschaften sollte im Rahmen von Haushaltskonsolidierungsdebatten stärker in den Mittelpunkt gestellt werden

**Bisher erschienen sind:****Artikel**

- „Führungskräfte im Veränderungsprozess“ von Roman Schneider, in: VDF Führungskraft 10/00
- „Sparen verboten“ von RA Jörn Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Das KonTraG – Handlungsbedarf für Verwaltungskräfte von Sparkassen?“ von Dr. Klaus Moritz, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Den Spuren der Kunden folgen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: ZfK 12/00
- „Das neue Steuerungsmodell“ von RA Jörn Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 02/01
- „Kundenorientierung im 21. Jahrhundert – Konsequenzen für Gasversorgungsunternehmen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/01
- „Externes Consulting – Rosstäuscher oder Experten“ von Roman Schneider, in: Kommunalpolitische Blätter 05/01
- „Städtische Fuhrparks in private Hände? Möglichkeiten, Grenzen und Folgen des Outsourcing im kommunalen Fuhrparkmanagement“ von RA Jörn Maurer und Dr. Klaus Neuhäuser, in: Kommunalpolitische Blätter 09/01
- „Kundenbeziehungsmanagement in der Energieversorgung – Kundenorientierung umsetzen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen –“, von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/02
- „Das Verfahren muss Rechtssicherheit bieten, Interview mit Roman Schneider zu Stadtwerke-Privatisierungen, in: Kommunalpolitische Blätter 04/02

# S M M

- „Machen Sie sich keine Illusionen“, Interview mit Dr. Klaus Neuhäuser zu Kundenbindungsstrategien, in: vwd SalesNews Strom & Erdgas Nr. 25, 28. Juni 2002
- „Von den Besten lernen“ (Titelthema Wirtschaftsförderung) von RA Jörn Maurer, in: der Gemeinderat 09/02
- „Beteiligungsmanagement: Überlebensfrage für Städte und Gemeinden“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 03/03
- „Cross-Border-Leasing: Die Ernüchterung“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 04/03
- „Deutsche Stadtwerke: Totgesagte leben länger“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 05/03
- „Energiebranche: Ist der Kunde das unbekannte Wesen?“, Interview mit Dr. Klaus Neuhäuser zur S-M-M-Studie „Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement“, in vwd energy weekly Nr. 23, 20. Juni 2003
- „Sind die Kommunen wirklich finanziell am Ende?“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 7-8/2003
- „Professionelles Preismanagement in der Energieversorgung“ von Thomas Habison und Dr. Klaus Neuhäuser, in: vwd energy weekly Nr. 29, 8. August 2003
- „Management von Versorgungsunternehmen im Wandel“ von Roman Schneider und Peter Beha, in: VDF Führungskraft 7-8/03
- „Kundenorientierung von Energieversorgern auf dem Prüfstand“ von Dr. Klaus Neuhäuser und Felix Schwerin, in: ew Jg. 102 (2003), Heft 17-18
- „SO-Umfrage: Anteilsverkäufe von Stadtwerken werden positiv bewertet“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 10/03

- „Ambitionierte Ziele noch nicht erreicht - Kundenorientierung/Kundenbeziehungsmanagement von Energieversorgern“ von Dr. Klaus Neuhäuser und Felix Schwerin, in: Strompraxis 10/2003
- „Werte statt Marken“ von Roman Schneider und Peter Beha, in: ZfK 11/2003
- „Management von Versorgungsunternehmen im Wandel“ von Roman Schneider und Peter Beha, in: Der Personalleiter 11/03
- „SO-Umfrage: Anteilsverkauf bringt Ergebnisverbesserung“ von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 12/03
- „Letzte Chance fürs Splash-Bad“, Artikel im Kölner StadtAnzeiger vom 30.01.2004
- „Cross-Border-Leasing vor dem Aus“ , Artikel von Roman Schneider, in: Soziale Ordnung 05/2004
- „Kooperative Personalentwicklung - klassische „win-win-Situation“ für alle Beteiligten“ von Roman Schneider, in: Der Personalleiter 05/04
- „Stadt Hanau geht neue Wege - Kommunale Funktionen in private Rechtsformen“, Artikel von Dr. Klaus Neuhäuser, in: Für den Dienstgebrauch, Magazin des FV Öffentliche Auftraggeber beim BDU, 01/2004

## **Broschüren**

- Absage an den Ausverkauf – die Eigenständigkeit mittlerer und kleinerer Versorgungsunternehmen der öffentlichen Hand erhalten
- Strategisches Management in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Ziele bündeln, Integration fördern, im Wettbewerb der Kommunen gewinnen
- Market Due Diligence – Marktseitige Prüfung von Unternehmen im M&A-Verfahren
- Wie eine Sparkasse ihr Vertriebskonzept zum Erfolg führen kann. Das Management der Kundenbeziehungen als Kernaufgabe
- Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung – Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen
- Kommunales Beteiligungsmanagement als strategische Herausforderung – Stellhebel zur Steigerung des kommunalen Beteiligungsvermögens
- Management von Versorgungsunternehmen im Wandel – Neue Herausforderungen in traditionellen Branchen
- Mergers & Acquisitions: Die kaufmännische Due Diligence (Commercial Due Diligence)



## Die Autoren

**Roman Schneider**, Dipl.-Ök., Dipl.-Betriebswirt, hat in den letzten 20 Jahren ca. 150 Projekte zur strategisch-organisatorischen Neuausrichtung durchgeführt. Als Principal von Roland Berger & Partner hat er zahlreiche große und hochkomplexe Projekte verantwortet, die in aller Regel mit umfangreichen Transformationen zusammenhängen. Zuletzt als Partner von Dr. Wieselhuber & Partner war Herr Schneider verantwortlich für die „Public Services“ und „Energiewirtschaft“.

RA **Jörn Peter Maurer**, Mag. rer. publ., war, nachdem er an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer bei Professor Hermann Hill zusätzlich zu seinem zweiten juristischen Staatsexamen den Magister der Verwaltungswissenschaften abgelegt hatte, zunächst bei der Bertelsmann-Stiftung im Bereich Staat und Verwaltung tätig. Er beschäftigte sich intensiv mit den Fragen der Steuerung von öffentlichen Organisationen im Bereich von Kommunen und Kreisen. Als Berater bei S-M-M hat Herr Maurer das Projekt begleitet, das dieser Broschüre zugrunde liegt.

Die S-M-M Managementberatung GmbH mit Sitz in Düsseldorf ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen im Bereich „Public Services“ und „Finanzdienstleister“ fokussierte Beratungsgesellschaft. Schwerpunkte der Arbeiten von S-M-M liegen im Bereich Umsetzungsmanagement und Unternehmenstransformation.