



**Beteiligungsmanagement im städtischen Verbund -  
mit einem Gesamtkonzept zur Haushaltskonsolidierung**

- Haushaltssanierung im Praxisbeispiel -

Düsseldorf/Hamburg, im September 2003

S-M-M Managementberatung GmbH



## Inhalt

## Seite

- 1. Allgemeine Rahmenbedingungen:**  
Eine zunehmend angespannte Haushaltslage lässt den Handlungsdruck der Kommunen wachsen **3**
  
- 2. Zielsetzung:**  
Die Herkulesaufgabe Haushaltssanierung durch die Bündelung aller kommunalen Kräfte schultern **6**
  
- 3. Der praktische Fall: Das 4-Säulen-Konzept:**  
Wie drei Einzelkämpfer zum schlagkräftigen Team zusammenwachsen **11**
  
- 4. Die Zusammenarbeit mit S-M-M:**  
Die Erfolgsfaktoren im Projekt **20**



- 1. Ausgangslage:**  
Eine zunehmend angespannte Haushaltslage lässt den Handlungsdruck für die Kommunen wachsen

## Eine zunehmend angespannte Haushaltslage lässt den Handlungsdruck wachsen

- Die wirtschaftliche Entwicklung der Städte und Kommunen ist untrennbar mit der gesamtwirtschaftlichen Situation in Deutschland verknüpft:
  - Ein stotternder Konjunkturmotor lässt die Steuereinnahmen drastisch sinken
  - Ein kommunalfeindliches Steuerrecht (bspw. die Möglichkeit der Errichtung „gewerbesteuerlicher Organschaften“) verschärft die finanziellen Nöte der Kommunen
- Die jüngsten Tarifabschlüsse im öffentlichen Dienst und steigende Lohnnebenkosten lassen die Personalkosten als den größten Kostenblock weiter anwachsen, die Kommunen mutieren zu Beschäftigungsgesellschaften
- Gleichzeitig werden den Kommunen von Bund und Ländern weitere kostenintensive Aufgaben aufgebürdet

**Mit „Rasenmäherbeschlüssen“ und Investitionsstopps sind die „herkömmlichen“ Sparansätze weitestgehend ausgereizt**

## In den letzten Jahren ist daher zunehmend das kommunale Beteiligungs- und Anlagevermögen in die Konsolidierungsbemühungen miteinbezogen worden; hierbei lassen sich zwei grundsätzliche Varianten unterscheiden

### bald ausgereizt: Verkauf von Kommunalvermögen

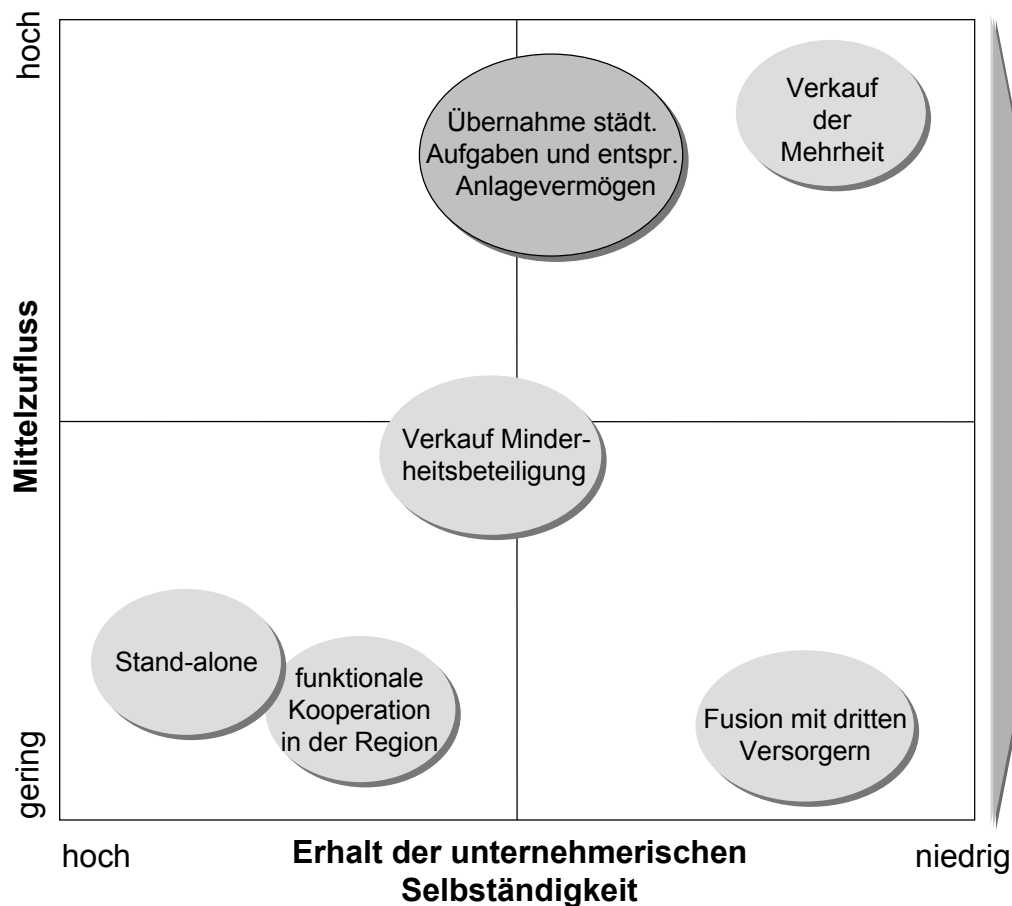
- Um die größte Schuldenlast zu tilgen, rückte zunächst insbesondere der Verkauf von Anteilen kommunaler Versorgungsunternehmen in den Mittelpunkt der Überlegungen der gebeutelten Kommunen
- So haben von den etwa 400 als „grundsätzlich beteiligungsfähig“ geltenden Stadtwerken\*) bereits etwa 270 einen Mitgesellschafter
- Der finanzielle Leidensdruck wird noch deutlicher, wenn man berücksichtigt, dass von diesen Anteilsverkäufen schätzungsweise 2/3 innerhalb der letzten 5 Jahre abgewickelt wurden
- Neben den Stadtwerkeanteilen wird zunehmend kommunales Anlagevermögen „versilbert“
- Insbesondere über „Cross-border-leasing“ und ähnliche Modelle wurden in der Vergangenheit Wasser- und Abwasseranlagen zu Geld gemacht

\*) in Bezug auf Größe und Rechtsform

### bald Notwendigkeit: effektive Steuerung der Beteiligungen

- Als Alternative zum Verkauf findet sich häufig die Optimierung der einzelnen Beteiligungen
- Neben der Suche nach Ertragssteigerungspotenzialen sind Effizienz- und Effektivitätssteigerungsprogramme an der Tagesordnung
- Wesentliches Argument für die Suche nach sog. „Stand-alone-Lösungen“ ist und war regelmäßig der Wunsch nach dem Erhalt der unternehmerischen Selbständigkeit der Gebietskörperschaften
- Weil die Eigentümerinteressen sich immer stärker in Richtung „Renditeerwirtschaftung“ wandeln, steigt auch der Anspruch an die Möglichkeiten der Einflussnahme durch den kommunalen Eigentümer
- Mit Beteiligungsberichten allein wird man diesem Anspruch nicht gerecht werden können. Vielmehr ist ein professionelles Beteiligungsmanagement mit entsprechend ausgebildeten Mitarbeitern unerlässlich.

## Insbesondere der Umgang mit Stadtwerkeanteilen wird im wesentlichen von zwei Motiven bestimmt: dem Mittelzufluss für die Kommune und dem Erhalt der unternehmerischen Selbständigkeit

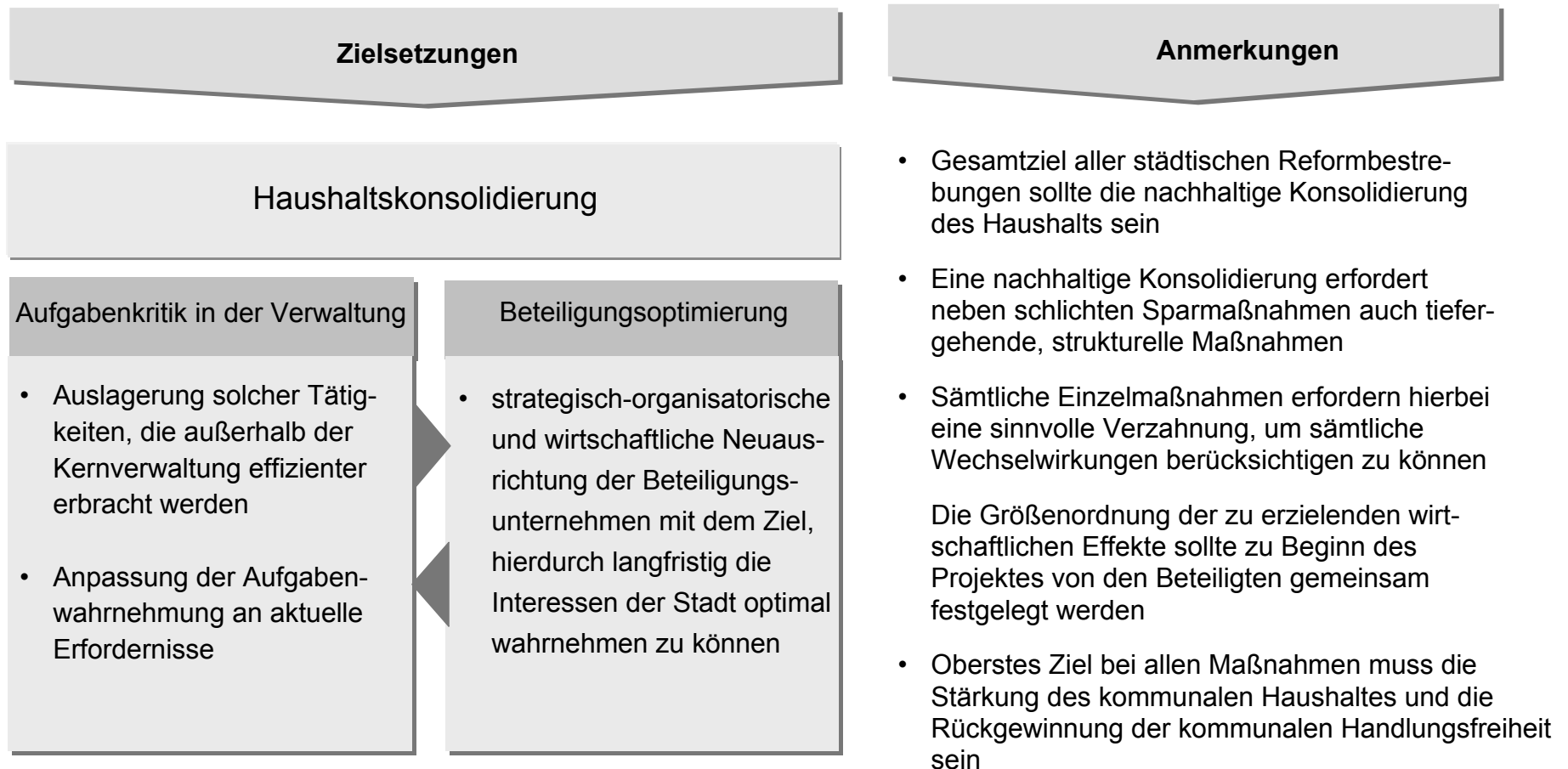


- Neben dem Verkauf von Anteilen und der „Stand-alone“-Optimierung gibt es ein weites Feld weiterer Handlungsoptionen
- Die Option Anteilsverkauf garantiert zwar hohen sofortigen Mittelzufluss, stellt aber keine nachhaltige Lösung dar, wenn nicht die kommunalen Haushalte im Gegenzug von kostenintensiven Aufgaben befreit werden; denn der einmalige Mittelzufluss ist schnell „verfrühstückt“
- Zu wenig Beachtung hat bisher eine andere Option gefunden: nämlich die städtischen Beteiligungen stärker zur Erfüllung kommunaler Aufgaben heranzuziehen
- Je nach Gestaltung kann so bei vollem Erhalt der kommunalen Einflussnahme ein hoher Mittelzufluss generiert werden
- Darüber hinaus kann das vorhandene betriebswirtschaftliche Know-how intensiver genutzt werden, die Verwaltung hingegen kann sich auf die Erfüllung ihrer Kernaufgaben konzentrieren



- 2. Zielsetzungen:**  
Die Herkulesaufgabe Haushalts-  
sanierung durch eine Bündelung aller  
kommunalen Kräfte schultern

## Die Herkulesaufgabe Haushaltssanierung durch eine Bündelung aller kommunalen Kräfte schultern (1)







## **Die Herkulesaufgabe Haushaltssanierung durch eine Bündelung aller kommunalen Kräfte schultern (2)**

### **Mögliche Maßnahmen (1)**

- Überprüfung der strategischen Ziele der Verwaltung und der Beteiligungsunternehmen, gegebenenfalls Überlegungen zur Stärkung ihrer strategischen und wirtschaftlichen Stellung und der Marktposition innerhalb der jeweiligen Wirtschaftsregion
- Überprüfung der Strukturen und Prozesse sowohl innerhalb der kommunalen Beteiligungsunternehmen als auch innerhalb der zu untersuchenden Verwaltungseinheiten
- Abgleich der strategischen Ziele der Beteiligungsunternehmen/Verwaltungseinheiten mit der jeweiligen strategisch-organisatorischen Ausrichtung und Organisationsstruktur (Personalstruktur, Dimensionierung etc.)
- Verdichtung von Arbeits- und Betriebsabläufen, Umstrukturierungen, verstärkter Einsatz von IT, Dezentralisierung von Querschnittsaufgaben, Nutzung von Synergien zwischen den Beteiligungsunternehmen etc.



## **Die Herkulesaufgabe Haushaltssanierung durch eine Bündelung aller kommunalen Kräfte schultern (3)**

### **Mögliche Maßnahmen (2)**

- Maßnahmen zur Aufgabenreduzierung und Anpassung des Servicestandards (Reduzierung von internen und/oder externen Serviceleistungen)
- Übertragung von Aufgaben an kommunale und/oder gegebenenfalls private Unternehmen (bspw. PPP-Modelle) bei gleichzeitiger Steigerung der Verantwortung sowohl für dadurch wachsende Geschäftsvolumina als auch für die Umsetzung kommunalpolitischer Zielsetzungen auf Seiten der kommunalen Beteiligungsunternehmen
- Berücksichtigung steuerlicher Optionen



**3. Der praktische Fall:  
Das 4-Säulen-Konzept**  
Wie drei Einzelkämpfer zum schlagkräftigen Team zusammenwachsen



## Wie drei Einzelkämpfer zum schlagkräftigen Team zusammenwachsen (1)

- Die Aussichtslosigkeit der Haushaltslage ließ alle Beteiligten an einem Strang ziehen
- Sowohl für die Optimierung „im Verbund“ als auch für die Optimierung der einzelnen Organisationseinheiten „für sich“ wurden die strategischen Ziele mit den zu erwartenden Effekten und Maßnahmenkatalogen hinterlegt
- Für die Optimierung im Verbund rückten diejenigen Aufgabenbereiche in den Mittelpunkt, die ein hohes Maß an Standardisierung erlauben und deren Konzentration gleichzeitig die größten Effekte erwarten lässt
- Durch die Übertragung von Aufgaben auf die jeweiligen „Profis“ innerhalb des kommunalen Verbundes wurden Synergien in erheblichem Maße geschöpft
- Für jeden einzelnen Funktionsbereich wurden mit der Führungsebene abgestimmte verbindliche Maßnahmen und Effekte definiert



## Wie drei Einzelkämpfer zum schlagkräftigen Team zusammenwachsen (2)

- Die erwarteten Ergebnisbeiträge der Beteiligten konnten nur über ein aktives Projekt- und Beteiligungsmanagement erzielt werden
- Das „Beteiligungsmanagement“ als zentrale Einheit vereint betriebswirtschaftliches Controlling und die Überwachung strategischer Zielsetzungen
- Grundsätzlich kamen im Fallbeispiel drei Varianten einer Beteiligungssteuerung in Betracht
- Die Festlegung der strategischen Ziele wurde innerhalb der Haushaltsplanung institutionalisiert

## Die Aussichtslosigkeit der Haushaltslage ließ alle Beteiligten an einem Strang ziehen (1)

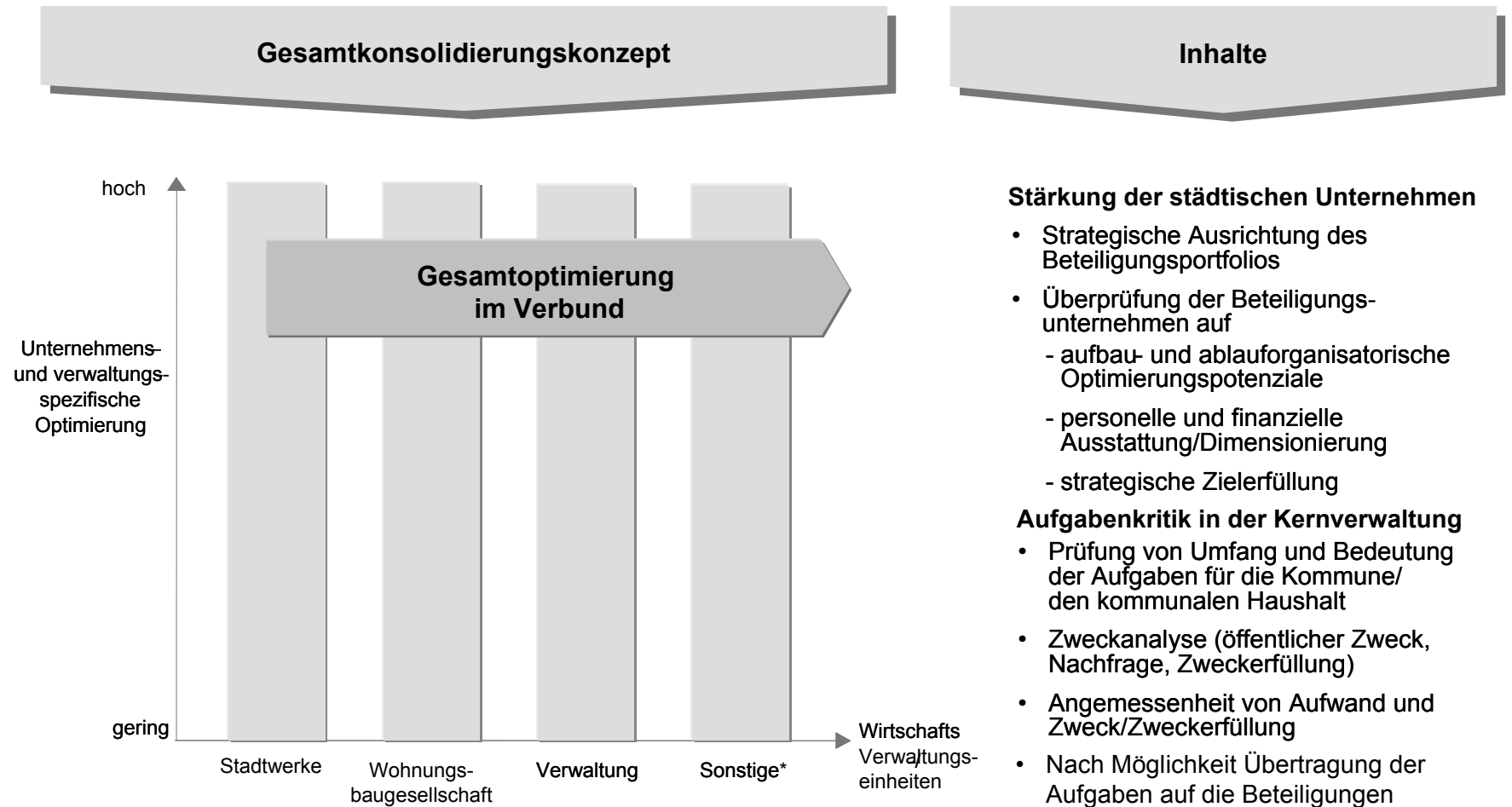
### Ausgangssituation

- Nichtgenehmigung des Haushaltes trotz Haushaltssicherungskonzeptes
- Erste Einzelmaßnahmen zur Haushaltskonsolidierung bereits umgesetzt
- Erkenntnis aller Beteiligten (Stadtverwaltung, Stadtwerke und Wohnungsbaugesellschaft und Politik), dass nur mit einem abgestimmten Maßnahmenbündel das strukturelle Haushaltsdefizit nachhaltig beseitigt werden kann
- Einigkeit darüber, nach Lösungen „im Verbund“ zu suchen und die städtischen Beteiligungen stärker zur Erfüllung kommunaler Aufgaben heranzuziehen

### Projektergebnis

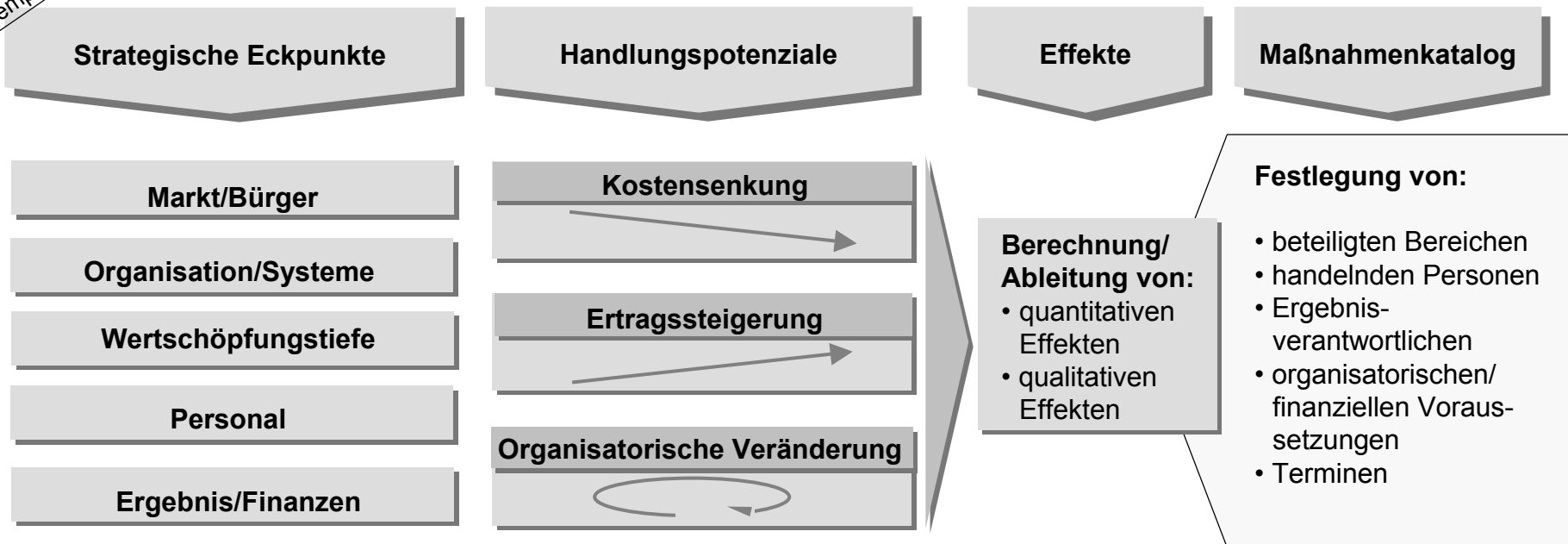
- aufgabenkritische Durchleuchtung des Funktionspektrums der Stadtverwaltung, der Stadtwerke und der Wohnungsbaugesellschaft
- Überprüfung der „Tragfähigkeit“ der bestehenden Organisation bei der Übernahme neuer Aufgaben
- Herauslösung wesentlicher Funktionsbereiche (Liegenschaftsverwaltung und große 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
- Fremdvergabe weiterer Aufgaben an externe Dienstleister
- Aufbau eines kennzahlengestützten Beteiligungsmanagements, Beteiligungsunternehmens, Verwaltungsführung und Politik
- Teilweise Reduzierung der kommunalen Dienstleistung

## Die Aussichtslosigkeit der Haushaltslage ließ alle Beteiligten an einem Strang ziehen (2)



**Sowohl für die Optimierung „im Verbund“ als auch für die Optimierung der einzelnen Organisationseinheiten „für sich“ wurden die strategischen Ziele mit den zu erwartenden Effekten und Maßnahmenkatalogen hinterlegt**

exemplarisch



Bei der Umsetzung von Effizienzsteigerungsmaßnahmen sollte darauf geachtet werden, dass sich der Aufwand und die errechneten Effekte in einem angemessenen Verhältnis bewegen.

Die Effekte aus dem Gesamtprojekt sollten im eingeschwungenen Zustand mindestens so hoch sein, dass die Beratungskosten innerhalb von etwa drei Monaten erwirtschaftet werden.





## **Über Funktionsanalysen und Aufgabenkritik in allen Funktionsbereichen der Gesellschaften und der Stadtverwaltung wurden sowohl „übertragbare“ als auch „verzichtbare“ Aufgaben identifiziert**

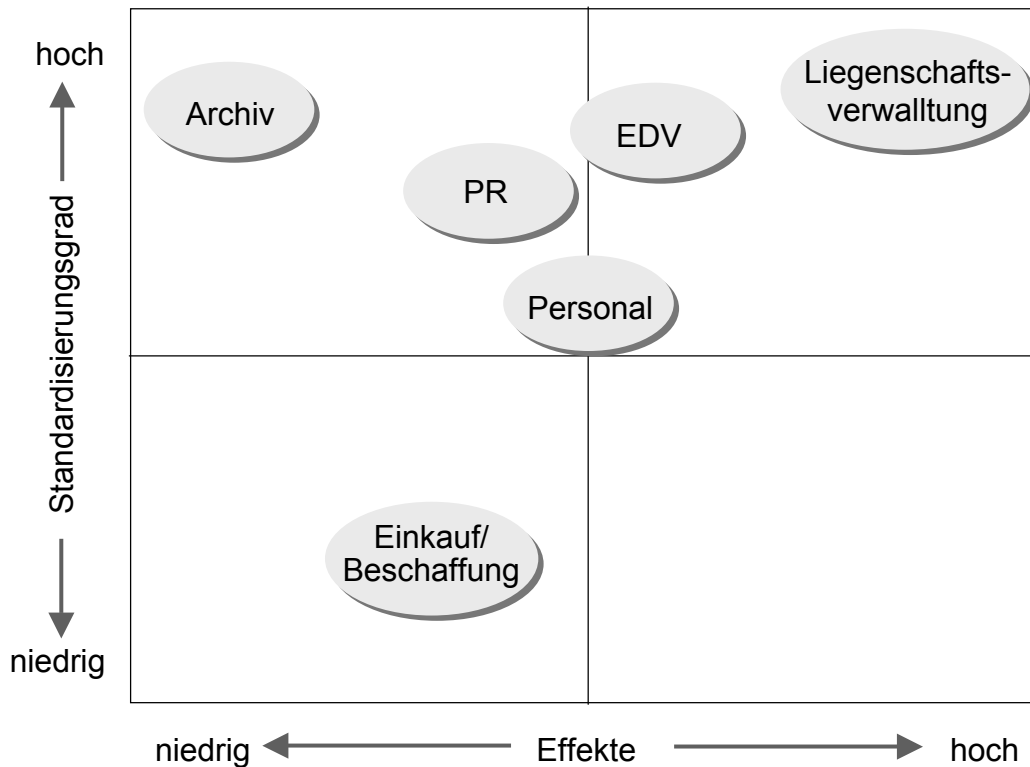
- Im Rahmen der Aufgabenkritik wurde zwischen Pflichtaufgaben, internen Verwaltungsaufgaben und freiwilligen Aufgaben der Daseinsvorsorge unterschieden
- Alle Aufgaben wurden auf ihren Umfang und ihren Servicestandard überprüft
- Diese sehr zeitaufwendige Arbeit wurde von den Mitarbeitern des Bereiches Organisation/Allgemeine Verwaltung vorgenommen und gleichzeitig zur Aktualisierung und Verifizierung der Stellenbeschreibungen genutzt
- Im Ergebnis konnte der Verwaltungsaufwand im Bereich der Pflichtaufgaben gestrafft werden, interne Verwaltungsaufgaben konnten um überholte Elemente bereinigt und freiwillige Aufgaben in angemessenem Maße gekürzt werden
- Über alle Bereiche wurde die Wertschöpfungstiefe überprüft; insbesondere Aufgaben, die nicht notwendigerweise im Hoheitsbereich der Verwaltung wahrgenommen werden müssen, wurden konsequent ausgelagert

**Für die Optimierung „im Verbund“ rückten diejenigen Aufgabenbereiche in den Mittelpunkt, die ein hohes Maß an Standardisierung erlauben und deren Konzentration gleichzeitig die größten Effekte erwarten lässt**

exemplarisch

**Ausgewählte Hilfsfunktionen**

**Anmerkungen**

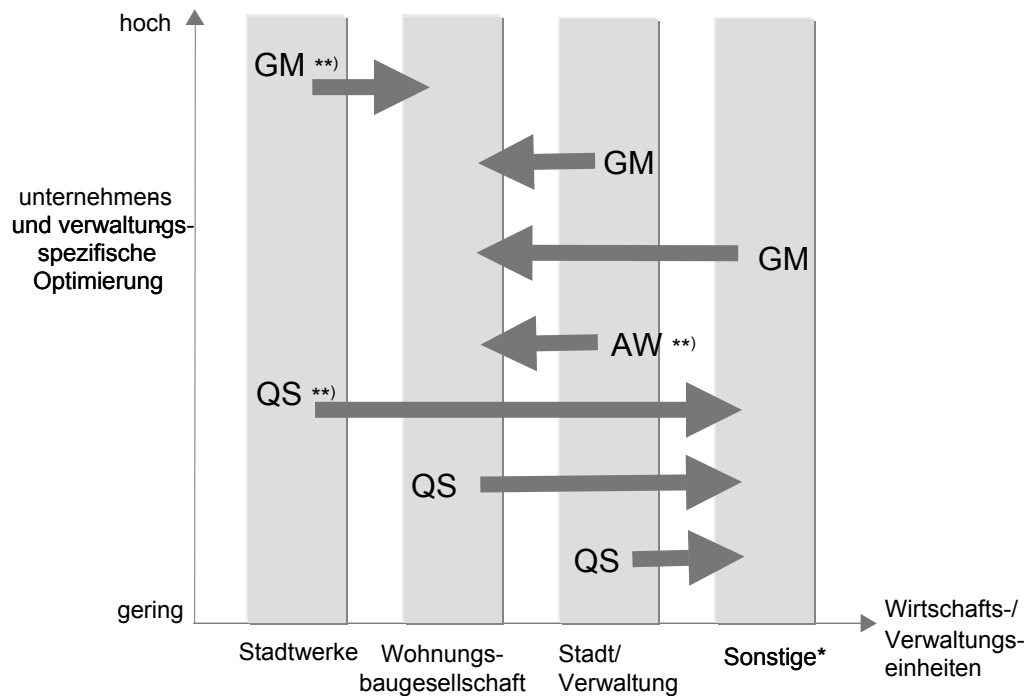


- Von Aufgaben des Liegenchaftsmanagements waren in der untersuchten Stadtverwaltung in der Kernverwaltung 47 Stellen betroffen, in den gewerblichen Bereichen 158 Stellen
- In den anderen Querschnittsbereichen waren in summa ca. 35 Mitarbeiter beschäftigt
- Die in der Funktionsanalyse vorgenommene Bündelung der Aufgaben in Gruppen macht eine tiefergehende Analyse der betroffenen Aufgabenbereiche in themenspezifischen Arbeitskreisen erforderlich

## Durch die Übertragung von Aufgaben auf die jeweiligen „Profis“ innerhalb des kommunalen Verbundes wurden Synergien in erheblichem Maße geschöpft

### Gesamtkonsolidierungskonzept

### Anmerkungen



\*) wurden im laufenden Projekt definiert

\*\*) GM – Gebäudemanagement AW – Abwasserentsorgung QS-Querschnittsaufgaben

- Als Nukleus für sämtliche immobilien-spezifischen Aufgaben bot sich die recht gut aufgestellte Wohnungsbaugesellschaft an
- Darüber hinaus wurden im Rahmen der völligen Neugestaltung der städtischen Leistungsstrukturen eine Fülle weiterer Aufgabenverlagerungen geprüft, um die jeweils vorhandenen Kapazitäten best-möglich auszunutzen:
  - Übertragung „sonstiger“ Querschnittsaufgaben (bspw. Personalbuchhaltung) auf die Stadtverwaltung
  - Übertragung der Betriebsführung der Wasser-/Abwasseranlagen auf die Stadtwerke
  - Übertragung weiterer „Serviceleistungen,“ (Straßenreinigung, Fuhrparkmanagement etc.) auf weitere Städtöchter/private Dritte)

**Für jeden einzelnen Funktionsbereich wurden mit der Führungsebene abgestimmte verbindliche Maßnahmen und Effekte definiert**

Auszug

Organisationseinheit/ -bereich	VBE Ist <sup>2)</sup>	Maßnahme	Effekt in %	Effekt in VBE	VBE Soll
- EDV	6,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mittelfristige Reduktion der Anwenderunterstützung durch Mitarbeiterschulungen</li> <li>• Reduktion des Betreuungsaufwandes GIS durch Kooperation im Verbund</li> </ul>	10%	0,6	5,4
- Personal	4,35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung des Erfassungsaufwandes „Bezügerechnung“ an fortschreitenden Personalabbau</li> <li>• Reduktion des Koordinationsaufwandes im Bereich Neu-, Aus- und Weiterbildung</li> </ul>	10%	0,43	3,9

**Insgesamt wurden in den Beteiligungsunternehmen und der Stadtverwaltung bei einem Verwaltungshaushalt von ca. 40 Mio. € Wertbeiträge i.H.v. 5,3 Mio. € p.a. identifiziert.**

**Der einmalige Mittelzufluss durch den Verkauf von Anlagevermögen an die Stadtwerke in zweistelliger Millionenhöhe ist hierbei noch nicht berücksichtigt.**



## **Die erwarteten Ergebnisbeiträge der Beteiligten konnten nur über ein aktives Beteiligungsmanagement gesteuert werden**

- Um die gemeinsamen Ziele zu erreichen, wurde eine noch engere Abstimmung der drei beteiligten Partner erforderlich
- Hierbei galt es, den Eigentümerinteressen der Stadt in stärkerem Maße als bisher zur Durchsetzung zu verhelfen; denn nur durch eine engere Anbindung der Beteiligungen an den Eigentümerwillen kann auch die Zielerreichung exakt gesteuert werden
- An dieser Stelle sollte ein aktives Beteiligungsmanagement die Gestaltung der Beteiligungsunternehmen übernehmen
- Ein Beteiligungsmanagement in diesem Sinne muss drei Aufgaben erfüllen: die Beteiligungsunternehmen nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben evaluieren, marktgerechte Strategien für die Unternehmen entwickeln und auf dieser Basis die Zielerreichung steuern

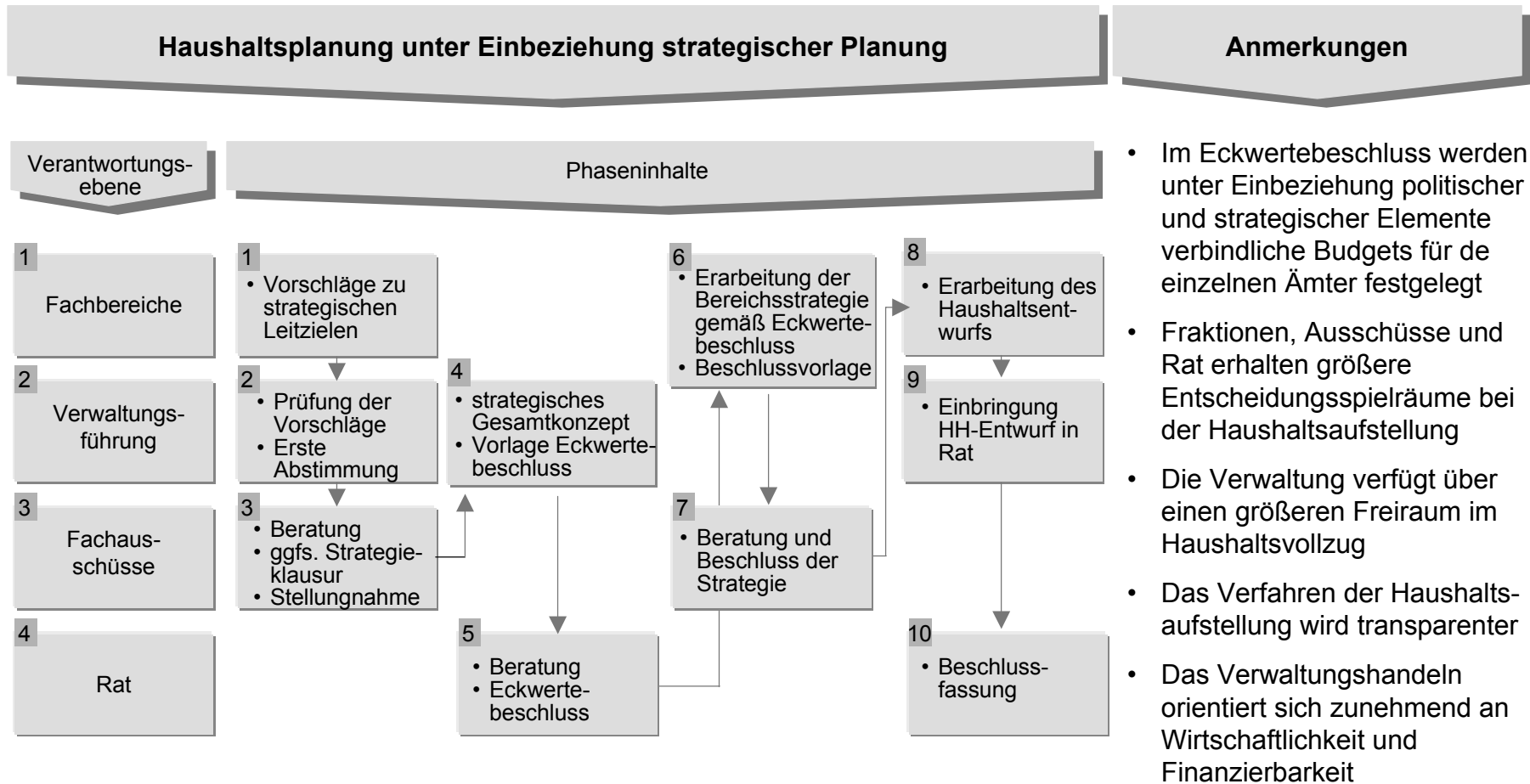
# Das „Beteiligungsmanagement“ als zentrale Einheit vereint betriebswirtschaftliches Controlling und ihre Überwachung strategischer Zielsetzungen

Merkmale	Unternehmenscontrolling		Beteiligungscontrolling
	operativ		
Schwerpunkt	• operativ	• operativ	• strategisch
Ausrichtung	• finanzielle Planung und Kontrolle	• erfolgswirksame Planung und Kontrolle	• strategische Planung
Zielsetzung	• Sicherung und Erhalt der Liquidität	• Gewinn- und Erfolgssteuerung	• nachhaltige Existenzsicherung
Zentrale Führungsgrößen	• Liquidität	• Unternehmensgewinn	• Erfolgspotenziale
Analyseinstrumente	• Buchhaltung • Kapitalflussrechnung • kurzfristige Erfolgsrechnung	• Bilanz/GuV • Kostenrechnung • Planrechnung	• Soll/Ist-Vergleich • Unternehmensbewertung • Risikobetrachtung
Zeithorizont	• kurzfristig	• kurz- und mittelfristig	• langfristig
	strategisch		

## Grundsätzlich kamen im Fallbeispiel drei Varianten einer Beteiligungssteuerung in Betracht

Variante	pro	contra
<p>1</p> <p><b>Weitermachen wie bisher</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Akzeptanzhürden</li> <li>• keine wesentlichen Veränderungen für Verwaltung, Politik und Gesellschaften</li> <li>• geringe Kosten</li> <li>• Befolgung der gesetzlichen Mindestanforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungsbericht bietet nur Mindestmaß an Informationen</li> <li>• bietet keinen Aufschluss über strategisch-operative Ziele</li> <li>• hat im wesentlichen dokumentarische, keine steuernde Funktion</li> </ul>
<p>2</p> <p><b>Stabsstelle Beteiligungsmanagement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Akzeptanzhürden in der Verwaltung</li> <li>• leichte Rekrutierung von Mitarbeitern</li> <li>• unkomplizierte Anbindung an Haushaltsplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanzprobleme bei Beteiligungsunternehmen</li> <li>• Beteiligungsmanagement mit der „Brille der Verwaltung“</li> <li>• eingeschränkte Kontrollmöglichkeit gegenüber den Beteiligungen</li> </ul>
<p>3</p> <p><b> Holding-Modell</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erlaubt konsequente Zielverfolgung</li> <li>• Entwicklung einer eigenen Identität</li> <li>• Überblick über Verwaltung <b>und</b> Beteiligungen</li> <li>• geringe Akzeptanzprobleme bei Beteiligungen</li> <li>• arbeitet sowohl für Stadtrat als auch für Beteiligungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine direkte Anbindung an Verwaltung</li> <li>• höhere Kosten durch Privatrechtsform (Gründung, Jahresabschluss)</li> </ul>
<p><b>Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile rückte im vorliegenden Fall das Holding-Modell in den Mittelpunkt der Betrachtungen; die Abwägung ist jedoch von Fall zu Fall neu zu treffen, um maßgerechte Lösungen zu finden</b></p>		

## Die Festlegung der strategischen Ziele wurde im Rahmen der Haushaltsplanung institutionalisiert







**4. Die Zusammenarbeit mit S-M-M:**  
Stufenplan, Leitungsorganisation,  
Projektdauer

## Die Zusammenarbeit mit S-M-M (1)

→ Die Komplexität des Verfahrens legt ein Vorgehen nach einem fest definierten Stufenplan nahe (1)

exemplarisch	Phase	Inhalt	Ergebnis	Beitrag S-M-M
1	Kommunikationsphase (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	Status-Quo-Erfassung	<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	strategiegeleitete Analyse	<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>

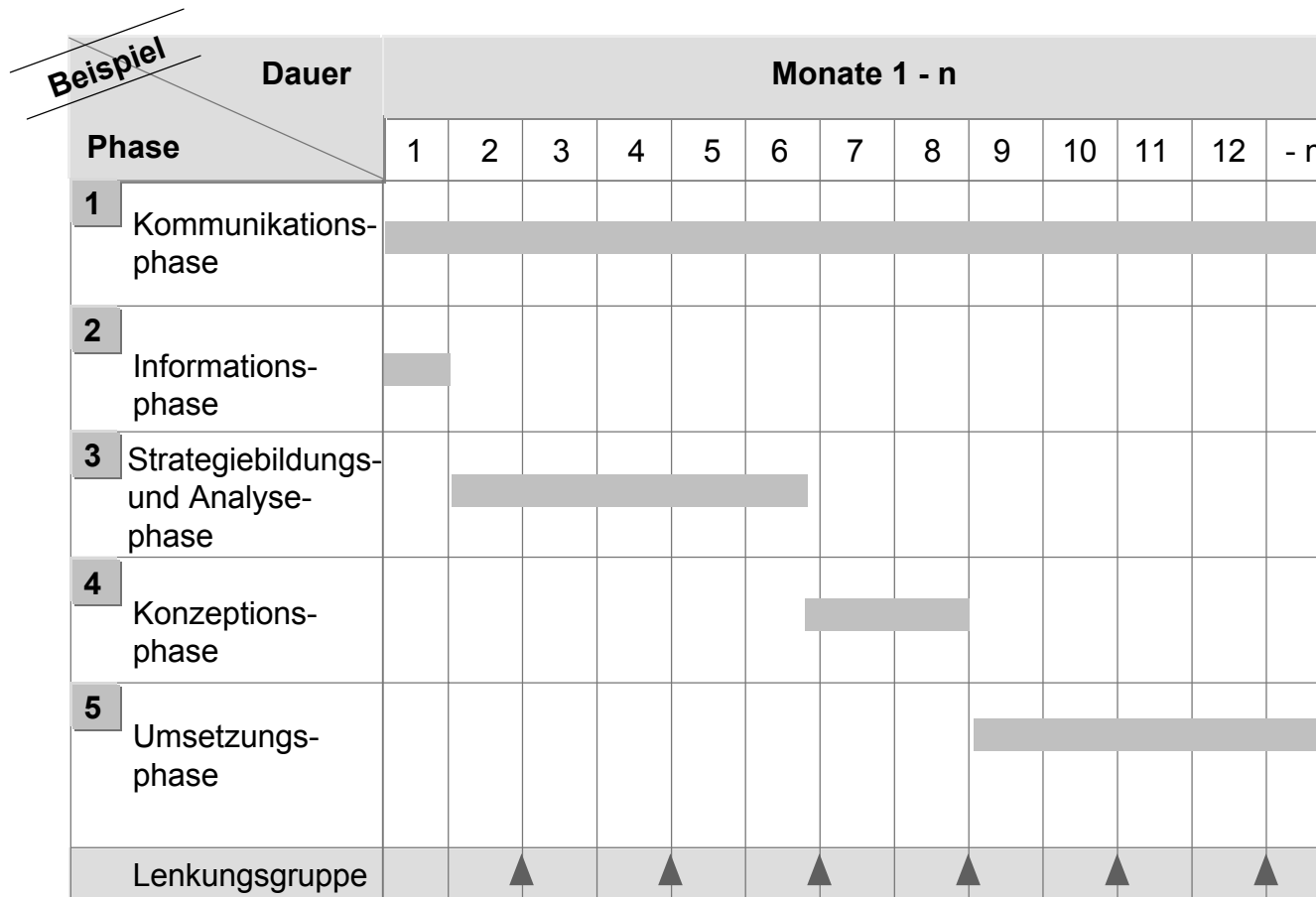
## Die Zusammenarbeit mit S-M-M (2)

→ Die Komplexität des Verfahrens legt ein Vorgehen nach einem fest definierten Stufenplan nahe (2)

exemplarisch	Phase	Inhalt	Ergebnis	Beitrag S-M-M
4	Konzeptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neudefinition von Aufgaben, Aufgabenverteilungen</li> <li>• Neuordnung 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>

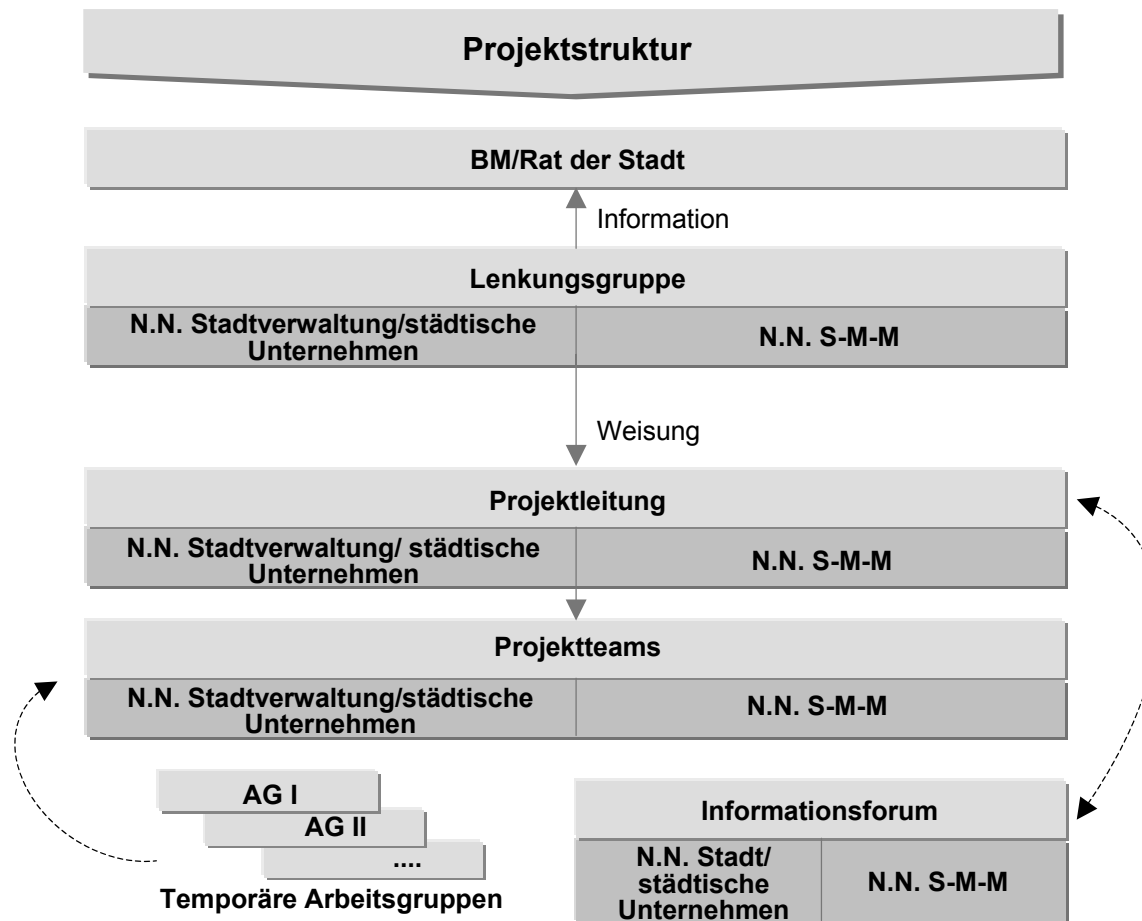
## Die Zusammenarbeit mit S-M-M (3)

→ Die Komplexität des Verfahrens legte ein Vorgehen nach einem fest definierten Stufenplan nahe (3)



## Die Zusammenarbeit mit S-M-M (4)

### → Leitungsorganisation



### Anmerkungen

#### Lenkungsgruppe:

- steuert die Zielerreichung des Gesamtprojektes
- gibt Anregungen und Hilfestellungen

#### Projektleitung:

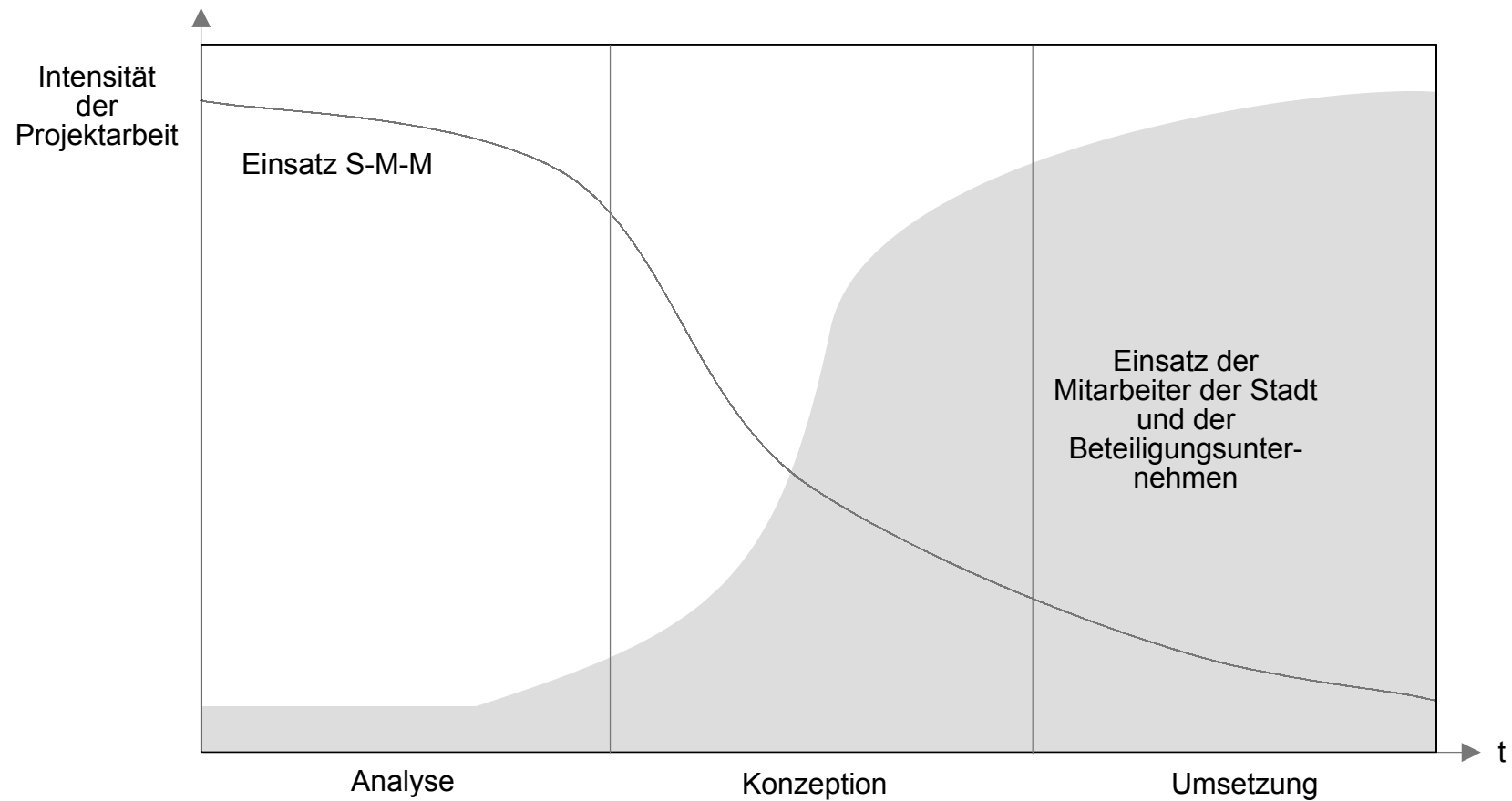
- Steuerung der Projektdurchführung
- Festlegung des Vorgehens im Projekt
- Steuerung der Projektmitarbeiter
- Sicherung der Ergebniserstellung
- erforderlicher Zeitaufwand im beschriebenen Projekt: je Kooperationspartner 1 MA mit je ca. 45% der Arbeitskapazität, in der Umsetzungsphase steigend

#### Projektteams:

- Bearbeitung der einzelnen Projektmeilensteine
- Gegebenenfalls Erweiterung um problemspezifische Arbeitsgruppen
- erforderlicher Zeitaufwand für interne Projektmitarbeiter: je nach Umfang der Aufgabenstellung ca. 15% – 25%

## Die Zusammenarbeit mit S-M-M (5)

### → Der Beratungsaufwand in den Projektphasen





## Ihre Ansprechpartner bei S-M-M

S-M-M Managementberatung GmbH  
Benrather Schloßallee 119, 40593 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)

RA Jörn Peter Maurer, Mag. rer. publ.  
Büro Hamburg  
mobil: 0172-79 69 803  
e-mail: [maurer@s-m-m.de](mailto:maurer@s-m-m.de)

Dr. rer. pol. Klaus Neuhäuser, Dipl.-Kfm.  
Büro Düsseldorf  
mobil: 0171-71 32 058  
e-mail: [neuhaeuser@s-m-m.de](mailto:neuhaeuser@s-m-m.de)

Weitere Informationen zu S-M-M und unserem  
Leistungsspektrum finden Sie unter  
**[www.s-m-m.de](http://www.s-m-m.de)**