

Wir entwickeln Lösungen

Mit der KGSt
auf dem richtigen Kurs

Steuerung öffentlicher Beteiligungen

**Fachtagung der Reform-Manufaktur Bremen:
Nachhaltiges Beteiligungsmanagement und -controlling**

**Freie Hansestadt Bremen
Die Senatorin für Finanzen**

10. Dezember 2015

**Ines Hansen
Referentin der KGSt**

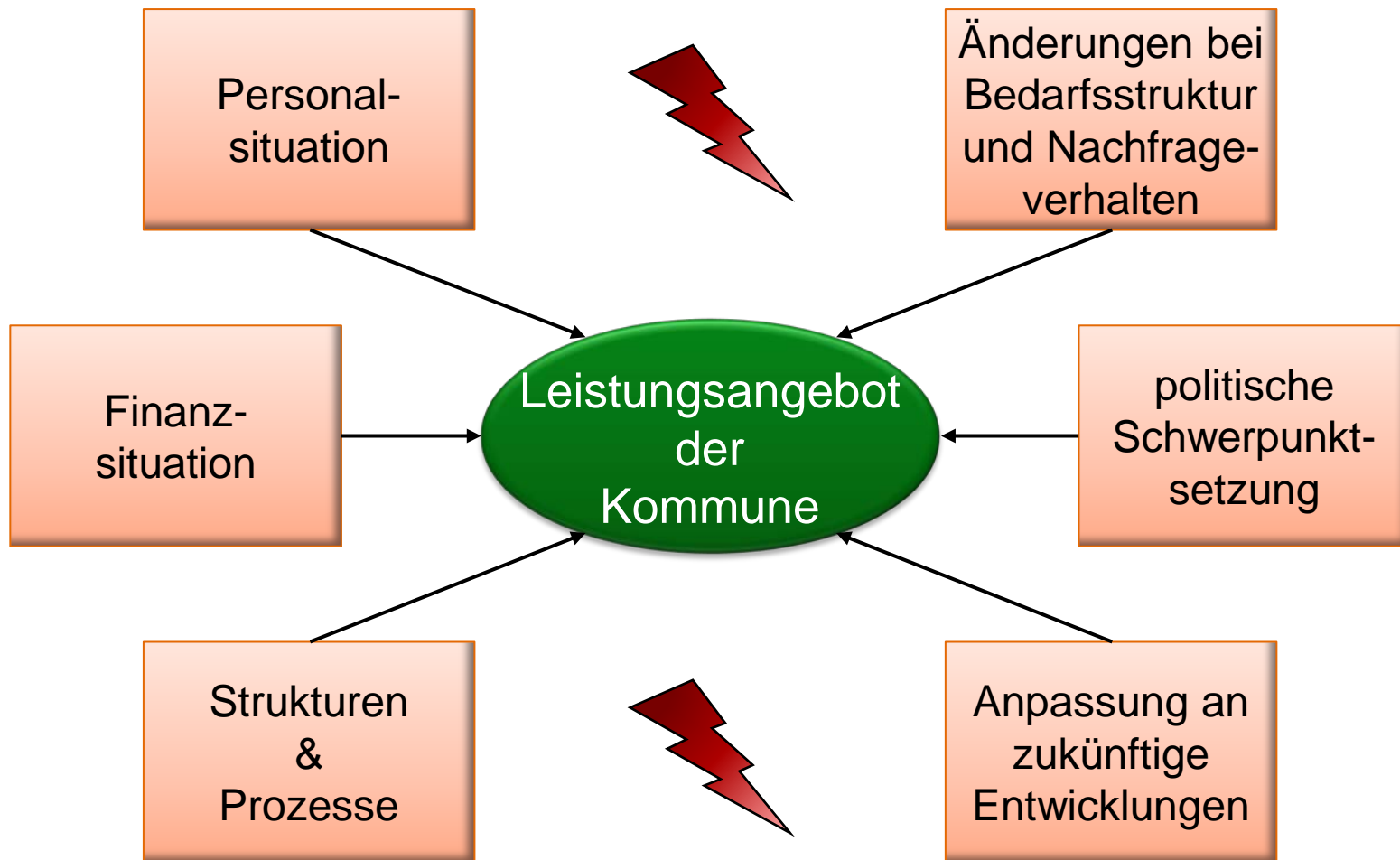


Fokussierung auf die laufende Steuerung von Beteiligungen führt zu einer problematischen Perspektivenverengung!



- Wesentliche steuerungsrelevante Aspekte werden bereits in der Vorbereitungs- und Gründungsphase berührt.
 - > Festlegung des Steuerungsrahmens
- Laufende Steuerung muss den vorgegebenen Rahmen unter Berücksichtigung der Merkmale des Systems Kommune und der spezifischen örtlichen Bedingungen bestmöglich ausfüllen.
 - > Nutzung des Steuerungsrahmens

Wachsende Anforderungen bei begrenzten Möglichkeiten



KWI/KGSt-Umfrage – Aufgabenbereiche mit höchstem Ausgliederungsanteil



	Aufgabenbereich	Anzahl der Nennungen
1	Wasserversorgung und Wasserentsorgung	229
2	Wohnungs- und Gewerbebau	192
3	Wirtschaftsförderung und -beratung	183
4	ÖPNV	179
5	Elektrizitätsversorgung	177
6	Gasversorgung	164
7	Abfallwirtschaft	138
8	Gebäudewirtschaft	134
9	Tourismus und Stadtmarketing	125
10	Fernwärme	100
	Gesamt	1621 = ca. 68 %

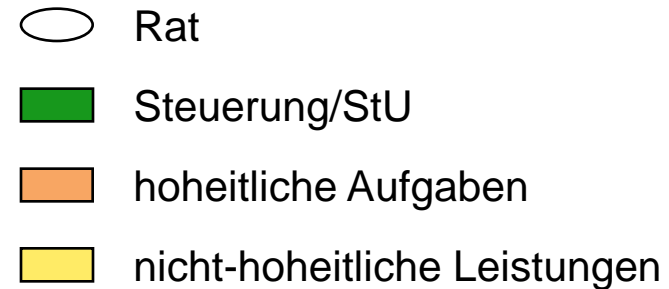
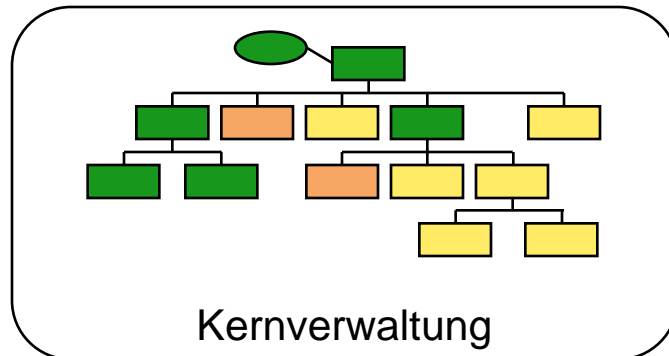
Vorüberlegung:

Wie entwickeln sich Selbstverständnis und Strukturen von Kommunen?

Drei mögliche Szenarien

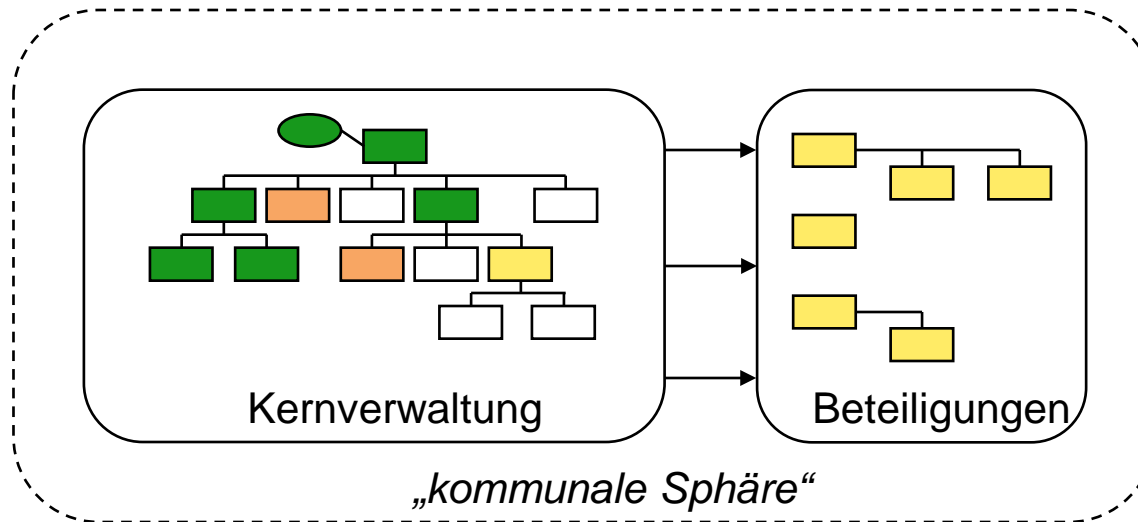
- Szenario I: „Traditionelle Leistungsverwaltung“
- Szenario II: „Ausgebauter Konzern Kommune“
- Szenario III: „Kommune im Netzwerk“

Szenario I: „Traditionelle Leistungsverwaltung“



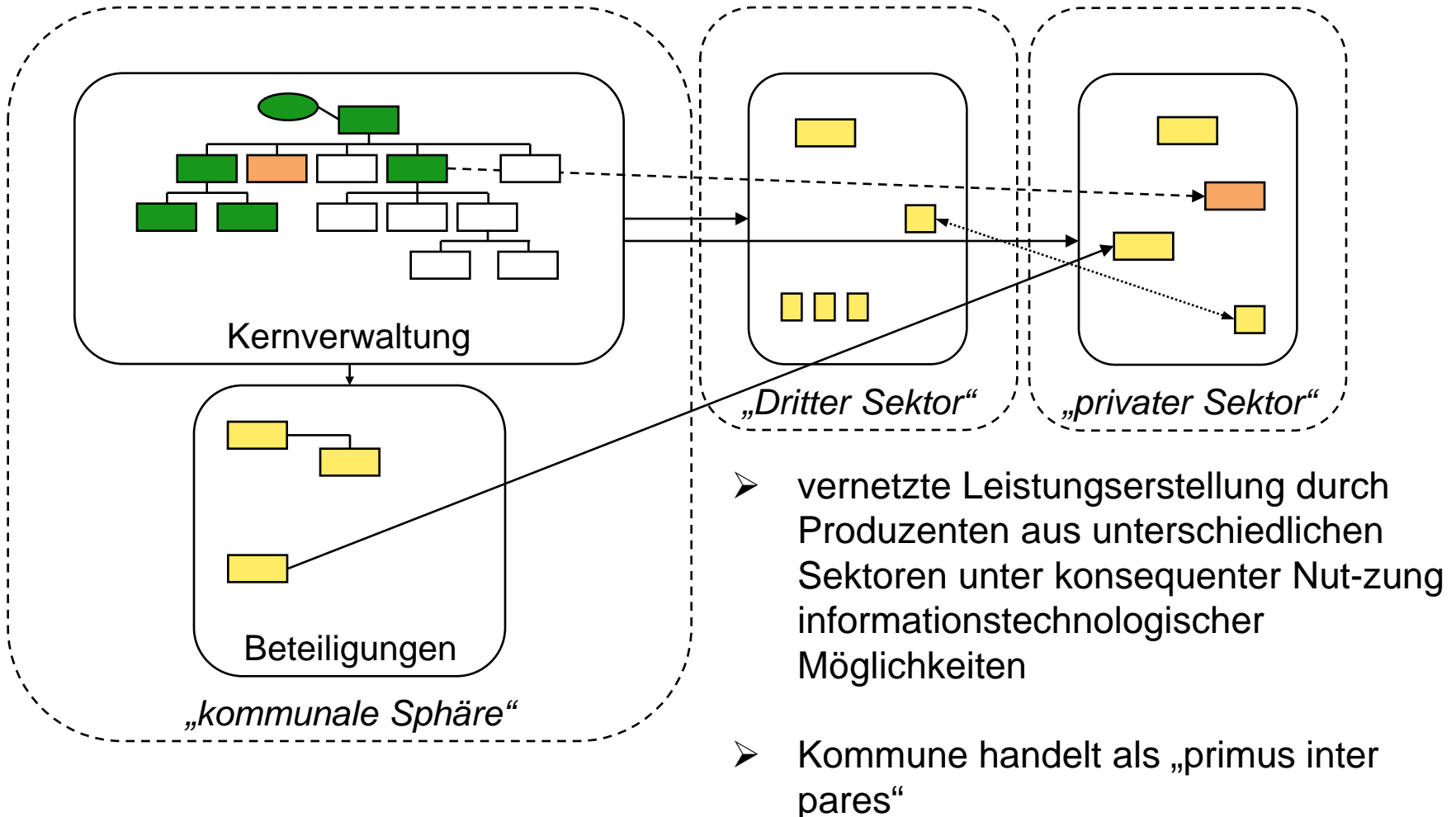
- Leistungsproduktion innerhalb der Kernverwaltung
- optimierte Strukturen nach den Prinzipien des NSM
- optimierte Prozesse
- outputorientierte Steuerung

Szenario II: „Ausgebauter Konzern Kommune“



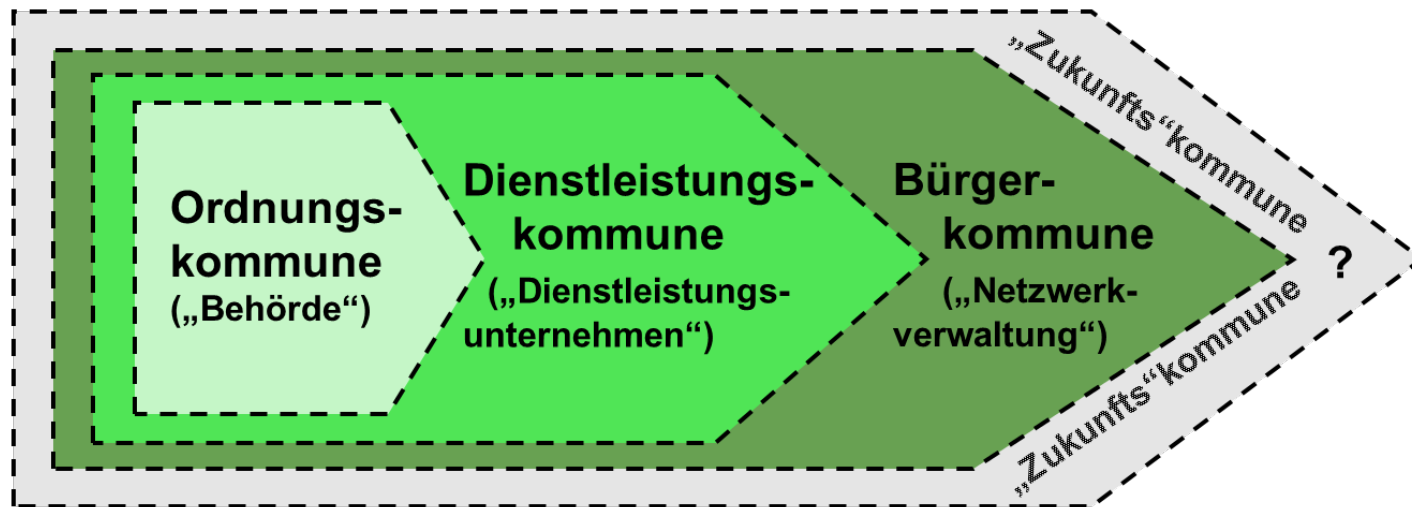
- differenzierte Zuordnung der Leistungserstellungsaktivitäten innerhalb der kommunalen Sphäre
- „ausgleichende“ Steuerung unter Berücksichtigung von Besonderheiten der einzelnen Beteiligung sowie gesamtkommunale Interessen

Szenario III: „Kommune im Netzwerk“



Steuerung hat immer einen Kontext!

Kommunen agieren in unterschiedlichen Leitbildern



Ziel	Rechtsstaatlichkeit	+ Wettbewerbsfähigkeit	+ soz. Zusammenhalt Partizipation
Blickrichtung	Staat	+ Kunden	+ Zivilgesellschaft
Argumentation	juristisch	+ ökonomisch	+ politisch

Das Grundprinzip der Steuerung öffentlicher Beteiligungen

- Es gibt viele Formen kommunaler Aufgabenerfüllung.
- Die Wahlfreiheit bei der Auswahl organisationspolitischer Optionen zur Erfüllung kommunaler Dienstleistungen resultiert aus der kommunalen Selbstverwaltung und hat eine lange Tradition.
- Es gilt jedoch:



Welche Option auch gewählt wird: Es ist eine dem **Demokratieprinzip** innewohnende Notwendigkeit, dass die Kommune die wesentlichen Ziele definiert und aus ihrer Verantwortung heraus die Zielorientierung auch in Beteiligungen steuert und überwacht.

Dabei ist ein ausgewogenes Verhältnis zu finden zwischen

- der Selbstständigkeit der Beteiligung(en) und
- der Steuerung und Kontrolle gemäß den kommunalen Interessen.

... und die immer noch zutreffende Realität!



- Auftreten von **Autonomiebestrebungen** und **Zentrifugalkräften**

- problematisches Missverhältnis zwischen **Steuerungsintensität** in Kernverwaltung und kommunalen Beteiligungen
 - Tendenz zur „Übersteuerung“ in der Kernverwaltung
 - Tendenz zur „Untersteuerung“ in Beteiligungen

- „**Entpolitisierung**“ von Entscheidungen wird übertrieben oder in ihr Gegenteil verkehrt
 - „Zwei-Hüte-Prinzip“ insbesondere in privatrechtlichen Beteiligungen
 - bewusstes „Ausspielen“ von Verschwiegenheitspflicht oder Treuepflicht gegenüber Beteiligung versus Bürgerschaft

Typische Problemfelder der Steuerung von Beteiligungen



- Wie sollen sich die Beteiligungen in wirtschaftlicher Hinsicht entwickeln?
- Wie kann die Umsetzung politischer Entscheidungen durch die Beteiligungen sichergestellt werden?
- (Wie) Sind Beteiligungen in Konsolidierungsprozesse einzubeziehen?
- Welche Erfolgsmaßstäbe können an Beteiligungen angelegt werden?
- Wie kann den Beteiligungen Orientierung gegeben werden?
- ...

Häufige Argumente für die Ausgliederung von Aktivitäten aus der Kernverwaltung in Beteiligungen (I)



- Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch Übertragung von Ergebnisverantwortung auf betriebliches Management
 - Mindestbetriebsgröße (incl. Erbringung mittelbarer Leistungen) in eigener Verantwortung
 - keine beamtenähnliche Absicherung des Managements

- Verbesserung der Leistungsqualität
 - höherer Professionalisierungsgrad bei Management und operativer Leistungserstellung

- steuerliche Vorteile
 - Quersubventionierung (auf Dauer fraglich; EU-Recht)

Häufige Argumente für die Ausgliederung von Aktivitäten aus der Kernverwaltung in Beteiligungen (II)



- höhere personalwirtschaftliche Flexibilität
 - leistungsorientierte Anreizsysteme (Entlohnung, Beförderung)
 - Wahl alternativer Tarifsysteme („raus aus dem BAT“)

- Homogenisierung der kommunalen Steuerung
 - Dezentralisierung als einheitliches Steuerungsprinzip

- Synergieeffekte durch Beteiligung Dritter
 - Kapitalbeteiligung
 - Know-how-Effekte, Beschaffungsvorteile

- „Entpolitisierung“ von Entscheidungen
 - Akzeptanz in Politik und Öffentlichkeit

... und im Hintergrund spielen teilweise zusätzliche Motive eine Rolle.

- Orientierung an „Erfolgsgeschichten“
- „Flucht aus dem Haushaltsrecht“
- ordnungspolitische Überlegungen
- problematisches Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung
- Versuche der Verwaltung, politische/bürgerschaftliche Diskussionsprozesse zu „kanalisieren/harmonisieren“

Beteiligungssteuerung in der Praxis: Nürnberg



Welche Entscheidungen sind konkret zu treffen?

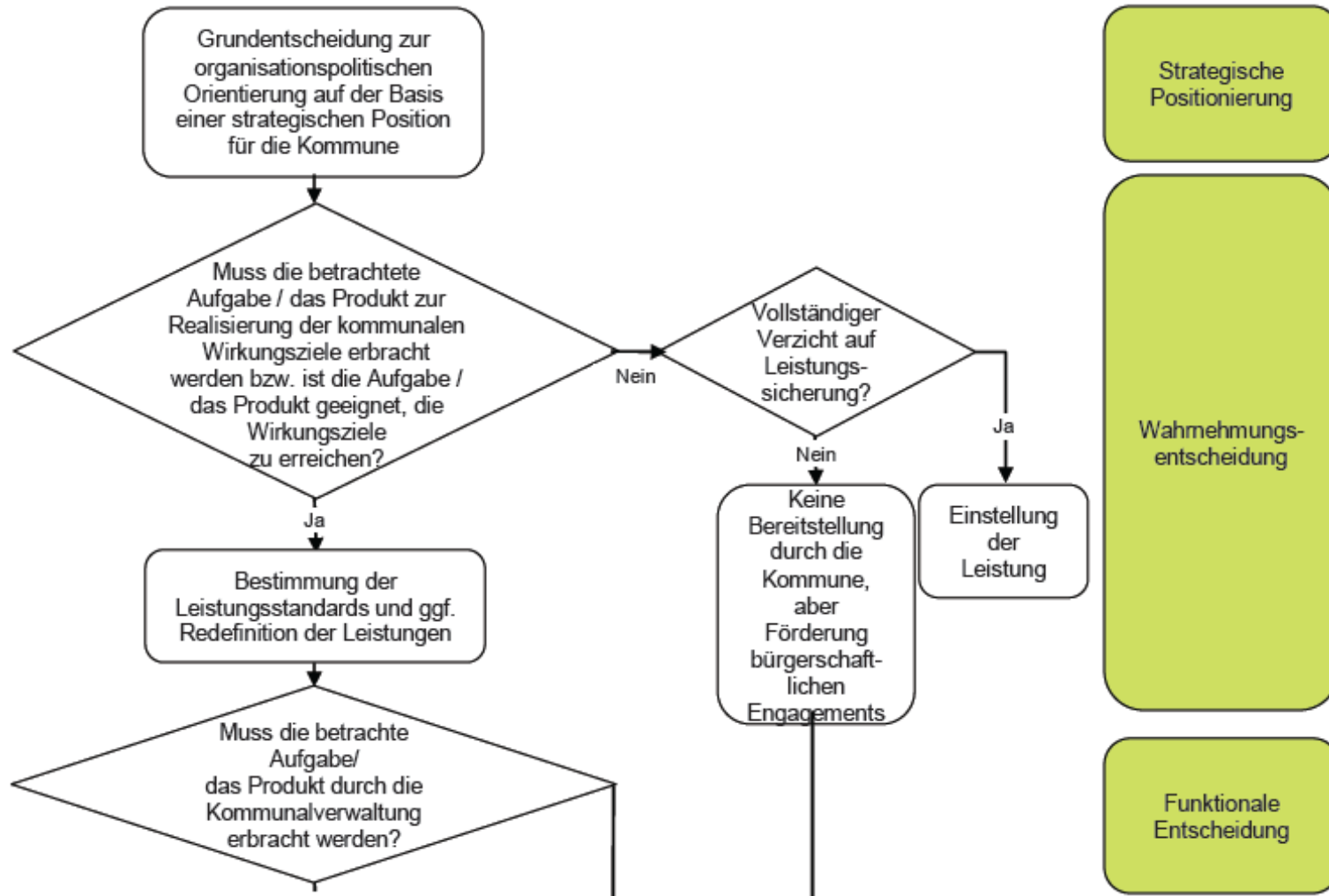
- Versorger N-ERGIE:
 - » Wie soll die Energiewende umgesetzt werden?
 - » Welche Erzeugungsformen sollen verstärkt genutzt werden?
- Flughafen:
 - » Welche strategische Ausrichtung soll in Krisenzeiten mit rückgängigen Passagierzahlen verfolgt werden?
- Wohnungsbaugesellschaft:
 - » Soll verstärkt saniert werden oder der Neubau von Wohnungen forciert werden?
- Beschäftigungsgesellschaft Noris-Arbeit
 - » Wie lässt sich die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsmaßnahmen nach der massiven Kürzung von Fördermitteln noch finanzieren?
- Klinikum
 - » Wie ist mit den Herausforderungen aufgrund der Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung umzugehen?

Komplexität öffentlicher Beteiligungen

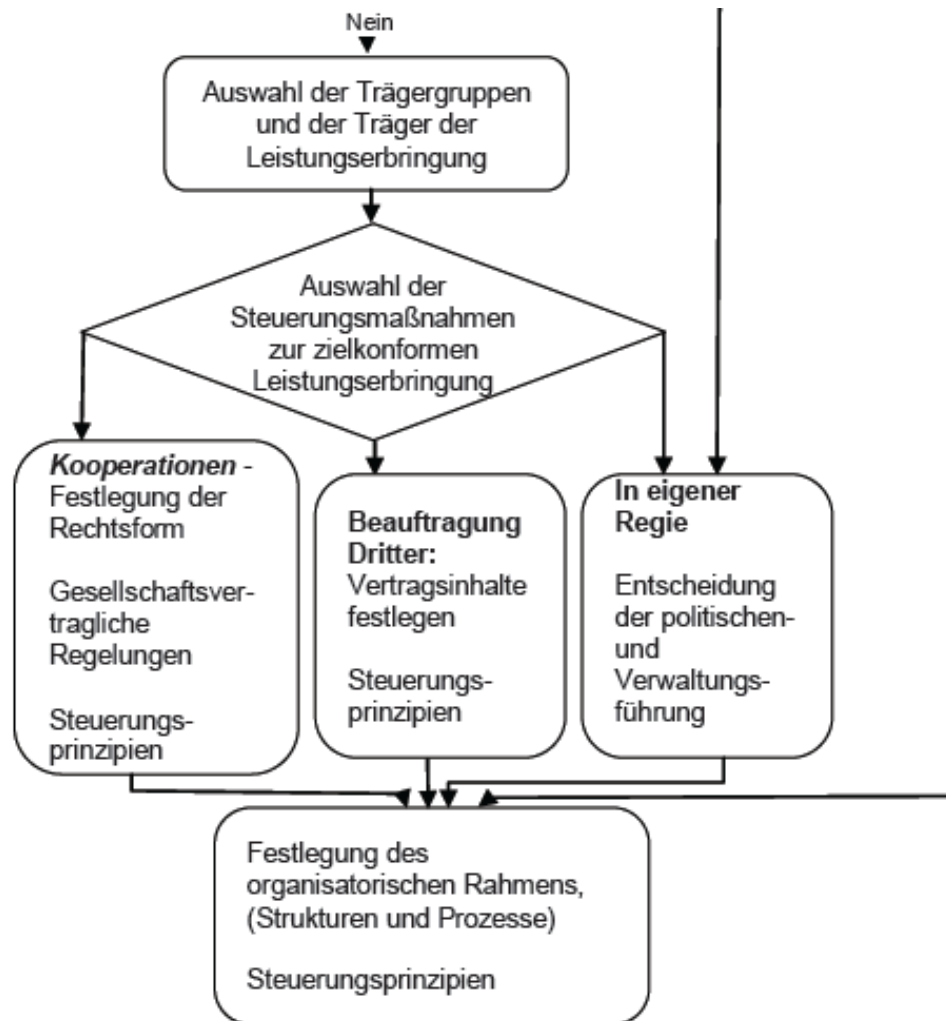


In Anlehnung an Budäus (März 2008)

Organisationspolitischer Entscheidungsprozess Teil 1



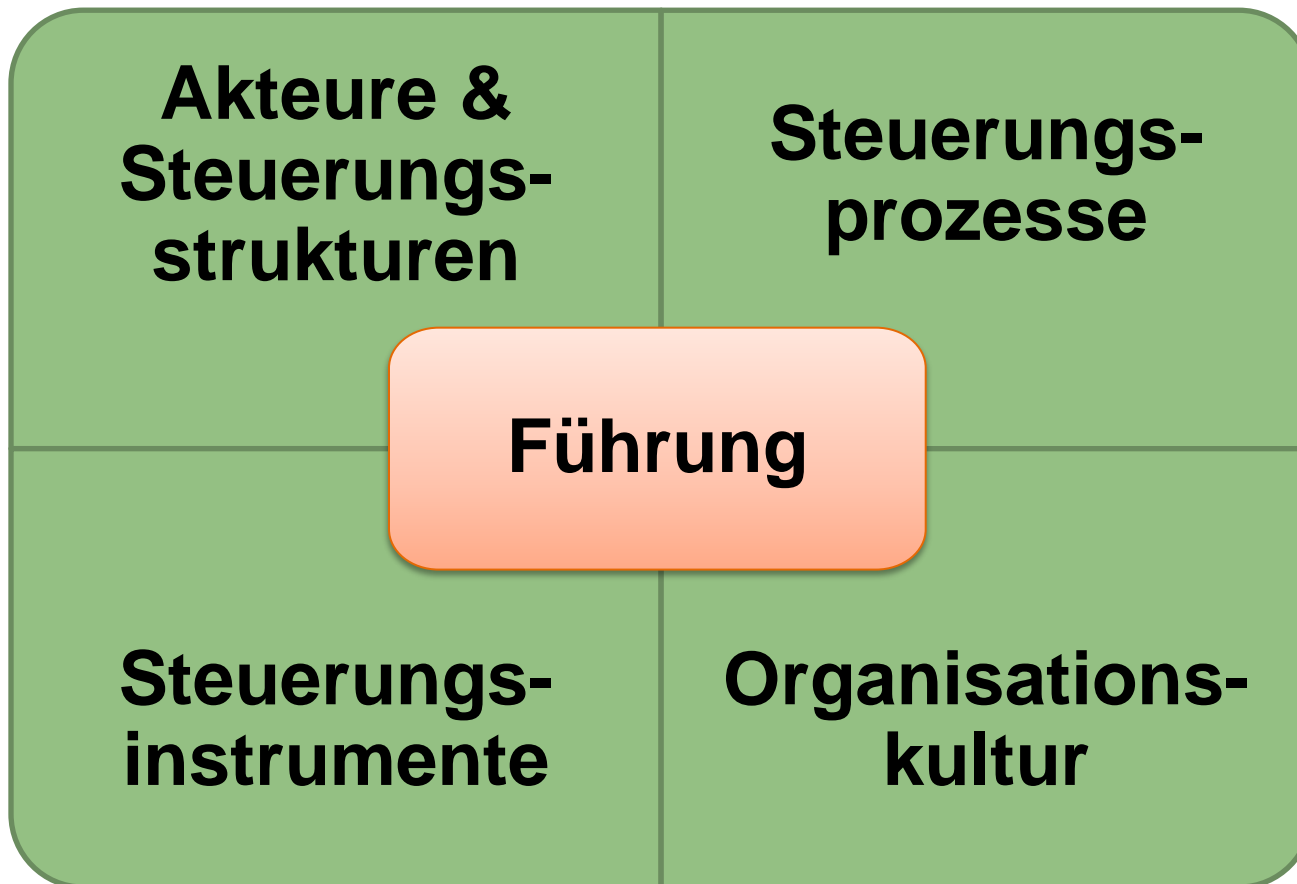
Organisationspolitischer Entscheidungsprozess Teil 2



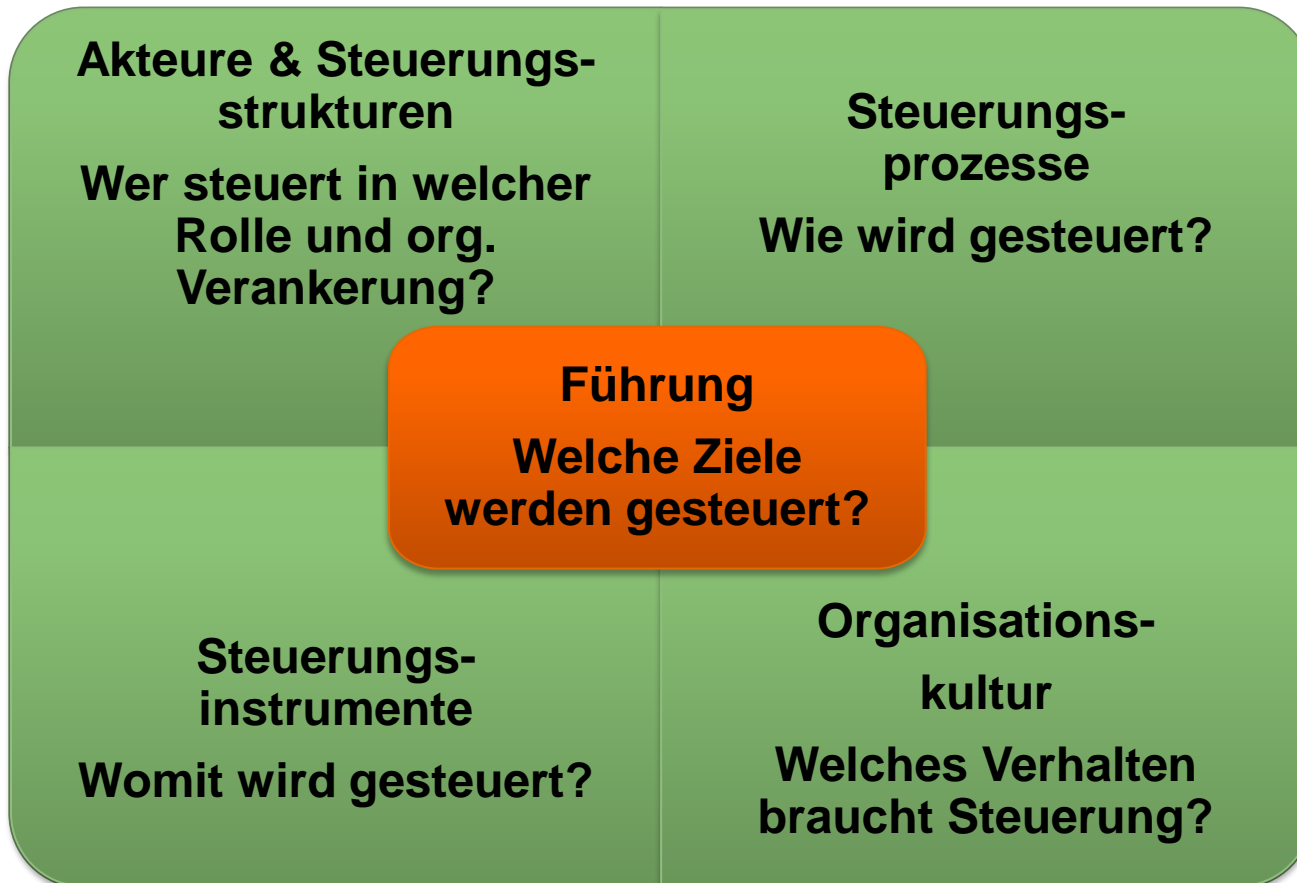
Träger-
entscheidung

Steuerungs-
entscheidung

Die fünf Komponenten des Kommunalen Steuerungsmodells



Leitfragen und Gestaltungsoptionen der Beteiligungssteuerung



Führung und Ziele

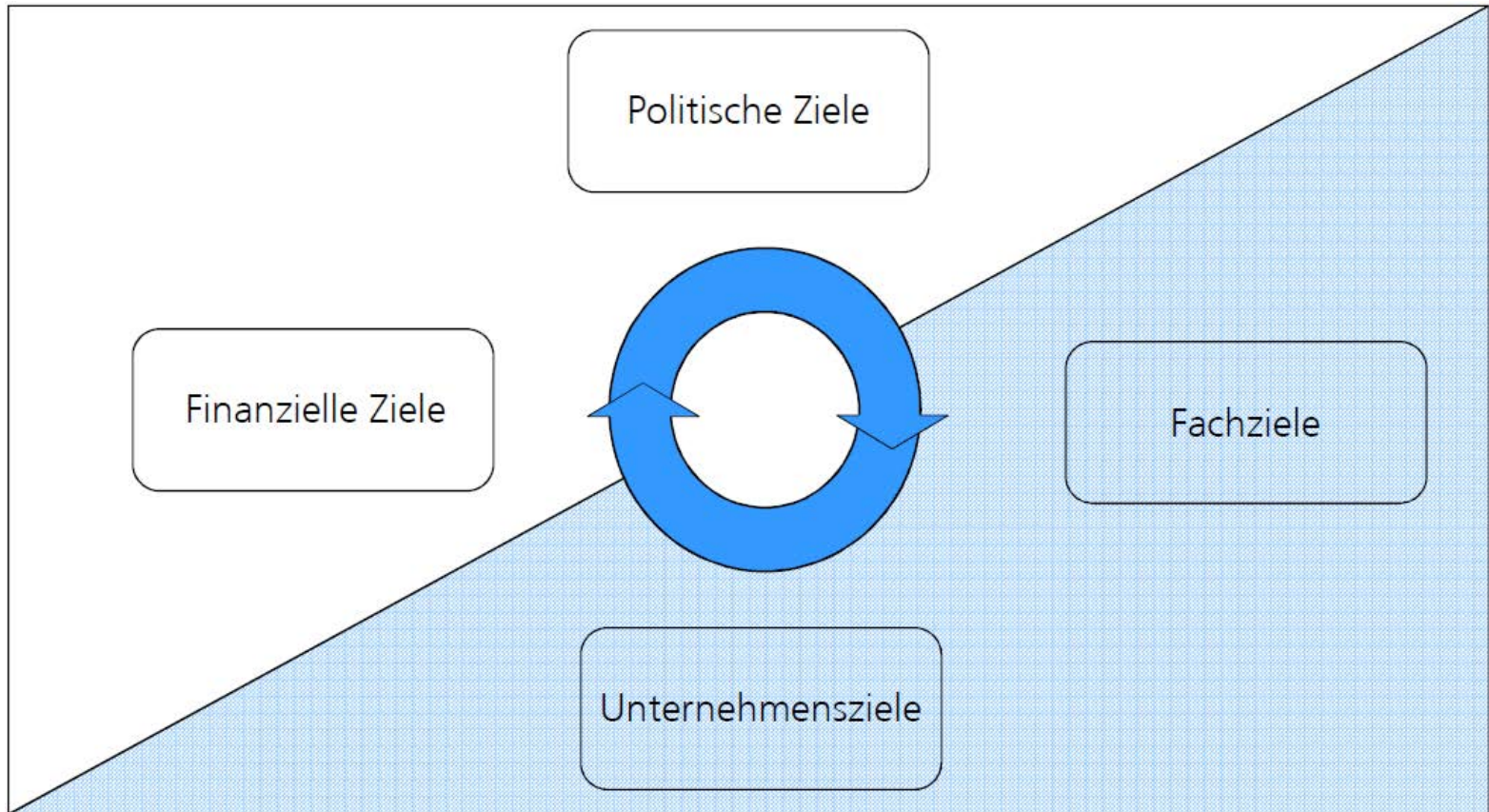


Auszug aus dem Handbuch Beteiligungsmanagement der FHB



- Das Beteiligungsmanagement hat daher zur Aufgabe, die Beteiligungsunternehmen **in die politischen Ziele und Leitbilder einzubinden und die Aufgaben und den Geschäftszweck der bremischen Unternehmen mit diesen Zielen abzustimmen** und zu koordinieren, ohne deren Selbständigkeit anzutasten. Zur Sicherstellung der Steuerungs- und Kontrollverpflichtung sind geeignete Instrumente abzuleiten und ausreichende, nach dem jeweiligen Bedarf strukturierte, Informationen bereitzustellen.
- Die Verwaltung wird im Rahmen einer umfassenden Verwaltungsreform im Sinne des Neuen Steuerungsmodells (NSM) grundlegend reformiert. Dieser Prozess orientiert sich an dem Leitbild "Konzern Bremen" mit dem Ziel, eine **Gesamtsteuerung** zu erreichen, die den Besonderheiten von öffentlichen Strukturen Rechnung trägt.

Ziele-Wirkungskreis der Stadt Solingen



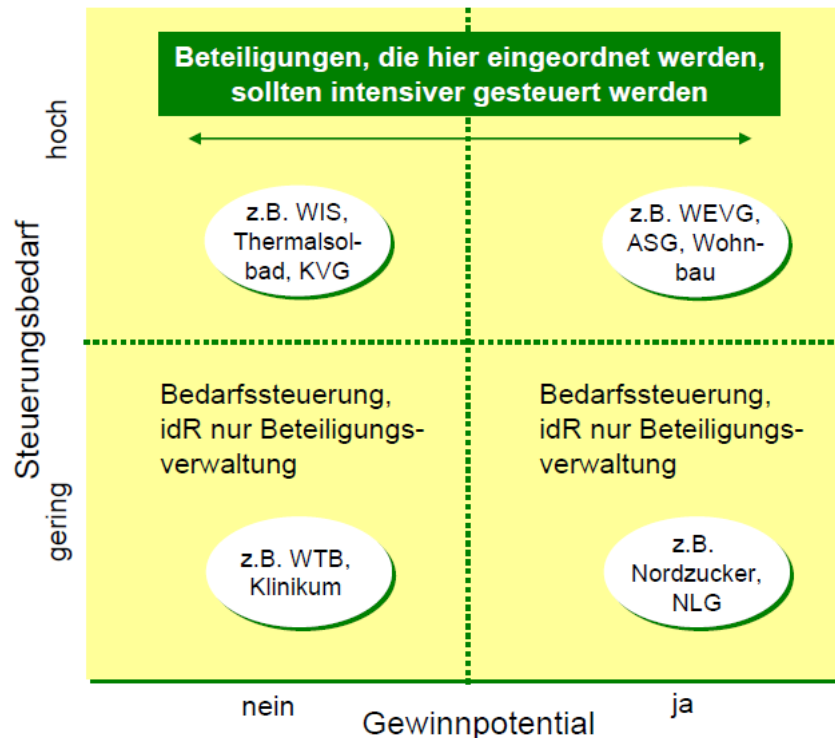
Strategische Steuerung durch ein integriertes Zielsystem

Beschluss durch den Aufsichtsrat

Letztentscheidung Verwaltungsausschuss zur Einbindung der Politik

Strategische Planung 2007-2011 für	
Sport und Freizeit Salzgitter GmbH	
Entwicklung der Rahmenbedingungen/Chancen und Risiken <i>(Was wird aus heutiger Sicht auf uns zukommen? Wo liegen mögliche Chancen und Risiken? Welche Stärken und Schwächen haben wir?)</i>	
1.	2007 Verträge über die Sportförderung laufen aus, evtl. Veränderungen in der Sportförderung
2.	2007 ff – Weiterentwicklung Naherholungsgebiet Salzgittersee: Ansiedlung einer Gastronomie, Bewirtschaftung der Seeparkplätze WEST und NORD, Entwicklung eines Campingplatzes und „Volksgolfplatzes“
3.	Die Bevölkerungsentwicklung hat Einfluss auf die Besucherzahlen der Eissporthalle.
4.	Sportentwicklungsplanung liegt vor
Strategische Ziele für die nächsten 5 Jahre <i>(Was wollen wir erreichen ?)</i>	
1.	Bedarfsgerechte und nachhaltige Sportförderung
2.	Ansiedlung einer Gastronomie am Weststrand des Salzgittersees, Weiterentwicklung des Naherholungsgebietes Salzgittersee durch Veranstaltungen, Verbesserung der Erlöse durch die Bewirtschaftung der Seeparkplätze WEST und NORD
3.	Stabilisierung der Besucherzahlen in der Eissporthalle auf dem Stand 2005
4.	Umsetzung der Ergebnisse der Sportentwicklungsplanung

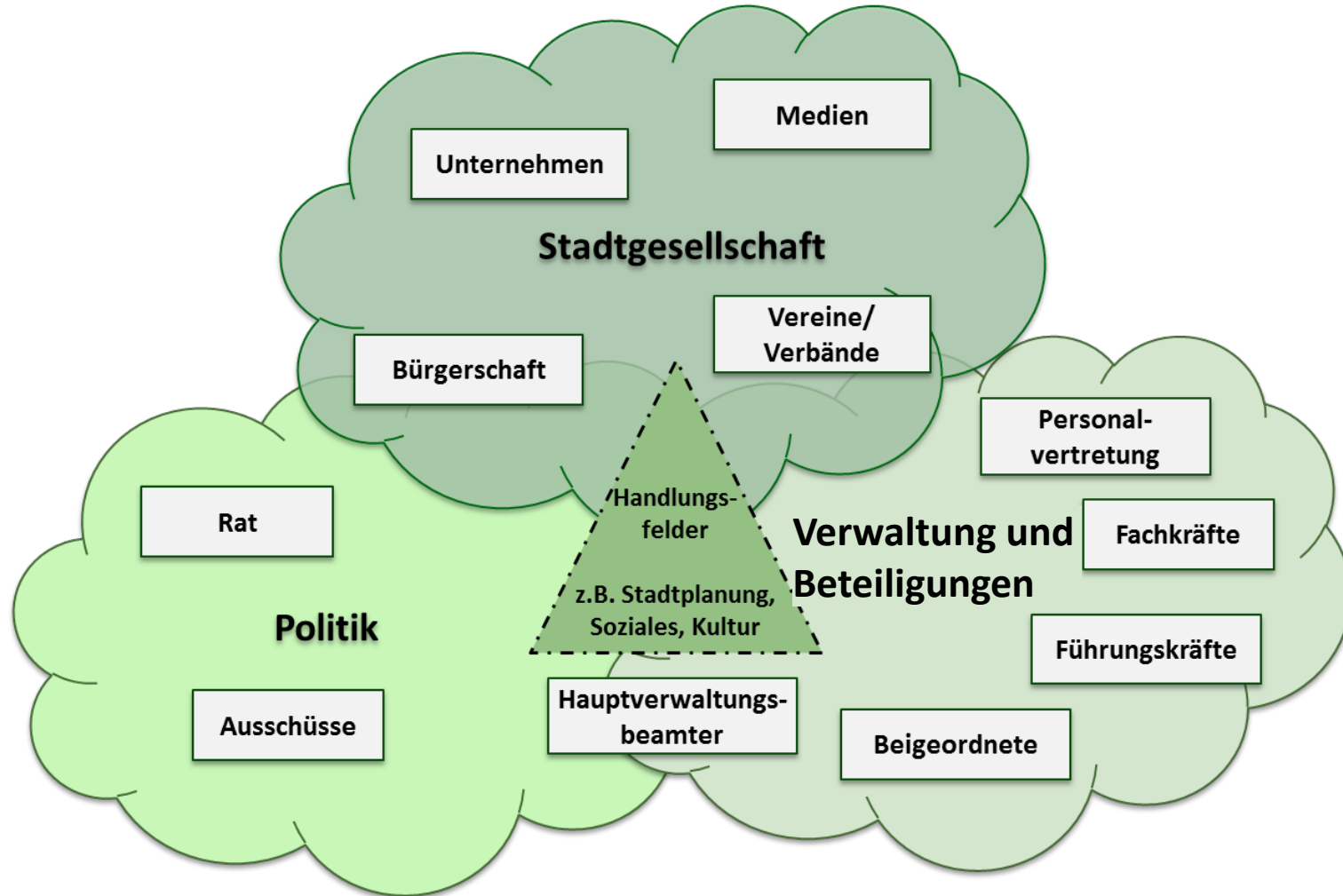
Steuerungscluster der Stadt Salzgitter



- nicht alle Beteiligungen müssen mit gleicher Intensität gesteuert werden; maßgebend ist die Einordnung in das Steuerungscluster
- jede Beteiligung wird kategorisiert (siehe Bild links)
- Vorschlag kommt vom Beteiligungsmanagement
- Entscheidung über Einordnung obliegt nach dem Entwurf der Rahmenrichtlinie dem Rat
- die Zuordnung ist veränderlich, in Abhängigkeit der kommunalpolitischen Prioritäten

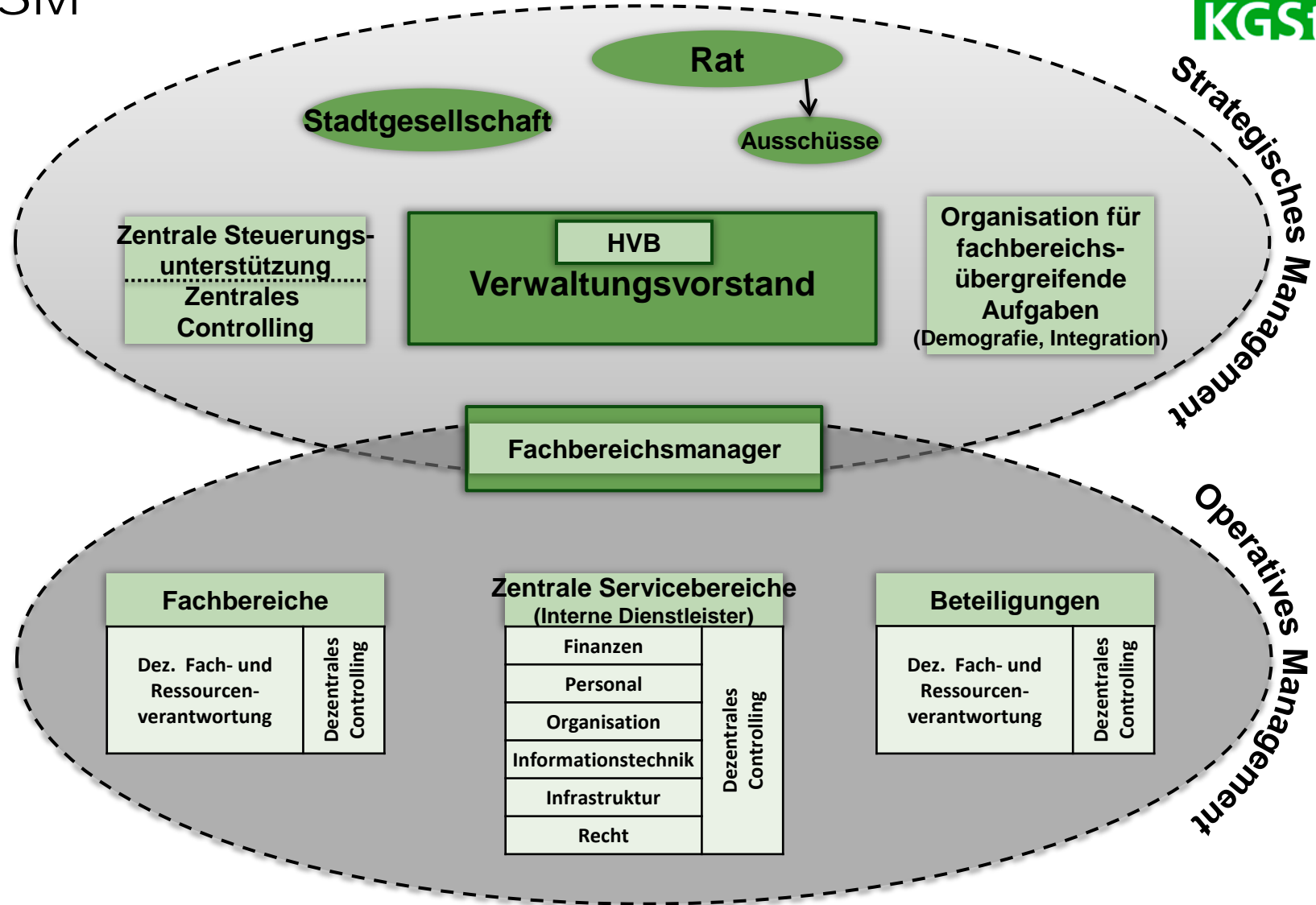
Akteure und Strukturen

Steuerungsakteure

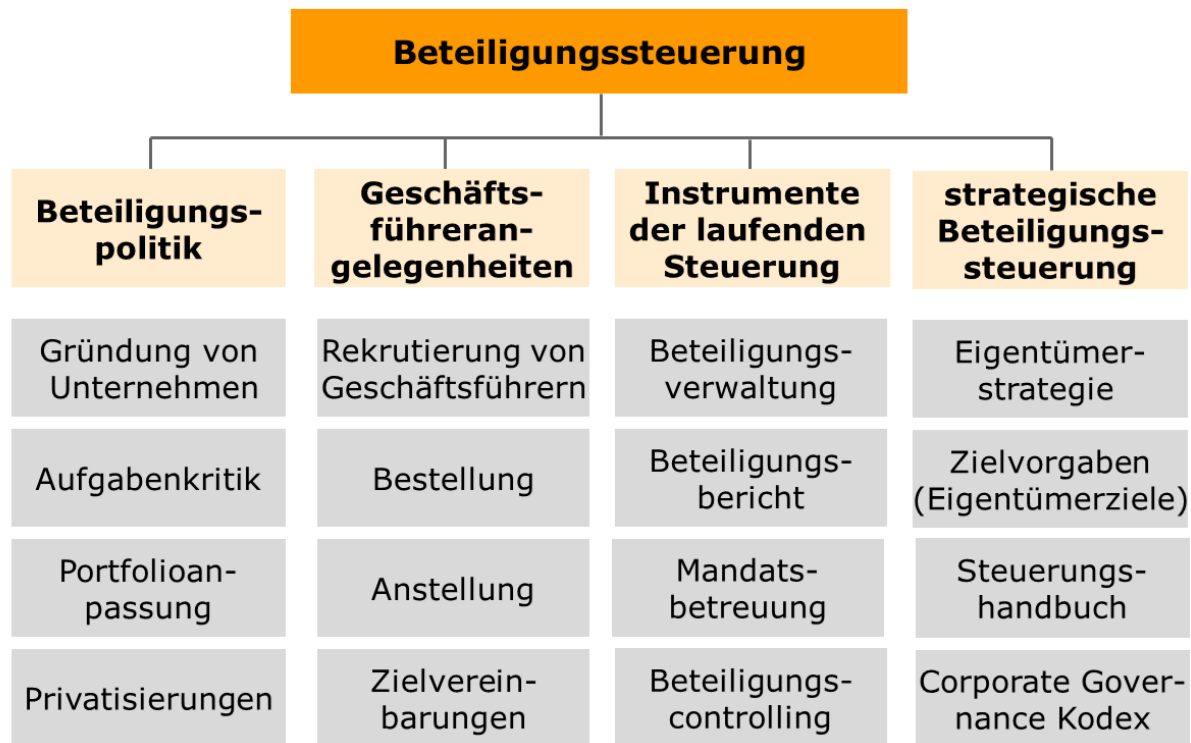


Kommunale Steuerung ist komplex, weil viele Akteure „mitspielen“.

Beteiligungssteuerung und Strukturen des KSM



Praxisbeispiel: Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH



Mögliche Rollen des Beteiligungsmanagements



- „Durchsetzer“ politischer Zielvorgaben
- Fachlicher Berater der Beteiligungen
- Übersetzer/Dolmetscher unterschiedlicher Organisationskulturen
- Neutraler Vermittler unterschiedlicher Interessen
- Fachlicher Berater der Gesellschafter (Politik, Verwaltung)
- Informationsversorger für Politik und Verwaltung
- ...

Prozesse

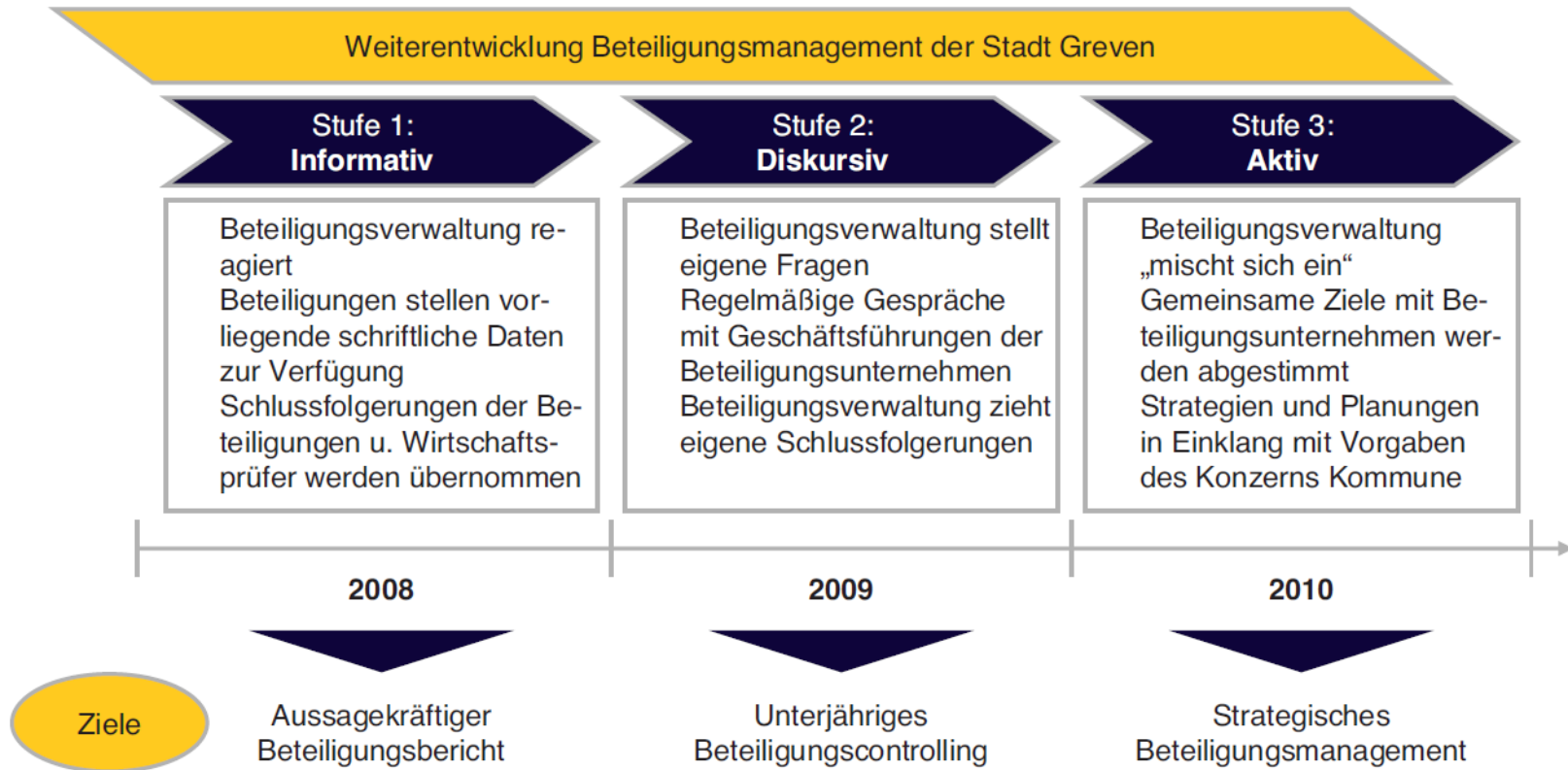
Exemplarisches Stufenmodell zur Einführung von Beteiligungsmanagement

- Der Ausbau ist ein **mehnjähriger** inhaltlicher und Organisationsentwicklungsprozess.
- Der **vertrauliche Umgang** mit Informationen in unterschiedlichen Rollen ist ein Erfolgsfaktor für den Ausbau.



Beratungsgesellschaft
für Beteiligungsverwaltung
Leipzig mbH – BBVL, 2002

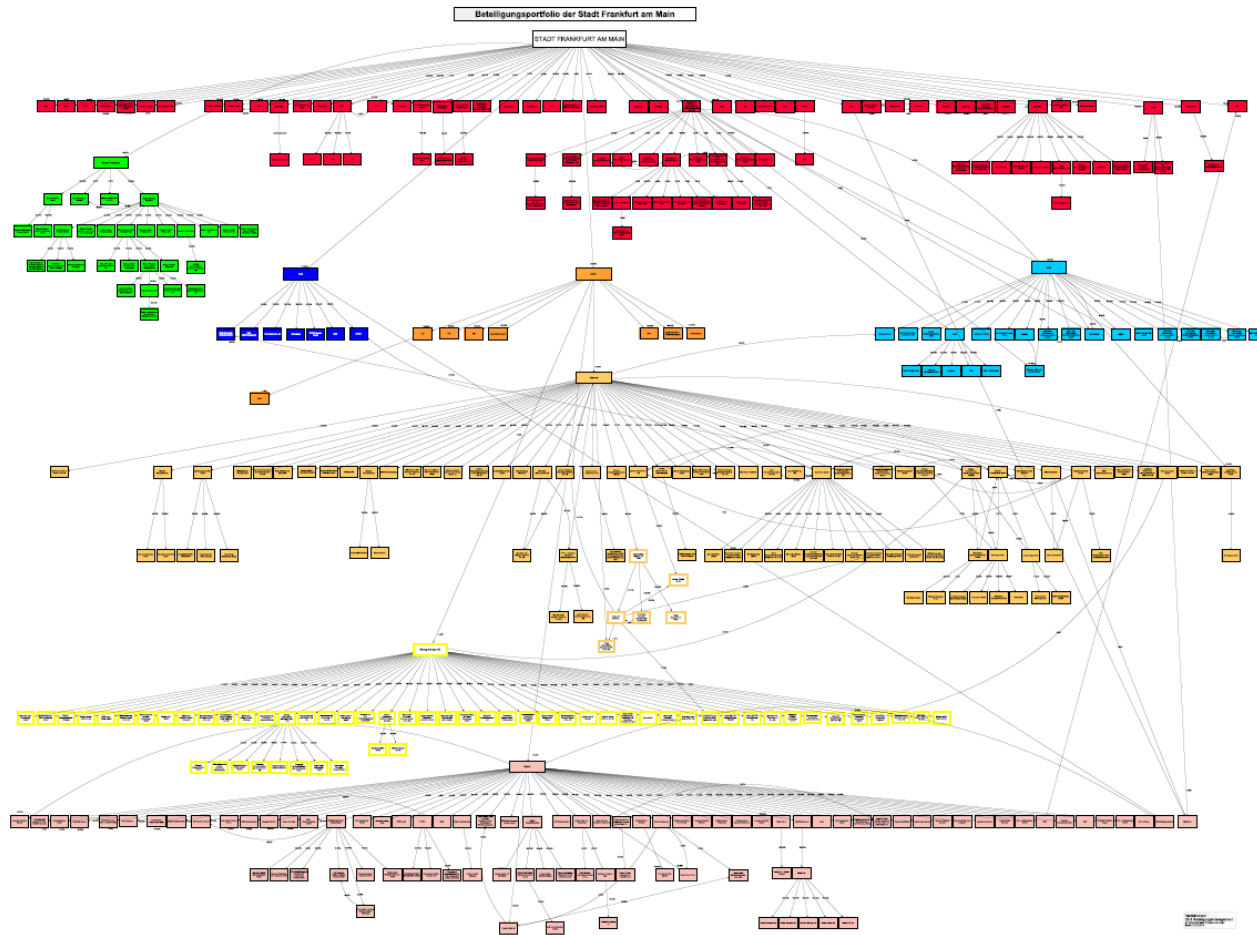
Beteiligungsmanagements am Beispiel der Stadt Greven



„Manches Beteiligungsunternehmen - nicht nur in Greven - wird sich daran gewöhnen müssen, aufseiten der kommunalen Gesellschafterin Gesprächspartner wiederzufinden, die ein verändertes Verständnis zur Steuerung der kommunalen Beteiligungen mitbringen und deren Anspruch es ist, diese im besten Sinne der Stadt in den Konzern Stadt zu integrieren.“

Instrumente

Beteiligungsportfolio der Stadt Frankfurt am Main



<http://www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/3.%20Graphische%20Gesamt%20C3%BCbersicht%20der%20Beteiligungen.pdf>

Berichtswesen: Kennzahlen

Einheitliche Finanzkennzahlen

- Umsatzwachstum
- Nettoumsatzrendite
- Materialaufwandsquote
- Personalaufwandsquote
- Personalkosten/Mitarbeiter
- Umsatzerlöse je Vollzeitkraft
- EBIT - Marge in %
- EBITA - Marge in %
- EBIT je Vollzeitkraft
- Eigenkapitalquote
- Anlagendeckungsgrad
- Stand liquide Mittel
- ...

Individuelle Leistungskennzahlen

- Wirtschaftsförderung:
 - Anzahl neu gegründeter Unternehmen
 - Anzahl Kontakte im Firmenbestand
 - Anzahl Existenzgründerberatungen
 - vermittelte Grundstücksfläche in qm
 - Anzahl neuer Arbeitsplätze
- ÖPNV:
 - Pünktlichkeit
 - mittlere Reiseweite Fahrgäste
 - Personenkilometer
 - Fahrzeugkilometer
 - Fahrzeugstandard
 - Vernetzungsgrad
 - Nutzwagen-km/Leerwagen-km

Führende Beteiligungsberichte nach Kategorien

Dimension	Kategorie des Beteiligungsberichts (maximal mögliche Punktzahl)	Beste(r) deutsche(r) Beteiligungsbericht(e) (Punktzahl)
Übergreifende und zusammengefasste Informationen über das Beteiligungsportfolio	Allgemeine Informationen (5)	Darmstadt (4), Leipzig (4), Bremen (4)
	Organigramm und Übersichtstabelle (14)	Darmstadt (13), Essen (13), Jena (12)
	Gesamtübersicht zu Kennzahlen der Unternehmen (18)	Darmstadt (13), Berlin (12), Karlsruhe (12)
	Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen (24)	Darmstadt (15), Berlin (15)
Informationen zu einzelnen Unternehmen	Unternehmen allgemein (5)	Darmstadt (4), Berlin (4), Trier (4)
	Unternehmensziele (6)	Darmstadt (6), Schwerin (5), Cottbus (5)
	Finanzielle Verbindungen zwischen Stadt und Unternehmen (6)	Berlin (6), Erfurt (6), Pforzheim (6)
	Finanzkennzahlen (43)	Darmstadt (33), Leipzig (27), Dresden (27)
	Leistungs- und Wirkungskennzahlen (3)	Darmstadt (3), Berlin (3), Karlsruhe (3)
	Geschäftsführung/Vorstand (6)	Essen (4), Mülheim an der Ruhr (4)
	Aufsichtsgremium (8)	Ludwigshafen am Rhein (6), Essen (6), Salzgitter (6)
	Personal/Anzahl Beschäftigte (28)	Bremen (12)
	Abschlussprüfung (9)	Schwerin (3)

Entnommen aus:
 Papenfuß, U./Peper, B./Steinhauer, L. (2015):
 Qualität kommunaler Beteiligungsberichte im deutschlandweiten Vergleich: Messmodell, Checkliste und Ranking von 81 Großstädten, erscheint in: Kegelmann, J./Böhmer, R./Willmann, H. (Hrsg.), Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Heft 3.

Auszug aus dem Städteranking

Rang	Kommune	Übergreifende und zusammengefasste Informationen über Beteiligungsportfolio				Informationen zu einzelnen Unternehmen								Gesamtpunktzahl	
		Allgemeine Informationen	Organigramm / Übersichtstabelle	Gesamtübersicht zu Kennz. d. Unt.	Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen	Unternehmen allgemein	Unternehmensziele	Finanz. Verbin. zw. Stadt und Unt.	Finanzkennzahlen	Leistungs- und Wirkungskennz.	Geschäftsführung / Vorstand	Aufsichtsgremium	Personal / Anzahl Beschäftigte		Abschlussprüfung
	MAXIMUM	5	14	18	24	5	6	6	43	3	6	8	28	9	175
1	Darmstadt	4	13	13	15	4	4	3	33	3	3	5	10	2	112
2	Berlin	1	8	12	15	4	3	6	15	3	2	4	6	0	79
2	Hannover	3	9	9	14	1	4	0	24	1	1	3	10	0	79
4	Karlsruhe	2	9	12	6	3	3	0	20	3	1	6	3	2	70
5	Erfurt	1	11	12	3	1	4	6	21	0	1	4	3	0	67
6	Essen	3	13	10	2	3	3	2	18	0	4	6	2	0	66
7	Pforzheim	1	9	8	2	3	4	6	20	3	1	5	3	0	65
8	Freiburg im Breisgau	2	10	10	4	2	3	2	22	0	1	5	1	2	64
8	Schwerin	3	9	9	2	3	5	2	14	2	1	5	6	3	64
10	Leipzig	4	11	3	4	3	2	0	27	0	1	3	4	1	63
11	Dresden	2	7	1	1	3	2	6	27	0	1	3	6	1	60
12	Erlangen	2	10	0	0	3	3	6	22	3	2	4	3	0	58
12	Salzgitter	0	8	10	2	1	3	6	18	0	1	6	3	0	58
14	Ludwigshafen (Rhein)	1	7	2	1	3	3	2	21	3	1	6	6	0	56
15	Chemnitz	3	9	10	1	3	3	0	18	0	1	3	3	1	55
15	Magdeburg	2	10	8	0	3	4	2	19	0	1	4	1	1	55
15	Trier	2	8	0	0	4	3	6	27	0	1	1	3	0	55
18	Halle (Saale)	2	11	3	1	1	4	2	21	3	1	3	2	0	54
18	Oberhausen	3	9	5	1	4	3	2	21	0	1	3	2	0	54
18	Osnabrück	2	8	9	1	3	2	6	16	0	1	3	3	0	54
21	Rostock	1	6	6	0	3	3	4	19	0	1	4	4	1	52
21	Ulm	2	10	2	1	2	2	6	9	1	3	6	6	2	52
23	Bremen	4	7	6	3	3	1	6	6	0	2	1	12	0	51
24	Mannheim	3	11	0	0	1	3	1	17	0	1	5	6	2	50

Entnommen aus:
 Papenfuß, U./Peper,
 B./Steinhauer, L. (2015):
 Qualität kommunaler
 Beteiligungsberichte im
 deutschlandweiten Vergleich:
 Messmodell, Checkliste und
 Ranking von 81 Großstädten,
 erscheint in: Kegelmann,
 J./Böhmer, R./Willmann, H.
 (Hrsg.), Rechnungswesen und
 Controlling in der öffentlichen
 Verwaltung, Heft 3.

Organisationskultur

Leitlinien für Steuerung und Kontrolle kommunaler Beteiligungen (I)



- Kommunen sind auf Grund ihrer **Eigentümerstellung** und ihrer Verantwortung für die Einheitlichkeit der örtlichen Politik zur **Steuerung** und **Kontrolle ihrer Beteiligungen** berechtigt und **verpflichtet**.

- Notwendig ist eine **Beteiligungspolitik**, die statt durch Reagieren im Einzelfall durch **systematisches und geplantes Einwirken auf die Beteiligungen** (gemäß den kommunalen Interessen) gekennzeichnet ist.

- Dabei ist ein **ausgewogenes Verhältnis** zu finden zwischen
 - **Selbstständigkeit** der Beteiligung(en) und
 - Steuerung und Kontrolle gemäß den **kommunalen Interessen**.

Leitlinien für Steuerung und Kontrolle kommunaler Beteiligungen (II)



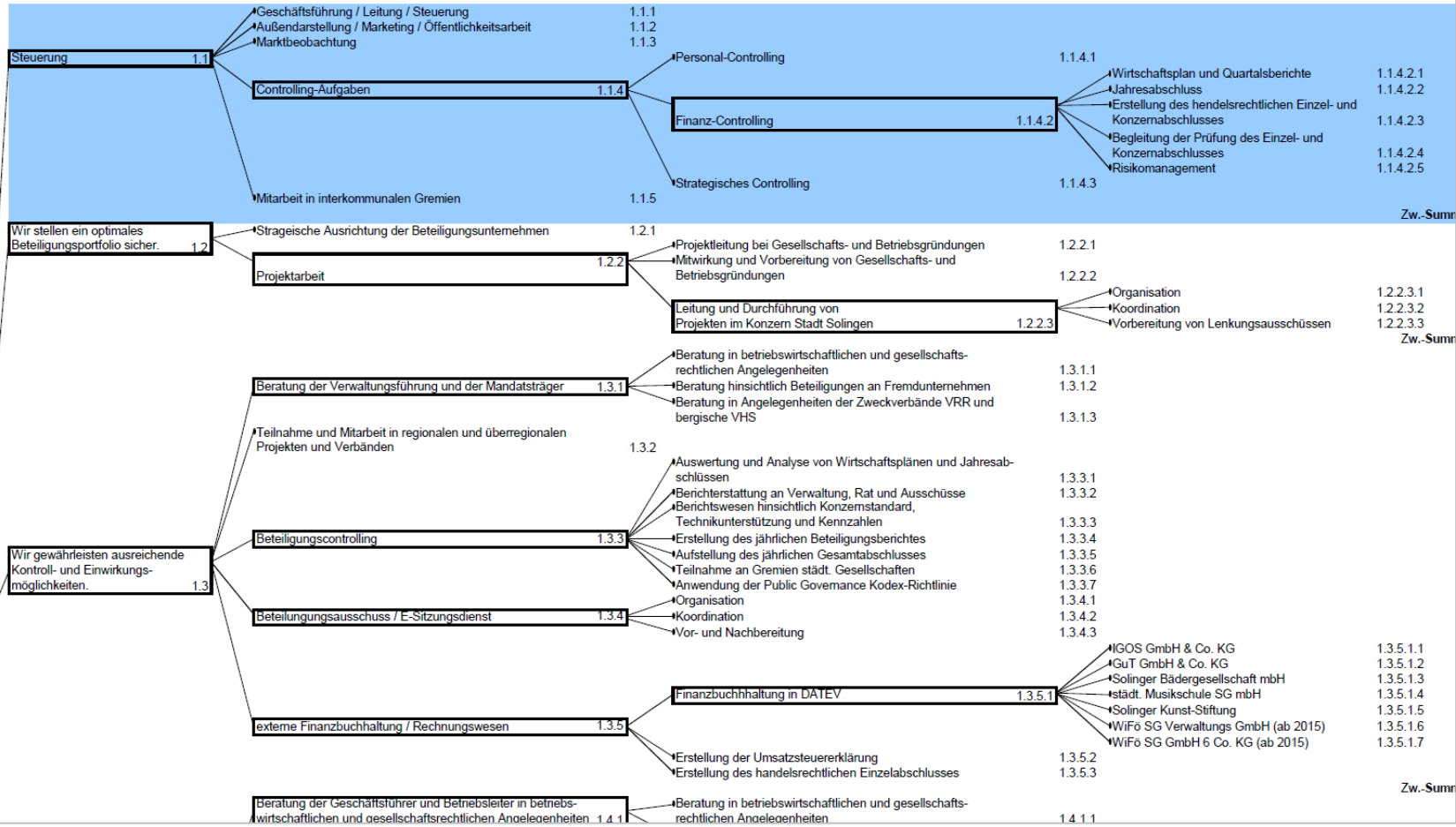
Art und Intensität von Steuerung und Kontrolle sind differenziert auf die einzelne Beteiligung zuzuschneiden, insbesondere mit Blick auf

- ihr spezifisches Leistungsspektrum,
- ihre spezifische finanzielle Lage,
- ihre jeweilige Wettbewerbssituation,
- ihre jeweilige Ausstattung mit Personalressourcen (Kapazität des Managements und der operativ Beschäftigten),
- die jeweilige Bedeutung der Beteiligung für die kommunalpolitischen Ziele.

Zusammenfassendes Beispiel: Ziel-Prozess-Ressourcen-Modell Solingen

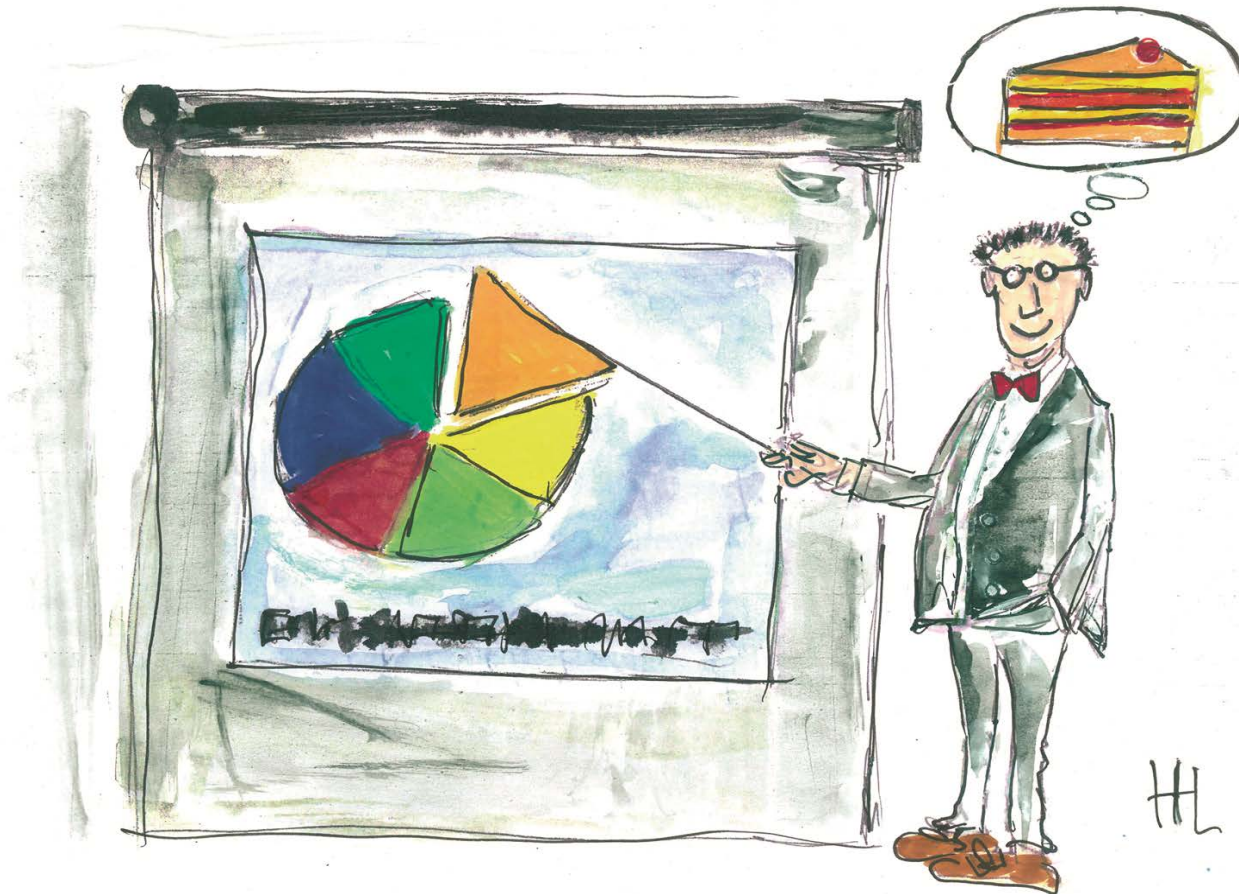


Eckertz



Zur Umsetzung...

**Das KSM ist keine Toolbox,
aus der man sich beliebig bedienen kann.**



Quelle: Henning Lühr, Drahtzieher und Kofferträger, Kellner Verlag Bremen/Boston, 2014, S. 41

Erfüllungsgrad Beteiligungssteuerung und -controlling



Organisation und Personalausstattung

1. Ist die Beteiligungsverwaltung zentral an einer Stelle im Haus eingegliedert?
2. Verfügen die Mitarbeiter/-innen über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse?
3. Besteht ein Informationsaustausch mit der Kämmerei/Finanzabteilung?

Aufgaben

4. Erfolgt die Aktenführung zentral?
5. Ist die Aktenführung umfassend?
6. Sind die Aufgaben der Beteiligungsverwaltung schriftlich festgelegt?
7. Erfolgt eine umfassende Datenverwaltung (elektronisch) über die Beteiligungen?
8. Wird die Erstellung, Änderung der Gesellschaftsverträge geprüft / Musterverträge?
9. Werden die Antragsverfahren von der Beteiligungsverwaltung vorbereitet?
10. Sind alle notwendigen Anzeigeverfahren erfolgt?

Beteiligungsbericht

11. Sind die formalen Anforderungen an einen Beteiligungsbericht erfüllt?
12. Ist der Beteiligungsbericht umfassend und ist eine gute Grundlage als Informationsquelle und Steuerungsinstrument?
13. Orientiert sich der Beteiligungsbericht an den aktuellen Regelungen zum NKF?

Erfüllungsgrad Beteiligungssteuerung und -controlling



Beteiligungsprüfung

14. Ist die Betätigungsprüfung auf das RPA übertragen worden?
15. Räumen die Gesellschaftsverträge die Prüfung des RPA nach Haushaltsgrundsätzegesetz?
16. Wird die Betätigungsprüfung vom RPA regelmäßig wahrgenommen?

Betreuung und Unterstützung der Einflussnahme auf die Beteiligungen

17. Erfolgt eine umfassende Betreuung der kommunalen Gremien?
18. Erfolgt eine umfassende Mandatsbetreuung?
19. Erfolgt eine Abstimmung mit den Geschäftsführern?

Steuerung / Controlling

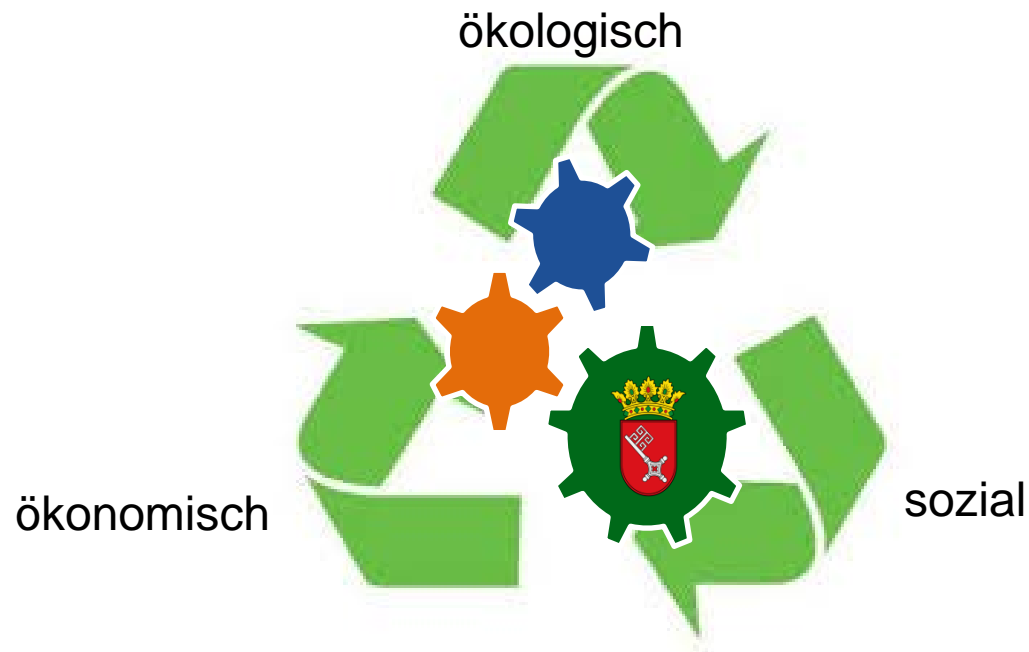
20. Liegen schriftliche Beteiligungsrichtlinien vor?
21. Erfolgt ein strukturiertes Berichtswesen? (einheitlicher Aufbau)
22. Erfolgt ein überjähriges Berichtswesen?
23. Liegen steuerungsrelevante Kennzahlen vor, die für die Auswertung aktuell hochgerechnet werden können?
24. Ist das Berichtswesen ‚Beteiligungen‘ mit dem zentralen Controlling des Kreises verknüpft?
25. Erfolgt eine zielgerichtete Steuerung der gesamten Beteiligungen?

Erfolgsfaktoren für die laufende Steuerung von Beteiligungen

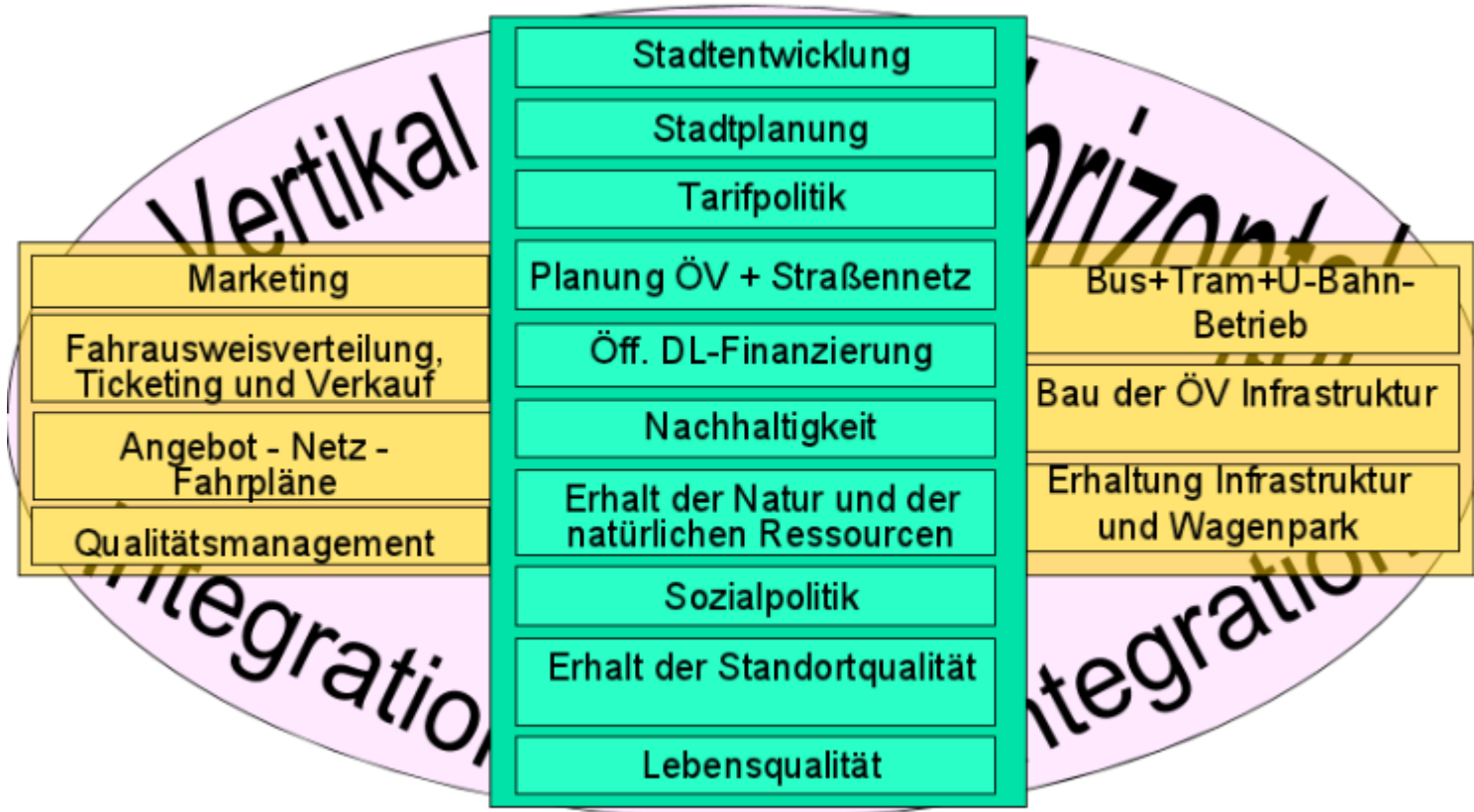


- Vorstellungen über die langfristige gesamtkommunale Entwicklung
- Angemessene Berücksichtigung von Sachzielen und Finanzziele
- Entwicklung eines klaren Rollenverständnisses bei Politik, Verwaltungsvorstand, Fachverwaltungen, Beteiligungsmanagement und Unternehmensleitungen
- Qualifizierung aller an der Steuerung beteiligten Personengruppen
- Schaffung von funktionsfähigen Strukturen für das Beteiligungsmanagement

Noch ein Gedanke zur Nachhaltigkeit...



Die Wiener Linien als integrierter Betreiber



Das „Wiener Modell“ im ÖPNV

- Für nur einen Euro am Tag im Abo kann man in der österreichischen Hauptstadt Busse, U-Bahnen und Tram benutzen – unbegrenzt.

- 2011 = 350.000 Dauerkartenbesitzer (460 €)
2015 = 550.000 Dauerkartenbesitzer (365 €)

- 2011 (vor der Umstellung): 458 Mio € Einnahmen
2012 (nach der Umstellung): 484 Mio € Einnahmen

- Ökologische, ökonomische und soziale Effekte:
 - Individualverkehr geht zurück: ÖPNV-Anteil am Modal Split ist von 2011 auf 2013 um 2 % auf 39 % gewachsen
 - Umweltbelastung nimmt ab
 - 907 Mio. beförderte Fahrgäste
 - 2015: Einführung der Mobilitätskarte plus für den Großraum Ostösterreich

Quellen (Auszug)

KGSt®-Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik Teil 1:
Entwicklungslinien, Konzepte, Erscheinungsformen
(Kennung: 20100407A0018)

KGSt®-Gutachten 1/2010, Kommunale Organisationspolitik Teil 2: Auswahl,
Gestaltung und Einführung organisationspolitischer Lösungen
(Kennung: 20100407A0021)

KGSt®-Bericht 3/2012, Steuerung kommunaler Beteiligungen
(Kennung: 20120423A0012)

KGSt®-Journal 3/2015, Ganzheitliche und integrierte Konzernsteuerung in
Kommunen, S. 14-15 mit Hinweis auf das Gutachten der Hochschule
Osnabrück (Kennung: 20150320A0014)

Dokumentation der KGSt®-Fachkonferenz Kommunales
Beteiligungsvermögen im Widerstreit der Interessen, März 2008
(Kennung: 20080429A0022)

Viel Erfolg für Ihre Steuerung!

Ines Hansen

Telefon +49 221 37689-48

Ines.Hansen@kgst.de

www.kgst.de

