

Aufgabenprivatisierung und PPP in deutschen Kommunen

Erfahrungen am Beispiel kommunaler
Baubetriebshöfe

München, im Dezember 2008

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Inhalt

1 Hintergrund und Design der Studie

2 Kernaussagen

3 Ergebnisse im Detail

4 Ausblick und Handlungsoptionen

5 Kienbaum

Hintergrund der Studie

Ausgangssituation der Kommunen

- » Für die Aufgaben Grünpflege, Straßenunterhaltung und -reinigung sowie Winterdienst beschäftigen die kommunalen Körperschaften in unterschiedlichem Umfang gewerbliche Mitarbeiter und halten Fahrzeuge, Geräte und Maschinen vor.
- » Die Wahrnehmung dieser Aufgaben wirtschaftlich zu gestalten, ist ein zentrales Ziel der Kommunen.

Entwicklungstrends

- » Als Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsbestrebungen ist seit einiger Zeit ein Trend zur Ausgliederung bzw. Privatisierung dieser Servicebereiche in Deutschland erkennbar.
- » Diese Entwicklung reicht von Kooperationen für Teilleistungen bis hin zu PPP-Modellen für gesamte Bauhofeinbereiche.
- » Die Privatisierung der Straßenunterhaltung im Kreis Lippe in Nordrhein-Westfalen sei hier nur beispielhaft genannt.

Hintergrund der Studie

Ziel der Befragung

- » Zur Erfassung des Status quo bei Aufgabenprivatisierungen und PPP im Bereich kommunaler Bauhöfe führte die Kienbaum Management Consultants GmbH Mitte des Jahres 2008 eine **deutschlandweite Umfrage** durch. Die Ergebnisse der Befragung sind in der vorliegenden Studie zusammengefasst.
- » Neben der Aufnahme der bereits gesammelten Erfahrung, bestand das Ziel der Befragung darin, einen Beitrag zur **Objektivierung der momentan geführten öffentlichen Diskussion** zu leisten und darüber hinaus einen **Informationsaustausch unter den Kommunen** anzustoßen.



Folgende Fragestellungen standen im Vordergrund

- Inwieweit bestehen in deutschen Kommunen bereits **Erfahrungen** mit der Privatisierung von Leistungen bzw. PPP?
- Welche **Auswirkungen** hatte die Privatisierung auf die Leistungsausführung?
- Sind auch **zukünftig** Privatisierungen bzw. PPP geplant?

Design der Studie

Vorgehensweise

- » Kienbaum untersuchte im zweiten Quartal 2008 den Trend zur Ausgliederung bzw. Privatisierung in den Servicebereichen Grünpflege, Straßenunterhaltung und -reinigung sowie Winterdienst.
- » Deutschlandweit wurden Kommunen jeglicher Größe mit einer Befragung zu diesem aktuellen Thema über die Kontaktkanäle Brief und E-Mail angeschrieben und um die Teilnahme an einer **onlinebasierten Umfrage** gebeten.
- » Zur Kontaktaufnahme wurden **postalische Adressen und E-Mailadressen** der Kommunen verwendet.
- » Jede befragte Kommune erhielt den **Link zum Online-Fragebogen** (<http://www.kienbaum.de/go/bauhoefe/>) mit der Bitte um Teilnahme. Der Link wurde zur Beantwortung des Fragebogens für 4 Monate online bereit gestellt.

Design der Studie

Aufbau des Fragebogens

Fragenkomplex 1

Allgemeine Angaben zur kommunalen Körperschaft sowie zum Bauhof

Fragenkomplex 2

Konkrete Erfahrungen mit Privatisierungen, Ausgliederungen, PPP

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

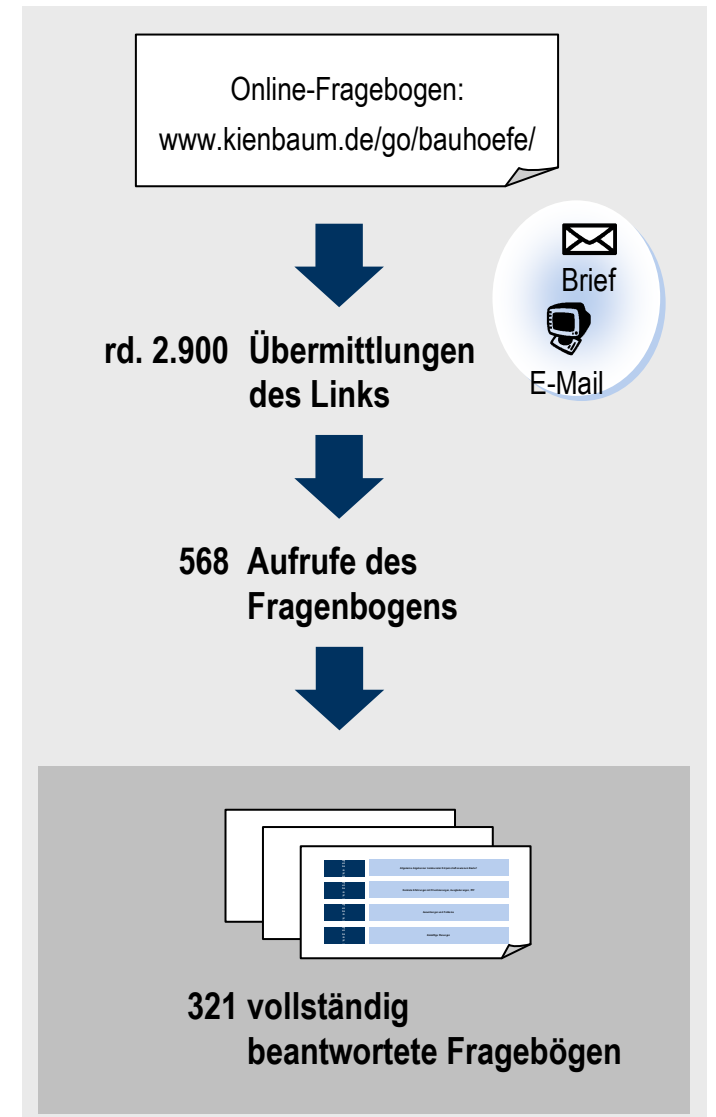
Fragenkomplex 4

Zukünftige Planungen

Design der Studie

Beteiligung der Kommunen

- » Das Thema der Aufgabenprivatisierung und PPP von Bauhofaufgaben stößt bei einem großen Teil der kontaktierten Kommunen auf Interesse. So wurde der Online-Fragebogen von über 550 Kommunen aufgerufen und – zumindest teilweise – beantwortet.
- » Von diesen, interessierten Kommunen, beantworteten 321 den Fragebogen vollständig, d.h. sie konnten detaillierte und aussagekräftige Angaben zu den zentralen Fragekomplexen machen.
- » Diese vollständig beantworteten Fragebögen sind in die Auswertung und Analyse der Studienergebnisse eingeflossen. Sie bilden damit die Grundgesamtheit für statistische Auswertungen sowie die Basis für qualitative Aussagen zum genannten Themenkomplex.



Inhalt

1 Hintergrund und Design der Studie

2 Kernaussagen

3 Ergebnisse im Detail

4 Ausblick und Handlungsoptionen

5 Kienbaum

Kernaussagen

- » Auffällig ist, dass das Thema der Ausgliederung vorrangig bei **Kommunen < 50.000 Ew.** mit kleinen Bauhofeinheiten auf Interesse stößt. So verfügen 3 von 4 der an der Studie beteiligten Bauhöfe über nur einen Betriebsstandort.
- » Mit einem Anteil von 2/3 ist die häufigste Betriebsform der Bauhöfe nach wie vor der Regiebetrieb. **Über 60%** der Kommunen haben jedoch **bereits Erfahrungen** mit Privatisierungen, PPP oder anderen Kooperationsformen im Bauhofbereich gemacht.
- » Hierbei sind die Aufgaben der **Straßenreinigung** in der Vergangenheit **am häufigsten behandelt** worden. Etwa die Hälfte der Kommunen machte in diesem Aufgabenbereich bereits Erfahrungen mit Ausgliederung bzw. Privatisierung.
- » Jene Kommunen, die bereits über einschlägige Erfahrungen verfügen, bewerten die **Auswirkungen** der Ausgliederungs- bzw. Privatisierungsbemühungen **je nach Zielsetzung unterschiedlich**.
- » Die **Wirtschaftlichkeit** der Aufgabenwahrnehmung konnte mit der Ausgliederung aus der Kernverwaltung **überwiegend verbessert** werden. Die Mehrheit der Kommunen gab Wirtschaftlichkeitsverbesserungen in Höhe von bis zu 25% an.
- » Problempunkte einer Ausgliederung stellen für viele Kommunen derzeit eine **unklare Leistungsabgrenzung** gegenüber Externen sowie eine i.d.R. **geringe öffentliche Akzeptanz von Privatisierungsvorhaben** dar.
- » Stand noch in den vergangenen Jahren vorrangig die Straßenreinigung im Fokus kommunaler Privatisierungsbemühungen, so ist bei der **Planung künftiger Ausgliederungen** eine Verlagerung auf die Aufgabenfelder **Grünpflege und Winterdienst** zu beobachten. Hier plant knapp ein Drittel der beteiligten Kommunen Privatisierungen, PPP oder andere Kooperationsformen.

Inhalt

1 Hintergrund und Design der Studie

2 Kernaussagen

3 Ergebnisse im Detail

4 Ausblick und Handlungsoptionen

5 Kienbaum

Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 1

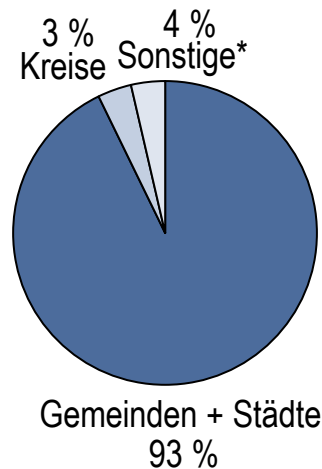
Allgemeine Angaben zur kommunalen Körperschaft sowie zum Bauhof

1. Name der Stadt/ des Kreises

Teilnehmer

321 Kommunen haben an der Studie teilgenommen, davon 311 namentlich, 10 beantworteten die Fragen anonym.

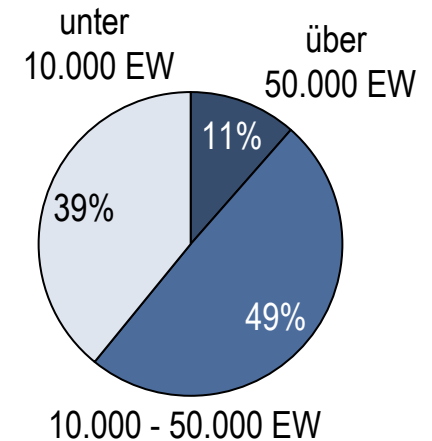
- » Die Größe der Teilnehmer reicht dabei von Gemeinden mit eher geringer Einwohnerzahl bis hin zu Kreisen und Großstädten.
- » Der Großteil wird jedoch von kleineren Gemeinden gebildet.



* Sonstige = 10 anonyme Rückläufe und 2 weitere nicht klar zuordenbare Rückläufe

n = 311

- » Fast 90 % der teilnehmenden Kommunen hat eine Einwohnerzahl unter 50.000 Einwohnern.
- » Nur ca. ein Zehntel der Teilnehmer besteht aus Kommunen über 50.000 Einwohnern.



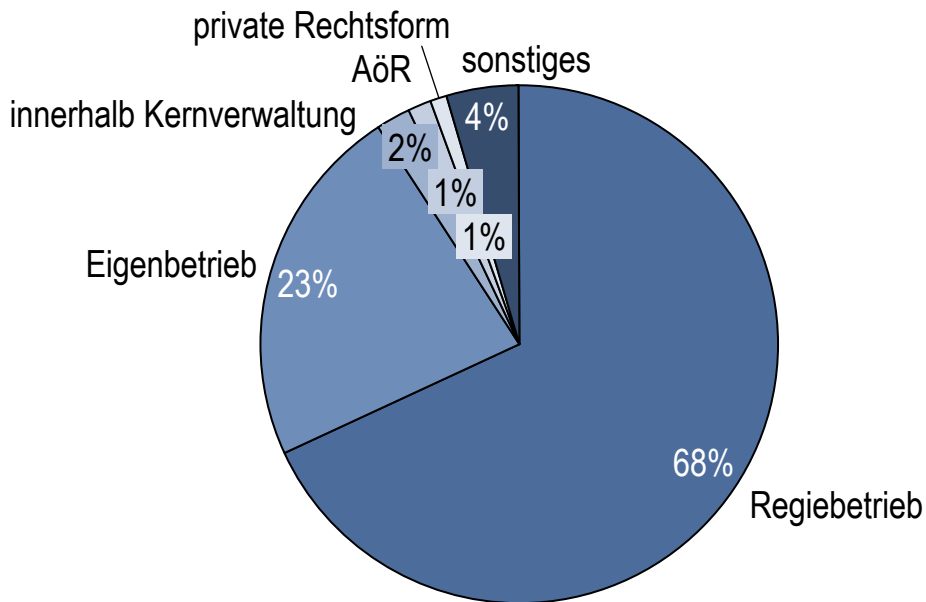
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 1

Allgemeine Angaben zur kommunalen Körperschaft sowie zum Bauhof

2. In welcher Rechtsform werden die Aufgaben des Bauhofes in Ihrer Kommune derzeit wahrgenommen?

Rechtsform



n = 317

Ergebnisse

- » In 2/3 der befragten Kommunen werden die Aufgaben des Bauhofes in Form des Regiebetriebs* wahrgenommen, 23% führt die Leistungen im Eigenbetrieb** durch
- » 3 Städte und Gemeinden besitzen keinen eigenen Bauhof mehr und haben die Aufgaben vollständig ausgegliedert bzw. privatisiert.

* auch optimierte Regiebetriebe/ Netto-Regiebetriebe

** auch eigenbetriebsähnliche Einrichtungen

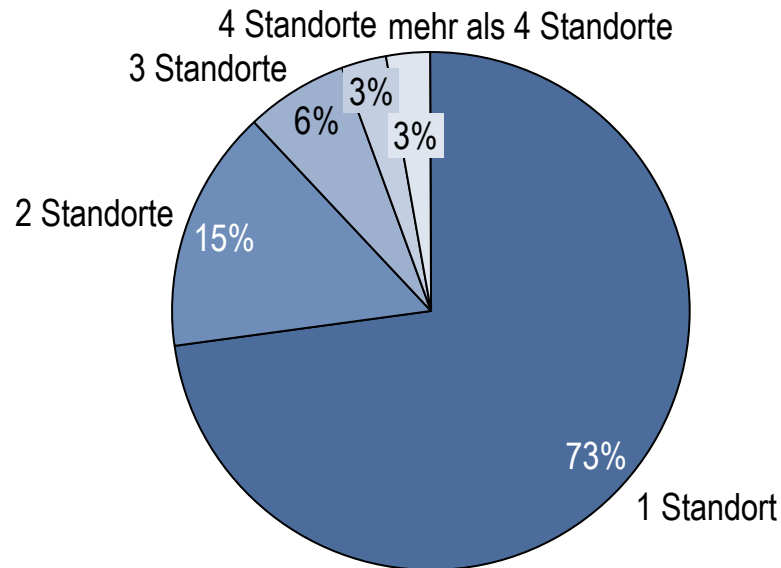
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 1

Allgemeine Angaben zur kommunalen Körperschaft sowie zum Bauhof

3. Wie viele Betriebsstandorte hat Ihr Bauhof?

Anzahl Betriebsstandorte



Ergebnisse

- » Lediglich 12% der beteiligten Bauhöfe verfügen über drei und mehr Standorte
- » Mit 73% nimmt die Mehrheit der befragten Kommunen die Aufgaben jedoch in einem Bauhof mit einem zentralen Betriebsstandort wahr
- » Dieses Ergebnis ist auf die hohe Beteiligung von Kommunen mit weniger als 50.000 Einwohnern zurückzuführen, für die eine dezentrale Aufgabenwahrnehmung nicht praktikabel ist

n = 320

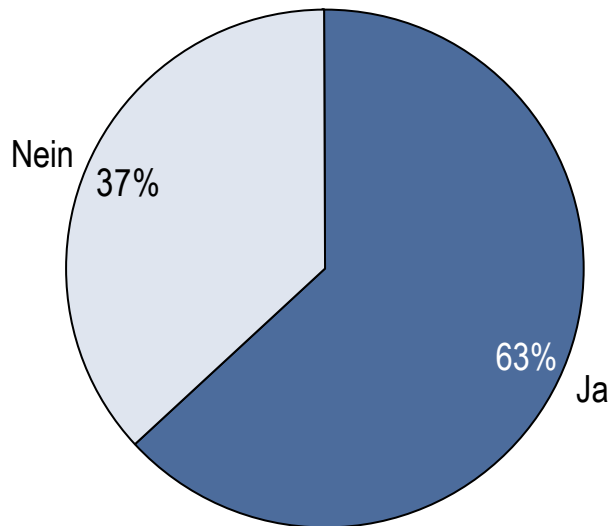
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 2

Konkrete Erfahrungen mit Privatisierungen, Ausgliederungen, PPP

4. Haben Sie bereits Erfahrungen mit Privatisierungen, PPP oder anderen Kooperationsformen gesammelt?*

Erfahrungen



Ergebnisse

- » Mehr als die Hälfte der befragten Kommunen hat bereits Erfahrungen mit Privatisierungen, PPP oder anderen Kooperationsformen gesammelt (in Bezug auf Ihren Bauhof bzw. die Aufgaben)
- » 119 Befragte hat bisher keine Erfahrungen mit der Ausgliederung der Aufgaben Grünpflege, Straßenverwaltung, Straßenreinigung und Winterdienst

n = 321

* in Bezug auf Ihren Bauhof bzw. die Aufgaben Grünpflege, Straßenverwaltung, Straßenreinigung und Winterdienst

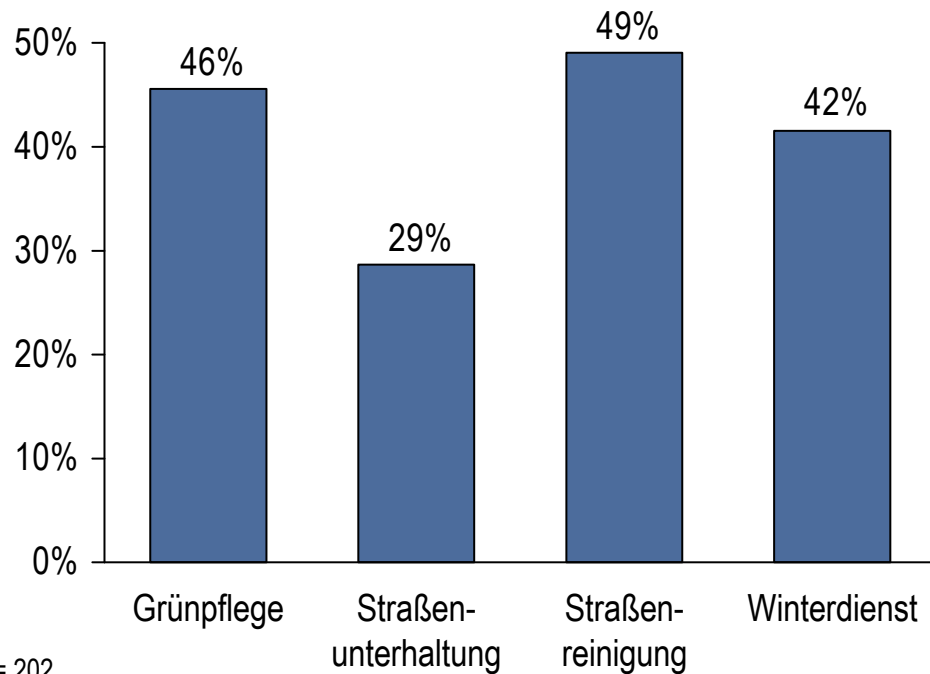
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 2

Konkrete Erfahrungen mit Privatisierungen, Ausgliederungen, PPP

5. Welche Aufgaben oder Teilaufgaben sind ausgegliedert/ privatisiert? Seit wann?

Ausgliederung/ Privatisierung von Aufgaben



Ergebnisse

- » Die Aufgaben der Straßenreinigung werden in nahezu der Hälfte der Kommunen bereits ausgegliedert bzw. von privaten Unternehmen wahrgenommen
- » Grünpflege und Winterdienst wurden in ähnlichem Umfang ausgegliedert – hier konnten jeweils rd. 45% der Befragten Erfahrungen aufweisen
- » Die Straßenunterhaltung wird mit einem höheren Anteil in Eigenleistung wahrgenommen. Hier wurde in lediglich 29% der Kommunen privatisiert

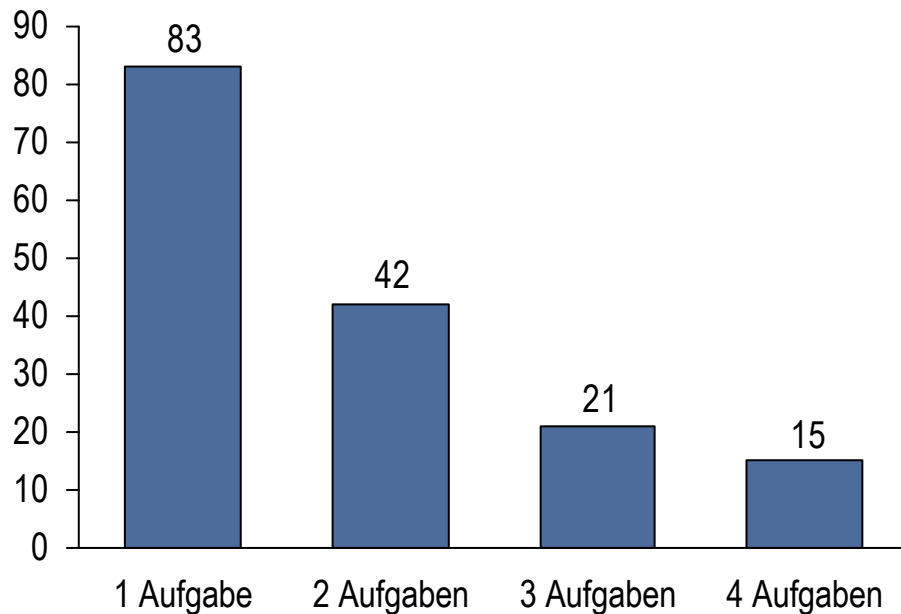
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 2

Konkrete Erfahrungen mit Privatisierungen, Ausgliederungen, PPP

5. Welche Aufgaben oder Teilaufgaben sind ausgegliedert/ privatisiert? Seit wann?

Anzahl der Ausgliederungen/ Privatisierungen



n = 161

Ergebnisse

- » Die Mehrheit der Kommunen (63%) hat ihre Ausgliederungs- oder Privatisierungs-bemühungen bisher auf eine der Aufgaben konzentriert
- » Nur ein geringer Anteil – lediglich 15 von insgesamt 202 Kommunen – hat den gesamten Aufgabenbestand des Bauhofes (zumindest teilweise) ausgegliedert
- » 3 von ihnen gliederten die Aufgaben vollständig aus und können auf einen eigenen Bauhof verzichten

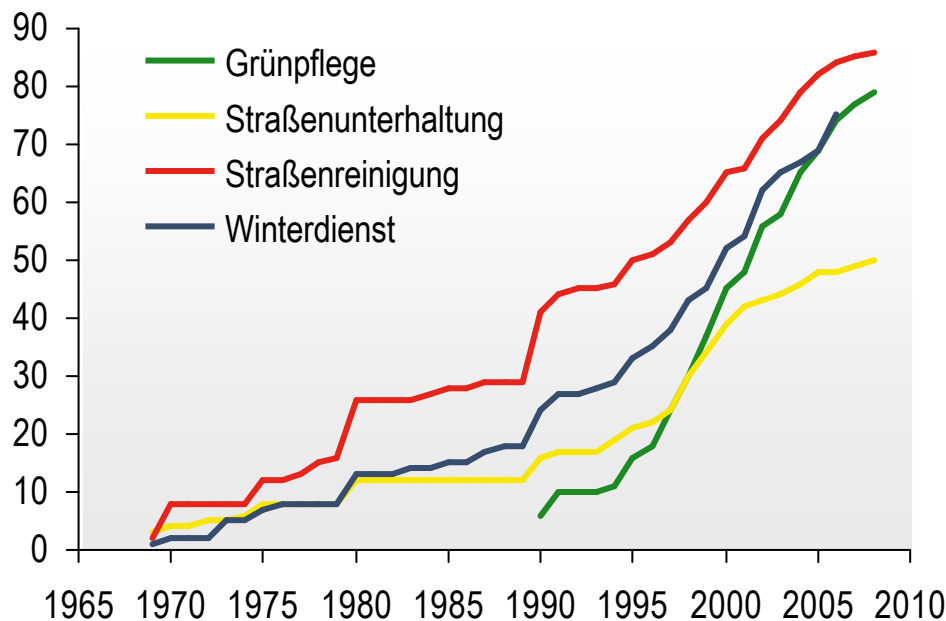
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 2

Konkrete Erfahrungen mit Privatisierungen, Ausgliederungen, PPP

5. Welche Aufgaben oder Teilaufgaben sind ausgegliedert/ privatisiert? Seit wann?

Ausgliederung/ Privatisierung von Aufgaben



n = 161

Ergebnisse

- » Die ersten Ausgliederungstendenzen waren in den 50er Jahren erkennbar. Konkrete Ausgliederungen sind vor allem ab 1970 in den Bereichen Straßenunterhaltung und -reinigung sowie Winterdienst belegt.
- » Eine Beschleunigung dieser Entwicklungen ist besonders Ende der 70er und Anfang der 90er Jahre erkennbar
- » Grünpflegeaufgaben wurden ab 1990, sowie verstärkt ab Mitte der 90er Jahre ausgegliedert. Über den Zeitraum der vergangenen 15 Jahre wurden sie nahezu doppelt so häufig ausgegliedert wie die anderen Bauhofaufgaben.
- » Gegenüber Grünpflege, Winterdienst und Straßenreinigung werden Straßenunterhaltungsaufgaben im Zeitverlauf weniger häufig privatisiert

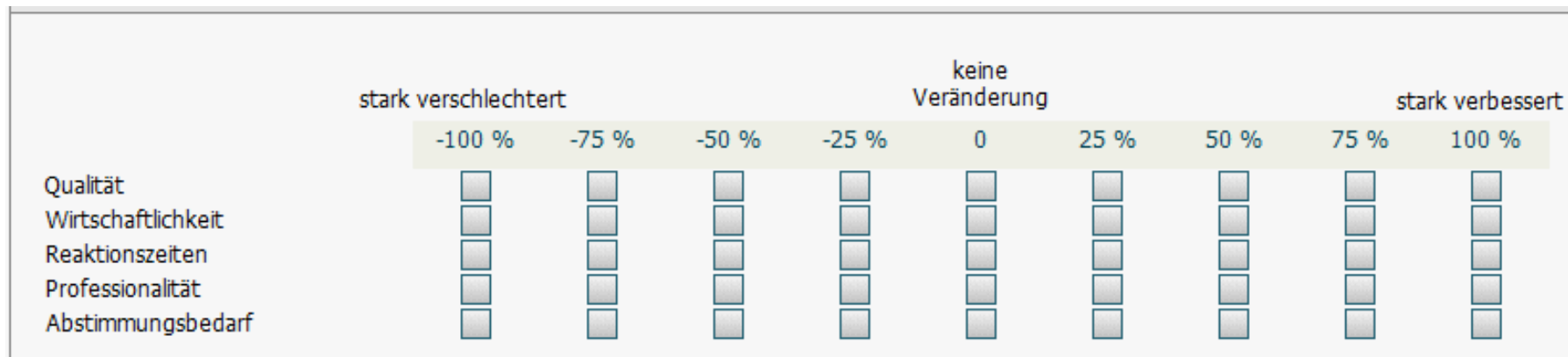
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

- » Jene Kommunen, die bereits über einschlägige Erfahrungen verfügen, wurden nach der Veränderung einzelner Wirkungsfelder von Privatisierungen gefragt
- » Sie schätzten die Auswirkungen prozentual ein – auf einer Skala von „stark verschlechtert“ (-100 %) bis „stark verbessert“ (100 %)
- » Die Einzelergebnisse sind nachfolgende insgesamt sowie je Wirkungsfeld im Detail dargestellt



Ausschnitt aus der Online-Befragung

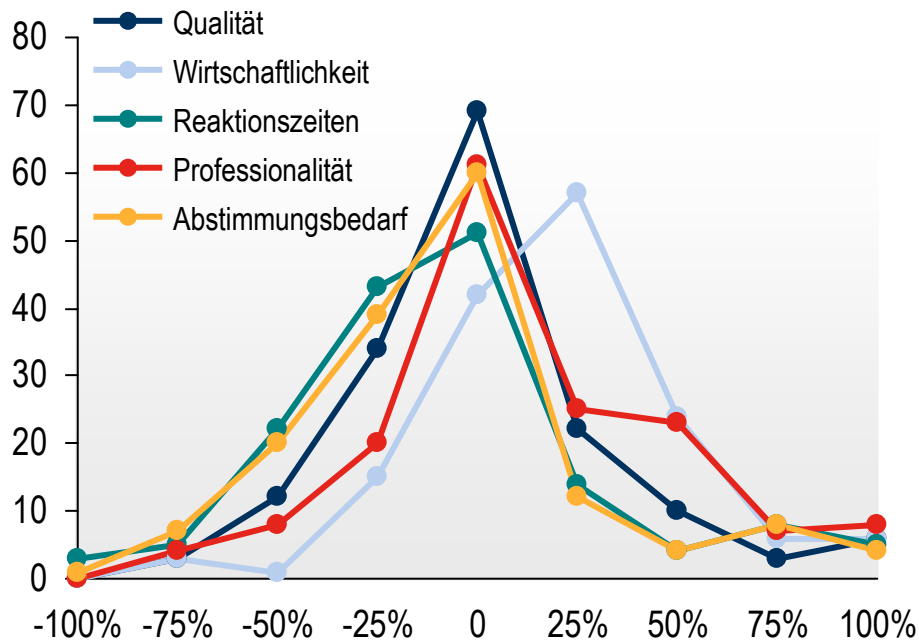
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

Überblick Wirkungsfelder



n = 159

Ergebnisse

- » Die Kommunen bewerten die Auswirkungen der Ausgliederungs- bzw. Privatisierungsbemühungen je nach Zielsetzung unterschiedlich
- » Aus Sicht der Befragten konnte die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung mit der Ausgliederung überwiegend verbessert werden.
- » In allen weiteren Wirkungsfeldern wurde konnten mehrheitlich keine Veränderungen in positive oder negative Richtung festgestellt werden.

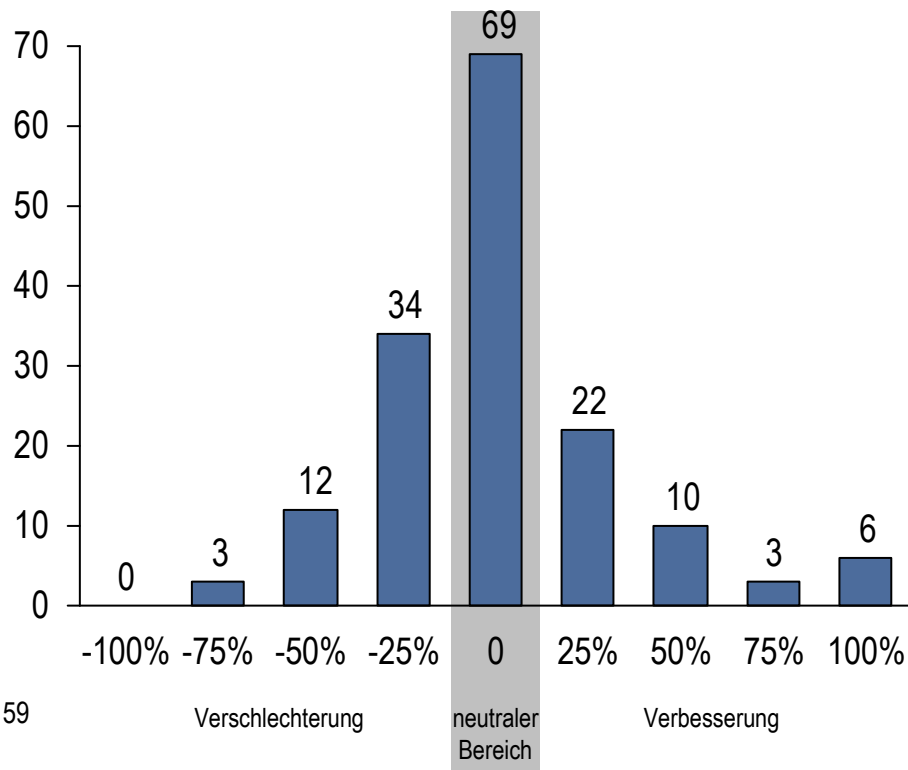
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

Wirkungsfeld Qualität



Ergebnisse

- » 43% der Befragten gaben an, durch Privatisierung bzw. Ausgliederung keine qualitativen Veränderungen wahrgenommen zu haben.
- » Mehr als die Hälfte der Befragten konnte jedoch Veränderungen in der Qualität der Aufgabenwahrnehmung feststellen – 41 in positive und 49 in negative Richtung
- » 6 Kommunen gaben an, dass sich die Ausgliederung deutlich, d.h. bis zu 100% positiv auf die Qualität der Arbeitsergebnisse ausgewirkt hat.

Ergebnisse im Detail

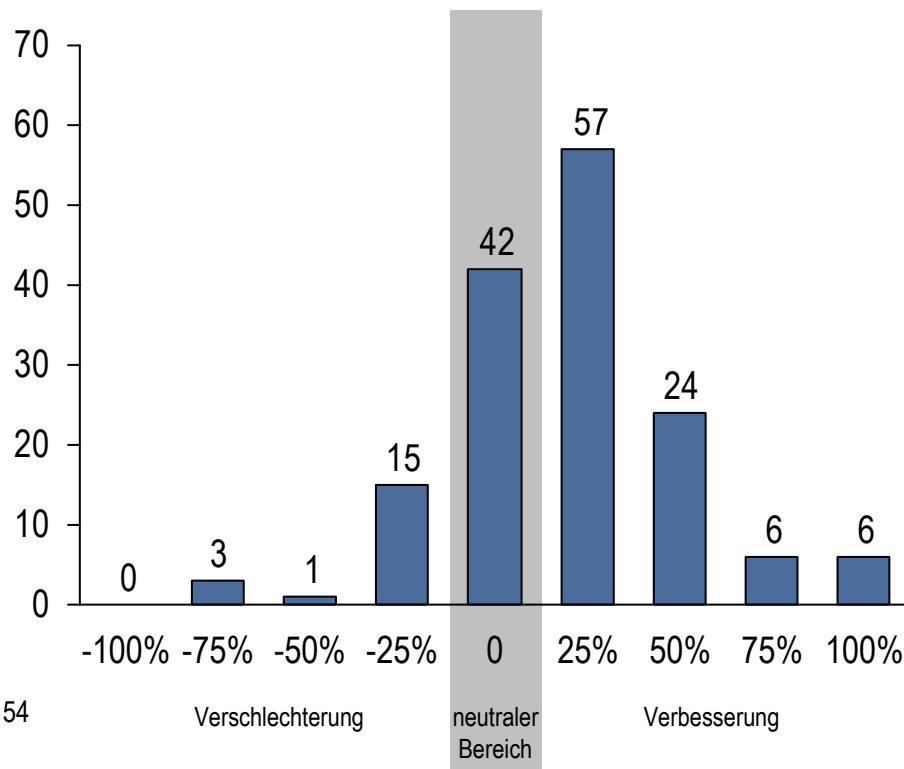
Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

Wirkungsfeld Wirtschaftlichkeit

Ergebnisse



- » Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit wurden von den Befragten mehrheitlich positiv bewertet
- » Eine Wirtschaftlichkeitsverbesserung um 25% wurde am häufigsten genannt
- » Gerade 12% der Beteiligten stellten negative Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Bauhofaufgaben fest

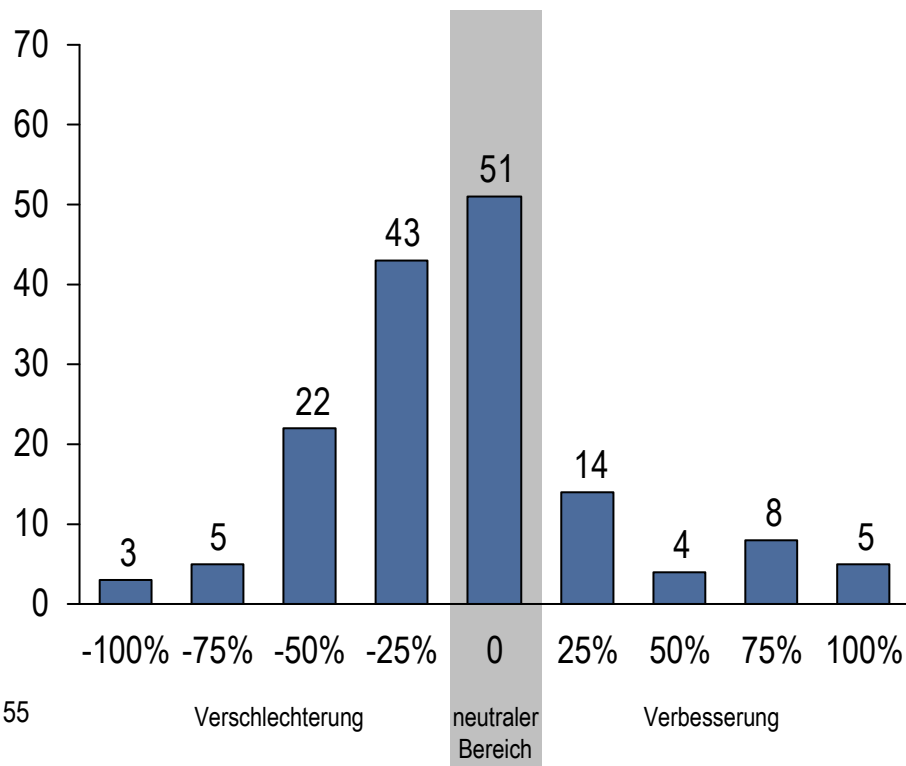
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

Wirkungsfeld Reaktionszeiten



Ergebnisse

- » die Auswirkungen auf die Reaktionszeiten befindet sich überwiegend im negativen Bereich und stellt somit das am schlechtesten bewertete Wirkungsfeld dar
- » die Reaktionszeiten haben sich durch die Privatisierung von Aufgaben für nahezu die Hälfte der Befragten verschlechtert, nur 20% gaben Veränderungen in positive Richtung an
- » Die Streuung der Angaben zu diesem Wirkungsfeld ist im Vergleich sehr breit

Ergebnisse im Detail

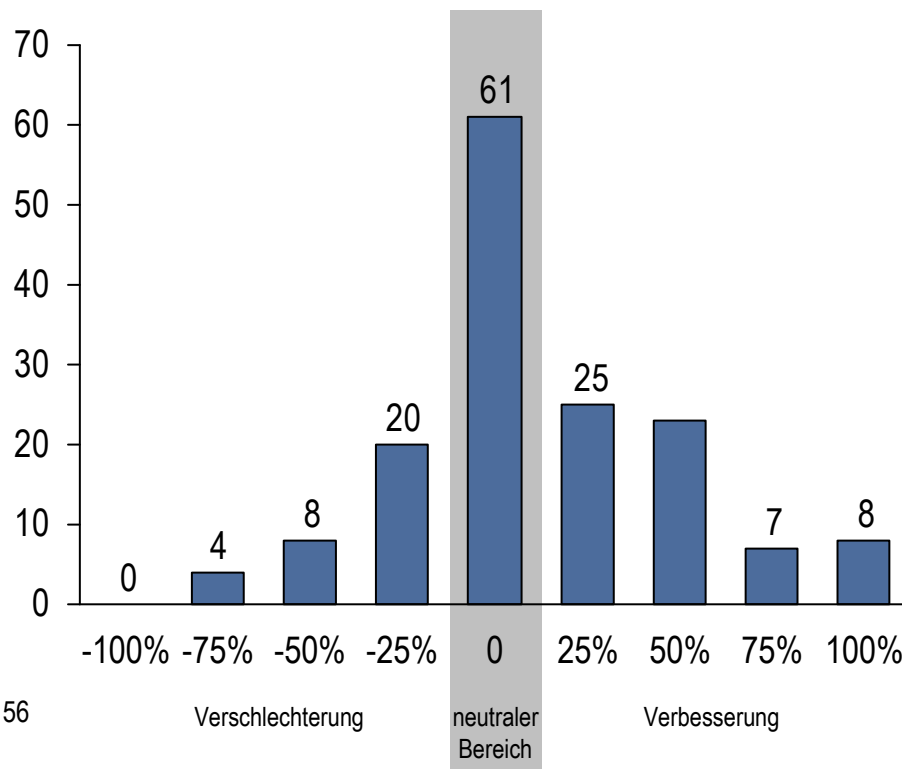
Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

Wirkungsfeld Professionalität

Ergebnisse



- » Über 40% der Befragten konnte nach der Ausgliederung/ Privatisierung deutlich positive Veränderungen im Bereich der Professionalität der Aufgabenwahrnehmung feststellen
- » Knapp 40% der Befragten konnten keine Veränderungen der Professionalität feststellen
- » Lediglich 20% bemerkten Verschlechterungen

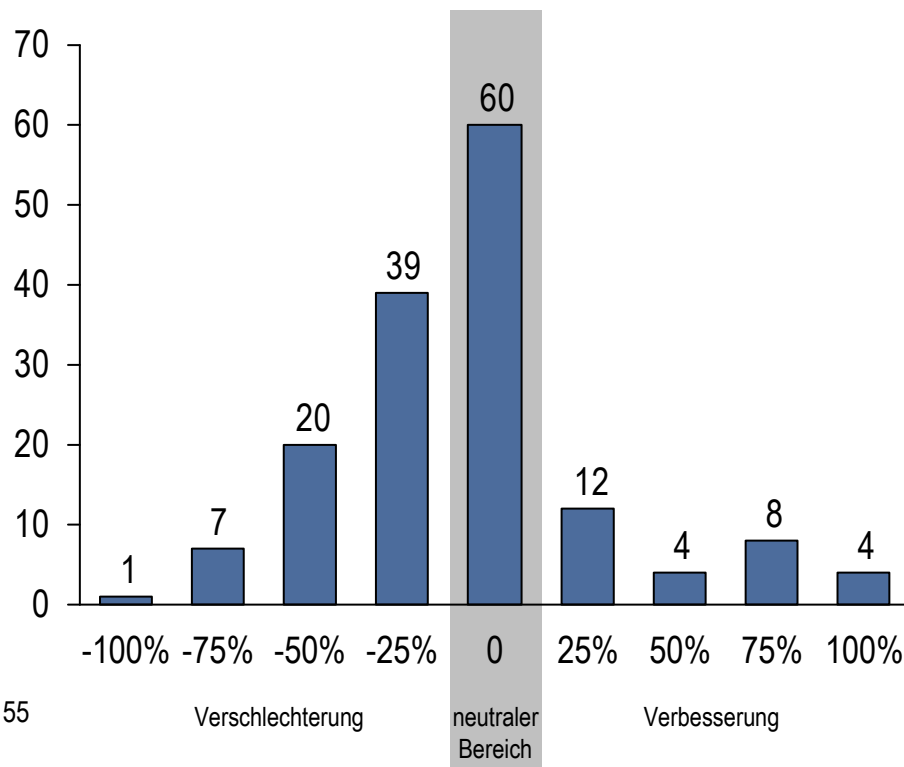
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

6. Welche Auswirkungen hatte die Ausgliederung/ Privatisierung?

Wirkungsfeld Abstimmungsbedarf



Ergebnisse

- » Die deutlichste Verschlechterung zeigt sich im Hinblick auf den Abstimmungsbedarf. 43% der Kommunen bemerkten eine Zunahme des Abstimmungsbedarfs nach der Ausgliederung.
- » 18% der Befragten gaben an, dass sich die Abstimmung verbesserte bzw. erleichtert werden konnte
- » 39% konnten keine Veränderungen im Abstimmungsbedarf feststellen

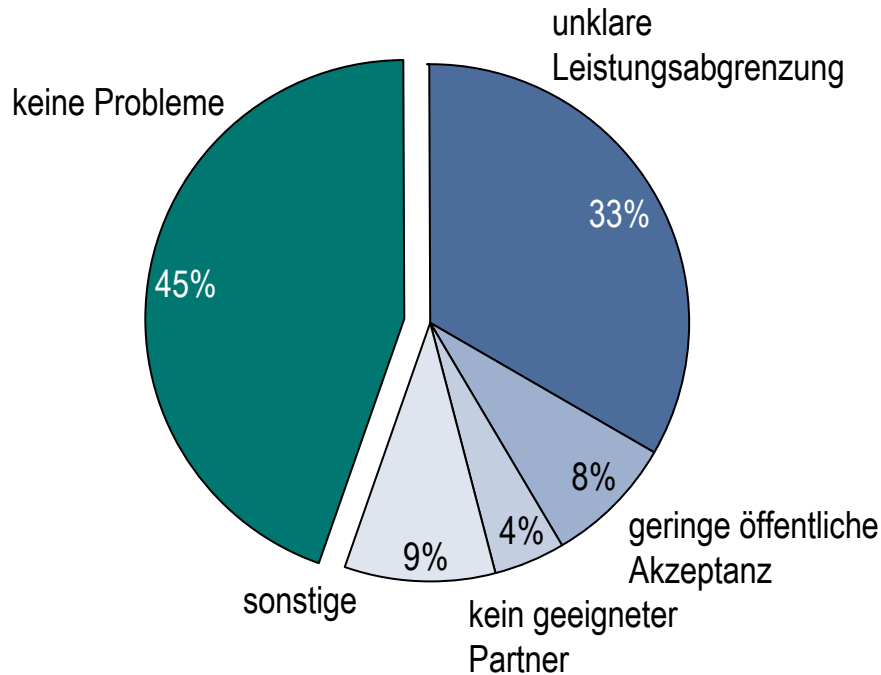
Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 3

Auswirkungen und Probleme

7. Welche Probleme sind aufgetreten?

Probleme



n = 161

Ergebnisse

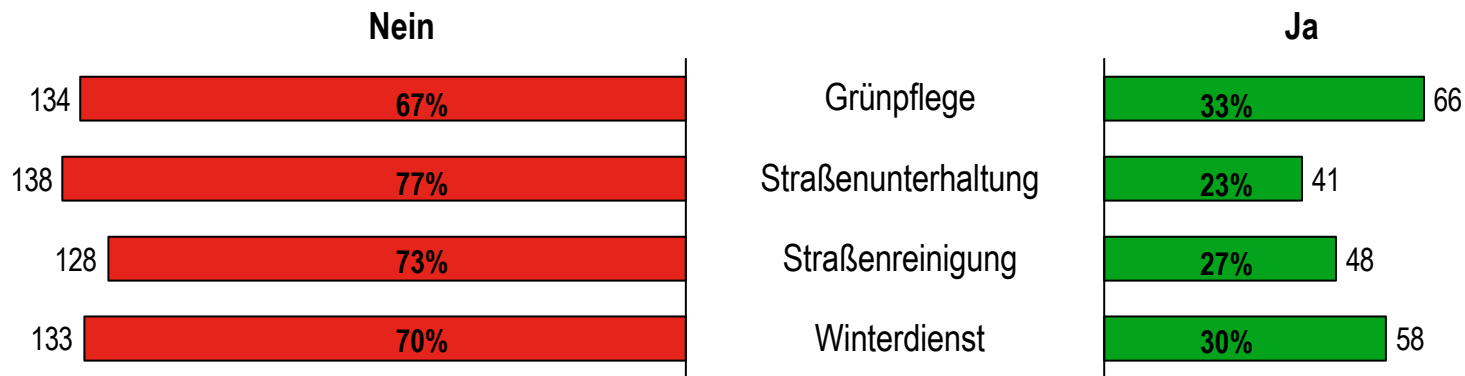
- » das am häufigsten genannte Problem war bei 33% der beteiligten Kommunen eine unklare Leistungsabgrenzung
- » 8% gaben eine geringe öffentliche Akzeptanz als Problem an
- » Als sonstige Probleme wurden u.a. genannt, dass die entstehenden Reibungsverluste (s. Abstimmungsaufwand auf S. 22) einen erhöhten Aufwand innerhalb der Verwaltung mit sich brachten, kein geeigneter Dienstleister zur Verfügung stand oder dieser eine zu große räumliche Distanz zum Einsatzort aufwies
- » 45% der Befragten nannten keine Probleme

Ergebnisse im Detail

Fragenkomplex 4

Zukünftige Planungen

8. Planen Sie in Zukunft Privatisierungen, PPP oder andere Kooperationsformen?



n = 200

- » Die Mehrheit der Befragten gab an, derzeit keine (weiteren) Privatisierungen bzw. Ausgliederung konkret zu planen
- » Bei den Kommunen, die zukünftig vorhaben (weitere) Privatisierungen, PPP oder andere Kooperationsformen im Bereich der Bauhöfe vorzunehmen, fallen die Angaben für die untersuchten Aufgabenfelder unterschiedlich aus
- » Hinsichtlich künftiger Ausgliederungsbestrebungen liegt der Schwerpunkt auf der Grünpflege und dem Winterdienst. Hier plant knapp ein Drittel der beteiligten Kommunen Privatisierungen, PPP oder andere Kooperationsformen. Der Trend zur verstärkten Privatisierung der Grünpflege setzt sich demnach fort (s. Ausgliederung/ Privatisierung in der Vergangenheit auf S. 17)

Inhalt

1 Hintergrund und Design der Studie

2 Kernaussagen

3 Ergebnisse im Detail

4 Ausblick und Handlungsoptionen

5 Kienbaum

Ausblick und Handlungsoptionen

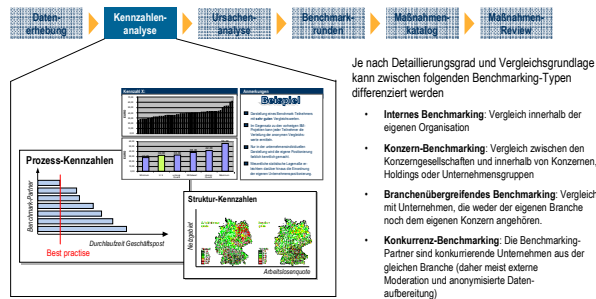
- » Bauhofaufgaben wirtschaftlich zu gestalten, ist ein zentrales Ziel der kommunalen Körperschaften, die als Aufgabenträger für die Aufgabenwahrnehmung verantwortlich sind.
- » Die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung konnte mit der Ausgliederung aus der Kernverwaltung überwiegend verbessert werden. Aus Sicht der Kommunen trägt die Ausgliederung bzw. Privatisierung von Bauhofaufgaben maßgeblich, d.h. bis zu 25% zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in diesem Bereich bei.
- » Doch den Vorteilen durch Wirtschaftlichkeitsverbesserungen stehen nach den vorliegenden Ergebnissen der Studie auch Nachteile bei der Umsetzung gegenüber. Hindernisse stellen aus Sicht der Kommunen vor allem die häufig schwierige Abgrenzung der Leistungen gegenüber externen Partnern sowie eine i.d.R. geringe öffentliche Akzeptanz von Privatisierungsvorhaben dar.
- » Zur bestmöglichen Ausschöpfung der bestehenden Wirtschaftlichkeitspotenziale ist es daher notwendig, bei Überlegungen zu künftigen Optimierungen im Bauhofbereich folgende Punkte zu beachten
 - Abgestimmtes und standardisiertes Vorgehen zur Analyse der Ist-Situation (**Benchmarking** als Basis für grundsätzliche make-or-buy-Überlegungen)
 - **Bewertung der Potenziale** unter Einbeziehung der besonderen örtlichen Rahmenbedingungen und Akteure
 - **Untersuchung der möglichen Organisationsformen** vom (optimierten) Regiebetrieb bis zur Kooperation mit Dritten und PPP
 - Fachliche Begleitung und Unterstützung bei der Umsetzung durch **Know-how-Transfer** (z.B. hinsichtlich Definition Leistungstiefe und Schnittstellenmanagement) durch erfahrene MA aus Kommunalverwaltung oder externer Berater

Ausblick und Handlungsoptionen

- » Zur Optimierung stehen neben dem erforderlichen fachlichen Know-how verschiedene Instrumente zur Verfügung, die in einem integrativen Projektansatz gebündelt werden können.

Benchmarking

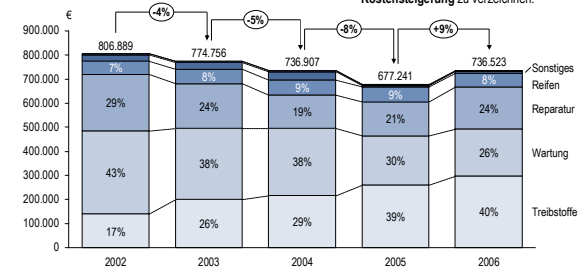
Typischer Verlauf eines Benchmarking-Prozesses



Bewertung der Potenziale

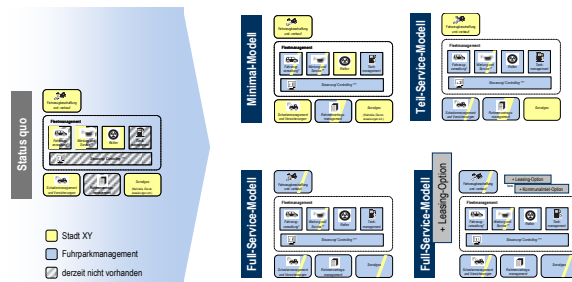
Analyse der Kosten- und Ausgabenblöcke

- » Die **Gesamtkosten** konnten im Betrachtungszeitraum insgesamt um rd. 9% reduziert werden.
- » Gegenüber 2005 war 2006 jedoch eine deutliche **Kostensteigerung** zu verzeichnen.



Organisationsform

Prozessoptimierung und Reorganisation



Transformation

Kombination von strukturell-funktionellen und verhaltens-kulturbezogenen Aspekten



- Ein **rein strukturell funktionaler Fokus** gefährdet die Akzeptanz in der Organisation
- Die **Mitarbeiter** werden oft als **separater Teilaspekt** gesehen, der „nebenher läuft“
- Die **fehlende Verzahnung** führt oft zur Ablehnung durch die Mitarbeiter/innen und gefährdet die Nachhaltigkeit

Transformationsberatung

Ganzheitlicher Projektansatz mit Berücksichtigung strukturell-funktionaler und kompetenz-, verhaltens- und kulturbezogener Faktoren

Inhalt

1 Hintergrund und Design der Studie

2 Kernaussagen

3 Ergebnisse im Detail

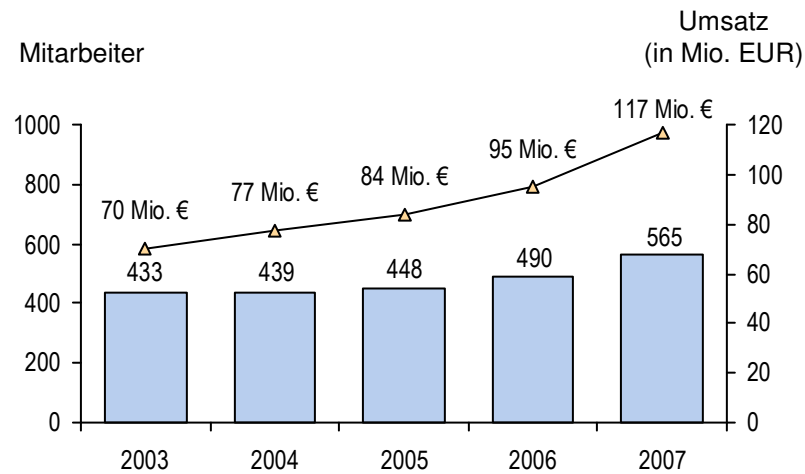
4 Ausblick und Handlungsoptionen

5 Kienbaum

Kienbaum Consultants International

Die führende Human-Resource-orientierte Managementberatung in Europa

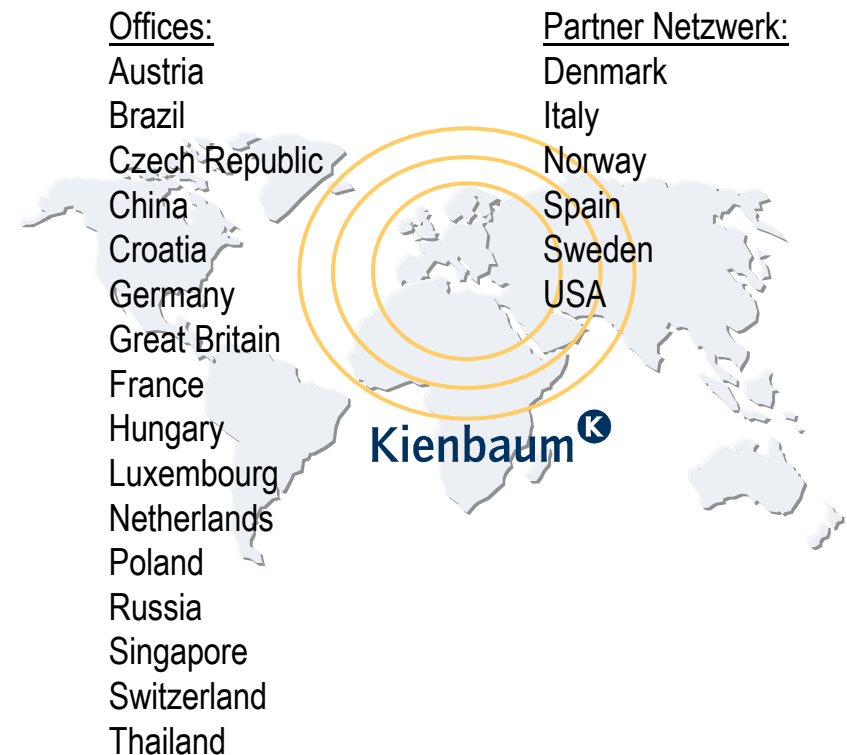
Umsatz 2003-2007



Unsere Philosophie

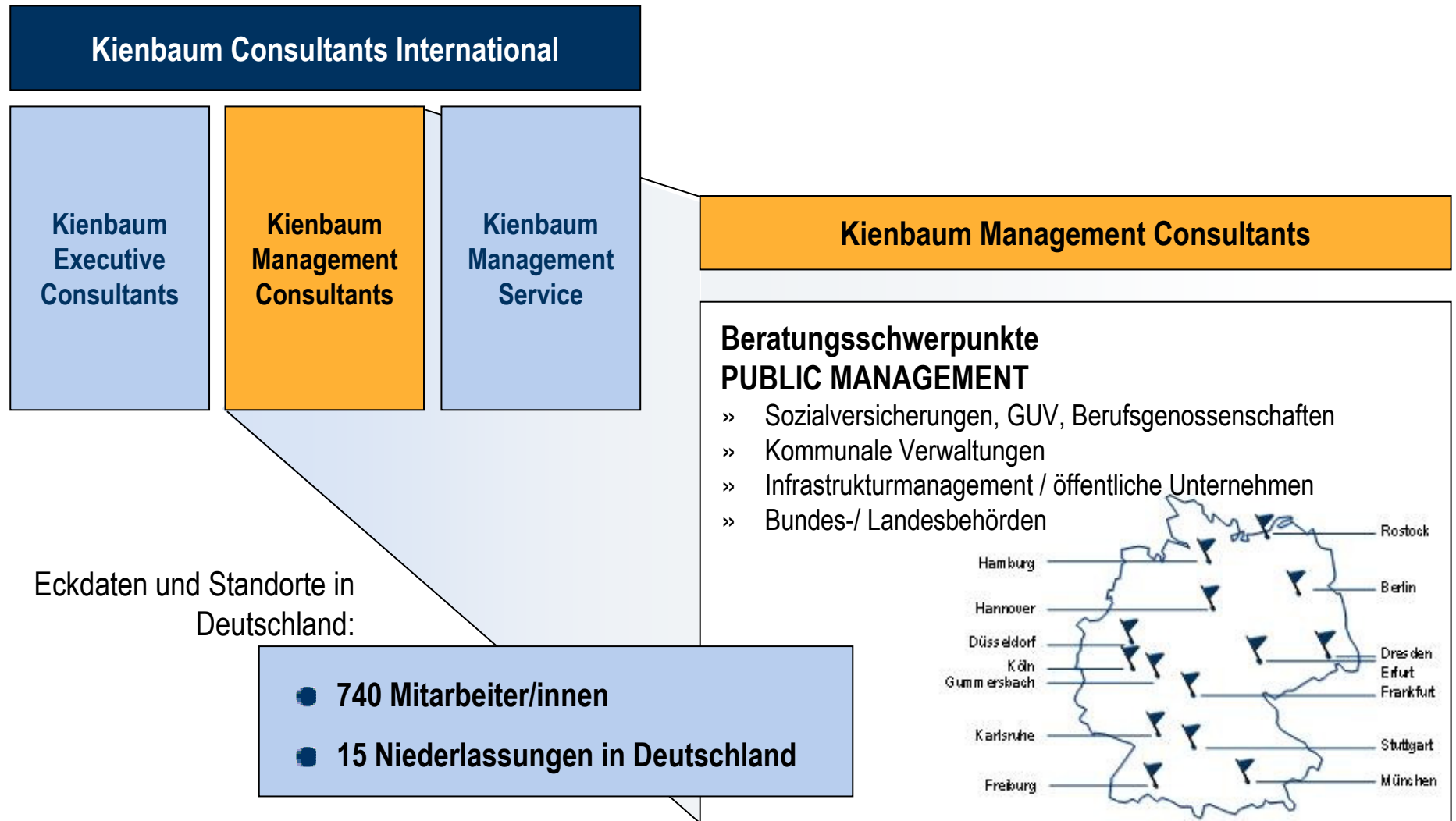
- » **Messbarer Mehrwert für unsere Kunden:** Seniorität, Industrieexpertise, Management Erfahrung und Know How in der Durchführung von Performance Improvement Projekten (inkl. Mgmt. & Reporting Systemen, IT etc.)
- » **Partner für den gesamten Transformationsprozess**
- » **Gemeinsam mit unseren Kunden** entwickeln wir **intelligente, ganzheitliche und realistische Lösungen** für **strategische Herausforderungen**

Weltweite Präsenz



Kienbaum-Beratungsschwerpunkte Public Management

Kienbaum



Der Kienbaum Beratungsansatz differenziert sich deutlich von Wettbewerbern – zum Vorteil unserer Kunden

Fünf Differenzierungsfaktoren	Kienbaum Management Consultants (KMC)	Kundenvorteil
<p>1</p> <p>Seniore Teams</p>	<ul style="list-style-type: none"> » KMC verfügt über senioren Teamstrukturen » Langjährige Beratungs- und Branchenerfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> » Erfahrene Berater » Sichtweise für die Realisierbarkeit von Strategien/Konzepten
<p>2</p> <p>Integratives Beratungsmodell</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Erweiterung der Managementberatung um für Machbarkeit wichtige HR-Themen 	<ul style="list-style-type: none"> » Verständnis des strategischen Erfolgsfaktors Personal
<p>3</p> <p>Erfahrung im öffentlichen Sektor</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Seit mehr als 30 Jahre einer der führenden Beratungen im öffentlichen Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> » Kenntnis des Leistungsspektrum » Praxiserprobte und umsetzungsorientierte Methoden
<p>4</p> <p>Neutralität und Unabhängigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Objektive Beratung » Dem Erfolg des Kunden verpflichtet 	<ul style="list-style-type: none"> » Absolut neutraler Rat
<p>5</p> <p>Umsetzungsorientierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Kombination von strategisch-fachlichem Know-how mit Umsetzungserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> » Konzepte mit „Umsetzungsgarantie“ und Verantwortung für die Umsetzung

Innovative Konzepte und nachhaltige Veränderung

Referenzkunden Public Management (1/2)

Kienbaum Public Management verfügt in allen öffentlichen Branchen über umfassende Erfahrungen

Branche

Referenzkunden (Auszug)

1

Bundes- und Landesbehörden

- » Bundesministerium der Finanzen
- » Bundesministerium des Innern
- » Bundesministerium für Bildung und Forschung
- » Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen
- » Finanzministerien zahlreicher Bundesländer
- » Zahlreiche Landessozialministerien
- » Rechnungshöfe der Bundesländer Hessen und Berlin
- » ...

2

Kommunen und kommunale Gebietskörperschaften

- » In den deutschen Kommunen verfügen wir über Projekterfahrungen in 44 von derzeit 83 Städten der GK 3 und größer (> 100.000 Ew.). Darunter befinden sich sämtliche 12 Städte der GK 1 (> 500.000 Ew.) sowie 16 der 26 Städte der GK 2 (> 200.000 Ew.).
- » Stadt Köln
- » Landeshauptstadt Kiel
- » Landeshauptstadt München
- » Landkreis Esslingen
- » Bezirk Oberbayern
- » ...

3

Infrastrukturmanagement

- » Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW
- » Verkehrsmanagementzentrale Niedersachsen
- » Stadt Braunschweig
- » Senatsverwaltung für Stadtentwicklung des Landes Berlin
- » Magdeburger Hafen GmbH
- » Erzbischöfliches Ordinariat München
- » Ministerium für Infrastruktur und Raumordnung des Landes Brandenburg
- » FLÜWO Bauen Wohnen eG
- » IMPF Hamburgische Immobilien Management Gesellschaft mbH
- » ...

Referenzkunden Public Management (2/2)

Kienbaum Public Management verfügt in allen öffentlichen Branchen über umfassende Erfahrungen

Services

4

**Sozialversicherungen, GUV,
Berufsgenossenschaften**

Referenzkunden (Auszug)

- » Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
- » Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft
- » Bundesverband der Unfallkassen (heute: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung)

- » Berufsgenossenschaft Edel- und Unedelmetall
- » Landesversicherungsanstalt Rheinland-Pfalz
- » AOK, Barmer, BIG
- » Kassenärztliche Vereinigung Niedersachsen
- » Deutsche Rentenversicherung Nord

5

**Wissenschaft und
Forschung**

- » Stifterverband der Deutschen Wissenschaft
- » Deutsche Forschungsgemeinde
- » Justizakademie des Landes Nordrhein-Westfalen
- » Universität Hannover, Technische Informationsbibliothek, Niedersächsische Landesbibliothek
- » Die Deutsche Bibliothek


- » Medizinische Hochschule Hannover
- » Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK)
- » Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
- » Forschungszentrum Jülich
- » Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH
Unternehmensbereich Public Management
Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf




Dr. Hilmar Schmidt
Director / Mitglied der Geschäftsleitung

 +49 (2 11) 96 59 – 342
Fax +49 (2 11) 96 59 – 447

E-Mail: hilmar.schmidt@kienbaum.de

Christian Höfeler
Project Manager

 +49 (2 11) 96 59 – 202
Fax +49 (2 11) 96 59 – 447

E-Mail: christian.hoefeler@kienbaum.de