

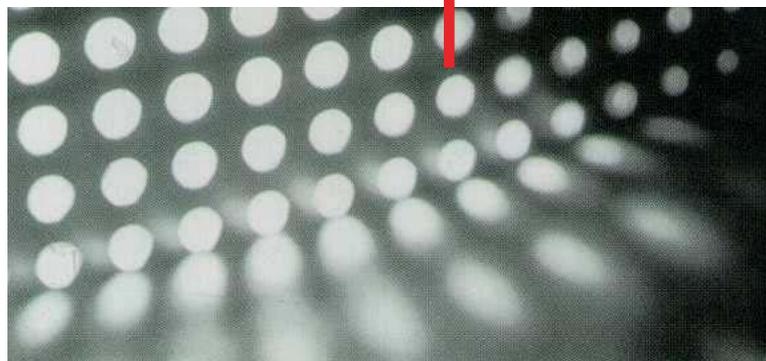
# Management **consult**

## Betriebsformen

Finden Sie die geeignete  
Betriebsform für Ihr  
Vorhaben

*beraten • bewegen • begleiten*

Bestell-Nr.:  
1.310



*Entscheidend für den Erfolg einer Organisation sind nachhaltige Veränderungen.*

Jede Organisation ist grundsätzlich optimierbar. Optimierung ist ein Muss, um profitabel zu wachsen und wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben.

Management consult erarbeitet schnelle, pragmatische Reformen und innovative Lösungen für folgende Aufgaben:

- Wie können wir im Wettbewerb bestehen?
- Welche Risiken gilt es zu beachten? Welche Chancen zu nutzen?
- Wie stellen wir heute die richtigen Weichen für die Zukunft?
- Welche Visionen bringen uns voran?
- Wie können wir Reformen ohne Reibungsverluste umsetzen?

Setzen Sie auf das Know-how unserer Berater. Zusammen mit gezielter Kommunikation nach innen und außen können Sie so den Innovationsprozess vorantreiben. Richten Sie Ihren Fokus dabei vor allem auf:

- ▶ **Strategien**  
weil nur mit einer Strategie Ziele erreichbar werden
- ▶ **Menschen**  
weil sie die wichtigste Ressource sind
- ▶ **Prozesse**  
weil sie wirtschaftlich und effizient auszurichten sind
- ▶ **Strukturen**  
weil Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten eine transparente Organisation schätzen - eine Organisation, in der man gerne arbeitet und mit der man gerne zu tun hat.

Management consult agiert als Promoter, der Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen aktiv vorantreibt.

Dabei stellen wir je nach Auftrag ein Team von Experten für Sie zusammen. Ganz gleich, in welchen Bereichen Sie etwas verändern möchten – wir entwickeln innovative Lösungen „step by step“. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dabei in die Problem-Diskussion und Lösungsfindung aktiv einbezogen – eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Umsetzung der nötigen Veränderungen.

Wir arbeiten für:

- ▶ **Mittelständische Unternehmen**,  
zum Beispiel aus der Handels- und Dienstleistungsbranche
- ▶ **Non-Profit Unternehmen wie Vereine und Verbände**
- ▶ **Landesministerien** und andere staatliche Einrichtungen
- ▶ **Kommunalverwaltungen** wie Gemeinden, Städte und Landkreise

Neugierig geworden? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf! Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 0228 / 433 81-0! Oder besuchen Sie uns im Internet: <http://www.Managementconsult.de>  
Dort finden Sie eine Fülle von Informationen zu unseren Projekten. Weitere Broschüren zum Downloaden sowie zahlreiche Tipps und Checklisten.

	Seite
Welche Betriebsform ist wirtschaftlich?	4
Optimierungen herbeiführen	5
Aufgabenkritische Untersuchung	6
Prozessanalyse	7
Methoden-Mix	8
Konzeption	9
Information und Beteiligung	10
Betriebsformen (Beispiel)	12
Informations-Voucher	15

## Welche Betriebsform ist wirtschaftlich?

Diese Frage bewegt immer dann, wenn man glaubt, dass Wirtschaftlichkeitsreserven in einer Organisationseinheit vorhanden sind, die einer strategischen Ausrichtung bedürfen. Diese Überlegungen betreffen dann vorwiegend Organisationseinheiten, die beispielsweise gebührenabrechnend arbeiten oder von denen man annimmt, dass sie sich im „Auftraggeber - Auftragnehmer-Verhältnis“ bewähren.

Die schiere Betrachtung der möglichen Rechtsform wird dieser Aufgabenstellung nicht gerecht. Denn durch die Änderung der Rechtsform wird eine Organisation nicht automatisch wirtschaftlicher oder erfüllt ihre Aufgaben besser. Deswegen müssen immer die Wirkungen auf die Zielfelder betrachtet werden. Welche Auswirkung auf den Kunden, auf das Personal, auf die Wirtschaftlichkeit hat eine Änderung?

Management consult hat ein Untersuchungskonzept erarbeitet, welches auch die Wirkungen der Umsetzung einer möglichen Betriebsform bedenkt.

Denn es muss stets berücksichtigt werden, ob und inwieweit die Wirkung messbar ist.

Um einen möglichst umfassenden Untersuchungsansatz zu erreichen, verbinden wir mehrere Untersuchungsmethoden miteinander. Dies sind:

- Aufgabenkritische Untersuchung
- Prozessstrukturanalyse
- Finanzanalyse

Wir greifen mit diesem Untersuchungsansatz die Zielfelder (gem. Balanced Scorecard Konzept für den öffentlichen Dienst) auf, weil wir damit Ergebnisse und Wirkungen einer möglichen Betriebsformänderung sehr gut aufzeigen können.

Zielfeld		Methoden	Ergebnis
Kunden	Ergebnisse und Wirkungen / Programme, Aufgaben, Produkte	Aufgabenkritik Standardprüfung	Aufgabenkatalog (hoheitliche, freigew.), Mengen, Qualität der Leistungserbringung
Prozesse, Strukturen	Arbeitsprozesse, Aufbaustrukturen	Prozessstrukturanalyse und recht. Tatbeständen	Transparenz
Ressourcen	Ressourcenverbrauch (Finanzen, Personal, Vermögen, Information)	Finanzanalyse	Wirtschaftlichkeit

Dieser Untersuchungsansatz hat sich bei ähnlich gelagerten Projekten gut bewährt, weil er dazu dient, die Aufgaben transparent darzustellen und damit Entscheidungshilfe bei der Bestimmung geeigneter Betriebsformen zu geben. Durch die Kostentransparenz werden die eigenen Kosten bewusst bieten in Zusammenhang mit der Organisationsstrukturanalyse Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten.

Damit wird sichergestellt, dass der Blick für die politisch gewollten Ziele der Verwaltung nicht verloren gehen. Die Entscheidungsträger erhalten ein Bild über mögliche Konsequenzen und Lösungen.

Die Ist-Analyse erfolgt zum einen durch Dokumentenanalyse und zum anderen durch persönliche Gespräche. Phasenweise können auch Erhebungsbögen zum Einsatz kommen.

Um Klarheit über die Aufgaben und/oder Produkte zu gewinnen werden insbesondere auch hinsichtlich der rechtlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Erfüllung werden diese aufgenommen. Bei aufgabenkritischen Untersuchungen wird immer Antwort darauf gegeben, für welche Zielgruppe und für wie viele Nutzer gearbeitet wird, in welchem Umfang die Zielgruppe erreicht wird und mit welchem Standard die Aufgabe erledigt wird. Auch werden die Aufgaben kategorisiert dargestellt (hoheitlich wahrzunehmende Aufgaben, freiwillige Aufgaben). Das Wissen um die Aufgabenstruktur und die Qualität der Aufgabenerfüllung ist wichtig für die weiteren Bearbeitungsschritte, in denen Aufgaben dann um den wirtschaftlichen Aspekt angereichert werden.

Hierbei werden Geschäftsverteilungspläne und Stellenbeschreibungen ausgewertet. Falls keine Aufgabenkataloge vorhanden sind werden diese über eine Befragung ermittelt.

Die vorhandenen Aufgaben werden einer kritischen Prüfung unterzogen:

- Welche Aufgaben haben hoheitlichen Charakter und müssen/sollten weiter durch die Kommune erledigt werden (öffentliches Interesse)?
- Welche Aufgaben werden freiwillig erfüllt und stehen zur Disposition?
- Welcher Qualitätsstandard wird mit der Aufgabenwahrnehmung erfüllt?
- Welche Aufgaben können in ihrer Ausführung ggf. anders organisiert werden oder welcher Qualitätsstandard kann angepasst werden damit Aufgaben wirtschaftlicher erfüllt werden können?
- Wer erfüllt die Aufgaben (eigenes Personal / Dritte)?

Ergebnis dieses Bearbeitungsschrittes ist eine Bewertung des Aufgabenbestandes.

Mit Hilfe der Prozessstrukturanalyse werden wesentlich Arbeitsprozesse auf den Prüfstand gestellt. Analysiert wird die Art und Weise der Aufgabenerfüllung. Damit werden die Arbeitsabläufe hinterfragt und die aufbauorganisatorischen Strukturen (Leitungsspannen, Größen von Arbeitsteams, Organisation).

In einem weiteren Bearbeitungsschritt werden später Kosten zugeordnet, so dass die wirtschaftliche Auswirkung transparent wird.

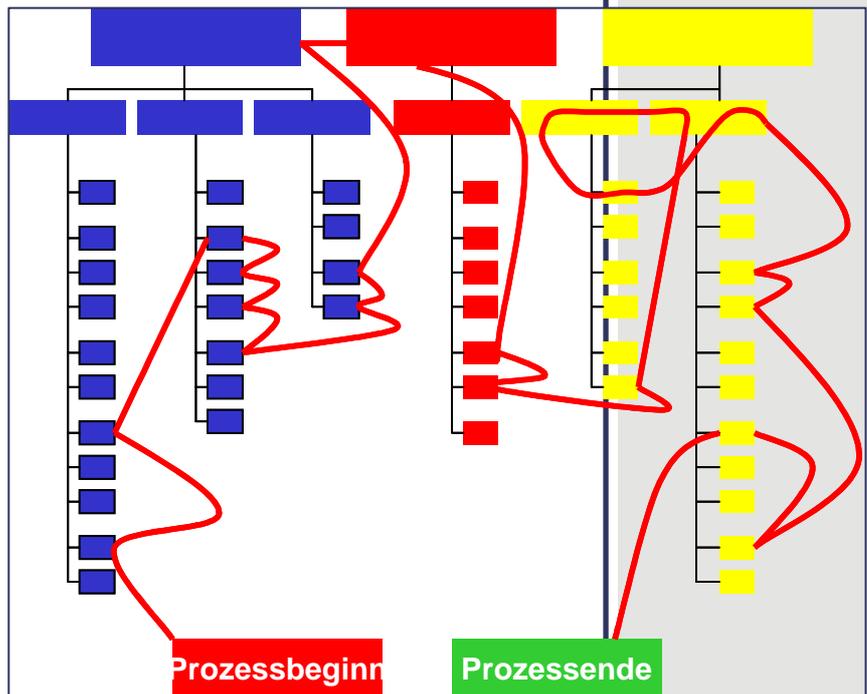
Auch arbeitsrechtliche Tatbestände werden aufgenommen. Dies ist notwendig um Fragen der personellen Konsequenzen hinsichtlich einer Betriebsformänderung zu beraten.

Zu den Prozessen gehört auch der Prozess Information.

**Prozesse werden konsequent am Kunden ausgerichtet.**

Nur so kann die Wertschöpfung erhöht und die überaus wichtige Kundenzufriedenheit (interne und externe Kunden) gesteigert werden.

Verzweigte und unnötige Schnittstellen erhöhen die Kosten und die Kundenunzufriedenheit!



Gradlinige Prozesse senken die Kosten und führen zu einer Verstärkung der Kundenzufriedenheit und zu einer Verantwortungsstärkung der Beschäftigten:



Die Bearbeitung der Themen erfolgt mittels verschiedener Methoden, die mit dem Auftraggeber abzustimmen sind. Es bieten sich an:

- Analyse statistischer Daten
- Detaillierung Cluster-Analyse
- Interviews (strukturiert) - persönlich und/oder schriftlich -
- Portfolio-Technik
- Trigger-Technik

Ergebnis ist eine Bestandsaufnahme, die die Prozesse darstellt, deren Verknüpfungen und notwendige Informationen.

Ist die Prozessgestaltung abgeschlossen, gilt es den technischen und nicht-technischen Teil zu gestalten. Der nicht-technische Teil rankt sich um die Aufbauorganisation (dezentrale / zentrale Organisation), die Prozessverantwortlichen, Servicezeiten-Konzept, Beratungskonzept etc.

Im technischen Teil der Untersuchung geht es um das E-Producement, die Ausstattung mit elektronischen Ressourcen.

Auf diese Art und Weise erfolgt die Gestaltung der veränderten Aufbau- und Prozessorganisation. Hierbei folgt unsere Methodik dem Ziel „Prozess geht vor Aufbau“. Das soll bedeuten, das wir stets den Arbeitsprozess selbst in den Mittelpunkt stellen. Die Aufbauorganisation ergibt sich dann aus der Prozessorganisation.

Dieser Arbeitsschritt wird sehr intensiv mit den Beschäftigten und dem Auftraggeber erörtert. Es gilt, Organisationsmöglichkeiten zu finden, die helfen die Effizienz und Effektivität zu erhöhen und die von den Akteuren getragen wird.



Um zu entscheiden, welche alternativen Betriebsformen für welche Bereiche (Bauhof, Sport und Bäder, Park- und Gartenanlagen, Umwelt, Friedhöfe) zur Diskussion stehen, müssen die Kosten bekannt sein. Hierzu wird eine Analyse des Haushalts und der Kosten- und Leistungsrechnung vorgenommen.

Im weiteren Schritt werden die ermittelten Kosten den Aufgaben zugeordnet. Das ist notwendig, um entscheiden zu können, ob einzelne Aufgaben durch Dritte wirtschaftlicher wahrgenommen werden können oder gar ein ganzer Betriebsbereich durch Dritte ausgeführt werden soll oder in eine andere Rechtsform zu übertragen ist.

Die aufgenommenen Tatbestände werden unter wirtschaftlichen und anderen Erwägungen analysiert. Im Zusammenspiel der Ergebnisse der Aufgabenkritik, der Standardprüfung, der Prozessanalyse und der Finanzanalyse werden die wirtschaftlichen Auswirkungen sehr transparent.

Ggf. können die ermittelten Daten und Tatbestände noch mittels Vergleich zu anderen Kommunen in ihrer Qualität gesichert werden. Auch aus unserer Richtzahlen-Sammlung können Vergleichstatbestände aufgenommen werden.

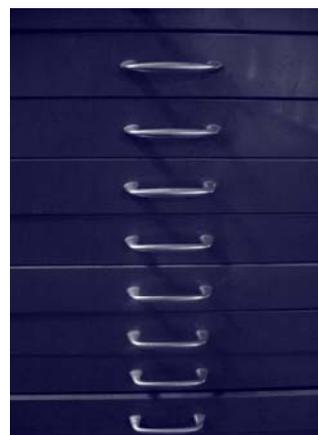
Ergebnis der Bewertung ist die Beantwortung der in der Leistungsbeschreibung des Auftraggebers formulierten Fragen:

- Welche Aufgaben / Produkte / Leistungen / Teilaufgaben sollen aus wirtschaftlichen, organisatorischen, rechtlichen oder anderen Erwägungen im bisherigen Bereich verbleiben?
- Welche Aufgaben können wirtschaftlicher durch die Institution in einer anderen Rechts- oder Betriebsform wahrgenommen werden?
- Welche Aufgaben können wirtschaftlicher durch Dritte ausgeführt werden?
- An welchen Aufgaben besteht hinsichtlich der Erfüllung ein wirtschaftliches Interesse?

Über die vom Auftraggeber aufgeworfenen Fragen beantwortet unsere Untersuchungsmethodik weitere Fragen:

- Welche Aufgaben können anders organisiert und damit wirtschaftlicher erfüllt werden?
- Wie kann die Organisation insgesamt wirtschaftlicher durchgeführt werden?
- Welche Einspar-Potenziale sind vorhanden?

Der aufgenommene Ist-Zustand wird bewertet und in einer Nutzwertanalyse dargestellt. Die Ergebnisse werden im Projektgremium zur Diskussion gestellt. Die dort gesetzten Prioritäten werden im nachfolgenden Arbeitsschritt weiter bearbeitet.



Ein weitere wichtiger Punkt ist die Betreuung und Information im Projekt.

Nur wenn alle Beteiligten die Gründe als stimmig und plausibel empfinden wird eine Betriebsformänderung auch erfolgreich sein. Das geht nur, wenn Belegschaft, Personal-/Betriebsrat und die Führung an einem Strang ziehen.

Deswegen ist ein methodisches Vorgehen unverzichtbar. Wir informieren die Akteure regelmäßig über wichtige Ergebnisse und geben ihnen die Möglichkeit, Alternativen mit zu diskutieren. Nur so gelingt es, Widerstände abzubauen. Damit wird eine solide Basis geschaffen, die Organisationsänderungen ermöglicht.



## Übersicht

Rechtsform	Zweckverband	Anstalt öff. Rechts	
Ausgestaltung			
Rechtsgrundlage	§§ 4-21 GkG	§§ 4-21 GkG iVm §§ 114a GO NRW u. KommUVO	
Organe	Verbandsversammlung Verbandsvorsteher	Vorstand Verwaltungsrat (Rat der Stadt; 114a VII S. 4)	
Bindungswirkung gegenüber Kommune	mittelbar (ggf. Umlage)	mittelbar (Gewährträger)	
Gestaltbarkeit der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen	Ab 2 Mitglieder Beitritt (§ 20 I GkG) Vss.: 2/3 Mehrheit	Nur ein Gewährträger möglich Mit weiteren: nur öff.-re. Vertragsverhältnis	
Entscheidungswege (insbesondere Haushalt bzw. Wirtschaftsplan)	Verbandsversammlung Ggf. Weisung an Vertreter in Verbandsversammlung durch Rat möglich	Verwaltungsrat Keine Weisung durch Rat an Verw-ratsmitglieder zum HH möglich (Umkehrschluss aus § 114a VII S. 4)	
Aufgabenübertragung	Gesetz und Verbandssatzung (§ 6 GkG)	Gesetz und Anstaltssatzung (§ 114a III GO)	
Dienstherrenfähigkeit	besteht (§ 17 II GkG)	besteht eingeschränkt (§ 114a IX GO) Vss.: hoheitliche Aufgabe	
Gestaltbarkeit des Personaltransfers	Dienstherrenwechsel bzw. Überleitung für alle	Dienstherrenwechsel bzw. Überleitung für alle	
Personalvertretung	Eigene; §1 LPVG	Eigene; § 1 LPVG	
Finanzierung/ Verrechnung von Leistungen	Über Umlage (§ 19 GkG)	angemessene Vergütung von Leistungen an Gemeinden § 13 KommUVO ggf. Verlustausgleich; § 14 II KommUVO	
Rechnungswesen	kameral (§ 18 I GkG) Grund: kein wirtschaftl. Unternehmen als Zweck	kaufmännische Buchführung (§ 20 KommUVO); Jahresabschl. wie große Kapitalgesellschaft (§ 114a X GO)	
Steuerrecht	Rechtsformunabhängigkeit	Rechtsformunabhängigkeit	

# Betriebsformen (Beispiel NRW)

	Eigenbetrieb, eingetriebsähnliche Einrichtung Optimierter Regiebetrieb	Regiebetrieb, Opt. Regiebetrieb	Amt, Institut, Abteilung
	§§ 1 ff. EigVO NRW u. komm. Satzung	Organisations-Verfügung des Oberbürgermeisters	Organisations-Verfügung des Oberbürgermeisters
	Werkleitung Werksausschuss Rat der Stadt Oberbürgermeister	Fachbereichsleiter, (Amtsleiter, Geschäftsführer) Oberbürgermeister	Fachbereichsleiter, (Amtsleiter, Institutsleiter) Oberbürgermeister
	Unmittelbar	Unmittelbar	Unmittelbar
	Nur eine Trägergemeinde möglich §§ 95, 114 GO; Mit weitem: nur öff.-re- Vertragsverhältnis	Gemeinde selbst; Mit weiteren: nur öff.-re Vertragsverhältnis	Gemeinde selbst; Mit weitem: nur öff.-re. Vertragsverhältnis
	Rat der Stadt (Teil des GesamtHH)	Rat der Stadt (Teil des GesamtHH)	Rat der Stadt (Teil des GesamtHH)
	durch öff.-rechtl. Vereinbarung u. komm. (Betriebs-)satzung (§§ 23ff. GkG; 25 GkG)	durch öff.-rechtl. Vereinbarungen u. komm. Satzung (§§ 23ff. GkG, 25 GkG)	durch öff.-rechtl. Vereinbarungen u. komm. Satzung (§§ 23ff. GkG, 25 GkG)
	besteht Dienstherr: Stadt selbst (vgl. § 17 I S. 2 EigVO)	besteht Dienstherr: Stadt selbst	besteht Dienstherr: Stadt selbst
	Dienstherrenwechsel bzw. Überleitung für Beschäftigte der anderen Stadt	Dienstherrenwechsel bzw. Überleitung für Beschäftigte der anderen Stadt	Dienstherrenwechsel bzw. Überleitung für Beschäftigte der anderen Stadt
	Keine eigene; § 1 LPVG Über Gemeinde ggf.: zusätzlich im Werksausschuss	Keine eigene; Über Gemeinde § 1 LPVG	Keine eigene; Über Gemeinde § 1 LPVG
	angemessene Vergütung von Leistungen an Trägergemeinde § 10 II EigVO	unmittelbare Anwendung von komm. HH-Recht (z. B. rechtl. Bindung etc.)	unmittelbare Anwendung von komm. HH-Recht (z. B. rechtl. Bindung etc.)
	kaufmännische Buchführung (§ 19 EigVO); Jahresabschluss wie große Kapitalgesellschaft (§ 21 EigVO)	kameral; bzw. Neues Kommunales Finanzmanagement	kameral; bzw. Neues Kommunales Finanzmanagement
	Rechtsformunabhängigkeit	Rechtsformunabhängigkeit	Rechtsformunabhängigkeit



Was meinen Sie nun?

Ist Management consult der geeignete Partner für Ihr Vorhaben?

Gerne erarbeiten wir für Sie ein individuelles Angebot.

Rufen Sie uns an oder faxen Sie

Telefon 0228 433 81 0

Telefax 0228 433 81 11

Mehr Informationen, Tipps, Tricks und Wissenswertes finden Sie auf unseren Internet-Seiten

[www.Managementconsult.de](http://www.Managementconsult.de)

Per Telefax an 0228 433 81 11

**Management consult GmbH**  
**Königswinterer Straße 154**  
**D-53227 Bonn**

Absender

Firma: .....

Abteilung: .....

Name, Vorname: .....

Strasse: .....

PLZ Ort: .....

Telefon: .....

E-Mail: .....

Ich wünsche Informationen zu folgenden Themen

.....  
.....

Ich möchte mit Ihnen sprechen. Rufen Sie mich an.

• • • Die Dinge sind nie so, wie sie sind.  
Sie sind immer das, was man aus ihnen macht.



*Jean Anouilh*

**Management**  
**consult**

**Unternehmensberatung GmbH**

Königswinterer Straße 154 • D-53227 Bonn

**Telefon +49-(0)228 / 433 81-0 • Telefax +49-(0)228 / 433 81-11**

<http://www.Managementconsult.de>

E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)