

Mehr Public Value durch die Anpassung von Geschäftsmodellen

Während sich die Geschäftsmodelle von Unternehmen der Privatwirtschaft teilweise radikal verändert haben, setzen öffentliche Unternehmen meist noch auf Altbewährtes. Angesichts der Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger wird die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von öffentlichen Unternehmen zu einer wichtigen Aufgabe für das Beteiligungsmanagement von Kommunen, Bund und Ländern. Als Erfolgskriterium bietet sich dafür der Public Value an.



Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend
Vorstand der HEAG Holding AG, Darmstadt

Derzeit erbringen über 16.000 öffentliche Unternehmen Leistungen der Daseinsvorsorge. Trotz zunehmendem Wettbewerbsdruck der im Markt stehenden Unternehmen ergibt sich in den meisten Kommunen im Saldo des Beteiligungsportfolios ein Plus für den Haushalt. Gebührenfinanzierte Geschäftsmodelle oder solche, bei denen ein klarer Nachfrageüberhang besteht (zum Beispiel Wohnungsvermietung) laufen wirtschaftlich gut. Hingegen kommen bei den wettbewerbsintensiven Märkten, etwa im Bereich Energie oder Gesundheitsleistungen, neue Akteure hinzu (wie etwa

die Deutsche Bahn im Energiebereich). Zugleich verändern auch die vor allem privaten Wettbewerber ihre Kundenangebote teilweise radikal (zum Beispiel Onlineportale). Das wichtigste Erfolgskriterium für öffentliche Unternehmen liegt dabei nicht in der Erzielung eines Gewinns (oder eines möglichst minimalen Verlusts), sondern in der Erfüllung eines öffentlichen Zwecks.¹ Als Public Value lässt sich der Nutzen einer Leistung für die Bürgerschaft verstehen.² Einen Wert stellt das dar, was von der Gemeinschaft als wertvoll gesehen wird. Mit dem vor Jahrzehnten ausgegründeten Vermögen der Gebietskörperschaft zielen die öffentlichen Unternehmen auf ein Maximum an Public Value. Dies gilt unabhängig davon, ob die Leistungen für ein Entgelt im Wettbewerb, eine Gebühr oder eine öffentliche Ausgleichsleistung erbracht werden. Angesichts veränderter Geschäftsmodelle anderer Branchen erwarten Bürgerinnen und Bürger ein Mehr an Public Value von „ihren“ öffentlichen Unternehmen.

Häufig entsteht der Public Value nicht nur durch die Leistung selbst, sondern durch das Geschäftsmodell des Unternehmens. Beispiele für Public Values und Maßnahmen, um diese zu begünstigen, sind:

- Hohe Qualität der Leistung, insbesondere Verfügbarkeit
- Moderner und leichter Zugang zu den Leistungen
- Transparenz über die öffentlichen Unternehmen und Berücksichtigung der Anforderungen der Kundinnen und Kunden an die erbrachten Leistungen
- Querfinanzierung von defizitären Leistungen (zum Beispiel Finanzierung des öffentlichen Personennahverkehrs durch die Energiewirtschaft)
- Stärkung der regionalen Wirtschaft durch direkte, indirekte und induzierte Wirkungen für die regionale Wertschöpfung, die Beschäftigung und das Einkommen
- Unterstützung der lokalen bzw. regionalen Gründungsaktivitäten für die langfristige Schaffung von Beschäftigung
- Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts durch Zuwendungen an öffentlich zugängliche Organisationen und Veranstaltungen
- Ermöglichung einer breiten Teilhabe an den Leistungen
- Beiträge für die ökologische Nachhaltigkeit in einer Gebietskörperschaft

Ansätze zur Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen

Um einen zusätzlichen Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger zu begünstigen – also ein Mehr an Public Value zu erzielen –, sind die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Hierfür ist es notwendig, dass sich die Geschäftsmodelle

¹ Vgl. zum Zielsystem zum Beispiel die Beiträge der Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance

² Vgl. Moore, M. (1995): *Creating Public Value*. Strategic Management in Government, Harvard University Press, Cambridge, 1995; Ahrend, K.-M. (2014): *Corporate Governance in der Energiewirtschaft – zwischen Unternehmenswert und Public Value*. In: *Energiwirtschaftliche Diskussionsbeiträge*, 2/2014, <http://hdl.handle.net/10419/106508>, S. 19 ff.

öffentlicher Unternehmen in verschiedenen Bereichen weiterentwickeln bzw. anpassen. Im Folgenden werden Empfehlungen zu fünf wesentlichen Gestaltungsfeldern bei der Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen aufgeführt:

1. Stärkung der Public Corporate Governance (PCG)

Das Beteiligungsmanagement ist ein wichtiger Treiber für die Entwicklung von Gebietskörperschaften. Für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen bietet sich der Einbezug in eine zwischen den politisch Verantwortlichen und den Unternehmensleitungen der öffentlichen Unternehmen abgestimmte Strategie an (vergleiche zum Beispiel die Darmstädter Stadtwirtschaftsstrategie). Dazu passen die Formulierung eines PCG-Kodex (vergleiche beispielsweise den Darmstädter Beteiligungskodex), die Berufung geeigneter Führungskräfte und Mitglieder der Aufsichtsgremien, die Festlegung von Zielvereinbarungen zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung sowie die Durchführung von Schulungen und Mandatsträgervorbereitungen für das Aufsichtsgremium.

2. Berücksichtigung des digitalen Strukturwandels

Das Umfeld der öffentlichen Unternehmen verändert sich deutlich. Kunden erwarten den Einsatz neuer Medien, neuer digitaler Technologien und eine veränderte Ansprache. Das verlangt differenzierte Ansätze im Kundenangebot und hinsichtlich der verwendeten Kommunikationskanäle. Die Digitalisierung wird zu einer zentralen Aufgabe öffentlicher Unternehmen (vergleiche zum Beispiel die Projekte der „Digitalstadt Darmstadt“ und des Arbeitskreises Smart City des Branchenverbands Bitkom e.V.). Die weiterhin hohe Personalintensität bei der Erbringung von Dienstleistungen kann von digitalen Angeboten für die Weiterbildung profitieren. Dies ermöglicht selbstbestimmtes Lernen durch E-Learning-Angebote und integriertes Lernen. In Darmstadt können viele der öffentlichen Unternehmen bereits auf digitale Weiterbildungsangebote zurückgreifen.

3. Erweiterung von Kooperationen und Netzwerken

Obwohl Organisationen aus der Erkenntnis entstanden sind, dass das Handeln als Gruppe Vorteile gegenüber dem Agieren von Einzelnen bietet, sind viele öffentliche Unternehmen zurückhaltend bei der Realisierung von Kooperationen. Das richtige Maß der Zusammenarbeit ergibt sich aus den Vorteilen der Öffnung des Unternehmens (zum Beispiel Größen- und Verbundeffekte) und dem notwendigen Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand.³ Neben Kooperationen mit einzelnen Unternehmen sollten Institutionen einer Region intensiver in Netzwerken zusammenarbeiten (zum Beispiel das Stadtwirtschaftsportal „Darmstadt im Herzen“ von öffentlichen und privaten Unternehmen oder die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen im HEAG-Symposium „Stadtleben“ und beim Wirtschaftsforum der Hochschule Darmstadt).

4. Ausrichtung auf Nachhaltigkeit

Eine an Werten orientierte Unternehmens- bzw. Beteiligungsführung führt konsequent auch zum Einbezug von Nachhaltigkeit.⁴ Dabei ist Nachhaltigkeit mehr als eine gesellschaftliche Anforderung oder eine philanthropische Erwägung. Vielmehr ist Nachhaltigkeit eine unternehmerische Chance für öffentliche Unternehmen.⁵ Neben den Chancen, die sich aus der Energie-, Verkehrs- und Immobilienwende ergeben, können sich öffentliche Unternehmen dadurch klar zu ihrer Region bekennen. Durch eine konsequente Stärkung der regionalen Wertschöpfung werden Arbeitsplätze gesichert und der soziale Zusammenhalt wird damit gefördert. Eine Analyse der zehn größten kommunalen Stadtwerke mit mehreren Geschäftsfeldern zeigt, dass überwiegend keine Ausrichtung auf die regionale Wertschöpfung vorliegt. Ausnahmen bilden die Städtischen Werke Nürnberg, die LVV Leipzig und die HEAG. Letztere steuert seit Jahren die regionale Wertschöpfung und berichtet über diese.

5. Formulierung neuer Geschäftsmodelle

Die Geschäftsmodelle öffentlicher Unternehmen können im Rahmen der Selbstverwaltungskompetenz (Art. 28 Abs. 2 GG) unter Beachtung der jeweiligen Gemeindeordnungen bzw. Landesverfassungen formuliert werden. Wichtig ist die Erkenntnis, dass Geschäftsmodelle nicht unverrückbar bleiben, nur weil sie einmal formuliert wurden. Ansatzpunkte für veränderte und für neue Geschäftsmodelle liegen etwa in den Bereichen Einnahmequellen (wie Contracting von PV-Anlagen, Heizungen oder E-Fahrzeugen), Schlüsselaktivitäten (wie Wärmemengenabrechnung, Stromspeicher, Medizinische Versorgungszentren) oder zusätzlichem Kundennutzen (wie Studentenwohnen, Car-/Bike-/Ride-Sharing, Telemedizin). Für die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle lassen sich agile Methoden wie das Design Thinking nutzen.⁶

Fazit

Die Geschäftsleitung und die Mitglieder der Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen haben es in der Hand. Durch die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle lässt sich der Public Value steigern und damit die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger sowie die Kundenbindung verbessern. Zugleich ergeben sich neue Impulse für die Entwicklung der Gebietskörperschaft und deren Positionierung im Wettbewerb um Neubürger und Unternehmensansiedlungen. Dies erfolgt im Sinne der UN-Resolution für „intelligente Städte“, die auf Basis von Digitalisierung, sauberer Energie sowie innovativer Verkehrstechnologien ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum ermöglichen sollen.⁷ Gleichwohl gilt es, eine kluge Mischung aus traditionellen, veränderten und neuen Geschäftsmodellen zu finden. |

³ Vgl. zum Beispiel das ZöGU-Beiheft 48 (2016)

⁴ Siehe hierzu die Mitgliederbeispiele im Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e.V.

⁵ Vgl. Ahrend, K.-M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance, Springer, Wiesbaden, 2016

⁶ Ein Vorgehensvorschlag findet sich bei Ahrend, K.-M. (2018): Zwischen Big Data und Design Thinking: Entwicklung von Ideen für neue Geschäftsmodelle. In: Zeitschrift für Corporate Governance, 3/2018

⁷ Vgl. Ziffer 66 der UN Resolution A/RES/71/256 vom 23.12.2016