

# PPP-Kompakt

Monatlicher Informationsbrief für Entscheider aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung

September 2007

9/2007

ppp-kompakt@rsbk.de

## Von den ersten Skizzen bis zur Eröffnung

### Planung und Bau des PPP-Projektes "Gesundheits- und Badepark"

Von der Bestandsaufnahme bis zur Eröffnung der Anlage bietet s.a.b. dem kommunalen Partner alles aus einer Hand. Jedes Projekt kann am Ende nur so gut werden wie die seiner Umsetzung vorausgehende Planung. Hier hat das Team der s.a.b. über zehn Jahre Erfahrung und wird unterstützt von Architekten, Fachingenieuren und Gutachtern. Diesen Vorteil können sich die Gemeinden zunutze machen, da der private Partner in diesem Fall das nötige Know-how besitzt, um das Projekt kostensparend und funktional zu planen.

Der erste Schritt auf dem Weg vom maroden Kommunalbad zum Gesundheits- und Badepark, wie zum Beispiel dem in diesem Frühjahr eröffneten AQUA BALANCE Gesundheits- und Badepark in Leimen, liegt fast immer im Erstkontakt zwischen der Gemeinde und s.a.b. In ständigem Austausch der

Kommune und den Entscheidungsträgern, entsprechend dem Grundgedanken von PPP, wird eine erste individuelle Vision für den Standort entwickelt. Der architektonischen Planung und Konzeption geht hierbei eine Analyse des Standortes und Marktes voraus, welche das Kernstück unserer Projektentwicklung darstellt. Außerdem wird auch der bauliche Zustand der vorhandenen Bäderbetriebe geprüft und von Fachingenieuren und Gutachtern auf den Stand der Technik untersucht. Ziel ist es, eine umfassende Bestandsaufnahme des oft über 30 Jahre alten Bades zu erstellen und dann die Planung eines neuen Projektes anzusetzen.

#### Von den Skizzen...

In den ersten Entwurfsskizzen der s.a.b. zum Um- und Neubau eines vorhandenen Hallen- oder Freibades soll eine erste Idee

über die räumlichen Möglichkeiten einer Neugestaltung vermittelt werden. Sie zeigen Wege,



Ein ausgewogenes, sich ergänzendes Raumprogramm sorgt für ein Gleichgewicht aus öffentlichen Zonen der Kommunikation (Restaurant, Seminarräume, Badelandschaft) und privaten, ruhigen Rückzugsbereichen zum Regenerieren (Behandlungsräume, Sauna, Tepidarium).

Foto: PPP-Kompakt/s.a.b.

wie man die oft standardisierten Bäderbauten der 70er Jahre auf einen neuen Stand bringen kann.

Dabei spielt nicht nur die Sanierung der Badeflächen, Umkleiden und Wassertechnik eine wichtige Rolle, sondern es ist ein Hauptziel, das Bad durch zusätzliche räumliche Angebote attraktiver zu machen. Sowohl das Interesse des öffentlichen Partners, das Schul- und Vereinsschwimmen im sanierten Bad anzubieten, als auch die wirtschaftlichen Ziele der s.a.b. sollen verwirklicht werden.

Im Vordergrund steht natürlich die Funktionalität des neuen Gebäudes. Geplant wird von Innen nach Außen und immer im Sinne eines erfolgreichen und kostensparenden Betriebs. Die Hallenbadbereiche für Schul- und Vereinsschwimmen sowie die Umkleiden werden entsprechend den Richtlinien des Koordinierungskreises Bäder (KOK) geplant, welche im öffentlichen Bäderbau der Maßstab sind. Es wird also für die Stadt oder Gemeinde keinerlei Abstriche innerhalb der baulichen Standards geben. Markenzeichen der s.a.b. ist es, neben der Herstellung des Status quo in den Hallenbädern Erlebnisbereiche ergänzend hinzuzufügen, die den Vital- und Gesundheitsgedanken in Ihrer Architektur widerspiegeln. So gibt es zusätzliche Räume für Vitalanwendungen, Saunen, medizinische Fitness, Seminare und separate Hotelzimmer in einem Einzelgebäude, das mit der Anlage verbunden ist. Je nach Standort und Ergebnis der Projektentwicklung wird einem oder mehreren der Module ein größeres Gewicht beigemessen, d. h. ein größerer Flächenanteil im gesamten Raumprogramm gewährt.

Die Planung sieht außerdem vor, dass Schüler und Vereinssportler dabei Infrastrukturen wiederfinden, die autark funktionieren (z. B. separater Eingang, Sammelumkleiden, eigene Duschen). Die Anlage genügt außerdem den Standards anderer öffentlicher Gebäude im Bereich Barrierefreiheit.

Nicht nur auf Nachhaltigkeit wird von Seiten beider Partner geachtet, sondern auch auf eine stimmige Gesamtopik der Anlage. Vor allem die Schaffung eines Wohlfühl-Ambientes in den Räumlichkeiten ist für einen erfolgreichen Betrieb oberste Bedingung. Dafür soll ein ausgewogenes, sich ergänzendes Raumprogramm sorgen, welches ein Gleichgewicht aus öffentlichen

Zonen der Kommunikation (Restaurant, Seminarräume, Badelandschaft) und privaten, ruhigen Rückzugsbereichen zum Regenerieren (Behandlungsräume, Sauna, Tepidarium) entstehen lässt.

#### ...über die bauliche Umsetzung...

Nachdem in der Phase der Vorplanung in intensivem Dialog zwischen Stadt und s.a.b. ein endgültiger Entwurf aus den Anfangsideen entsteht, folgen die Genehmigungs- und Ausführungsplanung in Absprache mit den zuständigen Behörden sowie die bauliche Umsetzung unter ständiger Begleitung von s.a.b. Es geht hierbei nicht nur um die Verwirklichung der räumlichen Gestaltung, sondern auch darum, die Hochwertigkeit der eingesetzten Materialien im Innen- und Außenbereich zu sichern. Außerdem wird die meist marode Technik und Energieversorgung durch topmoderne Anlagen und umweltschonende Alternativen wie Holzpellet-BHKW oder Geothermie ersetzt. Besonderer Wert wird auf einen kostengünstigen Betrieb der Anlage im Sinne des privaten Betreibers und der Stadt gelegt.

Während der Bauphase sind es vor allem die Projektablaufe und einzelnen Gewerke, die von den erfahrenen Bau-Partnern der s.a.b. entsprechend den Zeit- und Kostenplänen umgesetzt werden. Hier wird vor allem darauf geachtet, dass Firmen aus der Region am Bau beteiligt werden, was zusätzlich direkt die wirtschaftliche Umgebung stärkt.

Durch die öffentliche Bekanntmachung bestimmter Meilensteine wie Spatenstich oder Richtfest, sowie den Bau begleitende Informationsveranstaltungen und Einbeziehung von z. B. schulischen Projektgruppen, wird die Bevölkerung über den Stand der Bauarbeiten auf dem Laufenden gehalten.

#### ...zur Eröffnung

Der erfolgreichste Moment für das ganze Team der s.a.b., für alle am Bau Beteiligten und die Gemeindevertreter ist in der Vergangenheit immer jener gewesen, wenn das Resultat der öffentlich-privaten Partnerschaft sichtbar wird: die feucht-fröhliche Eröffnungsfeier eines Gesundheits- und Badeparkes – mit Sprung ins kühle Nass!

## Leerstand ist wertvoll

### Das Optimieren von Büroflächen und Vermarkten der Leerstände bietet große Ertragspotenziale

Die Büros und Dienstleistungsflächen in kommunalen Ämtern und Behörden weisen zum Teil über Jahrzehnte gewachsene Strukturen auf. Ein massiver Änderungsbedarf für Raumgröße oder -aufteilung bestand nur selten, daher wurde es jahrzehntlang als ausreichend angesehen, Flächen nur geringfügig umzustrukturieren oder zu modernisieren. Aus zwei wesentlichen Gründen ist hier jedoch ein Umdenken erforderlich. Zum einen erfordert der Wandel in der Büroarbeit und -organisation moderne Arbeitsplatzkonzepte, die nicht nur den neuen inhaltlichen Anforderungen und der modernen Bürotechnik gerecht werden, sondern auch neueste arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse umsetzen.

Zugleich werden die kommunalen Immobilien von ihren Eigentümern immer mehr als Wirtschaftsgut und aktiver Vermögenswert anerkannt, der sich durch das richtige Management optimieren lässt. Vorangetrieben wird diese Entwicklung durch die Einführung der Doppik im kommunalen Haushaltswesen, für die unter anderem auch das gesamte kommunale Immobilienvermögen erfasst werden muss.

Spätestens im Verlaufe dieser Umstellung der Buchführung werden sich einige Kommunen dem hohen ökonomischen Wert ihrer Immobilien bewusst und beginnen mit vereinzelt Optimierungsmaßnahmen. Problematisch dabei ist, dass es oft bei diesem punktuellen Vorgehen bleibt. Die fehlende Gesamtstrategie ist ein typisches Merkmal der öffentlichen Hand bei der Verwaltung des kommunalen Immobilienbesitzes. Auch bei neuen Investitionen erfolgen Ausschreibungen in der Regel ausschließlich auf das Projekt bezogen.

Bei einem Wechsel von der reinen Bestandhaltung zu einem ganzheitlichen Immobilienmanagement sollte jedoch stets eine ganzheitliche Betrachtung des Immobilienbestandes erfolgen. Aus den Ergebnissen einer Portfolioanalyse, die den konkreten Maßnahmen zwingend vorausgehen muss, lassen sich alle weiteren Schritte ableiten, die Bestandteil einer langfristigen Immobilienmanagementstrategie sein sollten.

Erst eine solche Strategie ermöglicht auch ein professionelles Portfoliomanagement, mit dem die beiden folgenden wichtigen Ziele erreicht werden können:

Das erste Ziel ist eine effiziente Nutzung aller Dienstleistungsflächen, die die Kommune zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt. Effizient bedeutet in diesem Zusammenhang, möglichst wenig Fläche pro Mitarbeiter zu verbrauchen, jedoch ohne die negativen Erfahrungen mit den Großraumbüros der Achtzigerjahre zu wiederholen. Moderne Bürokonzepte können den Flächenbedarf je Mitarbeiter bis zu einem Drittel reduzieren und zugleich eine bauliche und organisatorische Qualität nach modernsten Standards gewährleisten.

Nachdem der eigene Flächenbedarf identifiziert und optimiert wurde, kann das zweite Ziel, die Verwertung frei stehender bzw. frei werdender Flächen, angestrebt werden. Die Verwertung der nicht mehr benötigten Flächen kann auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen:

Einerseits können die freien Flächen vermietet werden. Auf diese Weise erhält die Gemeinde regelmäßige Mieteinnahmen und sie bleibt Eigentümerin des Objektes. Sie kann es also zu einem

späteren Zeitpunkt ggf. wieder selber nutzen.

Voraussetzung für eine Vermietung ist allerdings, dass die Nutzungsart und -möglichkeiten des Gebäudes den Ansprüchen der neuen Mieter entsprechen. Ist dies nicht der Fall, entstehen hohe Kosten für Umbau und Sanierungsmaßnahmen. In einem solchen Fall dürfte es in der Regel günstiger sein, die leerstehenden Gebäude zu verkaufen.

Durch eine Flächenoptimierung wird der Leerstand zwar kurzzeitig erhöht, beide Formen der Verwertung ermöglichen der Gemeinde aber Einnahmen aus ihren Immobilienbestand, die ohne die Flächenoptimierung nicht möglich gewesen wären. Erfahrungsgemäß lassen sich bei Kommunen rund 20 bis 40 Prozent der ursprünglichen Flächen einsparen und anschließend vermarkten. Bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern arbeiten diese im Idealfall befristet direkt vor Ort und etablieren dort das Vermietungs- und Verwertungsmanagement. Der Vorteil bei der Zusammenarbeit mit lokalen Partnern: Sie können ihre entsprechenden Netzwerke vor Ort nutzen.

Gerade bei einer externen Vermietung existieren verschiedene Formen der Marktsprache. Entsprechend der Zielgruppenidentifikation können verschiedene Marketinginstrumente wie Marketingscouting, Direktmarketing, Direktmarketing oder auch Frontal-akquise eingesetzt werden.

Größere Leerstände können auch zielgruppen- und themenorientiert vermarktet werden, beispielsweise durch die Einrichtung eines "Hauses für Energie und Umwelt". Hier erbringen die Mieter externe Dienstleistungen für die Kommune zum entspre-

chenden Themenschwerpunkt. Erst durch die Thematisierung wird die Immobilie für bestimmte Zielgruppen interessant und dadurch vermietbar. Die Initiative zu solchen Themenobjekten erfolgt oft durch kompetente Partner in der Immobilienbewirtschaftung, die die Kommunen bei der Leerstandsvermarktung sowie bei der Zentralisierung von Dienstleistungen auf diese Weise erfolgreich unterstützen.

Beim Verkauf von kommunalen Immobilien sollte eine Zusammenarbeit mit Partnern erfolgen, die auch überregional oder gar international aufgestellt sind. So lassen sich die notwendigen Marktkenntnisse vor Ort mit der bei Transaktionen erforderlichen Markttiefe und Reichweite verbinden. Gerade bei der Veräußerung von einzelnen Objekten, insbesondere bei solchen, die auch einen hohen Investitionsbedarf haben, sind eine exakte Markteinschätzung und eine gezielte Investorensuche wichtige Erfolgsfaktoren.

Die vorgeschriebenen bundesweiten bzw. europaweiten Ausschreibungen können durch die externen Partner erfolgen. Diese selektieren anschließend die Angebote und ermöglichen der Gemeinde eine zügige Verkaufsentscheidung. Die Kommunen werden so von der Administration und Abwicklung des Verkaufsprozesses entlastet.

Im Ergebnis besitzen die Kommunen ein zukunftsfähiges Immobilienportfolio mit optimierten Dienstleistungsflächen und haben zugleich Mehreinnahmen aus der Verwertung nicht mehr notwendiger Flächen und Gebäude generieren können.

Manfred Heider ist zentralständig für das Vermietungsmanagement bei DeTeImmobilien.

### Rudolf Scharping auf der funds & finance 2007 in Köln

Der Geschäftsführer der RSBK Strategie Beratung Kommunikation GmbH, Herr Rudolf Scharping, hält am 12. September in der Zeit von 9:20 bis 10:00 Uhr seinen Vortrag "Public Private Partnership – Chancen und Risiken". Aktuelle Zahlen geben Anlass, das Potenzial der Infrastrukturbranche näher zu beleuchten. Die RSBK Strategie Beratung Kommunikation GmbH lädt Sie kostenfrei zum Besuch der funds & finance am 12. und 13. September 2007 ein. Einfach anmelden unter 030/40005890 bei euro-pan media!

# PPP-Kompakt

## Kommunalverwaltung erfolgreich ausgelagert

2 Jahre PPP zwischen East Riding und arvato government services

(Slvia Naumann) Die Kommunen sind die Schnittstelle zwischen Bürger und Staat und stehen im weltweiten Wettbewerb der Regionen um die Ansiedlung innovativer und leistungsfähiger Unternehmen und Menschen. Aber: "Die langfristige Verschuldung der Kommunen ist nach wie vor mit fast 89 Mrd. Euro dramatisch." Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wird im Folgenden eine "besondere" Public Privat Partnership vorgestellt. Besonders deswegen, weil arvato (Tochtergesellschaft der Bertelsmann AG) viele originäre öffentliche Aufgaben des Councils (ein Hybrid zwischen Gemeinde und Kreisverwaltung) "East Riding of Yorkshire" erfüllt – seit mittlerweile 21 Monaten. Zeit für einen Zwischenstandsbericht:

### Positives Resümee

Nach knapp zwei Jahren Projektlaufzeit wird von beiden Seiten ein positives Resümee gezogen: Durch Prozess- und Strukturmodernisierung verbesserten sich die Leistungsindikatoren in allen Bereichen. Zudem wurden 40 neue Arbeitsplätze außerhalb der Outsourcingbereiche der Public Private Partnership geschaffen.

Dieser Erfolg basiert auf einer Reihe von Faktoren: Zu allererst, dass sowohl die lokalen Politiker als auch die Verwaltung die Part-

nerschaft wollten, d. h. es handelte sich nicht um ein reines Verwaltungsmodernisierungsprojekt. Zum Zweiten waren Strukturen und Zuständigkeiten nicht sehr verfestigt, sondern vergleichsweise veränderungsbereit, da der Landkreis East Riding of Yorkshire in der heutigen Gestalt erst 1996 gegründet wurde. Darüber hinaus agiert arvato vor Ort fast "unsichtbar", d. h. die Bürger von East Riding begegnen ausschließlich dem Council als Ansprechpartner.

Viertens sorgte ein reibungsloser Start für gute Anfangsbedingungen. Ursache hierfür waren u. a. eine gezielte und intensive Vorbereitung und dass auch gut funktionierende Dienstleistungen an arvato ausgelagert wurden.

Ein weiteres entscheidendes Kriterium ist ein klares Kontrakt: Es gibt einen "Key Contractor" (arvato) mit klaren Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten. Des Weiteren ermöglichten die vor Vertragsbeginn vorhandenen Leistungsmessungssysteme und -indikatoren präzise Vertragsverhandlungen und gegenwärtig eine transparente Steuerung.

Schließlich stärkten eine intensive Zusammenarbeit auf operativer Ebene die gemeinsame Nutzung der Räumlichkeiten und die Übernahme des Personals das Vertrauensverhältnis beider Partner. Die Verbindung zwischen einer transparenten, vertrauensvollen formellen und informellen Zusammenarbeit ist die wahrscheinlich wichtigste Voraussetzung für eine funktionierende Partnerschaft, die weit mehr als das Outsourcing von einzelnen Prozessen umfasst.

### Qualitätssteigerung bei Kostenreduktion

Die PPP umfasst folgende Dienstleistungen:

- Übernahme von neun Abteilungen des Councils für acht Jahre (siehe Abbildung 1). Im Rahmen eines Betriebsübergangs (Outsourcing) übernimmt arvato 517 der ca. 9.000 Mitarbeiter des Councils. Zu diesem Zweck wurde die Dienstleis-

tungsfirma "arvato government services ERYC Ltd." gegründet.

- Gründung eines Joint Ventures zwischen arvato und dem Council zur Vermarktung von Dienstleistungen im öffentlichen Sektor in Großbritannien.

- Im Zuständigkeitsgebiet des Councils sollen 600 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

- Darüber hinaus hat sich arvato

marktlich geprägt. Vor diesem Hintergrund wurden zwischen 1980 und 1997 auf kommunaler Ebene verpflichtende Ausschreibungen gesetzlich vorgeschrieben (compulsory competitive tendering), wodurch die Handlungsfähigkeit der Kommunen stark eingeschränkt wurde. Die neue Labourregierung wandelte diese Verpflichtung zu dem

Einzug von lokalen Steuern/öffentlichen Mieten	Bearbeitung von Kreditorenrechnungen	Zahlung von Gehältern und Pensionen
Einzahlung von lokalen Gebühren	Bearbeitung von Reisekosten	
Bearbeitung/Auszahlung von Steuer-Mietabschlägen und Unterstützungsgeldern für sozial Schwache	IT-Entwicklung IT-Support IT-Training	Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter Schulungen, insbesondere für Sozialarbeiter des Councils
Bürgerbüros als ein Ansprechpartner für alle Leistungen des Councils und Partnerorganisationen	Digitaldruck Offsetdruck Designstudio	Gesundheitliche Eignungsprüfung von neuen Mitarbeitern Beratung von Mitarbeitern zu Stress und Gesundheit
	Front Office	Back Office

bereit erklärt, dem Council beratend zur Seite zu stehen, beispielsweise bei Prozessoptimierungen.

Durch einen Kompetenztransfer soll die Leistungsfähigkeit des Councils langfristig gestärkt werden. Zum anderen soll durch das Outsourcing an ein großes und erfahrenes Dienstleistungsunternehmen die Effizienz der lokalen Dienste verbessert werden. Im Ergebnis zielt das Council eine Qualitätssteigerung bei Kostenreduktion, eine Stärkung des Wirtschaftsstandortes und eine Platzierung unter den Top 10 Prozent der besten Councils an (2002 Platzierung in den Top 25 Prozent) an.

### Ranglisten der besten Kommunen

Die Wahrnehmung lokaler Aufgaben wird in Großbritannien stark durch die Zentralverwaltung beeinflusst: Mit dem Beginn der "Ära Thatcher" waren die Reformen im öffentlichen Sektor stark von Liberalisierung und Ver-

best Value" Konzept ab, nach dem öffentliche Dienstleistungen regelmäßig hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu evaluieren sind, um sie danach ggf. auszusuchen. Dafür werden nationale Indikatoren für die Leistungsmessungen vorgegeben, Ranglisten der besten Kommunen erstellt und von verschiedenen Regierungsorganisationen Audits durchgeführt. Dies hat Auswirkungen für die Steuerungs- und Kontrollprozesse in der PPP: Einige Ziele werden direkt von der nationalen Zentralverwaltung vorgegeben (Comprehensive Performance Assessment, Best Value Performance Indicators). Das Council präzisiert diese und ergänzt eine Reihe eigener Zielvorstellungen. Im Ergebnis haben arvato und ERYC für jeden der in Abbildung 1 dargestellten Bereiche "kritische Leistungsindikatoren" (ungefähr 110) vertraglich vereinbart. Diese werden in verschiedenen Zyklen (monatlich, quartalsmäßig, jährlich) von arvato an das Council

berichtet. Pro Monat sind dies 66 Leistungsindikatoren. Darüber hinaus erhebt arvato intern täglich 30-40 besonders kritische Leistungsindikatoren (z. B. Prozent der innerhalb von vier Tagen bearbeiteten Rechnungen, Anzahl nicht beantworteter Telefonanrufe, Geschwindigkeit der Bearbeitung von finanziellen Ansprüchen, Verfügbarkeit der Server/des Netzwerkes, Wartezeit auf IT-Support in Stunden etc.), um Abweichungen und Trends frühzeitig festzustellen. Erreicht arvato die vorgegebenen Ziele nicht, drohen monatliche Vertragsstrafen.

### Die Rolle des "Öffentlichen"

Eine PPP in dieser Dimension erfordert auch Veränderungen auf Seiten der öffentlichen Verwaltung. Neben der Institutionalisierung eines "PPP-Board" – das jedoch nur anlassbezogen tagt – änderten sich vor allem Rollen, weniger Strukturen und Prozesse. So wurde beispielsweise die untere und mittlere Managementebene gestärkt, um in den Besprechungen mit arvato entscheidungsfähig zu sein. Erst die enge Verzahnung auf strategischer und operativer Ebene stellt sicher, dass beide Partner nachhaltig "an einem Strang ziehen". Darüber hinaus behält sich ERYC strategische und kontrollierende Tätigkeiten vor, so z. B. die Abstimmung zu Änderungen in den Arbeitsabläufen oder die Prüfung, ob Performanceziele eingehalten werden. Schließlich muss sich arvato der Verantwortung bewusst sein, öffentliche Aufgaben wahrzunehmen, die ihrerseits oft sensibel und durchaus politisch sein können. Dies zeigt sich neben dem intensiven Performance- und Qualitätsmanagement auch in der Festsetzung von sogenannten "Corporate Objectives". Diese Ziele beziehen sich auf die Unterstützung der lokalen Gemeinschaft, z. B. Projekten in Schulen.

### Partnerschaft anstatt Vertragsbeziehung

Der geschlossene PPP-Vertrag beschreibt die Rechte und Pflich-

ten von arvato und dem ERYC detailliert. Im alltäglichen Geschäft spiegelt er sich damit in einer Reihe von operativen Handlungen wider: Vertragsmanager auf beiden Seiten bearbeiten gemeinsam Checklisten wichtiger Vertragsbestandteile; Auditpflichten des Councils gelten auch für arvato; es wurde eine Meetingstruktur festgelegt (z. B. monatliche Treffen der Servicebereichsmanager) u.v.m. So wichtig ein klar formuliertes Vertragswerk auch ist, so hängt der Erfolg des Projektes jedoch maßgeblich davon ab, dass beide Parteien tagtäglich partnerschaftlich zusammenarbeiten. Dies spiegelt sich u. a. in einer klaren Dezentralisierungsstrategie wider: Lösungen für Probleme und neue Herausforderungen werden in Gesprächen auf mittlerer Managementebene entwickelt, wodurch ein enger Austausch der operativen Ebene erreicht wird. Mit dem Projekt "Würzburg integriert!" startet arvato government services Deutschland ein erstes Projekt dieser Art in Deutschland. Es wird sich zeigen, inwiefern die in East Riding gemachten Erfahrungen und Erfolge auf Deutschland übertragbar sind.

Slvia Naumann studiert Public Management and Governance an der Zeppelin University, ist Stipendiatin des Behörden Spiegel und war zwei Monate in East Riding.

### Literaturtipp

#### Pragmatisches Wissensmanagement

Im September erscheint bei REFA das neue Buch von Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner mit dem Titel "Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals".

Hier wird ein völlig neuer Ansatz zur Wissensmanagement-einführung vorgestellt, der eigentlich schon lange überfällig ist, da es kaum vorzeigbare Wissensmanagementlösungen in der Praxis gibt. Dieses Buch erläutert das praxisorientierte Vorgehensmodell zur Entwicklung eines integrierten Prozess- und Wissensmanagements im Unternehmen. Es lehnt sich in seiner Struktur an dem in zweiter Auflage vorliegenden "Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation" (ebenfalls erschienen im Carl-Hanser-Verlag, ISBN-3-446-40395-7, 1.035 Seiten, Euro 49,90) beschriebenen Prozessmanagementansatz an und besteht ebenfalls aus zwölf Vorgehensschritten innerhalb eines Wissensframeworks in drei Ebenen. Dieser Ansatz ist branchenneutral und lässt sich auf alle Organisationen, z. B. im Krankenhaus oder in der Verwaltung, übertragen.

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner: "Pragmatisches Wissensmanagement – Systematische Steigerung des intellektuellen Kapitals", Carl-Hanser-Verlag, ISBN 987-3-446-41377-1, ca. 850 Seiten, 49,90 Euro.

Dr. Christoph Hausen  
Eurohypo AG

## Optimistisches Szenario

Der Chefvolkswirt der Eurohypo AG zu den Folgen der Immobilienkrise

Im August konzentrieren sich die Finanzmärkte beinahe ausschließlich auf die Folgen der Krise im amerikanischen Immobiliensektor. Aus Sicht der Pessimisten sind weitreichende negative Folgen für die Volkswirtschaften auch diesseits des Atlantiks unvermeidlich.

Allerdings gibt es auch viele Argumente für ein optimistisches Szenario. Richtig ist, dass sich die Finanzierungsbedingungen für amerikanische Privathaushalte und Unternehmen verschlechtert haben. Dies ist eine – erwünschte – Folge der Leitzinsanhebungen der amerikanischen Notenbanken in den Jahren 2004 bis 2006 (Schaubild).

Umfragen der amerikanischen Notenbank zeigen jedoch, dass es sich dabei nicht um eine undifferenzierte Kreditverknappung unabhängig von der Bonität des Schuldners handelt. Zudem standen die amerikanischen Konsum-

ausgaben in den letzten zwei Jahren durchaus im Einklang mit der Einkommens- und Vermögenssituation der privaten Haus-

kanischen Unternehmen sind in guter Verfassung. Die Gewinne steigen, und die Verschuldung wurde in den letzten Jahren re-



halte. Die häufig vermutete Abhängigkeit des Konsums von einer sich immer weiter drehenden Verschuldungsspirale wird insofern überschätzt. Auch die ameri-

duziert. Zudem wurde im laufenden Aufschwung vergleichsweise vorsichtig investiert, so dass es anders als zu Beginn des Jahrzehnts kaum Überkapazitäten

geben dürfte. Die amerikanische Notenbank wird vor diesem Hintergrund weiterhin alles tun, um die Liquidität des Geldmarktes wieder zu normalisieren. Die Hürde zu Leitzinssenkungen ist angesichts des grundsätzlich gesunden Fundamentbildes für die Volkswirtschaft als Ganzes jedoch hoch.

Im Euroland gilt gleichermaßen, dass dauerhaft negative Folgen für die Wirtschaft trotz der gestiegenen Risiken wohl nicht zu erwarten sind. Die bis vor kurzem noch als sicher geltenden weiteren Leitzinsanhebungen werden angesichts der konjunkturellen Lage und der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung jedoch vermutlich weniger kräftig ausfallen als bisher erwartet. Der Leitzins dürfte zum Jahresende bei 4,25 Prozent liegen.