

## Schwerpunkt: Kongress „Öffentliche Unternehmen führen &amp; steuern“ 2010

## Verkehrszusammenschluss lindert Not

In der Region Rhein-Neckar setzt man im ÖPNV auf Synergien

Von Oliver Wittig

Der ÖPNV hat ein schweres Finanzierungsproblem. Um die Defizite zu verringern, kann der Zusammenschluss mit anderen Verkehrsunternehmen sinnvoll sein. Auch die EU-Verordnung 1370 steht dem nicht entgegen.

Trotz hoher Fahrpreise im europäischen Vergleich hat der deutsche ÖPNV ein Finanzierungsproblem. Besserung ist nicht in Sicht – im Gegenteil: Die Mittel für Schüler- und Schwerbehindertenbeförderung sinken, gleichzeitig steigen die Personalkosten, Diesel und Strom werden teurer. Die Einnahmen im ÖPNV müssten voraussichtlich um 8 Prozent zunehmen, um das Gesamtergebnis – bei kommunalen Unternehmen regelmäßig ein Defizit – konstant zu halten.

Eine solche Einnahmesteigerung bei gleichbleibender Verkehrsleistung lässt sich nicht realisieren. Wird die Leistung aber ausgedünnt, gehen die Fahrgastzahlen zurück, was die Auslastung verringert. Es bleibt nur, die Kosten bei konstantem Verkehrsangebot zu reduzieren. Doch innerhalb eines Verkehrsunternehmens ist dies ohne grundlegende Strukturreform schwierig. Eine Chance ist die Hebung von Synergien durch den Zusammenschluss mit anderen Verkehrsunternehmen. Diesen Weg gingen Heidelberg, Ludwigshafen und Mannheim mit der Grün-

derung der Rhein-Neckar-Verkehr GmbH (RNV). Die drei Großstädte hatten 2004 beschlossen, die Verkehrsunternehmen MVV Verkehr AG, MVV OEG AG, Rhein-Haardtbahn GmbH, Verkehrsbetriebe Ludwigshafen GmbH sowie Heidelberger Straßen- und Bergbahn GmbH zusammenzuführen. Im März 2005 ging die RNV GmbH zunächst als Subunternehmer der Altverkehrsunternehmen in Betrieb.

#### Fünf kommunale Unternehmen mit Verkehrsleistungen in verschiedenen Bundesländern arbeiten zusammen.

Der Zusammenschluss fünf kommunaler Unternehmen mit Verkehrsleistungen in drei Städten, vier Kreisen und verschiedenen Bundesländern war ein großer Schritt. Doch durch die Zusammenlegung der Leitstellen, ein RNV-weites, rechnergestütztes Betriebsleitsystem und dynamische Fahrgastinformationssysteme wurden Kosten eingespart und qualitative Verbesserungen für die Fahrgäste erzielt.

Während es in vielen Bereichen der Daseinsvorsorge schon immer selbstverständlich war, dass Kommunen die Leistungen selbst oder durch ein eigenes Unternehmen erbringen können, ohne auszuweisen zu müssen, war die Direktvergabe im ÖPNV lange Zeit rechtlich unmöglich. Erst die EU-Verordnung 1370 stellt sie, sofern das Personenbeförderungsge-

setz entsprechend geändert wird, auf eine sichere Basis. Allerdings ist die Direktvergabe an die Voraussetzung des internen Betreibers geknüpft und nur möglich, wenn das Verkehrsunternehmen kontrolliert wird „wie eine eigene Dienststelle“. Zudem muss es die Leistung überwiegend selbst erbringen und darf nur im Gebiet der beauftragenden örtlich zuständigen Behörde tätig sein.

Gerade die letzte Forderung veranlasste viele Verkehrsunternehmen, sich auf ihr eigenes Stadtgebiet zu beschränken. Da die Städte in der Region Rhein-Neckar sich erst kurz zuvor für den Zusammenschluss entschieden hatten, suchten sie eine andere Lösung. Städte, Muttergesellschaften und RNV setzten das Projekt „RNV 2009“ auf, um Organisationsstrukturen zu vereinfachen und die Anforderungen der EU-Verordnung zu erfüllen. Dabei achteten die Städte darauf, den steuerlichen Querverbund innerhalb des Beteiligungsportfolios zu erhalten, und stimmten sich darüber mit den Finanzbehörden ab.

Das neue RNV-Steuermodell ist so gestaltet, als wären nur die Städte Eigentümer. So ist sichergestellt, dass die Kommunen die RNV „wie eine eigene Dienststelle“ kontrollieren können. Auch die übrigen Anforderungen wurden so trotz der Tätigkeit in mehreren Städten erfüllt. Das Gebiet aller drei Städte bildet nun das Gebiet der örtlich zuständigen Behörde. //

Dr. Oliver Wittig ist Leiter der Stabsabteilung Recht und Strategie der RNV.

O.Wittig@rnv-online.de

## Der Wert der Werte

Vom Nutzen eines Compliance-Programms

Von Dieter Reitmeyer

Der Derivate-Skandal bei den Leipziger Wasserwerken zeigt: Das finanzielle Risiko durch Korruption bei kommunalen Beteiligungen ist groß. Compliance-Systeme versprechen Abhilfe, aber die Programme sind meist für Großunternehmen konzipiert. Modelle von Mittelständlern können eine Alternative sein.

Bespitzelung, Bestechung, Betrug: Beinahe täglich sorgen deutsche Manager, Organisationen und Unternehmen für neue Skandale. Betroffen sind nicht nur börsennotierte Großkonzerne. Auch immer mehr traditionell geführte Mittelständler haben Probleme mit ihrer Compliance, der Einhaltung gesetzlich vorgegebener und selbstgesetzter Normen im Unternehmen. Der Schaden bei Verstößen gegen das Regelwerk ist immens. Experten schätzen, dass die betroffenen Betriebe rund 5 Prozent ihres Jahresumsatzes durch Korruption und Untreue verlieren.

Weit schwerer wiegen jedoch die gesellschaftlichen Kosten. Korruption ist Gift für den Wettbewerb, schädigt sie doch gerade die Unternehmen, die Bestechung ablehnen und auf die Qualität ihrer Produkte und auf fairen Wettbewerb setzen. Wie Doping im Sport zerstört Korruption das Vertrauen in Leistungsfähigkeit und Moral der Eliten. Wachsende Wirtschaftskriminalität und spektakuläre Verstöße gegen Anstand und Gesetze haben das Ansehen der Wirtschaftsordnung bereits beschädigt. Es liegt daher in der Verantwortung der Unternehmer, Zeichen zu setzen – gegen Betrug und Korruption, für Integrität und Gesetzestreue.

#### Schwachpunkte aufgedeckt

Dass in Unternehmen mit raschem Wachstum häufig Werte, Grundsätze und Philosophien verschwimmen, bekam auch die redi-Group zu spüren. 1996 wurde der Dienstleister für Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie als Ein-Mann-Betrieb gegründet. Heute arbeiten bei dem Unternehmen weltweit mehr als 1.200 Mitarbeiter. Der Umsatz lag im Geschäftsjahr 2009 bei 100 Millionen Euro. Die Einführung eines betrieblichen Compliance-Programms im Jahr 2007 zeigte, wie weit sich die Unternehmenskultur von den ursprünglichen Vorstellungen bereits entfernt hatte. Das neue Programm brachte zahlreiche Schwachpunkte ans Tageslicht. Und das war auch gut so: Mit Hilfe des Compliance-Programms wurden die Probleme im Unternehmen rechtzeitig erkannt, es folgte ein Reinigungsprozess.

Für gewöhnlich sind Compliance-Programme für die Strukturen großer Unternehmen ausgelegt. Ziel der redi-Group ist es, eine Form von Compliance zu leben, die mit den Strukturen eines mittelständischen Unternehmens vereinbar ist, ohne an den bewährten Qualitätsstandards für Compliance-Systeme Abstriche zu machen. In dem Programm bekennt sich das Unternehmen zu gesetzmäßigem und verantwortlichem Handeln.

Das Programm geht als freiwillige Selbstverpflichtung über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Jeder Mitarbeiter muss sich an einem Verhaltensleitfaden orientieren, der die Grundsätze für Leitung und Überwachung der Geschäfte enthält. Darin erklären Management und Belegschaft, dass sie gegen rechtswidriges, unlauteres Handeln sind. Das Programm betont Integrität, Fairness und Redlichkeit als wesentliche Merkmale der Unternehmensphilosophie. Es dient als verbindliche Richtschnur für unternehmerisches Denken und Handeln im Umgang mit Kunden wie mit Mitarbeitern.

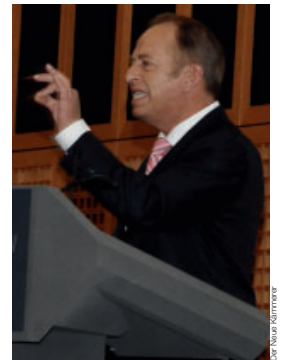
Anders als in den meisten Großunternehmen hatte die redi-Group keinen internen, sondern einen externen Chief Com-

pliance Officer zur Überwachung der Compliance-Regeln ernannt, den Düsseldorf-Wirtschaftsrechtler Olaf von Briel. Die Entscheidung fiel bewusst: Der Compliance Officer sollte nicht beim Unternehmen angestellt sein, sondern unabhängig arbeiten. Im Laufe des Jahres 2007 entwickelte von Briel das Compliance-Programm und die Ethikrichtlinien der redi-Group, Anfang Dezember war das Programm fertig.

#### Beteiligung der Mitarbeiter

Um den Informationsfluss auch innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, richtete die redi-Group einen eigenen Compliance-Rat ein. Durch ihn soll sichergestellt werden, dass sich jeder Mitarbeiter – unabhängig von Hierarchien oder Fachbereichen – Gehör verschaffen und für seriöse Geschäftspraktiken eintreten kann. Das Gremium mit zwölf Mitgliedern hat die Aufgabe, mit Kollegen zu sprechen, Fehler aufzudecken und Vorschläge zu entwickeln, wie mit Verstößen umgegangen wird. Der Compliance-Rat hat auch ein Mitspracherecht bei Sanktionen. Außerdem gibt es eine Hotline, unter der Mitarbeiter anonym über Missstände im Unternehmen berichten können.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung des Corporate-Compliance-



Dieter Reitmeyer berichtete auf dem Kongress über die Einführung des Compliance-Programms.

Programms im Alltag soll stets den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dieser Ansatz soll Teamgeist, Motivation und Loyalität fördern und so die Basis für nachhaltige betriebswirtschaftliche Erfolge sichern.

#### Kooperation mit anderen

Die Einführung des Compliance-Programms der redi-Group war teuer. Mehrere hunderttausend Euro hat die Firma dafür jährlich eingeplant. Vor den Kosten schrecken viele Unternehmer zurück. Eine günstigere Lösung bietet ein Sharing-Modell. Dabei können sich mehrere kleine oder mittelgroße Unternehmen einen Compliance Officer und die Mitarbeiterhotline teilen. Auch die redi-Group partizipiert seit dem 1. April an einem Sharing-Modell. Das spart Geld und Ressourcen und ermöglicht den Austausch von Erfahrungen im Kampf gegen Korruption. Auch für öffentliche Unternehmen könnte so ein Modell ein interessanter Ansatz sein.

Ihr Corporate-Compliance-Programm sieht die redi-Group auch als Garantie gegenüber den Kunden. Die im Corporate-Compliance-Programm festgehaltenen Werte müssen Geschäftsgrundlage sein – nach innen wie nach außen. Unternehmen mit vorbildlicher Compliance werden auch in Zukunft der bevorzugte Partner ihrer Kunden bleiben. So werden sich Investitionen in Compliance langfristig auch auf die Einnahmen positiv auswirken. //

Dieter Reitmeyer ist geschäftsführender Gesellschafter der redi-Group GmbH und Ideengeber für die „Gesellschaft für Complianceprogramme im Mittelstand“.

dieter.reitmeyer@redi-group.com

# Deutsches Krankenhaus- Finanzforum

## | KHF |

### 5. Deutsches Krankenhaus-Finanzforum

Bundesweites Jahrestreffen für Finanzentscheider des öffentlichen Gesundheitswesens

10. JUNI 2010, MÜNCHEN

Geschlossene Veranstaltung für leitende Mitarbeiter des öffentlichen Gesundheitswesens, Kämmerer und Bürgermeister sowie Fachleute aus Wissenschaft und Praxis.

**GASTGEBER**

HypoVereinsbank  
Corporate Banking

**MITVERANSTALTER**

BDO Deutsche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

RICHTER  
Steuerberater Wirtschaftsprüfer Rechtsanwälte

**PARTNER**

CURACON  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESellschaft

TDS  
4 Fujitsu company

**MEDIENPARTNER**

KU  
Krankenhaus

Management & Krankenhaus

ÖffentlicheKarriere.de  
Die Stellenbörse für Finanzkareer im öffentlichen Dienst

Anmeldung und weitere Informationen unter:

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

Veranstalter  
DER NEUE  
**KÄMMERER**  
Zeitung für öffentliches Haushalts-,  
Beteiligungs-, Immobilien- und  
Prozessmanagement

Sylvia Blank, FINANCIAL GATES GmbH, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main  
Telefon: 0 69 / 75 91-32 54, Telefax: 0 69 / 75 91-80 32 54, E-Mail: s.blank@derneuekaemmerer.de