

Public Private Partnership im e-Government – Erfolgsfaktor für Innovation

Franz Sistemich
VIYEMA GmbH, München
Business Consultants



Der Stand der Dinge:

Public Private Partnership wird von der Verwaltung gemieden!

- Nur jede zehnte Verwaltung plant PPP für 2004
 - 25 % zeigen eine ablehnende Haltung
 - 40 % lehnen weitere Partnerschaften ab
 - 5 % wollen mit dem Thema nichts mehr zu tun haben Quelle: Mummert Consulting



Verständnis? Heute werden oftmals öffentliche Beauftragungen / Rahmenverträge als PPP ausgeschrieben. Echte Partnerschaften sind bei näherer Betrachtung eher selten zu finden

- Im Rahmen einer aufgabenkritischen Analyse sollte sich der Staat zunehmend auf seine Kernaufgaben beschränken.
 - Hoheitliche Aufgaben
- Viele Dienstleistungen bieten hervorragende Chancen für eine Zusammenarbeit und Stärkung der Wirtschaft
 - PPP als Wirtschaftsfaktor
 - Wiederverwertung (Re-Use, Skalierbarkeit) kann viel eher die Wirtschaft schaffen.

PPP - Ein Begriff für viele Zielsetzungen

- Sammelbegriff für verschiedene Kooperationsformen zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Unternehmen
 - Mindestens ein öffentlicher und ein privater Partner
 - Nutzung sowohl öffentlicher als auch privater Ressourcen
 - Komplementäre Ziele der Partner

- PPP verspricht eine erhebliche finanzielle Entlastung der öffentlichen Hand bei gleicher oder sogar besserem Leistungsangebot

- Bestreben der jeweiligen Partner nach Interessenausgleich
 - innerhalb der einzelnen PPP-Modelle zwischen dem öffentlichen Interesse an der Aufgabenerfüllung und der privaten Gewinnerzielungsabsicht
 - Bei gleichzeitiger Sicherstellung des Einflusses der Behörde

Grundidee

- Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung, um Aufgaben effizient und effektiv wahrnehmen zu können.
- Kombination von technischem und betriebswirtschaftlichem Know-How der privaten Wirtschaft
- und Planungs- und Genehmigungskompetenz der öffentlichen Verwaltung

Heutige Verbreitung von PPP-Modellen

- Kläranlagen und andere kommunale Infrastrukturen  Betreibermodelle
- Kommunale Immobilien (Rathäuser, Parkhäuser)  Investorenmodelle / Leasingmodelle
- IT-Dienstleistungen, Rechenzentren  Outsourcing
- Passportsystem UK, ID-Cards  IT-Outsourcing und/oder Business Process Outsourcing
- Abrechnung von Löhnen und Gehältern  Business Process Outsourcing

Geeignete Grundformen für Aufgaben im eGovernment

- Kooperations- und finanzvertragliche Formen
 - Betreibervertrag, Outsourcingvertrag:
 - regelt die verwaltungsexterne Erstellung und/oder den Betrieb von Infrastruktureinrichtungen oder Aufgaben
 - Zumeist zeitlich befristet
 - Für relativ stark formalisierbare Aufgaben
 - Gebührenübertragung möglich

- Gesellschaftsvertragliche Formen
 - Gründung von und / oder Beteiligung an einem Unternehmen
 - Offene oder stille Beteiligung der Partner
 - Mehrheits-/Minderheitsregelung wichtig
 - Befristet oder auch unbefristet

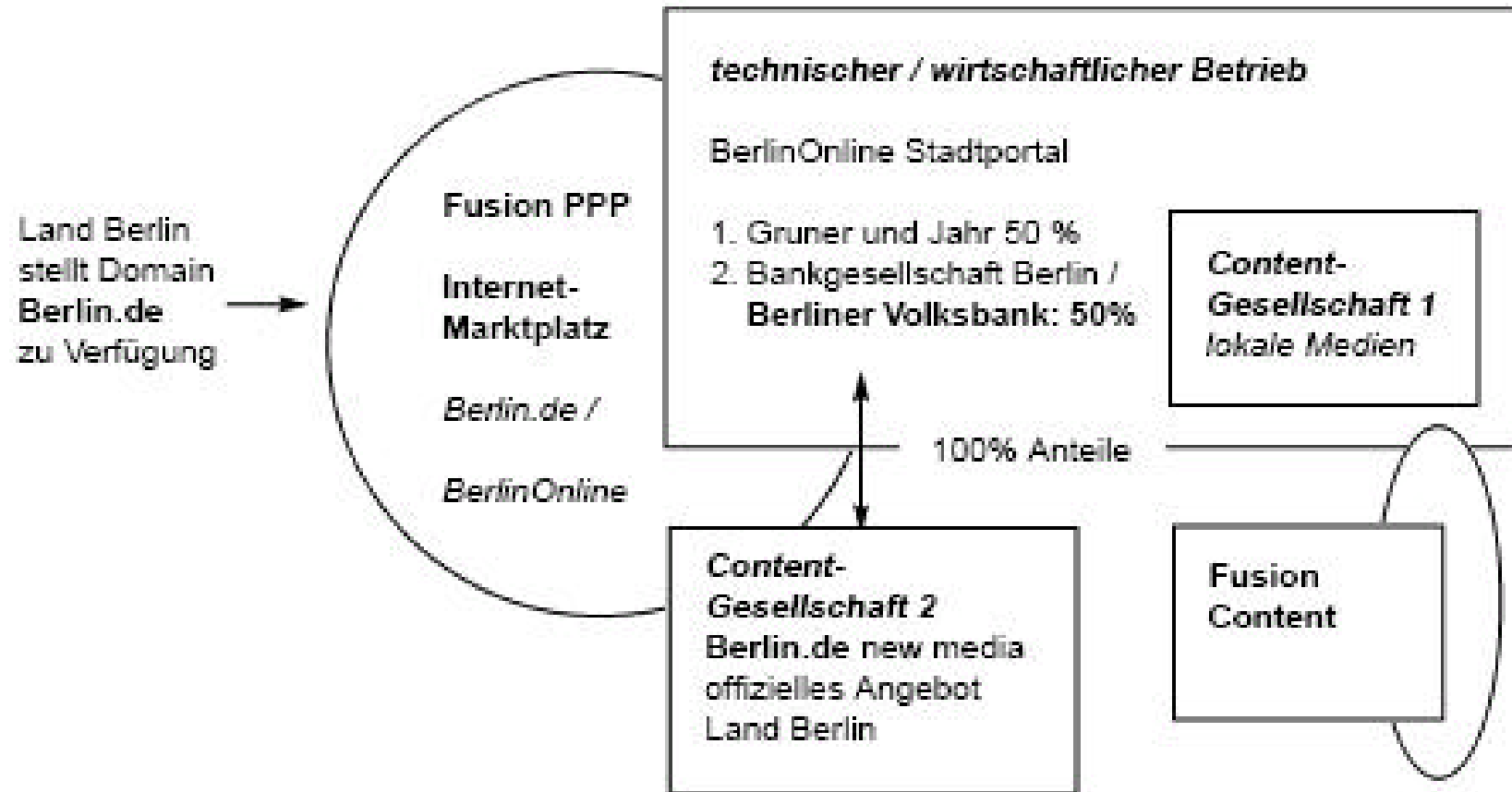
Eignung verschiedener Kooperationsformen für unterschiedliche Aufgaben im eGovernment

PPP-Grundform	Beschaffung und DV	Prozess-optimierung	Interaktive Dienstleistungen	Bürgerinformationen	Marktplätze, Portale	Partizipation, e-democracy	Bildung, Lernen
gesellschaftsrechtlich	+	++	+++	+++	+++	0	+
vertragsrechtlich	+++	+++	+++	++	+++	0	++
bürger-schaftlich	0	0	0	++	+	+++	+++
informell	0	+	0	+	+	+	++

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 6/2003



Beispiel: Berlin.de



Quelle: Bertelsmann Stiftung, 6/2003

Erfolgsfaktoren: Subsidiaritätsprinzip und partnerschaftliche Zusammenarbeit

- Subsidiarität beachten: Lösen von nicht-hoheitlichen Aufgaben und Nicht-Kernprozessen der Verwaltung
- Vertrauen: kein Auftraggeber – Auftragnehmerverhältnis, sondern echte Partnerschaft
- Die Gewinnerzielungsabsicht der Wirtschaft als seriöses Element akzeptieren

Erfolgsfaktoren: Impulsgeber Content

- Content als Erfolgsfaktor ist Teil des Geschäftsmodells und deshalb in der Planungsphase zu beachten
 - Content-Partner einbeziehen
 - Verfügbare Content-Volumen beeinflussen Markterfolg nachhaltig
- Saubere vertragliche Klärung aller organisatorischen, rechtlichen und prozeduralen Fragen zur Bereitstellung, Lieferung und Wiederverwertung von Content
- Gebührenstruktur für Content frühzeitig festlegen
 - Lizenzierungsmodelle
 - Fragen der vertrieblichen Exklusivität klären
 - Marktbezogene Preisfestlegung (Preise schaffen ggfs. Markt!)

USA: Aufbau der National Spatial Data Infrastructure durch ein PPP-Modell (Government – Non-Government)

- **Auszug aus dem 2004 Cooperative Agreements Program (CAP)**
 - The National Spatial Data Infrastructure (NSDI) represents a **broad consortium of government agencies and nongovernment organizations** that work together to promote more cost-effective production, ready availability, and **greater utilization of geospatial data across a wide range of disciplines**.
 - The NSDI Cooperative Agreements Program (CAP) was established by the Federal Geographic Data Committee (FGDC) to help form partnerships among organizations to implement the NSDI.
 - Since 1994 the FGDC has provided funding and assistance to over 500 organizations implementing the NSDI. The program's goal is to encourage **resource-sharing projects** through the use of technology, networking, and more efficient inter-organizational coordination.
 - As a new approach, this year's CAP is jointly sponsored by the FGDC, Geospatial One-Stop and The National Map. These three programs are national geospatial programs with Federal leadership that share the common goal of building the NSDI.
 - Quelle und weitere Informationen: <http://www.fgdc.gov/nsdi>

Die Interessen der Industrie wurden bei NSDI nur unzulänglich berücksichtigt

- STIA (Spatial Technologies Industries) hat NSDI im Kern für tauglich befunden, aber:
 - NSDI nur unzulänglich bekannt, Federal Government hat es versäumt hat, den Markt systematisch zu erheben. (Research und Marketing)
 - Öffentliche Verwaltung verkennt, das die Wirtschaft andere Zielsetzungen hat

- Als Lobbyist der Industrie will die STIA die strukturellen Mängel beheben:
 - Integration der Wirtschaft nicht gelungen, da keine Perspektiven geboten
 - Keine Beteiligung des privaten Sektors zu 50 %
 - Streitpunkte: Urheberrechte, Entgelte
 - Keine landesweit einheitlichen Standards
 - Fachliche Qualität: Behörden legen bei Erhebung und Verschneidung von Daten unterschiedliche Kriterien an
 - Öffentliche Verwaltung versteht es nur ungenügend, selber Geoinformationen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen (Vorbild)

Erfolgsfaktor: Marktbedürfnisse und Geschäftsmodell

- Die Evaluierung des Marktes (Kunde des Kunden!) ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Geschäftsmodell
 - Zielgruppen, Nutzungspriorität, 1st Movers,
 - Produktlebenszyklus
 - zwingendes Ereignis zur Nutzung der angebotenen Leistung
 - Substitute

- Die Entwicklung und Umsetzung von erfolgreichen Geschäftsmodellen ist Kernaufgabe und Kernkompetenz der Industrie

- Ein erfolgreiches Geschäftsmodell hat meist mehr als zwei Partner

Erfolgsfaktor: Materielle Ertragswerte als Basis für einen Business Case ermitteln

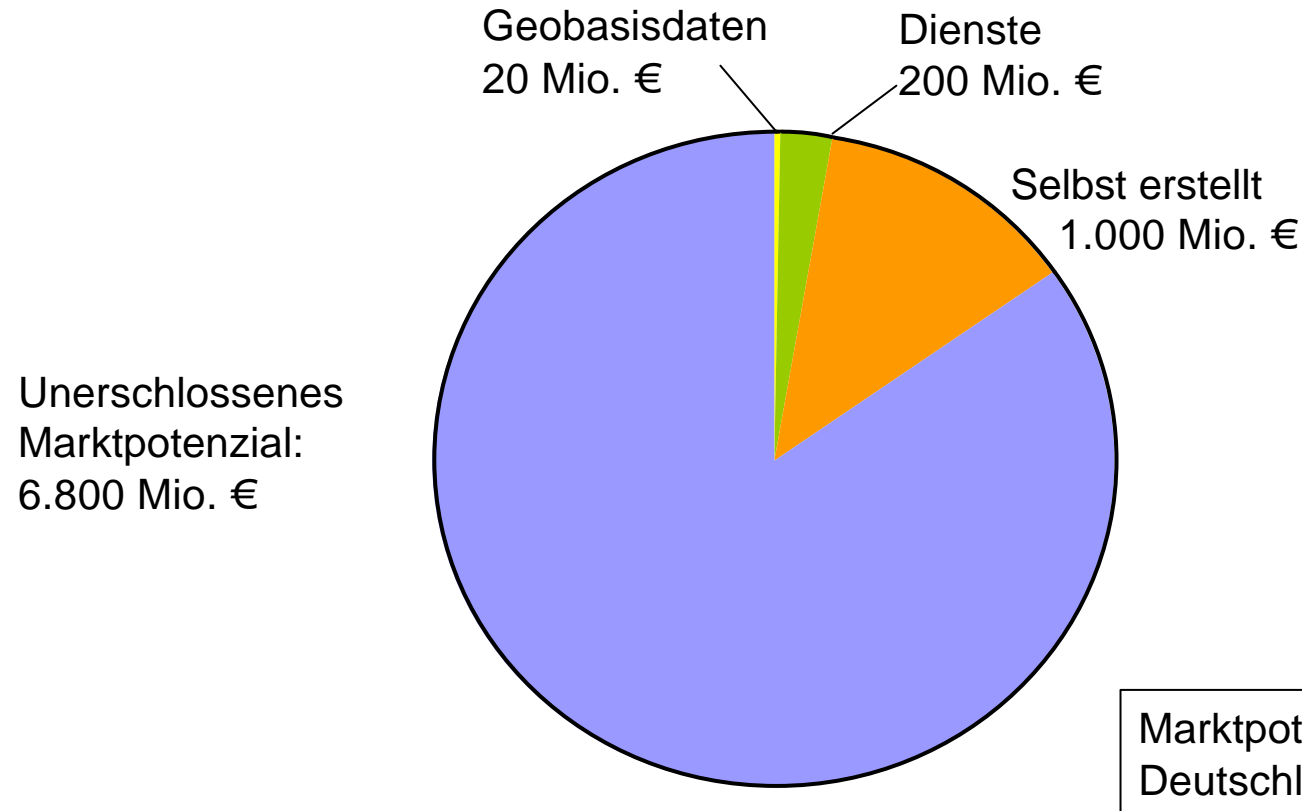
- Shareholder Value: der industrielle Partner wird für eine Beteiligung einen materiellen Ertragswert auf der Basis geeigneter Methoden (z.B. Discounted Cash Flow Methode) ermitteln.
- Zurückhaltung potentieller privater Partner
 - wenn der materielle Ertragswert unklar ist oder hohe Risiken bestehen
 - wenn es bspw. gilt, einen defizitären Eigenbetrieb zu übernehmen
- Durchführung einer Due Dilligence ist von professionellen Partnern zu erwarten und vorzubereiten.
- Wer will einen privaten Partner, der sein Geschäft nicht vorher kennen will? Oder: würden Sie Aktien von einem Unternehmen kaufen, welches blind investiert?

Erfolgsfaktor: durchgängige und nachhaltige Planung der Lösung bis zum Betrieb

- Planung, Realisierung und Betrieb der technischen Lösung sind sinnvollerweise aus einer Hand zu beauftragen
- Bereits bei der Planung sind die Betriebsaufgaben zu berücksichtigen

Implikationen für das Geodaten-Business

Das derzeit realisierte Marktvolumen für Geodaten liegt bei nur 15% (1.220 Mio. €)



Der Markt steht erst am Anfang: durch Kooperation von öffentlicher Verwaltung und Unternehmen kann GeoBusiness zur Best Practice des eGovernment werden

Quelle: MICUS Management Consulting

Der Erfolg von GeoBusiness wird durch Unternehmen und Datenkunden bestimmt, nicht durch die Verwaltung

Öffentliche Verwaltung:

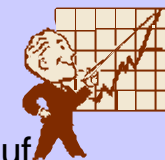
Frühzeitig zu berücksichtigen:

- Wirtschaftlich tragfähige Geschäftsmodelle
- Kundenanforderungen
- Marketing / Vertrieb

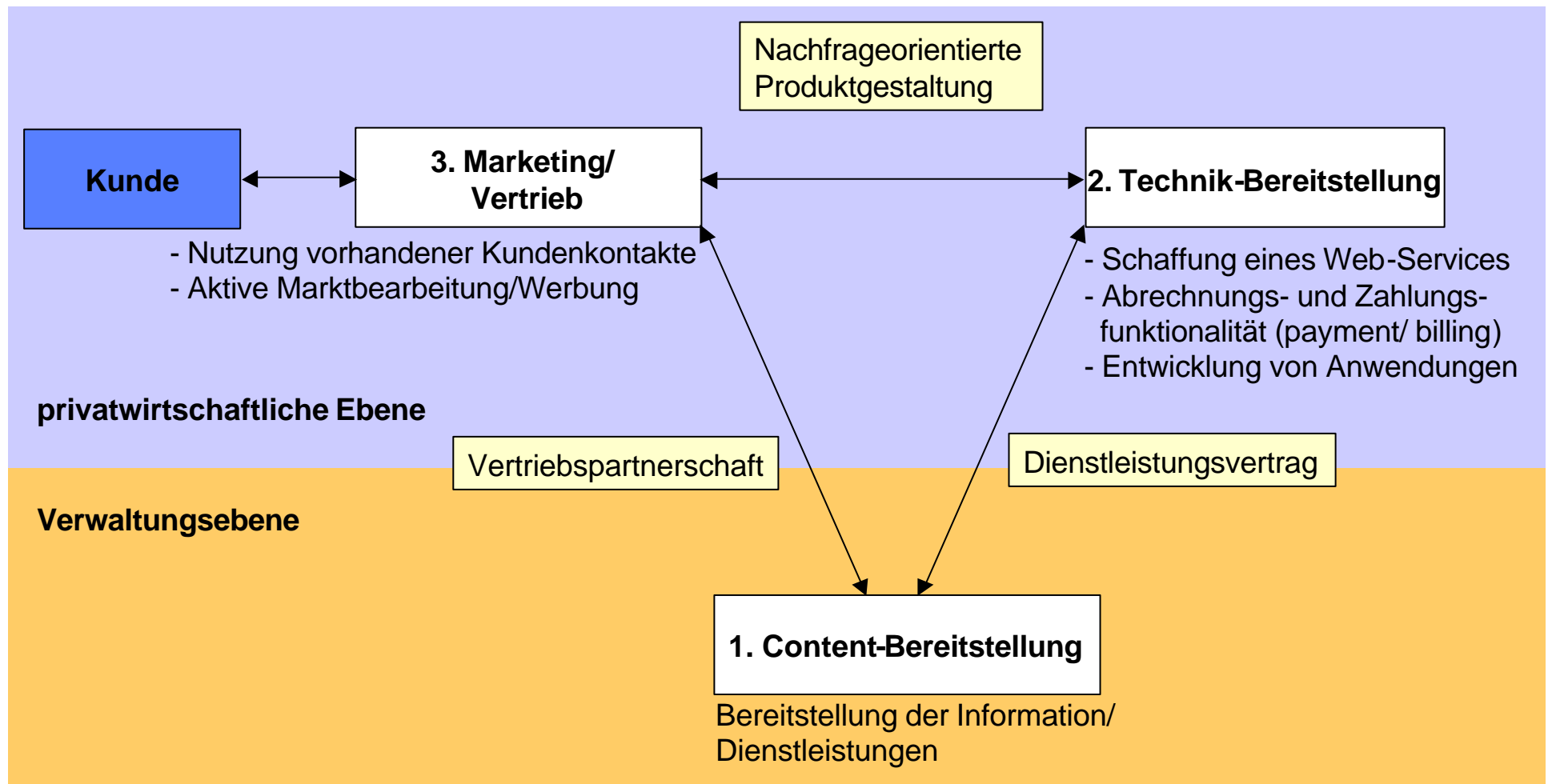
Unternehmen:

Business-Fokus auf relevante Marktsegmente:

- Marktpotentiale erheben
- Kunden bei Lösungsentwicklung einbeziehen



Geschäftsstruktur: neue Form der Arbeitsteilung notwendig



Quelle: MICUS Management Consulting



GeoBusiness braucht PPP: nur in Partnerschaft wird GeoBusiness erfolgreich

Öffentliche Verwaltung:

PPP-Modell gestalten

- Tragfähiges Geschäftsmodell
 - Dienstleister für technischen Betrieb suchen
- Vertriebspartnerschaften eingehen

Unternehmen:

Skalierbare Lösungen entwickeln, d.h. Übertragung des Modells auf zusätzliche Kundengruppen oder Weitere Verwaltungen

- Investitionsbereitschaft



PPP: Wo fängt man an?

- Kritische Aufgabenuntersuchung
- Projekt aufsetzen – nicht im normalen Alltag nebenbei
- Externe Erfahrungen suchen
- Mögliche Partner im Vorfeld einbeziehen (Kommunikationsfähigkeit)
- Ganzheitliche Planung des Projektes, aber schrittweises Vorgehen bei der Implementierung, ggfs. mit Sollbruchstellen
- **PPP** = Partnerschaft: Ausgleich der Interessen im Vorfeld berücksichtigen

Fazit

Die Entwicklung einer Geodaten-Infrastruktur in Deutschland ist nachhaltig nur in enger Zusammenarbeit zwischen Industrie und öffentlicher Verwaltung unter Einbeziehung der Endkunden möglich.

