



## ***Lagebericht 2019***

Berlin, 11.05.2020



# 1 Grundlagen des Unternehmens

## 1.1 Unternehmensstruktur

Die Gesellschaft liegt zu 100 Prozent in den Händen öffentlicher Gesellschafter. Gesellschafter der PD sind ausschließlich Körperschaften der öffentlichen Hand oder deren Einrichtungen. Den Gesellschaftern der PD steht die Möglichkeit der Inhouse-Vergabe ebenso wie den ihnen unterstellten und nachgeordneten Behörden und Institutionen offen. Die PD kann damit ohne Ausschreibung durch öffentliche Auftraggeber beauftragt werden (vergabefreie Beauftragung nach § 108 GWB). Gesellschafter können die PD für ein breites und umfassendes Portfolio an Beratungsfeldern beauftragen und deren Beratung zu und in allen Projektphasen in Anspruch nehmen. Die Zusammenarbeit zwischen der PD und ihren Gesellschaftern ist in der im Dezember 2016 geschlossenen Eckpunktevereinbarung geregelt, die das Leistungsangebot und das Vergütungsmodell beinhaltet.

Gegenstand des Unternehmens ist die Beratung der Öffentlichen Hand, ausländischer Staaten und internationaler Organisationen zu Investitions- und Modernisierungsvorhaben sowie allen damit zusammenhängenden Geschäften und Dienstleistungen. Die Gesellschaft ist Kompetenzzentrum für langfristige Kooperationsmodelle sowohl der Öffentlichen Hand mit privaten Unternehmen als auch zwischen öffentlichen Verwaltungen sowie für die Weiterentwicklung ihrer Grundlagen und Anwendungsbereiche (§ 2 des Gesellschaftsvertrages).

Die PD ist beratend tätig für den Bund, Bundesländer, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber in den Bereichen strategische Verwaltungsmodernisierung sowie Hochbau und Infrastruktur. Sie unterstützt ihre Mandanten dabei in der Strategie- und Organisationsberatung, im Großprojektmanagement, steuert Vergabeverfahren und Projekte und leistet Investitionsberatung zur Wirtschaftlichkeit von Infrastruktur- und Immobilienvorhaben.

Zum 31.12.2019 betrug das gezeichnete Kapital der Gesellschaft 2.004.000 € und war eingeteilt in 10.020 Geschäftsanteile, die sich wie folgt auf die Gesellschafter verteilen:

Gesellschafter	Geschäftsanteile*	Gesellschafter	Geschäftsanteile*
Bundesrepublik Deutschland	7.884	Land Hessen	100
PD-Beteiligungsverein "Forschung und Medizin" e.V.	180	Land Niedersachsen	100
PD-Beteiligungsverein Kommunale Großkrankenhäuser e.V.	180	Land Sachsen-Anhalt	100
Land Mecklenburg-Vorpommern	100	Land Schleswig- Holstein	100
Land Nordrhein-Westfalen	100	Republik Zypern	100
Land Baden-Württemberg	100	Kreis Mettmann	25
Land Bremen	100	Kreis Paderborn	25
Land Hamburg	100	Stadt Bremen	25

Gesellschafter	Geschäfts- anteile*	Gesellschafter	Geschäfts- anteile*
Stadt Duisburg	25	Stadt Hürth	10
Stadt Nürnberg	25	Stadt Lüneburg	10
Stadt Wuppertal	25	Stadt Ratingen	10
BBB Infrastruktur GmbH & Co. KG	20	Stadt Unna	10
Bundesanstalt für Immobilienaufgaben Anstalt des öffentlichen Rechts	20	Stadt Bad Hersfeld	5
Dataport Anstalt des öffentlichen Rechts	20	Stadt Barsinghausen	5
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)	20	Stadt Ennepetal	5
LifBi-Leibniz-Institut für Bildungsverläufe e. V.	20	Stadt Dillenburg	5
regio iT gesellschaft für informationstech- nologie mbH	20	Stadt Erkrath	5
Sächsische Aufbaubank – Förderbank An- stalt öffentlichen Rechts	20	Stadt Gelnhausen	5
Stiftung Preußischer Kulturbesitz	20	Stadt Halle (Westfalen)	5
Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder	20	Stadt Hamminkeln	5
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialfor- schung gGmbH	20	Stadt Kamp-Lintfort	5
Hochsauerlandkreis	15	Stadt Lengerich (Westfalen)	5
Kreis Herzogtum Lauenburg (Ratzeburg)	15	Stadt Mettmann	5
Kreis Ostholstein	15	Stadt Monheim	5
Landkreis Celle	15	Stadt Papenburg	5
Landkreis Dachau	15	Stadt Rheinberg	5
Landkreis Dahme-Spreewald	15	Stadt Sehnde	5
Landkreis Görlitz	15	Stadt Taunusstein	5
Landkreis Nienburg/Weser	15	Stadt Waren (Müritz)	5
Landkreis Sigmaringen	15	Gemeinde Holzkirchen	2
Main-Taunus-Kreis	15	Gemeinde Lilienthal	2
Stadt Braunschweig	15	Gemeinde Merzenich	2
Stadt Aachen	15	Gemeine Növenich	2
Burgenlandkreis	15	Gemeinde Zöllnitz	2
Stadt Leverkusen	15	Samtgemeinde Lachendorf	2
Stadt Paderborn	15	Stadt Hünfeld	2
Stadt Recklinghausen	15	Stadt Brake	2
Stadt Remscheid	15	Stadt Pattensen	2
Stadt Solingen	15	Deutscher Landkreistag e.V.	1
Landkreis Lichtenfels	10	Deutscher Städte- und Gemeindebund e.V.	1
Stadt Castrop-Rauxel	10	Deutscher Städtetag (DST)	1
Stadt Dormagen	10		

\* Anzahl Geschäftsanteile im Nennwert von je 200 Euro

Die ordentliche Gesellschafterversammlung hat am 18. Juni 2019 entschieden, die bisherigen 7.680 PD-eigenen Geschäftsanteile einzuziehen. Damit soll perspektivisch eine noch stärkere Einbindung aller Gesellschaftergruppen erreicht werden. Zur Glättung des Nominalwertes eines Anteils wurde der Anteilswert von 100 Euro auf 200 Euro je Geschäftsanteil erhöht.

Der Aufsichtsrat der Gesellschaft besteht aus vier Vertretern des Bundes, zwei Vertretern der Kommunen bzw. kommunalen Spitzenverbände, einem Vertreter der Länder, einem Vertreter der öffentlich-rechtlichen Körperschaften und sonstigen öffentlichen Auftraggeber sowie einem Vertreter der Privatwirtschaft. Die Gesellschaft verfügt über einen Beirat, der die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat der Gesellschaft in strategischen Fragen, bei der Entwicklung und Evaluierung neuer Geschäftsideen, der Entwicklung neuer Kooperationsmodelle und der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Bau, Infrastruktur, IT und Verwaltungsmodernisierung, berät. Zu Beginn des Jahres 2019 bestand der Beirat aus 17 Mitgliedern. Diese Zahl reduzierte sich im ersten Quartal auf 16 und im zweiten Quartal auf 15, was letztlich dem Zielwert bei Erhaltung der Diversität der Mitgliederzusammensetzung entspricht. Die Mitglieder des Beirats wurden von der Geschäftsführung gemäß § 8 Abs. 2 des Gesellschaftsvertrags nach Billigung durch den Aufsichtsrat benannt. Im April 2019 fand die dritte Beiratssitzung zum Thema „Fachkräftebedarf der öffentlichen Verwaltung“ in Berlin statt.

## 1.2 Unternehmenssteuerung

Die Steuerung des Unternehmens erfolgt auch im Geschäftsjahr 2019 durch die Geschäftsführung, die regelmäßige vergleichende Analysen von Wirtschaftsplanung, Forecast und Ist-Entwicklung auf Basis der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung der Gesellschaft einerseits betreffend das Gesamtunternehmen sowie andererseits für die einzelnen Unternehmensbereiche durchführt. Die Einhaltung von Einzelansätzen des Wirtschaftsplanes wurde im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen vorgenommen. Abweichungen von den Erwartungswerten der Projekte werden laufend zeitnah beobachtet, analysiert und in regelmäßigen Besprechungen zwischen Geschäftsführung/Geschäftsleitung und kaufmännischer Leitung erörtert. Gleiches gilt für nicht projektbezogene Planabweichungen. Die Ergebnisentwicklung des Unternehmens wird monatlich anhand des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) und die Liquidität anhand der Entwicklung des Cash-Flows verfolgt. Ab November 2019 wurde die Position des CDOO (Chief Digital and Operations Officer) als zusätzliche Steuerungsfunktion auf operativer Ebene eingerichtet.

## 2 Wirtschaftsbericht

### 2.1 Branchenbezogene Rahmenbedingungen

#### 2.1.1 Markt für Beratung der öffentlichen Hand im Bereich strategische Verwaltungsmodernisierung

Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen wünschen sich Verwaltungen als moderne Dienstleister, die zuverlässigen Service bieten und effizient haushalten. Um dieses Qualitätsniveau zu erreichen, müssen Strukturen und Abläufe häufig neu ausgerichtet werden. Demografische und regulatorische Rahmenbedingungen sind hierbei ebenso zu berücksichtigen wie der von der Digitalisierung vorangetriebene Wandel, der viele Lebensbereiche erfasst.

Zentrale Anforderungen für die Bundesverwaltung sind im E-Government-Gesetz (EGovG) und im Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ beschrieben. Darin werden die Bundesbehörden u. a. verpflichtet, bis 2020 ihre Akten elektronisch zu führen (§ 6 EGovG) sowie ihre Verwaltungsabläufe im Zuge der Digitalisierung unter Nutzung gängiger Methoden zu dokumentieren, analysieren und optimieren (§ 9 EGovG). Darüber hinaus hat die Erweiterung des Artikels 91 zum Onlinezugangsgesetz (OZG) geführt und die Bundesregierung hat eine KI-Strategie vorgelegt, die die zunehmende Bedeutung neuer Technologien unterstreicht. Diesen Anforderungen unterstehen in vergleichbarem Umfang die Länder, die sich entsprechende E-Government-Gesetze gegeben haben und zugleich – gemeinsam mit den Kommunen - zur Umsetzung des OZG verpflichtet sind.

Aufgrund der großen Nachfrage nach Unterstützung bei der Bearbeitung vorgenannter Aspekte wächst der Bereich mit Projekten auf allen drei föderalen Ebenen und hat sich als anerkannter Berater für Organisations- und Strategieberatung etabliert.

### **2.1.2 Markt für Beratung der öffentlichen Hand im Bereich Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung**

Auch im Bereich Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung steht die öffentliche Hand vor großen Herausforderungen, um öffentliche Infrastruktur und Immobilien mit begrenzten Haushaltsmitteln zu modernisieren, instand zu halten und zu pflegen. Auf Bundes-, Landes- und besonders auf kommunaler Ebene sind in den letzten Jahren die Nettoinvestitionen zum Teil drastisch gesunken. Auf kommunaler Ebene wird eine Investitionslücke von 126 Milliarden Euro eingeräumt<sup>1</sup>. Dabei ist die Situation einerseits durch einen eklatanten Fachkräftemangel in den zuständigen Ämtern, andererseits aber durch eine große Verfügbarkeit an staatlichen Fördermitteln bei gleichzeitiger hoher Auslastung der Bauwirtschaft im Privatsektor gekennzeichnet. Unterstützungs- und Beratungsbedarf der öffentlichen Hand besteht daher insbesondere bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, beim Projektcontrolling, bei der Vertragsgestaltung und Vergabeverfahren, bei der effektiven und effizienten Steuerung von aufwendigen Infrastrukturprojekten sowie deren kosten-, termin- und qualitätsgerechter Realisierung, was angesichts einer sehr hohen Auslastung der Bauwirtschaft eine große Herausforderung darstellt.

Diese Themen sind zentrale Felder unseres Beratungsangebotes, sodass die PD auf allen drei föderalen Ebenen ihre Marktposition ausbauen konnte. Nach wie vor besonders ausgeprägt ist die Marktposition der PD im Segment der Großprojekte insbesondere auf Bundesebene; jedoch hat die Gesellschaft ihre Beratungstätigkeit im kommunalen Umfeld und im Bereich Gesundheitswesen deutlich ausgebaut. Der Geschäftsbereich hat sich insbesondere durch seine Projektvielfalt in Verbindung mit der Erweiterung des Unternehmensgegenstandes von der Marktentwicklung im ÖPP-Markt hin zu einer ganzheitlichen Beratung im Bereich Hochbau / Infrastruktur im positiven Sinne durch deutliches Wachstum entkoppelt. Im kommunalen Bereich dominierten die Themen Wohnungsbau und Schulmodernisierung. Ein übergreifendes Thema ist die Nachhaltigkeit, die sowohl im Bereich Bau als auch im Bereich Nutzung kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

---

<sup>1</sup> Vgl. KfW-Kommunalpanel 2017, unter: <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/KfW-Kommunalpanel.html> (zuletzt abgerufen am 4. Oktober 2017)

### 2.1.3 Wettbewerb

Die PD steht als Beratungsunternehmen im Wettbewerb mit anderen Beratern. Hierzu gehören neben großen internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Strategieberatungsgesellschaften auch kleinere, vor allem regionale Berater. Da diese Berater - im Gegensatz zur PD - neben der öffentlichen Hand auch private Unternehmen beraten können, ist ihr Marktpotential deutlich höher. Trotzdem konnten beide Geschäftsbereiche der PD gegenüber dem Vorjahr ein sehr dynamisches Umsatzwachstum verzeichnen. Neben erfolgreicher Projektarbeit haben sich hier auch die Vorteile der Inhouse-Vergabe, die jeder Gesellschafter nutzen kann, positiv ausgewirkt.

## 2.2 Geschäftsentwicklung der PD

Die Geschäftsentwicklung der PD verlief in 2019 überaus erfolgreich. Die Gesellschaft konnte wie bereits in den letzten Geschäftsjahren die im Wirtschaftsplan 2019 zum Ausdruck gekommenen Wachstumserwartungen deutlich übertreffen. Es ist der Gesellschaft zudem gelungen, im Bereich Strategische Verwaltungsmodernisierung und auch im Bereich Bau, Infrastruktur, Kommunalberatung ihre Marktposition weiter zu stärken.

Mit der 2018 in Düsseldorf gegründeten Betriebsstätte hat die Gesellschaft auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen reagiert. Die Schaffung einer größeren Kundennähe und die Möglichkeit einer kurzfristigen und unmittelbaren Ansprache waren dabei ebenso wichtige Beweggründe wie die Tatsache, dass insbesondere regionale Kunden Berater mit entsprechender Regionalkompetenz bevorzugen und eine verstärkte Vernetzung der PD in kommunal- und landespolitischen Netzwerken als notwendig erachtet wurde. Die wirtschaftlichen Planvorgaben, die an die Gründung der Betriebsstätte geknüpft waren, wurden im Berichtsjahr deutlich übertroffen.

Mitte 2019 konnte eine weitere Betriebsstätte in Hessen, in Frankfurt / Main, eröffnet werden, die die Kunden / Gesellschafter im gesamten südwestdeutschen Raum betreut. Auch für Frankfurt / Main wurden die Erwartungen übertroffen.

Im Zuge des Wachstums der Gesellschaft wurden auch die Corporate Functions neu strukturiert. Die bestehenden Bereichen Marketing / Kommunikation, Finanzen, Personal, Recht und Gesellschafterbetreuung und interne IT / Organisation wurden erfolgreich fortgeführt und weiterentwickelt.

Die Geschäftsführer Stéphane Beemelmans und Claus Wechselmann zeichneten im Geschäftsjahr 2019 für folgende Bereiche Verantwortung:

Stéphane Beemelmans	Claus Wechselmann
Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung	Strategische Verwaltungsmodernisierung
Finanzen, IT / Organisation, Recht und Gesellschafterbetreuung	Personal, Marketing / Kommunikation

Aus dem Bereich Strategische Verwaltungsmodernisierung gehören Herr Dr. Peter-Roman Persch (seit 2016) und Herr Dr. Norbert Ahrend (seit 2017), der im November 2019 zum CDOO ernannt wurde und seit 2019 Frau Yvonne Balzer sowie aus dem Bereich Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung Herr Karl-Heinz Heller (seit 2018) und seit 2019 Herr Dr. Uwe Schmidt zur Geschäftsleitung. Darüber hinaus gehörte Frau Britta Thiel (CFO) bis November 2019 der Geschäftsleitung an.

Das Leistungsangebot sowie das Vergütungsmodell der Gesellschaft sind in der im Dezember 2016 mit den Gesellschaftern für einen unbefristeten Zeitraum geschlossenen Eckpunktevereinbarung festgelegt. Es ist beabsichtigt, die Gesellschafterzahl in den Folgejahren weiterhin durch den Verkauf von Anteilen des Bundes an interessierte öffentliche Auftraggeber aus Ländern (Gruppe 2), Kommunen (Gruppe 3), öffentlich-rechtlichen Körperschaften (Gruppe 4) sowie öffentlichen Unternehmen und sonstigen öffentlichen Auftraggebern (Gruppe 5) zu steigern.

## 2.3 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die Gesellschaft hat das Jahr 2019 mit einem Jahresüberschuss von rd. 2.898 T€ abgeschlossen und liegt damit um rund 623 T€ über Plan. Gegenüber dem Vorjahr reduzierte sich das Jahresergebnis um rd. 960 T€.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht den soliden Entwicklungskurs der Gesellschaft:

Geschäftsjahr	2015	2016	2017	2018	2019
Gesamtleistung (T€) ohne sonstige betriebliche Erträge	9.286	11.396	25.961	43.468	54.578
Deckungsbeitrag 1 (T€)	6.327	8.051	16.289	23.585	31.952
Jahresüberschuss (T€)	1.064	1.324	2.838	3.858	2.898

Ein wesentlicher Einflussfaktor für den deutlichen Anstieg der Gesamtleistung gegenüber dem Vorjahr ist die Steigerung der Beratungstätigkeit der Gesellschaft in der Berichtsperiode, u.a. aufgrund der immer stärker werdenden Kundenbindung und der Positionierung als profilierter Projektberater. Nach mehrjähriger vertrauensvoller Zusammenarbeit und zahlreichen erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprojekten wachsen die Auftragsvolumina der Hauptkunden kontinuierlich. Zudem ist es gelungen, den Kundenstamm, insbesondere im kommunalen Bereich, weiterhin auszuweiten.

Mit der Steigerung der Gesamtleistung einhergehend sind auch die Kosten in Summe angestiegen. Wesentliche Einflussfaktoren sind die Steigerung der Personalkosten aufgrund des überplanmäßigen Personalaufbaus, damit einhergehend erhöhte Mietkosten für zusätzliche Büroräume in Berlin und Düsseldorf und der Neuanmietung in Frankfurt/Main und die damit verbundenen Aufwendungen für die Büroausstattung, gestiegene sonstige betriebliche Aufwendungen und höhere Aufwendungen für bezogene Fremdleistungen für rechtliche und technische Beratungsleistungen, für spezialisierte Fremdleistungen bzw. zum Kapazitätsausgleich gegenüber dem Vorjahr.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2019 ergab sich im Vergleich zur Wirtschaftsplanung folgendes Bild:

	PLAN (T€)	IST (T€)	Δ (T€)
Gesamtleistung (einschl. sonstige betriebliche Erträge)	44.386	55.053	10.667
Kosten	-41.111	-50.840	-9.729
<i>davon Personalkosten</i>	<i>-18.440</i>	<i>-20.183</i>	<i>-1.743</i>
Zinsergebnis, Steuern	-1.000	-1.315	-315
Jahresüberschuss	2.275	2.898	623

Die Gesellschaft verfügt zu Ende des Jahres 2019 über direkte Geldmittel in Höhe von 11,1 Mio. €. Die in Tagesgeldern angelegte Liquiditätsreserve in Höhe von rund 0,3 Mio. € wurde im 2. Quartal 2019 aufgelöst. Aufgrund des Zinsniveaus erfolgte keine Neuanlage der ausgelaufenen Position. Die direkten Geldmittel gegenüber dem Vorjahr sind um rd. 0,7 Mio. € reduziert, was aus getätigten Investitionen resultiert.

Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich vor allem im Zusammenhang mit der Ausweitung des Geschäftsvolumens. Die Rückstellungen konnten gegenüber dem Vorjahr reduziert werden.

Das Eigenkapital liegt mit rund 13,8 Mio. € bei rund 48% der Bilanzsumme leicht über dem Vorjahr und dem 8,4-fachen des Anlagevermögens. Diese Veränderung ist sowohl auf Investitionen in Sachanlagen als auch in Immaterielle Vermögensgegenstände zurückzuführen.

Prognose-Ist-Vergleich: Die Entwicklung der Gesellschaft im Berichtsjahr hat die im Lagebericht des Vorjahres abgegebene Prognose für die Entwicklung von Gesamtleistung und operativem Jahresergebnis deutlich übertroffen. Der ausschlaggebende Faktor dafür ist - wie vorstehend ausgeführt - der deutliche Anstieg der Gesamtleistung. Damit einhergehend sind gegenüber der Prognose weiterhin hohe Aufwendungen für bezogene Fremdleistungen angefallen und dies trotz des überplanmäßig aufgebauten Personalkörpers, der immer erst eingearbeitet und in die Prozesse integriert werden muss. Durch den Personalaufbau stiegen die Personalkosten gegenüber der Annahme der Wirtschaftsplanung deutlich an. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der Berichtsperiode stiegen gegenüber der Vorjahresprognose auf Grund von hohen Personalbeschaffungskosten und bezogene Leistungen durch externe Dienstleister.

Die Berichterstattung zu Vorgängen von besonderer Bedeutung nach dem Bilanzstichtag erfolgt im Anhang.

## 2.4 Finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern betrug im Geschäftsjahr 2019 rund 4.213 T€ und liegt damit um rund 939 T€ über Plan. Gegenüber dem Vorjahr wurde das Ergebnis vor Zinsen und Steuern um rund 1.342 T€ reduziert.

Der Cash-Flow betrug insgesamt 698 T€. Die Finanzmittel liegen damit am Ende des Berichtszeitraums bei 11.072 T€. Der Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit betrug 1.424 T€, aus der Investitionstätigkeit 1.065 T€ und der Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit 1.059 T€, bedingt durch die Gewinnausschüttung 2018 an die Gesellschafter.

Die PD hat während des Geschäftsjahres ohne die Geschäftsführer durchschnittlich 256 Arbeitnehmer beschäftigt, gegenüber durchschnittlich 160 Arbeitnehmern im Geschäftsjahr 2018.

Zur Förderung einer positiven Arbeitsumgebung und zur Mitarbeiterförderung wurden zahlreiche Maßnahmen ergriffen und fortgeführt, z.B.

- Das bestehende Personalentwicklungskonzept wird weiterhin zielgerichtet angewendet um attraktive Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten.
- Die PD fördert die Gleichstellungskultur um - insbesondere im Beratungsbereich - den Anteil von Frauen zu steigern, vor allem durch die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf; z. B. durch Teilzeitmöglichkeiten oder Entwicklungspläne die Unterbrechungen wegen Elternzeit berücksichtigen.
- Es finden jährliche Zielvereinbarungs-/ Personalentwicklungsgespräche mit allen Beschäftigten statt.



- Als Bestandteil einer gezielten Personalentwicklung finden regelmäßig Weiterbildungen zum Auf-/Ausbau allgemeiner Beraterkompetenzen sowie fachlich-methodischen Themen statt, die durch zahlreiche individuelle Weiterbildungsmaßnahmen ergänzt werden, die sich i.d.R. aus den Personalentwicklungsgesprächen ergeben.
- In Kooperation mit der Hertie School of Governance wurde die Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter weiterentwickelt, die diesen an 2,5 Tagen die Herausforderungen und Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung vermittelt und somit einen guten Einstieg in dieses besondere Beratungsumfeld ermöglicht.
- Als zusätzlichen Baustein der beruflichen Fortbildung und in weiterer Ausgestaltung des Weiterbildungskonzepts fördert die Gesellschaft seit 2014 berufsbegleitende Studien bzw. den Erwerb sonstiger zertifizierter Zusatzqualifikationen auf der Basis der dazu formulierten Leitlinien.
- Das bestehende System zum betrieblichen Gesundheitsmanagement wurde fortgeführt. Die Maßnahmen dienen dem Ziel, die langfristige Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und damit krankheitsbedingte Abwesenheiten oder Einschränkungen in der Produktivität zu reduzieren. Darüber hinaus sollen die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit die Mitarbeiterbindung erhöht werden.
- Auch in 2019 wurde ein StaffDay veranstaltet, bei dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an zwei Tagen u.a. mit dem Thema „Rebranding“ der PD beschäftigt haben und eine weitergehende Bearbeitung wichtiger Themen aus den Barcamp-Sessions verabredet wurde.
- Die Gesellschaft erfüllt die Entsprechenserklärung des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes seit 2013 und unterstützt andere öffentliche Unternehmen als Mentor. Der Austausch in weiteren Netzwerken trägt zum Aufbau und der Verbreitung der Initiativen bei.
- Die PD hat die Charta der Vielfalt unterzeichnet und lebt und fördert die Vielfalt des Zusammenlebens.
- Im Rahmen unseres ökologischen Engagements haben wir seit 2016 jährlich heimische Bäume in der Region Brandenburg und erstmalig 2019 in der Region Nordrhein-Westfalen gepflanzt.
- Während unserer Büro- und Beraterarbeit achten wir auf einen sparsamen Umgang mit Ressourcen wie Papier und Energie und nutzen – wenn möglich – alternative Besprechungsmedien.
- Mitte 2019 wurde eine Betriebsstätte in Frankfurt/Main eröffnet. Darüber hinaus wurden zusätzliche Flächen in der Büroliegenschaft in Düsseldorf angemietet, um dem erhöhten Platzbedarf aufgrund des Unternehmenswachstums Rechnung zu tragen und eine attraktive und den Bedürfnissen entsprechende Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen.

## 3 Prognose-, Chancen- und Risikobericht

### 3.1 Prognose- und Chancenbericht

Die Gesellschaft sieht ihre strategischen Wachstumschancen zum einen in einer Vertiefung der Wertschöpfung in ihren Kernbereichen Strategische Verwaltungsmodernisierung und Bau/ Infrastruktur/ Kommunalberatung und zum anderen im weiteren Ausbau der Beratungskompetenzen in den thematischen Schwerpunkten Verwaltungsmodernisierung, öffentliche IT, Immobilien und Infrastruktur sowie im Gesundheitswesen auf allen föderalen Ebenen.

Die Gesellschaft bietet umfangreiche Beratung und Lösungsansätze für strategische und organisatorische Veränderungsvorhaben oder zu Beschaffungsalternativen an. Das Leistungsspektrum der PD erstreckt sich

darüber hinaus als wirtschaftlicher Berater auf den gesamten Projektlebenszyklus. In integrierten Projektansätzen werden vertikale und horizontale Kooperationen innerhalb der Verwaltung wie auch Kooperationen mit Privaten oder gemeinnützigen Organisationen beraten.

Eine ganzheitliche Projektherangehensweise zeichnet unsere Beratungstätigkeit aus und ermöglicht, in laufenden Projekten sowie bei grundsätzlichen Vorüberlegungen, Lösungsmöglichkeiten systematisch zu prüfen und zu besseren Ergebnissen zu gelangen. Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit führt zu Wissensaustausch und Synergieeffekten, von denen die Kunden profitieren.

Neben der Umsetzungsbegleitung von Großprojekten und komplexen Immobilienvorhaben steht die Strategie- und Organisationsberatung der Verwaltung bei strategisch wichtigen Innovations-, Modernisierungs- und Beschaffungsprojekten im Fokus. Darüber hinaus werden die Kommunalberatung und der Gesundheitswesen einen Schwerpunkt der Beratungstätigkeit bilden. Im Bereich Gesundheitswesen steht die Umsetzung von baulichen Masterplänen oder die Ausstattung mit innovativer Medizintechnik im Mittelpunkt, die häufig durch komplexe Partnerschaftsmodelle abgebildet werden. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Investitionsberatung, da der immense Investitionsbedarf der öffentlichen Infrastruktur zunehmend an Bedeutung für die Haushaltsplanung der öffentlichen Hand gewinnt.

Für 2020 sind neben den bestehenden Betriebsstätten Büros an weiteren zwei Standorten geplant, um einen Büroarbeitsplatz für eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitern in Kundennähe zur Verfügung zu stellen. Als erster Bürostandort wurde Hamburg gewählt.

Der Wirtschaftsplan für das Jahr 2020, der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 5. Dezember 2019 beschlossen wurde, und die mittelfristige Planung für die Geschäftsjahre 2021-2024 sehen für das Gesamtunternehmen ein kontinuierliches Wachstum insbesondere der eigenen Leistung der PD vor. Dabei erwarten wir im Zeitraum 2021 – 2024 eine an die Eigenleistung angepasste Steigerung der Gesamtleistung von bis zu 50%.

Für 2020 wird gegenüber dem Berichtsjahr mit einer moderat steigenden Gesamtleistung bei einer gleichzeitig signifikanten Reduzierung der projektbezogenen Fremdleistungen gerechnet. Der Anteil der Eigenleistung steigt gegenüber dem Berichtsjahr um ca. 30%. Hier kommen die Effekte aus dem Personalaufbau im Vorjahr und die Vorgaben aus der 2019 beschlossenen Strategie zum Tragen. Das angestrebte operative Jahresergebnis liegt etwas über dem Vorjahresniveau. Ausschlaggebende Faktoren hierbei sind Kosten im Personalbereich (weiterführender Mitarbeiteranstieg im operativen Bereich und Personalentwicklung) und im Bereich der sonstigen betrieblichen Aufwendungen (i.W. Raumkosten, Marketingkosten, Weiterbildung, nicht projektbezogene Reisekosten, interne Beratungskosten).

Die weltweite Coronakrise hat beginnend mit den bundesweiten Schutzmaßnahmen ab März 2020 Auswirkungen auf den operativen Geschäftsablauf bei der PD. Die Reisetätigkeit zu den Kunden wurde nahezu vollständig reduziert und die Mitarbeiter arbeiten überwiegend im Homeoffice. Durch die Ausweitung moderner digitaler Kommunikationsmittel können die genannten Einschränkungen kompensiert werden. Kundenprojekte werden größtenteils mit geringen Einschränkungen weiterhin bearbeitet. Bei Projektanfragen und im Auftragseingang spiegeln sich die geänderten Rahmenbedingungen thematisch wider. Durch die öffentlichen Auftraggeber ist die Auswirkung der Krise auf die Geschäftsentwicklung im laufenden Jahr eher als niedrig einzustufen. Dabei muss aber die Lage bzgl. der kommunalen Gesellschafter genau beobachtet werden, die vor dramatischen Einnahmefällen im Bereich der Steuereinnahmen zu stehen scheinen. Mit negativen Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens ist in Bezug auf die Kundenstruktur derzeit nicht zu rechnen.

## 3.2 Risikomanagement, Risikobericht

Das von der PD bearbeitete Geschäftsfeld ist verschiedenen Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind.

Risiken im Beratungsgeschäft können in zwei Fallgruppen eingeteilt werden:

**Externe Risiken:** Externe Risiken ergeben sich für Beratungsunternehmen in Form von Rahmenbedingungen und Markteinflüssen, die nicht unmittelbar beeinflusst werden können. In erster Linie sind dies Auswirkungen aufgrund von Veränderungen in der Marktlage (rückläufige Steuereinnahmen können die Investitionstätigkeit beeinflussen), dem Wettbewerb und der Konjunktur.

**Interne Risiken:** Im Gegensatz zu den externen Risiken sind die internen Risiken durch Entscheidungen und Handlungen des Beratungsunternehmens selbst bedingt. Risiken aus der Leistungserstellung, im finanzwirtschaftlichen Bereich, aus der Organisation und dem Management des Unternehmens bzw. der einzelnen Projekte gehören in diese Kategorie. Sie sind meist durch operative Entscheidungen und Maßnahmen direkt beeinflussbar und steuerbar. Daneben zählen zu den internen Risiken der Gesellschaft auch informationstechnische Risiken, wie die IT-Verfügbarkeit (Havarie) oder die Abhängigkeit von „Schlüsselpersonen“ in bestimmten Projektphasen (Mitarbeiterabhängigkeit).

Um eine Auswirkung von Risiken auf eine Unternehmung abschätzen zu können, müssen die identifizierten Risiken bewertet werden. Die Bewertung erfolgt üblicherweise in den Dimensionen der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe bei Eintritt.

Um Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent zu handhaben, setzt die Gesellschaft wirksame Steuerungs- und Kontrollsysteme ein.

Das Risikomanagementsystem der PD besteht aus mehreren Modulen.

Das Projektmanagementsystem stützt sich auf eine Software für Projektplanung, Projektsteuerung, Projektüberwachung, Zeiterfassung, durch die die Geschäftsführung automatisch über die Erreichung von definierten Schwellenwerten gegenüber kalkulierten Budgets bei einzelnen Projekten informiert wird.

Es besteht sowohl eine Jahres- als auch eine mittelfristige Unternehmensplanung und eine unterjährige Prognoseberichterstattung, die es erlaubt, bezüglich der Markt- und Wettbewerbsrisiken verschiedene Szenarien zu simulieren und Soll/Ist-Abweichungen zu analysieren. Da sich die Vorbereitung und Umsetzung von ÖPP- und konventionellen Großprojekten über längere Zeiträume - bis zur abschließenden Vergabe der Projekte teilweise über zwei Jahre - erstreckt, ist die mittelfristige Marktentwicklung in der Risikoanalyse zu berücksichtigen.

Daneben wird auch die operative Risikostruktur in regelmäßigen Abständen einer Überprüfung und Bewertung unterzogen sowie im Management der Risiken eine Überprüfung von Mitigationsmöglichkeiten (z. B. Versicherbarkeit) durchgeführt. Die Risikogewichtung und deren Eintrittswahrscheinlichkeit werden nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung unter Einbeziehung von Erfahrungswerten und Prognosen vorgenommen. Über das Ergebnis der Prüfung wird dem Aufsichtsrat regelmäßig berichtet.

Bei der vorliegenden Relation zwischen Kosten, Risikostruktur und Eigenkapital sind den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen nicht zu erkennen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Gesamtrisikoposition im Berichtsjahr stabil entwickelt.

Berlin, den 11. Mai 2020

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, Berlin

Stéphane Beemelmans  
Geschäftsführer

Claus Wechselmann  
Geschäftsführer