



Lagebericht 2021

Berlin, 04.03.2022



1 Grundlagen des Unternehmens

1.1 Unternehmensstruktur

Die Gesellschaft liegt zu 100 Prozent in den Händen öffentlicher Auftraggeber im Sinne von § 99 GWB. Gesellschafter sind der Bund, Länder, Kommunen, Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts sowie weitere öffentliche Organisationen, Institutionen und zwei Beteiligungsvereine. Sie kontrollieren über ihre Stimmrechte und Mitwirkungspflichten die Arbeit der PD. Die Gesellschafter der PD und ihre nachgeordneten Behörden haben die Möglichkeit, die PD auf der Grundlage von § 108 Abs. 4 GWB direkt zu beauftragen, und zwar in Bezug auf alle angebotenen Beratungsfelder und in jeder Projektphase. Die Zusammenarbeit zwischen der PD und ihren Gesellschaftern ist grundsätzlich in der jeweils abgeschlossenen Eckpunktevereinbarung geregelt.

Gegenstand des Unternehmens ist die Beratung der öffentlichen Hand in Deutschland, ausländischer Staaten und internationaler Organisationen zu Investitions- und Modernisierungsvorhaben, die die Voraussetzungen eines öffentlichen Auftraggebers i.S.d. § 99 Nr. 1 bis 3 GWB erfüllen. Die Gesellschaft ist Kompetenzzentrum für langfristige Kooperationsmodelle sowohl der öffentlichen Hand mit privaten Unternehmen als auch zwischen öffentlichen Verwaltungen. Die PD ist beratend tätig für den Bund, Bundesländer, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber in den beiden Bereichen Strategische Verwaltungsmodernisierung sowie Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung. Sie unterstützt ihre ausschließlich öffentlichen Kunden dabei in der Strategie- und Organisationsberatung, im Großprojektmanagement, sie steuert Vergabeverfahren und Projekte im gesamten Themenspektrum der PD und leistet Investitionsberatung zur Wirtschaftlichkeit von Infrastruktur- und Immobilienvorhaben. Darüber hinaus ist es Aufgabe der PD, den Wissenstransfer zu fördern, das heißt Beratungserfahrungen und Erkenntnisse ihren öffentlichen Gesellschaftern zugänglich zu machen. Hierzu nutzt die PD interne Wissensmanagement-Tools, die den Einsatz von Erkenntnissen projektübergreifend unterstützen. Die PD hat eigene Wissensaustauschformate für Teilnehmende der öffentlichen Verwaltung eingeführt, die Initiative "PD-Impulse" zu Schlüsselthemen der Verwaltung initialisiert, publiziert auf der Webseite und in Fachmedien Ergebnisse und Erfahrungen, führt Veranstaltungen durch und fördert so den Netzwerkaufbau und Austausch im Kontext von Investitions- und Modernisierungsvorhaben der öffentlichen Hand.

Zum 31.12.2021 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	Geschäfts- anteile*	Gesellschafter	Geschäfts- anteile*
PD Berater der öffentlichen Hand GmbH	5.685	Bundesanstalt für Immobilienaufgaben Anstalt des öffentlichen Rechts	20
Bundesrepublik Deutschland	1.734	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)	20
PD-Beteiligungsverein „Forschung und Medizin“ e.V.	200	Stiftung Preußischer Kulturbesitz	20
PD-Beteiligungsverein Kommunale Großkrankenhäuser e.V.	160	Sächsische Aufbaubank – Förderbank Anstalt öffentlichen Rechts	20
Land Baden-Württemberg	100	FITKO (Föderale IT-Kooperation)	20
Land Brandenburg	100	Anstalt für kommunale Datenverarbei- tung in Bayern (AKDB)	20
Land Bremen	100	Zweckverband der Berufsbildenden Schulen Opladen	20
Land Hamburg	100	Universität Bonn	20
Land Hessen	100	Westfälische Hochschule	20
Land Mecklenburg-Vorpommern	100	Leibnitz Institut für Bildungsverläufe e.V.	20
Land Niedersachsen	100	regio iT gesellschaft für informations- technologie mbH	20
Land Nordrhein-Westfalen	100	BBB Infrastruktur GmbH & Co. KG	20
Land Sachsen-Anhalt	100	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH	20
Land Schleswig- Holstein	100	Stadt Aachen	15
Republik Zypern	100	Stadt Bergisch Gladbach	15
Stadt Bremen	25	Stadt Braunschweig	15
Stadt Bochum	25	Stadt Herne	15
Stadt Duisburg	25	Stadt Leverkusen	15
Stadt Frankfurt am Main	25	Stadt Mönchengladbach	15
Stadt Nürnberg	25	Stadt Oberhausen	15
Stadt Wuppertal	25	Stadt Paderborn	15
Kreis Mettmann	25	Stadt Recklinghausen	15
Kreis Paderborn	25	Stadt Remscheid	15
Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder	20	Stadt Salzgitter	15
Dataport Anstalt des öffentlichen Rechts	20	Stadt Solingen	15

Gesellschafter	Geschäfts- anteile*	Gesellschafter	Geschäfts- anteile*
Burgenlandkreis	15	Stadt Gelnhausen	5
Landkreis Celle	15	Stadt Halle (Westfalen)	5
Landkreis Dachau	15	Stadt Hamminkeln	5
Landkreis Dahme-Spreewald	15	Stadt Heiligenhaus	5
Landkreis Görlitz	15	Stadt Kamp-Lintfort	5
Kreis Groß-Gerau	15	Stadt Lengerich (Westfalen)	5
Kreis Herzogtum Lauenburg	15	Stadt Lindau	5
Hochsauerlandkreis	15	Stadt Mettmann	5
Main-Taunus-Kreis	15	Stadt Monheim	5
Landkreis Nienburg/Weser	15	Kreisstadt Olpe	5
Kreis Ostholstein	15	Stadt Papenburg	5
Landkreis Sigmaringen	15	Stadt Rheinberg	5
Landkreis Uckermark	15	Stadt Sehnde	5
Stadt Castrop-Rauxel	10	Stadt Taunusstein	5
Stadt Dormagen	10	Stadt Waren (Müritz)	5
Stadt Hürth	10	Stadt Wesseling	5
Stadt Iserlohn	10	Stadt Wülfrath	5
Stadt Langenfeld	10	Stadt Würselen	5
Stadt Lüneburg	10	Stadt Brake	2
Stadt Ratingen	10	Gemeinde Holzkirchen	2
Stadt Troisdorf	10	Stadt Hüfelfeld	2
Stadt Unna	10	Samtgemeinde Lachendorf	2
Landkreis Lichtenfels	10	Gemeinde Langerwehe	2
Stadtwerke Heiligenhaus GmbH	10	Gemeinde Lilienthal	2
Stadt Bad Hersfeld	5	Gemeinde Marpingen	2
Stadt Barsinghausen	5	Stadt Mengen	2
Stadt Dillenburg	5	Gemeinde Merzenich	2
Stadt Ennepetal	5	Gemeinde Neubiberg	2
Stadt Erkrath	5	Gemeine Nörvenich	2

Gesellschafter	Geschäftsanteile*	Gesellschafter	Geschäftsanteile*
Gemeinde Nohfelden	2	Stadt Wittingen	2
Gemeinde Oberthal	2	Gemeinde Zöllnitz	2
Stadt Pattensen	2	Deutscher Landkreistag e.V.	1
Stadt Schwarzenbek	2	Deutscher Städte- und Gemeindebund e.V.	1
Gemeinde Seeheim-Jugenheim	2	Deutscher Städtetag (DST)	1
Gemeinde Tholey	2		
			10.020

* Anzahl Geschäftsanteile im Nennwert von je 200 Euro

Die Gesellschafterversammlung hatte am 23. Juni 2020 einstimmig den Beschluss gefasst, die Bundesbeteiligung der PD neu zu strukturieren. Dieser Beschluss wurde Anfang Dezember 2021 durch die notarielle Beurkundung eines zwischen dem Bund, der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH (als Zwischenerwerberin) sowie der PD abgeschlossenen Anteilskauf- und Optionsvertrag umgesetzt. Nach der neuen Struktur sinkt die stimmberechtigte Beteiligung des Bundes von rund 74 auf 40 Prozent. Dies entsprach am 31. Dezember 2021 1734 Geschäftsanteilen. Damit besteht zukünftig ein Gleichklang von Anteilen und Stimmrechten. Die in der Gesellschaftervereinbarung angelegte Stimmrechtsbegrenzung für den Bund ist nicht mehr erforderlich. Gleichzeitig veräußerte der Bund 5.685 Geschäftsanteile zu einem Gesamtpreis von 1.137.000,00 Euro an die PD. In der Folge werden interessierte öffentliche Auftraggeber ihre Geschäftsanteile zukünftig nicht mehr vom Bund, sondern direkt von der PD erwerben. Etwas anderes gilt nur für die beiden Beteiligungsvereine. Wenn diese nachkaufen, erfolgt der Erwerb weiterhin über den Bund. Die neue Struktur stärkt die gemeinsame Kontrolle aller Gesellschafter und damit die Inhouse-Fähigkeit der PD.

Die PD hat im Jahr 2021 die Grenze von 500 Beschäftigten überschritten und unterliegt somit erstmals den Regelungen des Drittelbeteiligungsgesetzes: Der Aufsichtsrat ist zu einem Drittel mit Vertretern und Vertreterinnen der Belegschaft zu besetzen. Durch das Drittelbeteiligungsgesetz hat sich Anpassungsbedarf beim Gesellschaftervertrag ergeben. So wurde die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder von 9 auf 15 erhöht. Die Gesellschafterversammlung hat die Neufassung des Gesellschaftervertrages am 27. April 2021 einstimmig beschlossen.

Der Aufsichtsrat der Gesellschaft besteht nunmehr aus vier Vertreterinnen und Vertretern des Bundes, zwei der Länder, zwei der Kommunen bzw. kommunalen Spitzenverbände, einem Vertreter der öffentlich-rechtlichen Körperschaften, einem Vertreter der sonstigen öffentlichen Auftraggeber sowie fünf Vertreterinnen und Vertretern der Mitarbeitenden.

Des Weiteren wurde im Jahr 2021 ein Betriebsrat gewählt. Dieser umfasst 11 (nebenamtliche) Mitglieder. Neben einem Betriebsausschuss hat der Betriebsrat einen Personalausschuss und einen Wirtschaftsausschuss eingerichtet.

Die Gesellschaft verfügt über einen Beirat. Das im Jahr 2017 gegründete Gremium berät die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat der Gesellschaft auf deren Verlangen in strategischen Fragen, bei der Entwicklung und Evaluierung neuer Geschäftsideen, der Entwicklung neuer Kooperationsmodelle und der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere in den Bereichen Bau, Infrastruktur, Gesundheit, IT und

Verwaltungsmodernisierung. Das Gremium kann Empfehlungen an die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat aussprechen, diese sind an die Empfehlungen nicht gebunden. Die Mitglieder wurden von der Geschäftsführung gemäß § 8 Abs. 2 des Gesellschaftsvertrags nach Billigung durch den Aufsichtsrat benannt.

Der Beirat bestand im Jahr 2021 aus 15 Mitgliedern. Es fanden zwei digitale Sitzungen am 26. März 2021 und 22. Oktober 2021 statt. Schwerpunkte waren die Auswirkungen der und Lehren aus der Corona-Pandemie für die öffentliche Hand sowie das Zielbild der digitalen Verwaltung und die Rolle der PD. Die nächste Beiratssitzung ist für das Frühjahr 2022 geplant.

1.2 Unternehmenssteuerung

Die Steuerung des Unternehmens erfolgt auch im Geschäftsjahr 2021 durch die Geschäftsführung. Grundlage sind regelmäßige vergleichende Analysen von Wirtschaftsplanung, Ist-Entwicklung und Forecast auf Basis der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung. Dabei werden sowohl das Gesamtunternehmen als auch die einzelnen Unternehmensbereiche und Standorte betrachtet. Die Einhaltung von Einzelansätzen des Wirtschaftsplanes wurde im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen überwacht. Abweichungen von den Erwartungswerten der Projekte werden laufend 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. Als unabhängige Prüfungs- und Beratungsstelle ist eine interne Revision eingerichtet.

1.3 Unternehmensführung

Die Gesellschafterversammlung hat am 9.12.2021 für den Frauenanteil im Aufsichtsrat eine Zielgröße von einem Drittel beschlossen, die bis zum 31.12.2024 erreicht werden soll. Die Gesellschafterversammlung hat darüber hinaus die Entscheidung der Geschäftsführer zur Kenntnis genommen, für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführer eine Zielgröße von 50 Prozent festzulegen.

Über die Zielgröße für den Frauenanteil in der Geschäftsführung wird die Gesellschafterversammlung am 8.4.2022 entscheiden.

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 gesellschaftliche Bereiche erfasst.

Zentrale Anforderungen für die Bundesverwaltung sind bspw. im E-Government-Gesetz (EGovG) beschrieben. Darin werden die Bundesbehörden u. a. verpflichtet, 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 GG zum Onlinezugangsgesetz (OZG) geführt, das im Rahmen eines bundesweiten, interföderalen Programms schrittweise umgesetzt werden soll. Der nunmehr seit Ende 2021 vorliegende Koalitionsvertrag der Regierungsparteien auf Bundesebene greift diese Entwicklungen auf und setzt weitere transformatorische Eckpunkte für ein modernes Staatswesen in Deutschland. 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. Auch unterstreichen die Erfahrungen der Coronakrise die Notwendigkeit einer weitergehenden Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.

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 weiter etabliert.

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

Auch im Geschäftsbereich Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung steht die öffentliche Hand weiterhin vor großen Herausforderungen, um öffentliche Infrastrukturen und Immobilien mit begrenzten Haushaltsmitteln zu bauen, zu modernisieren und auszubauen. Auf Bundes-, Landes- und vor allem auf kommunaler Ebene sind die Nettoinvestitionen der öffentlichen Hand in den letzten Jahren zum Teil drastisch gesunken. Hinzu kommen auch in 2021 durch Corona induzierte Effekte wie sinkende Steuereinnahmen, wachsende Sozialausgaben und wirtschaftliche Imponderabilien. Dies, drastisch wachsende Rohstoffpreise und ein eklatanter Fachkräftemangel in den zuständigen Ämtern wird vor allem auf kommunaler Ebene zu weiterer Zurückhaltung bei der Bewilligung und Umsetzung dringend notwendiger Investitionsvorhaben führen. Hinzu kommt eine hohe Auslastung der Bauwirtschaft im Privatsektor, so dass eine große Verfügbarkeit an staatlichen Fördermitteln bislang noch keine große Wirkung erzielen konnte. Darauf hat die Bundesregierung allerdings im Rahmen des Deutschen Aufbau- und Resilienzplanes (DARP) reagiert und daraus einen Beratungsauftrag an die PD in einer Höhe von 50 Mio. € brutto bis 2026 zum Abbau von Investitionshemmnissen insbesondere im kommunalen Bereich vorgesehen.

Konkreter Beratungs- und Unterstützungsbedarf der öffentlichen Hand besteht vor allem bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, bei der Vertragsgestaltung und Vergabeverfahren sowie der effektiven und effizienten Steuerung aufwendiger Infrastruktur- und Bauprojekte bzw. deren kosten-, termin- und qualitätsgerechter Fertigstellung einschließlich der Einbindung von Fördermitteln.

In diesem insgesamt herausfordernden Marktumfeld konnte die PD im Geschäftsbereich Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung ihre Marktposition auf allen föderalen Ebenen weiter ausbauen und dementsprechend personell kontinuierlich wachsen. Während auf Bundesebene weiterhin das Segment der Großprojekte dominiert, spielt die Beratung einer steigenden Anzahl von Landesbauverwaltungen eine zunehmend bedeutsamere Rolle. Aufgabenfelder sind hier z.B. die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Immobilienstrategien und Bewirtschaftungskonzepte oder die Begleitung von komplexen Bauprojekten mit überregionaler Ausstrahlungswirkung. Aber auch die Beratungstätigkeit im kommunalen Umfeld und im Gesundheitswesen konnten deutlich ausgebaut werden. Während im kommunalen Bereich insbesondere die Themen Wohnungsbau und Schulmodernisierung, zunehmend auch Quartiersentwicklung und Portfoliomanagement dominieren, fokussiert sich der Marktbereich Gesundheit, Wissenschaft und Forschung auf operative Krankenhausplanung, Krankenhaus- und Hochschulbau, Beschaffungsprozesse für Medizintechnik oder Beratungstätigkeiten im Umfeld der Corona-Pandemie.

Unter dem Eindruck der Bundestagswahl sind in 2021 zudem die gesellschaftlichen und politischen Diskussionen um den Klimawandel und Nachhaltigkeitsthemen wieder deutlicher in den Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit gerutscht. Auch daraus ergeben sich neue Anforderungen und Beratungsfelder, die durch Projektanfragen und Pilotprojekte – z.B. im Umweltbereich - mit Leben erfüllt werden und somit den Rahmen prospektiver Geschäftstätigkeiten der PD kontinuierlich erweitern. Die PD entwickelt hier neue Beratungsansätze und gibt auch Impulse für Veränderungsprozesse über ihren originären Kundenkreis der PD-Gesellschafter hinaus.

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 weiterhin ein sehr dynamisches Umsatzwachstum verzeichnen. Neben erfolgreicher Projektarbeit haben sich hier auch die Vorteile der Inhouse-Beratung positiv ausgewirkt, der sich jeder PD-Gesellschafter bedienen kann.

Ende 2021 ist die PD zum „Hidden Champion“ des Beratungsmarktes 2022/2023 im Bereich „Public Sector“ gewählt worden. Die Auszeichnung „Hidden Champion des Beratungsmarktes“ wird seit 2008 durch die unabhängige Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) vergeben. Für die in diesem Jahr neu hinzugekommene Kategorie „Public Sector“ hat die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH erstmals diesen Titel errungen.

2.2 Geschäftsentwicklung der PD

Die Geschäftsentwicklung der PD verlief auch in 2021 sehr erfolgreich. Wie schon in den letzten Geschäftsjahren konnte die Gesellschaft die im Wirtschaftsplan 2021 konkretisierten Wachstumserwartungen voll erfüllen. In den beiden Kernbereichen "Strategische Verwaltungsmodernisierung" und "Bau, Infrastruktur,

Kommunalberatung" ist es der Gesellschaft zudem gelungen ihre Präsenz und Beratung für ihre Anteilseigner weiter auszubauen. Die in 2018 bzw. 2019 gegründeten Betriebsstätten in Düsseldorf und Frankfurt am Main entwickelten sich im Berichtsjahr weiter überaus positiv. Sie ermöglichen eine größere Kundennähe, damit eine kurzfristige und unmittelbare Reaktion auf geäußerte Unterstützungsbedarfe und forcieren die weitere Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern in der Region. Neben den etablierten Betriebsstätten und dem bereits in 2020 eröffneten Hamburger Büro kamen mit Wiesbaden und Nürnberg in 2021 zwei weitere Bürostandorte hinzu.

Die Weiterentwicklung des Bereichs Strategische Verwaltungsmodernisierung zu einer vernetzten, Expertise-orientierten Geschäftsorganisation wurde und wird zielgerichtet fortgesetzt.

Im Geschäftsbereich Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung wird gezielt auf Regionalisierung der Beratungsangebote und Zukunftsthemen wie Nachhaltiges Bauen und Betreiben, die Digitalisierung des Bauwesens (BIM: Building – Information – Modeling) oder auch die Exploration von innovativen/ beschleunigten Verfahrenswegen des Bauens gesetzt. Weitere wichtige Aktionsbereiche sind der Wohnungsbau und die Ausdifferenzierung der Beratungstätigkeiten für einen künftigen Marktbereich Umwelt. So kann dazu beigetragen werden, den massiven Investitionsstau der öffentlichen Hand zu verringern und es werden gleichzeitig Impulse für eine fortgesetzt nachhaltige Wirtschaftsentwicklung gegeben.

Die Geschäftsführer Stéphane Beemelmans und Claus Wechselmann zeichneten im Geschäftsjahr 2021 für folgende Bereiche Verantwortung:

Stéphane Beemelmans	Claus Wechselmann
Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung	Strategische Verwaltungsmodernisierung
Bis zum 01.05.2021: Finanzen, IT-Betrieb / Organisation, Recht/Gesellschafterbetreuung (inkl. Datenschutz), CDOO, Digitalisierung/Sicherheit/ interne Projekte, IT-Sicherheit, interne Revision Ab dem 01.05.2021: Finanzen, Recht, Gesellschafterbetreuung, Vergabestelle, interne Revision	Bis zum 01.05.2021: Personal, Marketing & Kommunikation (inkl. Lektorat und Qualitätssicherung), interne Revision Ab dem 01.05.2021: Personal, Marketing & Kommunikation (inkl. Lektorat und Qualitätssicherung), Digitalisierung & IT, Einkauf & Facilities, interne Revision

Im Geschäftsjahr 2021 gehörten der Geschäftsleitung an: Aus dem Bereich „Bau, Infrastruktur und Kommunalberatung“ Herr Dr. Norbert Ahrend (bis zum 1. Mai 2021), Herr Karl-Heinz Heller und Herr Dr. Uwe Schmidt, sowie aus dem Bereich „Strategische Verwaltungsmodernisierung“ Frau Yvonne Balzer, Herr Dr. Sebastian Muschter, Herr Dr. Norbert Ahrend (ab dem 1. Mai 2021) und Herr Dr. Peter-Roman Persch.

Die zivilrechtlichen Grundlagen der Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern sind in der jeweils abgeschlossenen Eckpunktevereinbarung geregelt. Der Gesellschafterkreis wird sich voraussichtlich auch in den kommenden Jahren dynamisch entwickeln.

2.3 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die Gesellschaft hat das Jahr 2021 mit einem Jahresüberschuss von rd. 12.704 T€ abgeschlossen und liegt damit um 5.144 T€ über Plan. Gegenüber dem Vorjahr verbesserte sich das Jahresergebnis um 6.401 T€.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht den soliden Entwicklungskurs der Gesellschaft:

Geschäftsjahr	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Gesamtleistung (T€) (ohne sonstige betriebliche Erträge)	9.286	11.396	25.961	43.468	54.578	65.407	94.040
Deckungsbeitrag 1 (T€)	6.327	8.051	16.289	23.585	31.952	48.767	73.184
Jahresüberschuss (T€)	1.064	1.324	2.838	3.858	2.898	6.303	12.704

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

Mit Steigerung der Gesamtleistung sind auch die Gesamtaufwendungen angestiegen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist die Steigerung der Personalaufwendungen aufgrund des erneuten überplanmäßigen Personalaufbaus, der durch die hohe Nachfrage der Beratungsleistungen begründet ist. Des Weiteren erhöhten sich die Mietkosten aufgrund neuer Bürostandorte in Wiesbaden und Nürnberg sowie für zusätzliche Büroflächen in Berlin. Mit dem Aufbau an Personal und Büroflächen waren auch zusätzliche Aufwendungen für die Büroausstattung und sonstige betriebliche Aufwendungen notwendig.

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

	PLAN (T€)	IST (T€)	Δ (T€)
Gesamtleistung (einschl. sonstige betriebliche Erträge)	81.625	94.055	12.430
Aufwand	-70.707	-75.782	-5.075
davon Personalaufwand	-36.850	-42.458	-5.608
Zinsergebnis, Steuern	-3.358	-5.569	-2.211
Jahresüberschuss	7.560	12.704	5.144

Die Gesellschaft verfügt zum Ende des Jahres 2021 über direkte Geldmittel in Höhe von 23,3 Mio. €. Aufgrund des Zinsniveaus erfolgten keine Anlagen in Termin- oder Tagesgeldern. Die direkten Geldmittel gegenüber dem Vorjahr sind um rd. 8,2 Mio. € angestiegen, was insbesondere durch den sehr guten Jahresüberschuss erreicht wurde. Verstärkt wurde dieser Effekt durch den Verzicht auf die Gewinnausschüttungen für das Geschäftsjahr 2020.

Der Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen hat sich um 14,7% (+ 1.461 T€) erhöht. Angestiegen sind auch die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von 1.310 T€ auf 1.950 T€. Im Vergleich zum Vorjahr reduzierten sich die Rückstellungen um 371 T€. Die Reduzierung ergibt sich aus einer verringerten Steuerrückstellung (-1.329 T€) und der Erhöhung im Bereich sonstigen Rückstellungen (+958 T€), insbesondere für Tantieme und Personalkosten.

Das Eigenkapital (inklusive des Jahresüberschusses 2021) liegt vor Ergebnisverwendung mit rund 31,8 Mio. € bei rund 69,1% der Bilanzsumme und damit 11.283 T€ bzw. 32,5% über dem Vorjahreswert. Der aktuelle Saldo des Eigenkapitals entspricht in etwa dem 12,0-fachen des Anlagevermögens.

Die Entwicklung der Gesellschaft im Berichtsjahr hat die im Lagebericht des Vorjahres abgegebene Prognose für die Entwicklung von Gesamtleistung und operativem Jahresergebnis deutlich übertroffen. Damit einhergehend sind gegenüber der Prognose weiterhin hohe Aufwendungen für bezogene Fremdleistungen sowie überplanmäßige Personalaufwendungen durch den starken Anstieg des Personalkörpers angefallen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen in der Berichtsperiode gegenüber der Vorjahresprognose auf Grund von hohen Personalbeschaffungskosten und bezogenen Leistungen durch externe Dienstleister. Weiterhin hatte die anhaltende Corona-Pandemie Auswirkungen auf die betrieblichen Abläufe. Daraus resultierten auch im Berichtsjahr Verschiebungen in den betrieblichen Aufwendungen. Während die Weiterbildungsmaßnahmen größtenteils digital stattfanden und die Reiseintensität auf das Nötigste beschränkt wurde blieb die Homeoffice-Tätigkeit der PD-Mitarbeitenden konstant hoch. Dies führte im Ergebnis zu relativ gesunkenen betrieblichen Aufwendungen für Mieten, Weiterbildung, Reisekosten und Büromaterial.

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 2021 rund 18.313 T€ und liegt damit um 7.385 T€ über Plan. Gegenüber dem Vorjahr wurde das Ergebnis vor Zinsen und Steuern mit 8.979 T€ übertroffen.

Der Cash-Flow betrug insgesamt 8.211 T€. Die Finanzmittel liegen damit am Ende des Berichtszeitraums bei 23.300 T€. Der Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit betrug 11.093 T€ und aus der Investitionstätigkeit -1.745 T€. Aufgrund des Anteilsrückkaufs (5.685 Anteile) vom Bund weist der Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr 1.137 T€ aus. Gewinnausschüttungen für 2020 an die Gesellschafter erfolgten beschlussgemäß nicht.

Die PD hat während des Geschäftsjahres 2021 durchschnittlich 520 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt, gegenüber durchschnittlich 355 im Geschäftsjahr 2020.

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

- Der bereits im letzten Jahr auf digitale Formate angepasste Onboarding-Ablauf wurde im Sommer 2021 nochmals überarbeitet, um allen Beteiligten eine bessere Planbarkeit sowie eine bessere dramaturgische Abfolge der einzelnen, circa einstündigen Onboarding-Events anbieten zu können.
- Das Basis-Curriculum (bisher als Berater-Curriculum bekannt), als fester Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes, wurde im ersten Halbjahr 2021 erweitert, komplettiert, evaluiert und durch multifaktorielle Feedbackprozesse umfassend qualitätsgesichert. Ferner arbeitet die PD an der Implementierung eines Aufbau-Curriculums.
- Das Rollen- und Kompetenzmodell wird weiterhin der wachsenden Struktur der PD und dem Bedarf nach zielgerichteter Personalentwicklung und transparenteren Evaluations- und Beförderungskriterien angepasst.
- Am 1. Juli 2021 startete im Geschäftsbereich SVM der SVM-Campus. Die PD investiert mit der Implementierung des SVM-Campus in die Entwicklung ihrer Consultants und Senior Consultants und konkre-

tisiert deren Entwicklungspfad. Hierbei steht die Förderung einer breiten und integrierten Grundausbildung zu exzellenten Beratern und Beraterinnen der öffentlichen Hand mit den zwei Standbeinen Beratungsexzellenz und Verwaltungskompetenz im Fokus.

- Im Herbst 2021 wurden die Abschlussevents der ersten Führungskräfteentwicklungstrainings mit dem externen Partner Egon Zehnder durchgeführt. Auf Basis der Erkenntnisse wird derzeit an einem Konzept für ein PD-spezifisches und entwicklungsorientiertes Führungskräfteprogramm gearbeitet.
- Es finden weiterhin jährliche Zielvereinbarungs-/ Personalentwicklungsgespräche mit allen Beschäftigten statt.
- 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.
- Die PD fördert weiterhin 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. Die gendergerechte Sprache wurde Ende 2020 bei der PD eingeführt. Somit setzt sich die PD das Ziel, geschlechterdifferenziert und gleichstellungsorientiert in Sprache und Schrift zu formulieren. Zur Weiterentwicklung der Diversitätsarbeit innerhalb der PD und der Verankerung des Themas Vielfalt in der Unternehmenskultur wurde von der AG Diversität ein Entwurf für ein Diversity-Konzept erstellt, für dessen professionalisierte Umsetzung nach Unterstützung gesucht wurde.
- 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 wurden im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowohl Covid-19-Impfungen wie Gripeschutzimpfungen angeboten und zudem ein Web Based Training zur Arbeitssicherheit durchgeführt.
- Der sonst jährlich stattfindende StaffDay fand in 2021 pandemiebedingt in Form eines virtuellen Jahresausklangs statt, wo über aktuelle Themen berichtet wurde. Zusätzlich fanden im Sommer die jeweiligen Geschäftsbereichstreffen statt, die einen vertieften Einblick in die Entwicklungen bei SVM und BIK gaben und zur Vernetzung der Teams dienten.
- Des Weiteren wurde in diesem herausfordernden Jahr das Teambuilding und die soziale Verbundenheit über eine Auswahl an verschiedenen virtuellen Formaten gefördert.
- 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 des ökologischen Engagements hat die PD seit 2016 jährlich heimische Bäume in der Region Brandenburg und erstmalig 2019 in der Region Nordrhein-Westfalen gepflanzt. 2020 wurde an einer Waldsäuberungsaktion teilgenommen und in 2021 fand an den Standorten Berlin, Düsseldorf und Frankfurt ein PD Social Nature Day statt, bei denen u.a. ein Moor winterfest gemacht wurde und das Rheinufer und ein Teil des Jakobswegs von Müll befreit wurden.
- Während der Büro- und Beraterarbeit achtet die PD auf einen sparsamen Umgang mit Ressourcen wie Papier und Energie und nutzt – wenn immer möglich – alternative Besprechungsmedien.

3 Prognose-, Chancen- und Risikobericht

3.1 Prognose- und Chancenbericht

Die PD sieht ihre strategischen Wachstumschancen zum einen in einer Vertiefung der Wertschöpfung in ihren Kernbereichen und zum anderen im weiteren Ausbau der Beratungskompetenzen in Themenfeldern wie zum Beispiel Gesundheit, Umwelt/Nachhaltigkeit, Personal & Organisationsentwicklung, Mobilität, öffentliche Sicherheit, öffentliche Finanzen, IT, Digital Governance, Digitalisierung des Bauwesens etc. auf allen föderalen Ebenen.

Neben der Umsetzungsbegleitung von Großprojekten und komplexen Immobilienvorhaben steht die Strategie- und Organisationsberatung der Verwaltung bei wichtigen Innovations-, Modernisierungs- und Beschaffungsprojekten im Fokus. Darüber hinaus werden die Kommunalberatung und das Gesundheitswesen weiterhin 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 in Übereinstimmung mit den gängigen Verfahren und Vorschriften der Haushaltsaufstellung und -führung abgewickelt werden muss. Neue Wachstumschancen werden im Ausbau der Geschäftstätigkeiten in den Aufgabenfeldern Umwelt und Wohnungsbau gesehen, die in 2022 als eigenständige Marktbereiche etabliert werden. Für 2022 ist zunächst die Eröffnung eines Büros in München geplant, um hier Büroarbeitsplätze für eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitenden in Kundennähe zur Verfügung zu stellen.

Der Wirtschaftsplan für das Jahr 2022, der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 1. Dezember 2021 beschlossen wurde, und die mittelfristige Planung für die Geschäftsjahre 2023-2026 sehen für das Gesamtunternehmen ein kontinuierliches Wachstum insbesondere der eigenen Leistung der PD vor. Dabei wird im Zeitraum 2022 – 2026 eine an die Eigenleistung angepasste Steigerung der Gesamtleistung von bis zu 37% erwartet.

Für das Jahr 2022 wird gegenüber dem Berichtsjahr mit einer wiederholt steigenden Gesamtleistung gerechnet. Der Anteil der Eigenleistung steigt gegenüber dem Berichtsjahr um ca. 20%. Hier kommen die Effekte aus dem Personalaufbau des Berichtsjahres zum Tragen. Aufgrund der Anpassung der Kosten im Verhältnis zum stetigen Wachstum des Geschäftsvolumens der PD in einem Umfeld ohne Coronabeschränkungen wird das operative Ergebnis im Jahr 2022 deutlich niedriger angenommen als im Jahr 2021. Ausschlaggebende Faktoren hierbei sind Aufwendungen im Personalbereich auf Grund des fortlaufenden Personalszuwachses im operativen und internen Bereich, Personalentwicklung sowie die damit einhergehende Steigerung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Die steigenden sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind insbesondere durch die notwendigen Standortvergrößerungen, die Standorterweiterungen und die damit zusammenhängenden Standortinvestitionen begründet. Eine kostenseitige Anpassung auf das weitere Mitarbeitendenwachstum ist für die Weichenstellung und zukünftige Entwicklung der PD in 2022 zwingend erforderlich.

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 in enger Abstimmung nahezu vollständig reduziert und die Mitarbeitenden arbeiten überwiegend im Homeoffice. Durch die Ausweitung moderner digitaler Kommunikationsmittel können die genannten Einschränkungen kompensiert und die geschäftlichen Aktivitäten nahezu unterbrechungsfrei fortgesetzt werden. 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 gering 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. Das Risikomanagement obliegt der Geschäftsführung und hat zum Ziel, Risiken frühzeitig zu erkennen, die Planungssicherheit zu verbessern sowie Kosten zu senken.

Risiken im Beratungsgeschäft sind:

- Externe Risiken durch Rahmenbedingungen und Markteinflüsse, die nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Dies sind vor allem Auswirkungen aufgrund von Veränderungen in der Marktlage, dem Wettbewerb, der Konjunktur oder Pandemien.
- Interne Risiken, die durch Entscheidungen und Handlungen der Gesellschaft selbst bedingt sind. Dazu zählen Risiken aus der Leistungserstellung, im finanzwirtschaftlichen Bereich, informationstechnische Risiken oder aus der Organisation und dem Management des Unternehmens. Sie sind meist durch operative Entscheidungen und Maßnahmen direkt beeinflussbar und steuerbar.

Um die Auswirkungen von Risiken abschätzen zu können, werden diese fortlaufend bewertet.

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 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 Soll/Ist-Abweichungen zu analysieren.

Daneben wird auch die operative Risikostruktur in regelmäßigen Abständen einer Überprüfung und Bewertung unterzogen sowie im Management der Risiken eine Überprüfung von Mitigationmöglichkeiten (z. B. Versicherbarkeit) durchgeführt. Auch wurde eine interne Revision im Unternehmen aufgebaut. 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 4. März 2022

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH, Berlin

Stéphane Beemelmans

Geschäftsführer

Claus Wechselmann

Geschäftsführer