

## 6. Speyerer Tagung zur Public Corporate Governance

Berater Panel zum Thema: "Aktuelle Herausforderungen für das Beteiligungsmanagement von Kommunen"

Beitrag von Dipl.-Kfm. Dr. Sven-Joachim Otto

Die Kommunalwirtschaft wird in den letzten Jahren mit vielfältigen neuen Aufgaben konfrontiert. Zu den klassischen Themen, wie Ver- und Entsorgung, ÖPNV, Wohnen und Wirtschaftsförderung, kommen neue Aufgabenfelder, wie Breitbandausbau, eMobility-Infrastruktur, Smart Parking, Car-/Bikesharing, Mobility Apps, Immobilienbewirtschaftung, Energie-Contracting, Energetische Sanierung, Smart Grids, Intelligente Straßenbeleuchtung, Smart Home und Smart City Apps sowie Shared Services für die Verwaltung. Diese erfordern neue Kompetenzen und forcieren den Wettbewerb. Gleichzeitig sind die Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Erfüllung der Daseinsvorsorge gestiegen. Viele Städte besitzen heute schon Stadtkonzerne von beachtlicher Größe. So verfügen die Städte Frankfurt/Main über 230, Köln über 110, München über 80, Dortmund über 70, Düsseldorf und Krefeld über je 60 Beteiligungen. Diese Komplexität ist historisch gewachsen und nimmt durch die neuen Aufgabenfelder weiter zu. Ganzheitliche strategische Führung und Controllingfähigkeit wird deshalb für das Beteiligungsmanagement immer wichtiger.

Die Klassische Beteiligungsverwaltung wird den heutigen Anforderungen kaum noch gerecht. Meist handelt es sich um eine kleine zentrale Verwaltungseinheit mit zu wenig Personal. Betriebswirtschaftliches Know-How ist oft nur eingeschränkt vorhanden und es fehlt eine KPI-basierte Berichterstattung. Eine wirkliche Managementfunktion wird selten wahrgenommen, häufig erschöpft sich die Aktivität in einer Monitoringfunktion ohne Führung. Einziges Produkt der Beteiligungsverwaltung ist dann der jährliche Beteiligungsbericht, der teilweise aber erst Jahre später in die Ratsgremien eingebracht wird. Die Unterstützung wichtiger Entscheidungsprozesse und die Betreuung von Aufsichtsratsmitgliedern ist auf diese Weise nur schwer möglich.

Der Schlüssel eines zukunftsfähigen Stadtkonzerns ist hingegen ein proaktives Beteiligungsmanagement. Ein solches dient als Schnittstelle zwischen Kernverwaltung und Beteiligungen. Es stellt eine einheitliche strategische Führung des Beteiligungsportfolios sowie die Steuerung und Kontrolle der einzelnen Beteiligungen sicher. Das Beteiligungsmanagement bietet ein effektives Beteiligungscontrolling und unterstützt die Führungsebene der Stadt. Wichtige Voraussetzungen sind hierfür die Schaffung von Transparenz und die Vermeidung von Überschneidungen in den Aufgabenbereichen. Ein effizientes Beteiligungsmanagement bringt „Ordnung“ in den Konzern, es koordiniert die

Umsetzung der von der Stadt gesetzten Ziele. Von großer Bedeutung ist hierbei die Abstimmung der Geschäftsfeldstrategien der Beteiligungen mit der Finanzpolitik der Stadt sowie die Überwachung geplanter und laufender Projekte. Schließlich identifiziert das Beteiligungsmanagement Synergien und schlägt übergreifende Effizienzmaßnahmen im Stadtkonzern vor. Es analysiert kontinuierlich die Auswirkungen veränderter Rahmenbedingungen.

Ein effizientes Beteiligungsmanagement verändert die Anforderungen an Organisation und Mitarbeiter. Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements sollten tiefe Kenntnisse in den Bereichen BWL, Kommunalrecht, Gesellschaftsrecht, EU-Recht und zu den entsprechenden Beteiligungen haben. Ein auch personell hinreichend gut ausgestattetes Beteiligungsmanagement ist empfehlenswert. Das Beteiligungsmanagement sollte hoch in der hierarchischen Struktur angesiedelt sein, dies erleichtert Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten und ermöglicht eine enge Zusammenarbeit mit der Führungsspitze (Oberbürgermeister, Kämmerer). Neue Aufgabengebiete, wie bspw. Corporate Governance und Compliance, müssen angegangen werden. Auch die Führung des Beteiligungsmanagement als Cost-Center ist denkbar.

Möglich ist auch die Übertragung des Beteiligungsmanagements auf eine Management Holding Gesellschaft. Diese übernimmt dann die Gesamtverantwortung für alle Beteiligungen. Die kaufmännischen Funktionen können weitestgehend auf der Ebene der Holding gebündelt werden, die dann die übergreifende Steuerungsfunktion zur Koordination städtischer Ziele übernimmt. Der Fokus der einzelnen Beteiligungsgesellschaften liegt danach auf dem operativen Geschäft. Die Gestaltung der Holdinggesellschaft kann hierbei durchaus auch abgestuft erfolgen. Während eine Finanzholding nur das Beteiligungscontrolling zentral durchführt übernimmt die Management Holding alle kaufmännischen Querschnittsfunktionen für den Konzern, nur das operative Geschäft verbleibt bei den Beteiligungen. Eine Zwischenform ist die Strategische Holding, die zusätzlich zum Beteiligungscontrolling noch einzelne Querschnittsfunktionen wie Recht und strategische IT übernimmt.

Sowohl ein regelmäßiger Austausch mit den Geschäftsführungen der Beteiligungsgesellschaften als auch die Schulung und Unterstützung städtischer Aufsichtsratsmitglieder in den einzelnen Gesellschaften sind wichtige Aufgaben des Beteiligungsmanagements. Unterstützt wird es hierbei durch den Einsatz einer modernen datenbankorientierten Software, die alle Informationen aus einer Quelle liefert. Hierzu gehören insbesondere Analysen wesentlicher Finanz-, Personal- sowie Leistungskennzahlen über sog. „Dashboards“. In wichtigen Spezialfragen sollte das Beteiligungsmanagement auch externe Berater hinzuziehen.