

## ■ Organisations- und Informationsmanagement

### Effizientes und nachhaltiges Beteiligungsmanagement durch prozessorientiertes Handeln

von Lars Scheider



**Lars Scheider**

*Bankkaufmann. Assessor jur.  
Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter  
Wirtschaftskanzlei. Seit über 10 Jahren Ver-  
waltungsdirektor und Abteilungsleiter Betei-  
lungsmanagement (20.3) bei der Stadtkäm-  
merei der Stadt Frankfurt a. M.  
Verantwortung für alle Grundsatzfragen der  
Beteiligungssteuerung der rund 500 städtisch-  
en Beteiligungsgesellschaften. Überörtliche  
Mitarbeit in Fachkreisen und Berichtsprojekten  
der kommunalen Spitzenverbände.*



#### Kontakt in der KGSt:

Dr. Gaby Beckmann  
0221 37689-24  
[Gaby.Beckmann@kgst.de](mailto:Gaby.Beckmann@kgst.de)

KGSt®-Mitglieder finden das Praxis-  
handbuch Beteiligungsmanagement der  
Stadt Frankfurt a. M. im KGSt®-Portal un-  
ter der Kennung [20160323A0023](#).

Die Organisation des Beteiligungsmanagements ist bundesweit sehr unterschiedlich gestaltet. Hinsichtlich der organisatorischen Ansiedlung des Beteiligungsmanagements werden sowohl Lösungen innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung gewählt.

In Frankfurt am Main hat sich seit 1999 die Anzahl der städtischen Beteiligungen von 135 auf mittlerweile über 500 erhöht (vgl. [www.beteiligungsmanagement-stadt-frankfurt.de](http://www.beteiligungsmanagement-stadt-frankfurt.de)). Damit liegt Frankfurt am Main im Bundestrend der deutschen Großstädte, die heute in der Regel über 50 % der Daseinsvorsorge nicht mehr aus der Kernverwaltung sondern aus dem Bereich ihrer Beteiligungsunternehmen bereit stellen.

Das Beteiligungsmanagement war in den letzten 20 Jahren vielfachen Veränderungen unterworfen. Seit 01.11.2013 ist es als Abteilung in der Stadtkämmerei organisiert.

#### Effizienz durch prozessorientiertes Handeln

Der langjährige Trend zur Ausgliederung und Privatisierung erfordert auf Seiten der Kommunen ein effektiv aufgestelltes Beteiligungsmanagement. Das Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main mit seinen 16 Beschäftigten (14 Vollzeitäquivalente), wirkt als zentrale Serviceeinheit bei der Aufgabe mit, die Beteiligungsunternehmen zu steuern und zu überwachen. Hierbei sind sowohl die Gemeinwohlorientierung als auch die Wirtschaftlichkeit der Gesellschaften zu beachten. Im Rahmen des Beteiligungsmanagements werden die der Stadt Frankfurt am Main als Gesellschafterin obliegenden Funktionen ebenso wahrgenommen wie die Betreuung der städtischen Aufsichtsratsmitglieder. Das Beteiligungsmanagement arbeitet insbesondere bei der Gründung, Umwandlung, Auflösung und Umstrukturierung von Gesellschaften mit. Die inhaltliche Festlegung über den qualitativen Umfang des Beteiligungsmanagement erfolgte zuletzt durch den Beschluss der Stadtverordnetenversammlung im März 2010 durch den Beschluss der Richtlinie guter Unternehmensführung „Public Corporate Governance Kodex“ für die Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen der Stadt Frankfurt am Main.

Diesen in den letzten Jahren stetig gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Beteiligungsmanagement ist das Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main mit einer konsequenten Stärkung der internen Prozessabläufe begegnet. Neben der Entwicklung von Arbeitsplatzbeschreibungen und Stellenbeschreibungen für die Mitarbeiter der Sachgebiete Unternehmensbetreuung, Controlling und Zentral Service wurden darüber hinaus eine Vielzahl von einzelnen Instrumenten des Beteiligungsmanagements wie z. B. Muster Verträge, Beschlüsse und Dokumente sowie Handbüchern für den Aufsichtsrat und Betriebskommission etc. entwickelt (vgl. auch dazu Steuerung kommunaler Beteiligungen, [KGSt®-Bericht Nr. 3/2012](#)).

Auf Basis dieser Grundlagenarbeit wurde vom Beteiligungsmanagement in 2013 ein Prozesshandbuch (Praxishandbuch) erstellt, in dem die wesentlichen internen Prozesse abgebildet wurden. Dies sind vor allem folgende sieben Bereiche:

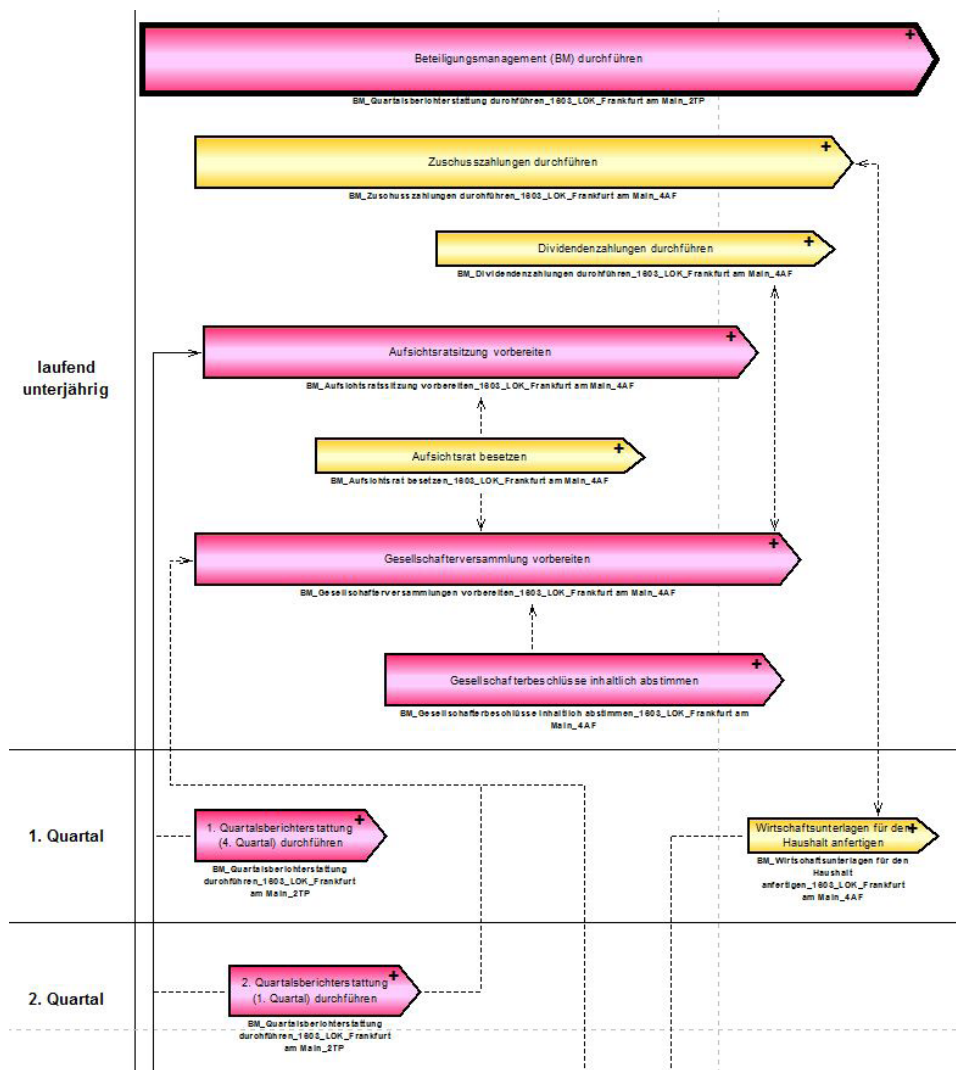
- Aufsichtsrat (Mandatsverwaltung und Sitzungsvorbereitung);
- Magistrats-/Gesellschafterbeschlüsse;
- Veränderungen und Struktur des Beteiligungsbestandes;
- Wirtschaftspläne (Wirtschaftsplangespräche, IT-Tool zur Analyse, Wirtschaftsplanunterlagen für den Haushalt);
- Umsetzung der Wirtschaftspläne im laufenden Geschäftsjahr (Quartalsbericht, Zuschüsse und Dividenden);
- Besonderheiten bei ausgewählten Beteiligungen (z.B. Abstimmung von Gesellschafterbeschlüssen mit Mitgesellschaftern);
- Beteiligungsbericht

Im Praxishandbuch wurden die Prozesse auf Basis des Microsoft Office-Paket dokumentiert und visualisiert. Im Rahmen der ADONIS-Einführung bei der Stadt Frankfurt

am Main wurden die oben beschriebenen Geschäftsprozesse mit Unterstützung der KGSt nach FaMoS übertragen. Sie sind in der KGSt®-Prozessbibliothek im Produkt 111.02 (Strategisches Controlling) oder unter folgendem Direktlink: <https://www.kgst.de/prozessbibliothek/index.html?idu=57621920160404> verfügbar.

**Fazit**

Die Organisation des Beteiligungsmanagements ist bundesweit sehr unterschiedlich gestaltet. Dabei gibt es keine „Musterlösung“. Wichtig ist jedoch die Transparenz und Dokumentation der internen Prozesse des Beteiligungsmanagements, um mit knappem Personal Ressourcen den sich steigenden Anforderung (Stichwort: Risikomanagementsystem) in den jeweils örtlich gegebenen Verwaltungsstrukturen erfolgreich stellen zu können.



Auszug aus der Prozesslandkarte: Beteiligungsmanagement (BM) durchführen