

# Operatives Beteiligungscontrolling, Quartalsberichte und Softwareunterstützung Für nachhaltige Steuerung

Assessor jur. Lars Scheider,

Leiter Abteilung Beteiligungsmanagement, Stadtkämmerei Frankfurt a.M.

Sehr geehrte Damen und Herren ich freue mich sehr Ihnen heute ein zentrales Instrumente für eine nachhaltige und wirkungsorientierte Steuerung von öffentlichen (Beteiligungs-) Unternehmen am Beispiel des in der Stadt Frankfurt am Main im Beteiligungsmanagement angewandte operative Beteiligungscontrolling vorstellen zu dürfen.

## Frankfurts Beteiligungen im Überblick

Seit meinem Dienstantritt in der Stadt Frankfurt am Main 1999 hat sich die Anzahl der städtischen Beteiligungen von damals 135 auf mittlerweile über 390 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. Dies wird besonders bei der Mitarbeiterzahl deutlich. Waren vor rund 20 Jahren noch etwa 20.000 Mitarbeiter in der Stadtverwaltung in Frankfurt a. M. beschäftigt, so ist diese Zahl heute mehr als halbiert. Hingegen ist die Anzahl der Mitarbeiter in den Beteiligungsunternehmen der Stadt Frankfurt auf rund 15.000 Mitarbeiter angestiegen. Dabei sind noch nicht einmal die rund 12.000 Mitarbeiter der Fraport AG am Standort Frankfurt am Main hinzugerechnet.

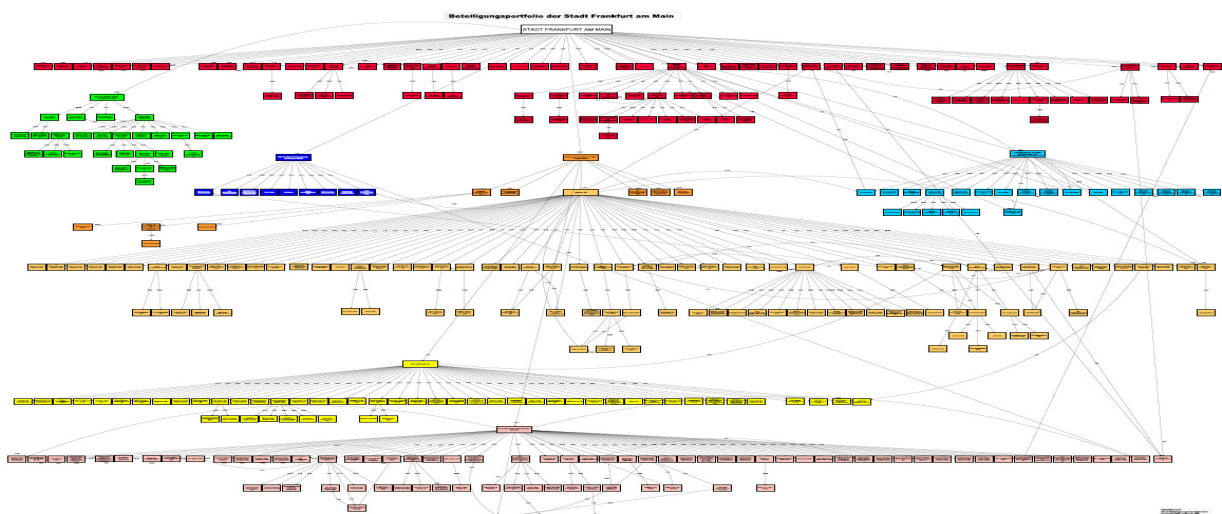


Abbildung 1: Beteiligungsportfolio der Stadt Frankfurt am Main

Wie die graphische Darstellung des Gesamtportfolios zeigt, ist das Portfolio der Stadt Frankfurt a. M. in vier wesentliche Konzerne (Wohnungsbau, Entsorgung, Messe und Stadtwerke mit der klassischen Querverbund Versorgung und ÖPNV) gegliedert. Wie die Kennzahlen belegen decken diese Konzerne als Kern des städtischen Beteiligungsportfolios etwa 80 % des Vermögens und ca. 90 % der gesamt Leistung aller städtischer Beteiligungen mit rund 10.000 Mitarbeiter ab. Von den über 370 Gesellschaften entfallen mit 54 Gesellschaften ca. 15 % auf die direkten Beteiligungen; hiervon sind knapp 30 Gesellschaften direkte Mehrheitsbeteiligungen, d.h. Gesellschaften, an denen die Stadt Frankfurt am Main Anteile am Stammkapital von über 50 % hält. Die Zahl der indirekten Beteiligungen beträgt knapp 320 Beteiligungen und gliedert sich bis zum 5. Grad. Mehr als die Hälfte der Beteiligungen (rund 230) sind in den Bereichen Verkehr, Ver- und Entsorgung angesiedelt.

### **Nachhaltigkeit des Beteiligungsmanagements durch operatives Beteiligungscontrolling**

Mit der „Richtlinie guter Unternehmensführung – Public Corporate Governance Kodex – für die Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen der Stadt Frankfurt am Main“ (PCGK) verpflichtet sich die Stadt Frankfurt am Main (auf der Grundlage des Stadtverordnetenbeschlusses vom 25.03.2010), eine gute, verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle bei ihren Beteiligungsunternehmen zu sichern. Neben der Aufgabe, die Unternehmen bei der Erfüllung des Unternehmenszwecks zu unterstützen und die wirtschaftliche Effizienz zu optimieren, hat die Stadt daher im Rahmen kommunaler Selbstverwaltung gleichzeitig zu gewährleisten, dass bei der Leitung, Steuerung und Überwachung der Unternehmen, insbesondere die öffentlichen Belange, d.h. die Daseinsvorsorge, angemessen berücksichtigt werden.

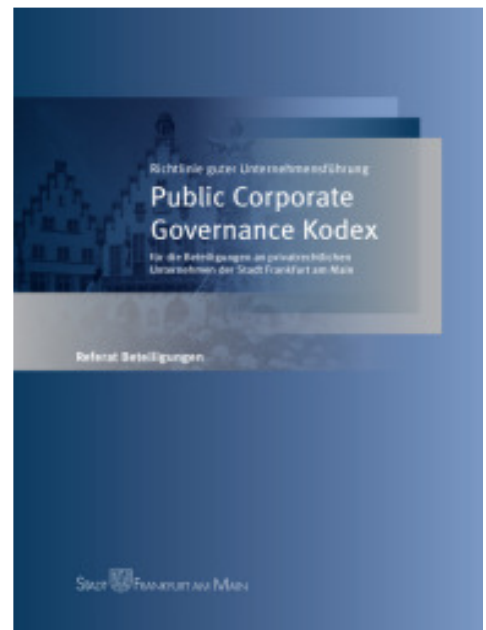


Abb. 2: PCGK der Stadt Frankfurt am Main

Der bereits von mir eingangs skizzierte 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 mit 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.

Der Anspruch an die Steuerung und Transparenz der Unternehmensführung bei den städtischen Beteiligungsunternehmen ist auch in Frankfurt am Main in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen; eine Entwicklung, die sich in jüngster Zeit noch verstärkt hat. Eine Reihe von Bilanzskandalen und nicht zuletzt die Finanzkrise waren Auslöser mehrerer Gesetzesänderungen, die jeweils eine Verbesserung von Steuerung und Transparenz sowie eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung zum Ziel hatten. Das Beteiligungscontrolling der Stadt Frankfurt am Main ist ein funktionsübergreifendes Instrument des Magistrats zur Steuerung der Beteiligungsgesellschaften sowie des Konzernverbundes Stadt Frankfurt am Main.

Das operative Beteiligungscontrolling der Stadt Frankfurt am Main wird in Form eines Quartals-Reportings vollzogen, im Rahmen dessen die Quartalsabschlüsse der direkten und indirekten städtischen Mehrheitsbeteiligungen sowie der Eigenbetriebe vom Beteiligungsmanagement zu einem Gesamt-Quartalsbericht zusammengefasst werden. Die vorgelegten Gewinn- und Verlustrechnungen der Gesellschaften werden in engem Kontakt zwischen den Unternehmensbetreuern / Unternehmensbetreuerinnen des Beteiligungsmanagements und den zuständigen Controlling-Abteilungen analysiert und erläutert. Wesentliche Kennzahlen sind die Ist-, Plan- und Vorjahreszahlen der GuV-Positionen. Zudem werden Hochrechnungen auf das Jahresergebnis erfasst und analysiert.

Die Berichte dienen der zeitnahen und ausreichenden Information des Aufsichtsrates und der Gesellschafter/-innen sowie der Vorbereitung eventuell erforderlicher Steuerungsmaßnahmen. Es ist darauf hinzuwirken, dass die der Stadt gemeldeten Quartalsergebnisse denen des

Aufsichtsrates inhaltlich entsprechen bzw. Hinweise auf zeitlich bedingte Abweichungen im Ausnahmefall erfolgen.

Die Berichte an den Aufsichtsrat orientieren sich an den Vorgaben des § 90 AktG.

Die Berichte im Rahmen des Beteiligungscontrollings bestehen aus einem Zahlenteil und aus einem Erläuterungsteil.

Der Zahlenteil enthält zum jeweiligen Stichtag die folgenden Angaben:

- Ist-Bilanz;
- Plan Gewinn- und Verlustrechnung;
- Ist Gewinn- und Verlustrechnung;
- Hochrechnung der Gewinn- und Verlustrechnung auf das Gesamtjahr;
- Personalbestand (Personen und Vollzeitäquivalente);
- Eventuell weitere nach Vorgaben des Beteiligungsdezernenten / der Beteiligungsdezernentin zu meldende Leistungskennzahlen.

### 2. Bewertung des Geschäftsverlaufs

Die mit „gelb“ (Beobachtungsbedarf) oder „rot“ (Handlungsbedarf) bewerteten Gesellschaften / Eigenbetriebe stehen hinsichtlich des hier dargestellten Sachverhalts in engem Kontakt mit dem Beteiligungsmanagement; notwendige Maßnahmen werden somit zeitnah abgestimmt.

Interne Verweise im Beteiligungsmanagement	Beobachtungsbedarf	Handlungsbedarf	Erläuterungen (nur bei „gelb“ oder „rot“)
Empfehlungen vorbehaltlos zuformulieren, die auch auf qualitative und quantitative Aspekte abzielen.			
Die in den vergangenen Monaten durchgeführten Maßnahmen werden im Klärungsbedarf des Beteiligungsmanagements abgeklärt.			

### 3.2 Wichtige Kennzahlen

**Eigenkapital**  
 Das nicht konsolidierte Eigenkapital des Gesamtunternehmens summiert sich zum 30.06.2013 auf 29,7 Mio. € (abgesehen davon, dass in dieser Summe die Dorm-Romer GmbH, die MVZ GmbH, die VOF des MFKW, der Mousorturm, die Schiml und die INAPW GmbH jeweils mit einem Betrag von 0,00 € enthalten sind, da es sich durch den Ansatz eines „Null“- und „Eigenkapital gedeckter Fehlbetrages“ in dieser Übersicht ergibt. Die Eigenkapitalquote des Gesamtunternehmens beträgt ... %.

**Verbindlichkeiten**  
 Die im Bericht erwähnten Muttergesellschaften und -einbetriebe wiesen zum 30.06.2013 / 30.06.2012 (Stichtage) folgende Verbindlichkeiten gegenüber den Kreditinstituten von ... Mio. € aus, wovon ... Mio. € gegenüber Kreditinstituten bestehen und ... Mio. € gegenüber der Stadt Frankfurt am Main. Von den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entfallen ... Mio. € auf den Bereich Verkehr, Vor- und Erlössteuer, ... Mio. € auf den Bereich Wohnbau, ... Mio. € auf den Bereich Wirtschaft und Steuerberatung / Messe-Konzern und ... Mio. € auf den Bereich Öffentliche Ordnung.

### HF der Stadt Frankfurt am Main

	30.06.2013	30.06.2012	30.06.2011	30.06.2010	30.06.2009	30.06.2008	30.06.2007
<b>Plan</b>	1.000	1.400	1.800	2.200	2.600	3.000	3.400
<b>Ist</b>	1.000	1.400	1.800	2.200	2.600	3.000	3.400
<b>Abw.</b>	0	0	0	0	0	0	0

Im aktuellen Berichtszeitraum (01.01.2013 bis 30.06.2013) fallen die Umsatzerlöse insbesondere aufgrund der geringeren Personalkostenersatzung um 156 T€ geringer aus als geplant. Monatliche, geschätzte Vorbuchungen für die zum Jahresende zu erwartende Auflösung von Altersrückstellungen sind ursächlich für den um 187 T€ geringeren Personalaufwand. Zudem ergibt sich eine Unterschreitung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Unter dieser Position werden im Rahmen des Jahresabschlusses noch die Zuführungen zu Altersrückstellungen verbucht.

**FAZIT:**  
 Geringere Umsatzerlöse können durch einen geringeren Personalaufwand und geringere sonstige betriebliche Aufwendungen mehr als kompensiert werden, so dass das Halbjahresergebnis um 113 T€ besser ausfällt. Zum Jahresende wird mit einer Erreichung des Plans gerechnet.

Abb. 3: Auszug aus dem Quartalsbericht

Im Erläuterungsteil sollen die wichtigsten Plan/Ist-Abweichungen des laufenden Quartals, die Abweichung der laufenden Ist-Werte zu den vergleichbaren Werten des Vorjahres und der Hochrechnung vom Jahresplan erläutert werden. Nach jedem Quartal soll mindestens eine Einschätzung gegeben werden, ob das geplante Jahresergebnis eingehalten werden kann. Das Beteiligungsmanagement stellt in seinem

Bericht neben den Ergebnissen der einzelnen Gesellschaften zusammenfassende Daten und Erläuterungen zur Entwicklung der einzelnen Bereiche und des gesamten Teilkonzerns der städtischen Beteiligungen dar und unterbreitet Handlungsvorschläge.

Die Berichte sollen am 10. Arbeitstag des auf den Schluss eines Quartals folgenden Monats dem Beteiligungsmanagement vorliegen. Für das vierte Quartal gilt eine Frist von 20 Arbeitstagen. Das Beteiligungsmanagement erstellt den Gesamtbericht bis zum Ende des Monats (viertes Quartal Folgemonat) und präsentiert in der Folgewoche die wesentlichen Ergebnisse dem/der zuständigen Beteiligungsdezernenten / Beteiligungsdezernentin. Die Berichte betreffen immer den Zeitraum vom 01. Januar des Jahres bis zum Ende des aktuellen Quartals.

### Nachhaltigkeit des Beteiligungscontrollings durch eine Softwareunterstützung (AMI)

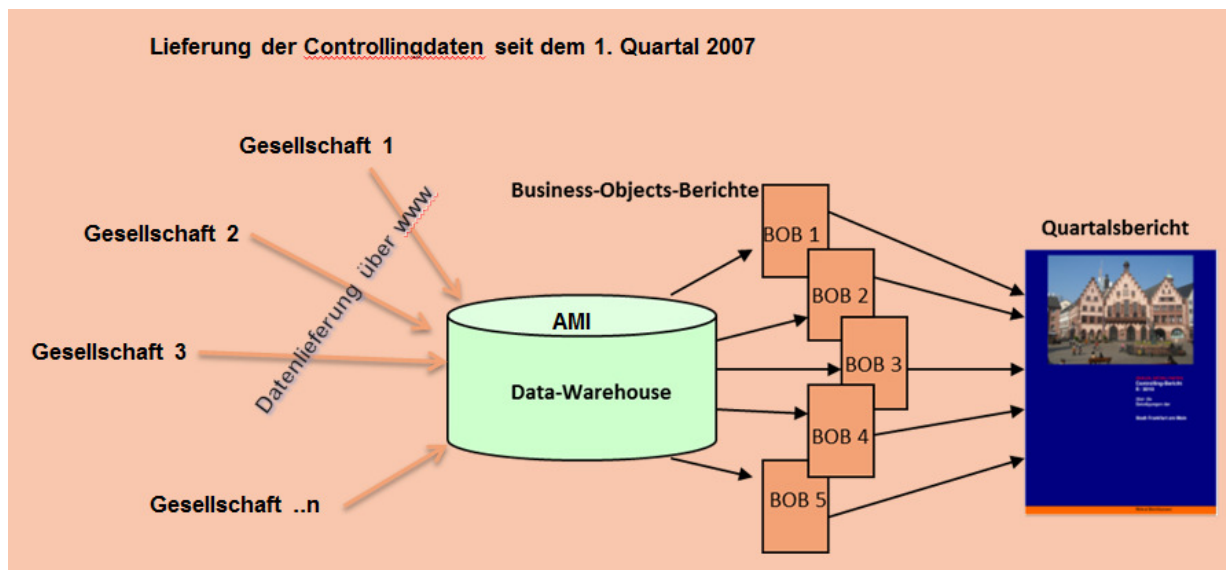


Abb. 4: Softwareunterstützung durch AMI (Anteilsbesitz-Management-Informationssystem)

Die in den letzten Jahren stetig gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Beteiligungsmanagement kann das Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main nur mit Hilfe einer modernen datenbankorientierten Software gerecht werden, die seit 2006 im Einsatz ist und alle Informationen zum Beteiligungsportfolio der Stadt Frankfurt am Main aus einer Quelle bietet. Seit dem ersten Quartalsbericht über die Beteiligungen der Stadt Frankfurt am Main im Jahr 2003 sowie

dem Systemwechsel auf eine moderne Beteiligungssoftware im Jahr 2006 konnte das Beteiligungscontrolling im Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main kontinuierlich optimiert werden. Dabei ermöglicht die verwaltungseigene Software den Gesellschaften und Eigenbetrieben die webbasierte Eingabe der Quartalszahlen direkt in die Datenbank des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt am Main. Dadurch konnten die Aktualität der Daten sowie die Qualität der Analysen erhöht bzw. verbessert werden. Zur Unterstützung der Analyse entwickelte das Beteiligungsmanagement in 2012 zudem für die Gesellschaften und Eigenbetriebe sogenannte „Dashboards“. Hierbei handelt es sich um eine Zusammenstellung wesentlicher Finanz-, Personal- sowie Leistungskennzahlen über mehrere Jahre, die visuell aufbereitet dem jeweiligen Adressaten einen schnellen Überblick über die Geschäftsentwicklung ermöglicht. Die „Dashboard“-Dateien werden in erster Linie aus den auf der Datenbank angesammelten Unternehmensdaten gespeist. Es können Zeitreihen über 10 Jahre (Basis 2003) grafisch dargestellt werden. Für die letzten Jahre ist zudem ein „Herunterbrechen“ der Daten auf Quartalsebene möglich. Mit Hilfe dieses Analysetools haben die Beschäftigten des Beteiligungsmanagements die Geschäftsentwicklung der Gesellschaften über einen großen Zeitraum stets im Blick. Vor dem Hintergrund zunehmend knapperer Haushaltsmittel ist absehbar, dass dem Instrument der mittelfristigen Finanzplanung künftig eine deutlich gewichtigere Frühwarn- und Steuerungsfunktion beizumessen ist. In diesem Sinne entwickelte das Beteiligungsmanagement in 2012 mit externer Unterstützung ein systemgestütztes Analysetool für die in AMI erfassten Mittelfristplanungen der Gesellschaften und Eigenbetriebe. Mit dem neuen Analysetool können auf fünf Jahre die prognostizierten Werte der verschiedenen GuV-Positionen grafisch ausgewertet, miteinander verglichen und in den jährlich stattfindenden Wirtschaftsplangesprächen die zukünftige Entwicklung der Gesellschaften im Sinne einer strategischen Steuerung des Portfolios zielführender hinterfragt werden.

## **Fazit**

Es gibt es keine „Musterlösung“ bezüglich der Frage der Ausgestaltung des Beteiligungsmanagement. Vielmehr ist die Ausgestaltung eines nachhaltigen Beteiligungsmanagements, welches eine gute, verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle bei ihren Beteiligungsgesellschaften sicherstellen soll, abhängig von mehreren Faktoren (wie zum Beispiel auch die Portfolioperspektive). Von der

Portfolioperspektive sind die Größe des Beteiligungsportfolios und davon abhängig der Grad der Diversität sowie der Komplexität des Steuerungsprozesses, die die Anwendung von bestimmten Instrumenten des Beteiligungsmanagements (wie z. B. der Einsatz eines Datenbank gestützten Reporting-Tool für die Quartalsberichterstattung) zwingend notwendig machen, von entscheidender Bedeutung.