

PCG-(Zukunfts-)Slam mit Impulsvorschlägen: Was bringt die Public Corporate Governance im nächsten Jahr wirklich weiter?

Lars Scheider

Wenn PCG ins Leere läuft: Die Aufsicht ohne Aufsicht – das vergessene Organ Gesellschafterversammlung

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich sehr Ihnen heute mit dem neuen Instrument PCG (Zukunfts-) Slam meine These ‚Wenn PCG ins Leere läuft: Die Aufsicht ohne Aufsicht – das vergessene Organ Gesellschafterversammlung – Eine Fortentwicklung des PCG ist ohne ein professionelles Beteiligungsmanagement nicht leistbar‘ vorstellen zu dürfen.

Wenn man die Anzahl der PCGK's, der Anzahl der rd. 3.000 Kommunen/Gebietskörperschaften gegenüberstellt, ist die Anzahl der PCGK's noch immer als relativ überschaubar zu bewerten. Dabei wurde in den letzten 10 Jahren von der Forschungs- und Wissenschaft über den PCGK hinaus eine Vielzahl von weiteren Instrumenten entwickelt bzw. die Entwicklung eingefordert. Insofern stellt sich bei kritischer Betrachtung die Frage, warum der PCG offensichtlich noch teilweise ins Leere läuft.

Völlig zu Recht liegt der Schwerpunkt der heutigen 5. Speyerer Tagung PCG bei dem *Organ Geschäftsführung*. Eine gute, hoch motivierte Geschäftsführung ist für die Beteiligungssteuerung das ganz entscheidende Instrument. Auch ist der Focus der vergangenen Tagungen sicherlich zu Recht auf das *Organ Aufsichtsrat* gerichtet worden. Dabei werden die Vertreter der öffentlichen Hand in den Aufsichtsräten mit sehr unterschiedlichen, oftmals auch schwierigen rechtlichen Anforderungen konfrontiert. Beispielsweise kann die Doppelfunktion als Vertreter der Stadt bzw. des Kreises und als Mitglied des Aufsichtsrats einer Beteiligungsgesellschaft der entsprechenden Gebietskörperschaft zu Interessenkonflikten führen. Aus praktischer Sicht kann die strategische (politische) Rolle des Aufsichtsrats jedoch durchaus von Vorteil sein, da das Unternehmen von Kenntnissen und Erfahrungen der Aufsichtsratsmitglieder profitiert, zumal häufig die Aufsichtsräte der kommunalen Unternehmen mit den wesentlichen kommunalpolitischen Akteuren besetzt sind.

Bei alle dem, darf jedoch die herausragende Bedeutung des *Organs Gesellschafterversammlung* nicht aus dem Blick verloren werden. So ist die Gesellschafterversammlung als das gesellschaftsrechtlich höchste Organ zum Beispiel im Rahmen des Jahresabschluss für die Entlastung der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats verantwortlich. In den Aufgabenverteilungsplänen der deutschen Kommunen / Gebietskörperschaften

ist diese Anteilseigner Funktion regelmäßig dem Beteiligungsmanagement zugeordnet. Das Beteiligungsmanagement ist der fachliche Berater der politischen Gremien, aber auch der Verwaltungsspitze. Es ist der Ansprechpartner in allen Fragen der Steuerung der Beteiligungen. Das Beteiligungsmanagement schlägt Änderungen des Steuerungssystems vor und ist somit für die Anwendung und Umsetzung von PCG-Instrumenten von entscheidender Bedeutung. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass das Beteiligungsmanagement in Deutschland häufig weder personell noch materiell den steigenden Anforderungen auch nur ansatzweise entspricht. Der Vergleich zu klassischen Verwaltungsbereichen wie zum Beispiel den Haushaltsabteilungen zeigt, dass obwohl bundesweit in den Gebietskörperschaften schon weiter über 50 Prozent der Daseinsvorsorgeleistungen für den Bürger nicht mehr durch die sog. Kernverwaltung sondern in rechtsformprivatisierter Form (meist GmbH's) erbracht werden, das Beteiligungsmanagement nicht ansatzweise den personellen Stärke der Haushaltsabteilungen entsprechen. Dabei hat insbesondere im Bereich der Beteiligungsverwaltung das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen und Auffassung ein nicht unerhebliches Potential für Konflikte. Die Professionalisierung der Beteiligungsverwaltung hat Auswirkungen innerhalb und außerhalb der Verwaltungsorganisation. Ohne ein professionell, personell und materiell gut aufgestelltes Beteiligungsmanagement wird es auch für die Zukunft nicht gelingen die PCG-Instrumente in der Verwaltungspraxis in die Umsetzung zu bringen. Wie wichtig eine gute PCG ist, wurde auch jüngst durch eine Vielzahl von Vorgängen in den Medien (wie zum Beispiel der neue Flughafen Berlin/Brandenburg) für den Bürger überdeutlich.



Abbildung 1: Lars Scheider beim PCG-(Zukunfts-)Slam