

Beteiligungen richtig steuern

von Dr. Ulrich Kellmann

Kommunen nehmen ihre Aufgaben nicht nur in der Kernverwaltung wahr. Sie bedienen sich auch unterschiedlicher Beteiligungsformen. Unabhängig von der Organisationsform sind sie verpflichtet, ihr Vermögen und ihre Einkünfte so zu verwalten, dass ihre Finanzen gesund bleiben (§ 10 HGO). Dabei sind die Beteiligungen nicht nur in Randbereichen der kommunalen Betätigung zu finden. Kennzahlen, wie z. B. Geldschulden oder Arbeitnehmeranzahl, zeugen von der wesentlichen Bedeutung der Auslagerungen für die Tätigkeit der Kommunen insgesamt. Entsprechend bedarf es einer sachgerechten Beteiligungsverwaltung und -steuerung. Essenziell sind zum Beispiel:

- Aufbereitung der Unterlagen zu den Gremiensitzungen der Beteiligungen (Gesellschaftsverträge, Satzungen, Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse und Prüfungsberichte, Protokolle etc.),
- Einführung eines sog. Corporate Governance Kodex, um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu fördern,
- Vorgabe von kurz- und mittelfristigen Beteiligungszielen (Finanz- und Sachziele) zur Beteiligungssteuerung (inkl. für Bonus- und Malusregelungen),
- turnusmäßige Überprüfung der Zielerreichung,
- Einbindung der Verantwortungsträger in Politik und Verwaltung bei Planungs-, Lenkungs- und Kontrollaufgaben,
- Teilnahme an Sitzungen der Aufsichtsgremien auch ohne eigenes Stimmrecht, um den Informationsfluss zu gewährleisten.

Insbesondere bei Großstädten ist – allein aufgrund der Fallzahl der Beteiligungen – ein intensiver Blick auf die Beteiligungssteuerung vor Ort ratsam. Die Stadt Frankfurt am Main setzte ihre Beteiligungssteuerung vorbildlich um. Sie hatte ein standardisiertes Quartals-



Dr. Ulrich Kellmann leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften

beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt. Foto: BS/privat

berichtswesen installiert. Im Rahmen sogenannter „Controlling-Berichte“ informierte das Beteiligungsmanagement den Stadtkämmerer, den Oberbürgermeister sowie, durch Auszüge des Berichts, Fachdezernentinnen und Fachdezernenten.

Die städtischen Beteiligungen waren gemäß Public Corporate Governance Kodex verpflichtet, spätestens am 10. Arbeitstag des auf den Schluss eines Quartals folgenden Monats dem Beteiligungsmanagement einen Quartalsbericht mit folgenden Inhalten vorzulegen:

- Ist-Bilanz,
- Plan- und Ist-Gewinn- und Verlustrechnung,
- Hochrechnung der Gewinn- und Verlustrechnung auf das Gesamtjahr,
- Personalbestand (Personen und Vollzeitäquivalente),
- weitere individuelle, nach Vorgaben des Beteiligungsmanagements zu meldende Leistungskennzahlen.

Darüber hinaus waren in einem Erläuterungsteil die wichtigsten Plan-Ist-Abweichungen zu erläutern sowie eine Einschätzung abzugeben, ob das geplante Jahresergebnis eingehalten werden kann. Das Beteiligungsmanagement plausibilisierte die Quartalsberichte der Beteiligungen und verfasste hieraus einen Gesamtbericht je Quartal. Dieser war bis zum Ende des auf das Quartalsende folgenden Monats zu erstellen. Das Beteiligungsmanagement stellte 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.

Im Rahmen des Quartalsberichts war durch die zuständigen Unternehmensbetreuer eine Einschätzung im Sinne einer Ampelfunktion zur Situation des Unternehmens in „rot – Klärungsbedarf“, „gelb – Handlungsbedarf“, „grün – planmäßig“ vorzunehmen. Die Ampelfunktion war dabei individuell durch den Bearbeitenden zu setzen und nicht auf Basis von Kennzahlen automatisiert. Dies führte zu einer ganzheitlichen Betrachtung, da die Bearbeitenden neben den vorliegenden Quartalszahlen auch weitere Rahmenparameter, wie regulatorische Veränderungen etc., in ihre Einschätzung einfließen lassen mussten.

Frankfurt am Main setzte im Beteiligungsmanagement eine Fachsoftware ein, die als zentrale Datenbank für alle beteiligungsrelevanten Informationen (Unternehmensstammdaten, Besetzung der Gesellschaftsorgane, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, Mitarbeiterstatistiken, Leistungsdaten etc.) fungierte. Die Eingabe von Wirtschaftsplänen, Quartals- und Jahresabschlüssen erfolgte durch die städtischen Gesellschaften mittels Onlinezugang unmittelbar in der Software. Zur Auswertung der unternehmensbezogenen Daten hatte Frankfurt am Main zahlreiche standardisierte Berichtsauswertungen hinterlegt. In diesem Zusammenhang stand den Unternehmensbetreuern in Frankfurt am Main eine Funktion zur Verfügung, die die Auswertung wesentlicher Gesellschaftsdaten inklusive einer grafischen Aufbereitung innerhalb eines sogenannten Dashboards ermöglichte.

Lesen Sie mehr zum Thema „Beteiligungssteuerung“ im sog. Großstädtebericht, Hessischer Landtag, Drucksache 19/5335 vom 28. November 2017, S. 98 ff. Der Bericht ist kostenfrei unter rechnungshof.hessen.de abrufbar.