

■ Finanzmanagement

Die „Aufsicht ohne Aufsicht“

Das vergessene Organ Gesellschafterversammlung

von Lars Scheider und Michael Gerstacker



Lars Scheider

Bankkaufmann, Assessor jur.

Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei. Seit über 12 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a. M.

Verantwortung für alle Grundsatzfragen der Beteiligungssteuerung der rund 500 städtischen Beteiligungsgesellschaften. Überörtliche Mitarbeit in Fachkreisen und Berichtsprojekten der kommunalen Spitzenverbände.

www.lars-scheider.de



Kontakt in der KGSt:

Michael Gerstacker

0221 37689-50

Michael.Gerstacker@kgst.de

Die KGSt hat das Thema Beteiligungsmanagement schon frühzeitig aufgegriffen (siehe hierzu u. a. das „Handbuch Kommunale Beteiligungen“, Portal-Kennung [20020726A002Y](#)) und verfolgt es stetig weiter (siehe KGSt®-Bericht 3/2012 „Steuerung kommunaler Beteiligungen“, Portal-Kennung [20120423A0012](#)).

Das Thema Beteiligungssteuerung ist auch fester Bestandteil unseres Seminarangebots:

- „Beteiligungssteuerung in der Kommunalverwaltung – Ein Seminar (nicht nur) für Mandatsträger“ am 05.12.2017 in Köln
www.kgst.de/veranstaltungsdaten?eventId=28

Der Begriff „Public Corporate Governance Kodex“ (PCGK) lässt sich in etwa übersetzen mit „Richtlinien zur guten Führung öffentlicher Unternehmen“. Dabei geht es insbesondere darum, den öffentlichen Zweck der wirtschaftlichen Betätigung zu berücksichtigen und zu den wirtschaftlichen Zielen in Beziehung zu setzen.

Über den PCGK hinaus wurden in den vergangenen 10 Jahren eine Vielzahl weiterer Instrumente zur Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen entwickelt bzw. deren Einsatz eingefordert. Vergleicht man jedoch die praktische Anwendung der Instrumente und die Anzahl der PCGKs mit der Anzahl der Kommunen/Gebietskörperschaften in Deutschland, dann ist diese immer noch relativ überschaubar. Bei kritischer Betrachtung stellt sich insofern die Frage, warum ihr Einsatz teilweise noch ins Leere läuft.

Unbestritten ist, dass der Schwerpunkt beim Thema „Gute Unternehmensführung“ zunächst beim **Organ Geschäftsführung** liegt. Eine gute, hoch motivierte Geschäftsführung ist für eine „gute Unternehmensführung“ – und somit auch für die Beteiligungssteuerung – ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Mit Blick auf den privaten Sektor wurde der Fokus der Öffentlichkeit zuletzt verstärkt auf das **Organ Aufsichtsrat** gerichtet (z.B. auf den VW-Aufsichtsrat). In den Aufsichtsräten kommunaler Unternehmen werden die Vertreter der öffentlichen Hand dabei oftmals mit sehr unterschiedlichen, häufig auch komplexen rechtlichen Anforderungen konfrontiert. So kann eine Doppelfunktion als Vertreter der Stadt bzw. des Kreises und als Aufsichtsratsmitglied einer Beteiligungsgesellschaft mitunter zu Interessenkonflikten führen. Andererseits kann die strategische (politische) Rolle des Aufsichtsrats durchaus von Vorteil sein, wenn das Unternehmen von Kenntnissen und Erfahrungen der Aufsichtsratsmitglieder profitiert, zumal Aufsichtsräte kommunaler Unternehmen häufig mit wesentlichen kommunalpolitischen Akteuren besetzt sind.

Dabei darf jedoch die herausragende Bedeutung des **Organs Gesellschafterversammlung** nicht aus dem Blick verloren werden: Als gesellschaftsrechtlich höchstes Organ ist die Gesellschafterversammlung beispielsweise im Rahmen des Jahresabschlusses für die Entlastung der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats verantwortlich. In den meisten Gebietskörperschaften ist diese Anteilseignerfunktion dem Beteiligungsmanagement zugeordnet. Das Beteiligungsmanagement fungiert als fachlicher Berater der politischen Gremien, aber auch der Verwaltungsspitze und ist somit Ansprechpartner in allen Fragen der Beteiligungssteuerung. Es regt Verbesserungen des Steuerungssystems an und ist für eine Anwendung und Umsetzung der PCGK-Instrumente von entscheidender Bedeutung.

Allerdings entspricht das Beteiligungsmanagement oftmals weder personell noch materiell den gestiegenen Anforderungen – auch im Vergleich mit „klassischen“ Verwaltungsbereichen, wie z. B. den Haushaltsabteilungen. Dies ist durchaus bemerkenswert, da in einigen Kommunen durch Ausgliederungen bereits mehr als 50 Prozent der Daseinsvorsorgeleistungen nicht mehr durch die klassische „Kernverwaltung“, sondern durch GmbHs, Zweckverbände oder Anstalten des öffentlichen Rechts erbracht werden.

Dabei hat das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen und Auffassungen ein nicht unerhebliches Konfliktpotential. Ohne ein professionelles, personell und materiell gut aufgestelltes Beteiligungsmanagement wird es kaum gelingen, die notwendigen Steuerungsinstrumente in der Verwaltungspraxis zu etablieren. Wie wichtig eine „gute Unternehmensführung“ ist, wurde jüngst auch durch Berichte in den Medien noch einmal deutlich (z.B. beim Flughafen Berlin/Brandenburg).

Weitere Informationen:

www.beteiligungsmanagement.stadt-frankfurt.de

Public Corporate Governance Kodex der Stadt Frankfurt am Main: <http://bit.ly/2xKThTg>