

■ Finanzmanagement

Die Professionalisierung des kommunalen Beteiligungsmanagements

Gastbeitrag von Lars Scheider aus der Stadt Frankfurt am Main



Autor:

Lars Scheider

<https://lars-scheider.de>

Bankkaufmann. Assessor jur. Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei. Seit über 15 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a. M. Verantwortung für alle Grundsatzfragen der Beteiligungssteuerung der rund 530 städtischen Beteiligungsgesellschaften. Überörtliche Mitarbeit in Fachkreisen und Berichtsprojekten der kommunalen Spitzenverbände.



Kontakt:

Tobias Middelhoff

+49 221 37689-41

Tobias.Middelhoff@kgst.de

Mit über 16.000 Unternehmen im kommunalen Besitz ist das Beteiligungsmanagement in den deutschen Gebietskörperschaften schon lange kein Nischenthema mehr. Häufig werden schon weit über 60 Prozent der Daseinsvorsorgeleistungen für die Bürgerinnen und Bürger der Gebietskörperschaften nicht mehr durch die sogenannte Kernverwaltung, sondern in rechtsformprivatisierter Form (meist GmbHs) erbracht. Die Professionalisierung der Beteiligungsverwaltung hat Auswirkungen innerhalb und außerhalb der Verwaltungsorganisation.

Auf Basis der regulativen Rahmenbedingungen der (hessischen) Gemeindeordnung, des Public Corporate Governance Kodex der Stadt Frankfurt am Main und der gesellschaftsrechtlichen Grundlagen gemäß GmbH-Gesetz und Aktiengesetz erfolgt die Steuerung der städtischen Beteiligungsunternehmen im Konzernverbund Stadt Frankfurt a. M. über die Anteilseigner-Funktion in die Gesellschafterversammlung.

Dabei obliegen dem Magistrat ("Stadtregierung") als gesetzlichem Vertreter der Stadt Frankfurt a. M. im Rahmen der Gesellschafterfunktion die Fragen der laufenden Verwaltung der Beteiligungsunternehmen (§ 66 HGO). Die Stadtverordnetenversammlung ("Stadtparlament") hingegen entscheidet gemäß § 51 Ziffer 11 HGO als Ausfluss des "Haushaltsrechts des Parlaments" über die grundsätzlichen Fragen der Errichtung, der Erweiterung, der Übernahme, der Auflösung und der Veräußerung von Beteiligungsunternehmen. Insofern bedarf der Magistrat in seiner Gesellschafterfunktion bei solchen Rechtsgeschäften der Zustimmung der Stadtverordnetenversammlung.

Neben der Frage von Ziel und Umfang des Auftrags an das Beteiligungsmanagement (Verwaltungsperspektive) ist für ein maßgeschneidertes und optimal aufgestelltes Beteiligungsmanagement die Größe und die Komplexität des Beteiligungsportfolios (Portfolioperspektive) für den konkreten Personalbedarf vor Ort von entscheidender Bedeutung.

Inzwischen haben sich bundesweit viele Städte und Gebietskörperschaften mit einem Public Corporate Governance Kodex (kurz: PCGK) verpflichtet, eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle bei ihren Beteiligungsunternehmen zu sichern. Analog zu den jeweils geltenden Gemeinde- und Kreisordnungen soll sich diese Steuerung am Gemeinwohl der Bürgerinnen und Bürger orientieren, wobei der wirtschaftliche Erfolg der Gebietskörperschaft als "Konzernmutter" berücksichtigt werden soll.

Die in den letzten Jahren stetig gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen an das

Beteiligungsmanagement können aufgrund der personellen Ressourcenknappheit häufig nur mit Hilfe einer modernen, datenbankorientierten Software nachhaltig erfüllt werden. Wie wichtig die konsequente Digitalisierung der Arbeitsprozesse ist, hat nicht zuletzt auch ganz aktuell die Auswirkung der COVID19-Pandemie auf das Beteiligungsmanagement gezeigt. Um die Kernfunktion einer Beteiligungsverwaltung – die Gedächtnisfunktion der Verwaltung – zu erfüllen, werden in einer webbasierten Datenbank (Anteilsbesitz-Management-Informationssystem, kurz: AMI) alle beteiligungsrelevanten Informationen der städtischen Beteiligungen in einem System zusammengeführt.

Das (mittelfristige) Ziel des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt a. M. ist eine bessere stadtweite Verfügbarkeit der Daten zu generieren und ein Dokumentmanagementsystem aufzubauen. Dabei müssen Beteiligungsmanagerinnen und -manager den Überblick über alle Beteiligungsgesellschaften sowie deren gesellschaftsrechtlich und betriebswirtschaftlich relevanten Aspekte haben.

Das Beteiligungscontrolling hat in den letzten Jahren eine immer stärkere Bedeutung bekommen. So ist das Quartals-Reporting ein wichtiges Instrument, bei dem die Quartalsabschlüsse der Beteiligungsunternehmen zu einem Gesamt-Quartalsbericht zusammengefasst werden. Der Quartalsbericht orientiert sich idealerweise an den Vorgaben des Paragraphen 90 Aktiengesetz. Wesentliche Kennzahlen sind die Ist-, Plan- und Vorjahreszahlen der GuV-Positionen.

Dabei hat die Hochrechnung auf das Jahresergebnis für den Analysegehalt als "Blick nach vorn" für die Unternehmensanalyse eine besondere Bedeutung. Um diesen Bericht zeitnah und mit ausreichenden Informationen des Beteiligungsmanagements den Aufsichtsratsmitgliedern und dem Gesellschafter rechtzeitig zu liefern, bedarf es kluger interner Arbeitsprozesse.

Insbesondere die Gremienarbeit ist für das Beteiligungsmanagement von immer größerer Bedeutung. Für Ihre Tätigkeit in einem öffent-

lichen Unternehmen benötigen Aufsichtsratsmitglieder, neben branchenspezifischem Wissen, verlässliche Kenntnisse über die rechtlichen Rahmenbedingungen im Spannungsfeld zwischen Gesellschaftsrecht und öffentlichen Auftrag, um Entscheidungen sicher treffen zu können.

Die Arbeit in Aufsichtsratsgremien geht mit einer Reihe von Rechten und Pflichten für die individuellen Aufsichtsratsmitglieder und das Gremium insgesamt einher, die sich bei öffentlichen Unternehmen typischerweise aus verschiedenen regulativen Rahmenbedingungen (z. B. Gemeindeordnung, Public Corporate Governance Kodex, GmbH-Gesetz, Aktiengesetz) ableiten. Angesichts des spezifischen Charakters öffentlicher Unternehmen sind die institutionellen und regulativen Rahmenbedingungen dieser Unternehmen an der Schnittstelle zwischen der privatrechtlichen und der öffentlich-rechtlichen Regelungssphäre in der Regel besonders heterogen bzw. komplex.

Auch die Entwicklung der Geschäftsführervergütung in öffentliche Unternehmen ist ein zunehmend wichtiger werdender Aspekt. Denn sie ist eines der zentralen Steuerungsinstrumente und somit ein bedeutender Teil der "Good Governance" der öffentlichen Hand. Zudem unterliegen auch die Geschäftsführerbezüge aufgrund der erhöhten Sensibilität der Öffentlichkeit beim Thema "Managergehälter" einer verstärkten Beobachtung.

Die Steuerung und Gestaltung der Professionalisierung des Beteiligungsmanagements stellt eine zentrale Führungsaufgabe in der Verwaltung der Gebietskörperschaft dar, denn die eigentliche Herausforderung ist der Umgang mit den (politischen) Entscheidern und den Mitarbeitern. Der Veränderungsprozess muss von den (politischen) Entscheidern und den Mitarbeitern in der Beteiligungsverwaltung getragen werden.



Kontakt für inhaltliche Fragen:

Andrea Stertz
+49 221 37689-40
Andrea.Stertz@kgst.de



Organisation:

Hilde M. Berchtold
+49 221 37689-83
Hilde.Berchtold@kgst.de

Erfolgreiches Forderungsmanagement in Kommunen

Seminar am 26. Juni 2021 auf dem KGSt®-Campus.digital

Forderungsmanagement ist mehr als Mahnen und Vollstrecken! Ein effektives Forderungsmanagement leistet einen wichtigen Beitrag zur Liquiditätssicherung in Kommunen. Wachsende Außenstände, der Ausweis der Forderungen in der Bilanz und immer knappere Finanzmittel signalisieren Handlungs- und Optimierungsbedarf.

Wesentliche Problemstellungen des kommunalen Forderungsmanagements sind Zahlungsverzug und Forderungsausfall. Eine effiziente Steuerung des Forderungsbestandes führt zu wirtschaftlichen Vorteilen bei den Kommunen. Daher lohnt es sich, die Prozessabläufe genau zu betrachten und gezielte Maßnahmen zur Optimierung einzuleiten.

In unserem Seminar lernen Sie die Grundlagen des Forderungsmanagements kennen und wissen, wie Sie einen schnelleren Forderungseinzug erreichen können und dabei die Kunden nicht aus dem Blick verlieren. Sie können gezielte Maßnahmen ergreifen, um Forderungsausfälle zu vermeiden.

Folgende Inhalte stehen im Mittelpunkt:

- Mit welchen Maßnahmen können Zahlungsausfälle vermieden werden?
- Welche Prozesse machen das Forderungsmanagement effektiv?
- Sind Kennzahlen im Forderungsmanagement wirkungsvoll und wenn ja welche?
- Welche Rolle spielt hierbei das Controlling?
- Was leisten Interkommunale Vergleiche im Forderungsmanagement?
- Wie sind Externe einzubeziehen (Auftraggeber/-nehmerverhältnis)?

Die Veranstaltung findet am 26. Juni 2021 auf dem KGSt®-Campus.digital statt. Neben praktischen Beispielen und Tipps wenden Sie Ihr Wissen in Beispielen an. Auch der interkommunale Erfahrungsaustausch kommt nicht zu kurz.

⇒ [Informationen und Anmeldung](#)