

Quo Vadis Beteiligungssteuerung? Update mit Blick auf die Erfahrungen der Stadt Frankfurt am Main

KGSt®-Bericht 13/2024



Kontakt:
Tobias Middelhoff
+49 221 37689-41
Tobias.Middelhoff@kgst.de



Lars Scheider
<https://lars-scheider.de>
Bankkaufmann. Assessor jur. Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei. Seit rund 20 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt am Main.



Ein gedrucktes Exemplar des **KGSt®-Berichts 13/2024** verschicken wir an alle KGSt-Mitglieder auf dem Postweg. Die Beschäftigten in unseren Mitgliedskommunen können den Bericht als elektronisches PDF-Dokument kostenfrei im KGSt®-Portal (www.kgst.de) unter der Portalkennung [20240729A0004](https://www.kgst.de/20240729A0004) herunterladen.

Kommunen stehen unter zunehmendem Druck – das erfordert eine Optimierung des Beteiligungsmanagements. Der neu erschienene KGSt®-Bericht 13/2024 zeigt aktuelle Anforderungen, Instrumente und Empfehlungen auf, um die Steuerung der Beteiligungen effizient und praxistauglich zu gestalten.

Kommunen stehen aufgrund der vielen, immer schneller aufeinanderfolgenden Krisen, verstärkt unter (finanziellem) Druck. Dies erfordert eine stetige Optimierung, auch im Bereich des **Beteiligungsmanagements bzw. der -steuerung**. Mit rund 20.000 Unternehmen in kommunalem Besitz ist dies kein Nischen-Thema. Beteiligungsunternehmen erbringen aktuell zwischen 50 bis 70 Prozent der kommunalen Daseinsvorsorgeleistung für Bürger:innen. Es handelt sich dabei um ein komplexes Themenfeld mit vielen Dimensionen, für die es entsprechende Steuerungsinstrumente benötigt.

Mit dem **KGSt®-Bericht 13/2024 "Quo Vadis Beteiligungssteuerung? Update mit Blick auf die Erfahrungen der Stadt Frankfurt am Main"** wurde dieses Themenfeld aufgegriffen. Bereits erfolgte Ansätze und Empfehlungen zur Beteiligungssteuerung wurden aktualisiert, weiterentwickelt, ergänzt sowie neu gedacht. Dies wird durch Beispiele aus der Praxis der Beteiligungssteuerung der Stadt Frankfurt am Main unterstützt.

Der-Bericht schärft in diesem Kontext zunächst Begrifflichkeiten und beleuchtet zudem den **Status quo** im Beteiligungsmanagement im Allgemeinen und mit Blick auf die Stadt Frankfurt am Main im Besonderen. Hervorgehoben wird dabei vor allem die neue **Rolle** des Beteiligungsmanagements als **Intermediär** bzw. Mittler zwischen den verschiedenen Akteur:innen.

Zudem werden die Anforderungen und die damit einhergehende Aktualisierung bestehender Steuerungsinstrumente für ein modernes Beteiligungsmanagement beschrieben, die die Beteiligungssteuerung auf ein neues Level hebt. Die Ausführungen zum **Public Corporate Governance Kodex (PCGK)** stärken das Grundverständnis in dieser Thematik und bilden den übergeordneten Rahmen. Durch diese verbindlichen Richtlinien wird die Effizienz und die ethische Ausrichtung der Unternehmensführung verbessert.

Auch der **kommunale Aufsichtsrat** sowie dessen Funktion und Aufgabenspektrum für eine optimierte Steuerung werden beleuchtet. Ein Ausblick auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen, wie z. B. Nachhaltigkeit, Fachkräfteengpass, Informationssicherheit und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) sowie ein **Fazit** runden den Bericht ab.

Insgesamt stellt der KGSt®-Bericht – auch mit Blick auf die Stadt Frankfurt am Main – dar, dass die Beteiligungssteuerung trotz der steigenden (rechtlichen) Komplexität und Vielfalt kommunaler Aufgaben und den damit verbundenen finanziellen und technologischen Anforderungen sowie im Zuge erhöhter Vorgaben für Transparenz und Governance mit Blick auf eine moderne Verwaltungsführung, durch die ausgesprochenen Empfehlungen auf einem guten Weg ist, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu begegnen und gerecht zu werden.



Abb.: Beteiligungsmanagement, -organisation und -steuerung