



Steuerung von kommunalen Beteiligungen im Spannungsfeld zwischen privaten Anforderungen und öffentlichem Auftrag

Oberbürgermeister Dr. Bernd Vöhringer,
Sindelfingen,
23. September 2009



Gliederung

- 1. Die Stadt Sindelfingen**
- 2. Kommunale Aufgaben und Umsetzung in eigenständigen Unternehmen**
- 3. Die drei Säulen der Beteiligungssteuerung**
- 4. Spannungsfelder zwischen privaten Anforderungen und öffentlichem Auftrag**
- 5. Fazit**

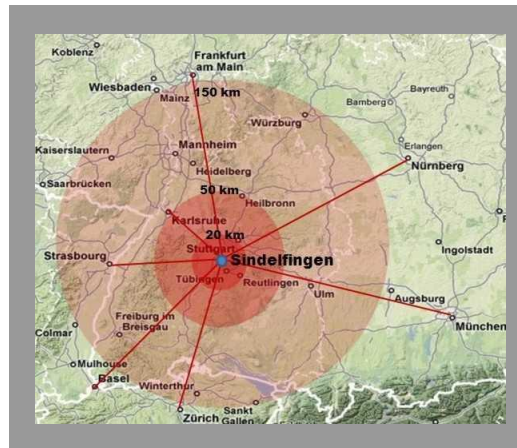
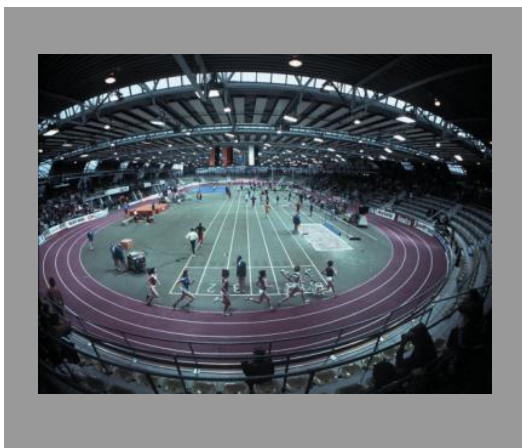


1/1 Die Stadt Sindelfingen

Wissenswertes über Sindelfingen



- Große Kreisstadt
- Ca. 60.000 Einwohner
- Industriestadt im Grünen; mehr als 40% Waldfläche
- Angebotsvielfalt in Sport und Kultur
- Austragungsort internationaler Sportevents
- Attraktiver Wirtschaftsstandort mit zentraler Verkehrsanbindung



1/2 Die Stadt Sindelfingen

Die Wirtschaft ist geprägt durch die Automobilindustrie



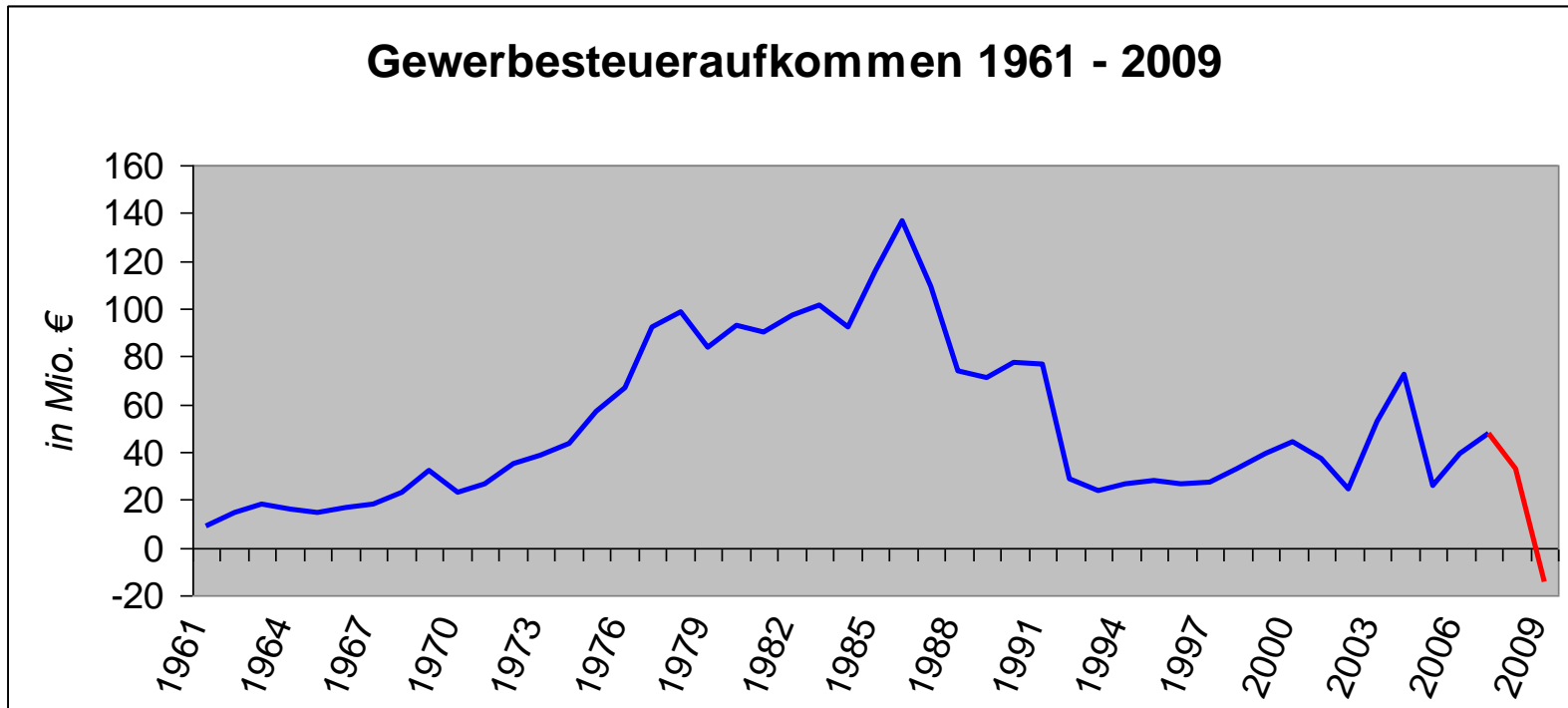
- Technologie- und Produktionsstandort; Weltweit größte Produktionsstätte von Daimler
- Internationaler Standort für Mode und Maschinenbau
- Abhängigkeit von der Automobilindustrie





1/3 Die Stadt Sindelfingen

Das Gewerbesteueraufkommen sinkt in 2009 in den negativen Bereich und stellt die Stadt Sindelfingen vor große Herausforderungen





2 Kommunale Aufgaben und Umsetzung in eigenständigen Unternehmen

2.1 Merkmale und Besonderheiten der kommunalen Betätigung

2.2 Vorteile der Ausgliederung von kommunalen Tätigkeiten

2.3 Voraussetzungen für die Ausgliederung in private Rechtsformen

2.4 Der Konzern Stadt Sindelfingen



2.1 Merkmale und Besonderheiten der kommunalen Betätigung

Kommunen haben vorwiegend Aufgaben der Daseinsvorsorge zu erfüllen

- Grundversorgung mit Energie, Wasser
- Schaffen von Wohnraum
- Bereitstellung der technischen Infrastruktur
- Bereitstellung von Angeboten aus den Bereichen Kultur, Bildung, Sport, Soziales
- Medizinische Versorgung



2.2 Vorteile der Ausgliederung von kommunalen Tätigkeiten

In den letzten Jahren wurden in vielen Städten Tätigkeiten in eigene Rechtsformen ausgegliedert, um folgende Vorteile zu erzielen:

- Kostentransparenz
- Vergleich mit anderen Unternehmen über Benchmarks oder Best-Practice

- Bündelung von Kompetenz
- Erzielen von Synergieeffekten
- Generierung eines stärkeren Marktauftritts

- Flexibilität
- Wirtschaftlichkeit und Gewinnerzielung
- Nutzen der Fachkompetenz der Geschäftsführung eines privaten Unternehmens
- Finanzierungsvorteile



2.3 Voraussetzungen für die Ausgliederung in private Rechtsformen

Die Gemeindeordnung gibt zahlreiche Bedingungen für die Ausgliederung in privatwirtschaftliche Unternehmen vor, um den öffentlichen Zweck sicherzustellen

Wichtige Regelungen sind u.a.:

- Verhältnismäßigkeit zwischen Leistungsfähigkeit und Bedarf
- Verankerung des öffentlichen Zwecks im Gesellschaftsvertrag
- Sicherstellung eines angemessenen Einflusses der Gemeinde, insbesondere im Aufsichtsrat



2.4 Der Konzern Stadt Sindelfingen

Derzeit mehr als 20 unmittelbare Beteiligungen von wesentlicher Bedeutung

Gesellschaften	Eigenbetriebe	Zweckverbände	Stiftungen	Vereine
Wohnstätten Sindelfingen GmbH 100%	EB Stadtentwässerung	ZV Kläranlage	Bürgerstiftung	Volkshochschule
Stadtwerke Sindelfingen GmbH 37,4%	EB Städt. Krankenhaus	ZV Flugfeld	Stiftung Förderung Kinder und Jugendl. Darmsheim	Glaspalast
Wirtschaftsförderung Sindelfingen GmbH 70%	EB Feuerwehr Sindelfingen	ZV Techn. Betriebsdienste	Stiftung Softwarezentrum Böblingen/Sifi	Hallenbad Maichingen
Congress Center Böbl./Sindelfingen GmbH 50%		ZV Goldberg-Gymnasium	Karl und Karola Hummel Stiftung	Hallenbad Klostergarten
Klinikum Sindelfingen/Böblingen gmbH 51,3%		ZV Schulzentrum Dagersh/Darmsh.		
Klinik-Verbund Südwest GmbH (Holding) 25,2%		ZV Bodensee-wasserversorgung		
		Wasserverband Schippe		



3 Die drei Säulen der Beteiligungssteuerung

Die Beteiligungssteuerung besteht aus 3 Elementen

1. Strategische Analyse und Steuerung des Beteiligungsportfolios

- Erstellung einer Entscheidungsmatrix
- SWOT- Analyse der jeweiligen Beteiligung
- Ableitung einer Handlungsempfehlung für den künftigen Ressourceneinsatz

2. Rechtliche Gestaltung

- Rechtsform
- Höhe der Einlage
- Inhalt des Gesellschaftsvertrags

3. Operative Steuerung

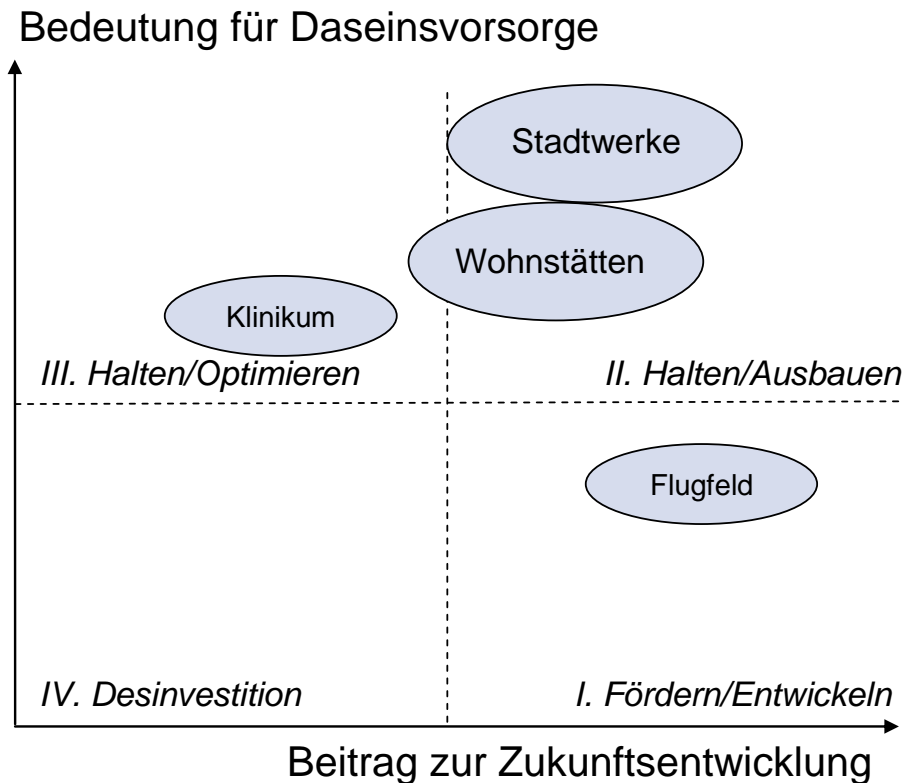
- Wirtschaftsplan
- Unterjährige Berichterstattung
- Chancen/Risiko-Bericht



3.1/1 Strategische Analyse

Erstellung einer Entscheidungsmatrix

Ist-Portfolio



- Wichtige Kriterien für die Bewertung von Beteiligungen sind deren
 - Bedeutung für die Daseinsvorsorge
 - Beitrag zur Zukunftsentwicklung
- Jede Beteiligung ist anhand dieser Kriterien in die Matrix einzuordnen
- Das Ergebnis ist ein Gesamtbild, aus dem sich je nach Einordnung der Beteiligung in die 4 Quadranten des Portfolios die weitere strategische Entwicklungsrichtung anbietet



3.1/2 Strategische Analyse

Positionierung am Beispiel der Beteiligung Wohnstätten

Hohe Bedeutung für die Daseinsvorsorge:

- Bereitstellung von gutem und erschwinglichem Wohnraum
- Pflege der Gebäude/Quartierssanierung
- Soziales Engagement in Wohnanlagen

Hoher Beitrag für die Zukunftsentwicklung:

- Beitrag zur Stadtentwicklung
- Verwendung von erneuerbaren Energien
- Ökologische Bauweise
- Beitrag zum Wirtschaftswachstum



3.1/3 Strategische Analyse

**Die alleinige Platzierung ist nicht ausreichend
Eine Detailbetrachtung ist notwendig, bspw. durch eine SWOT-Analyse**

Beispiel Wohnstätten

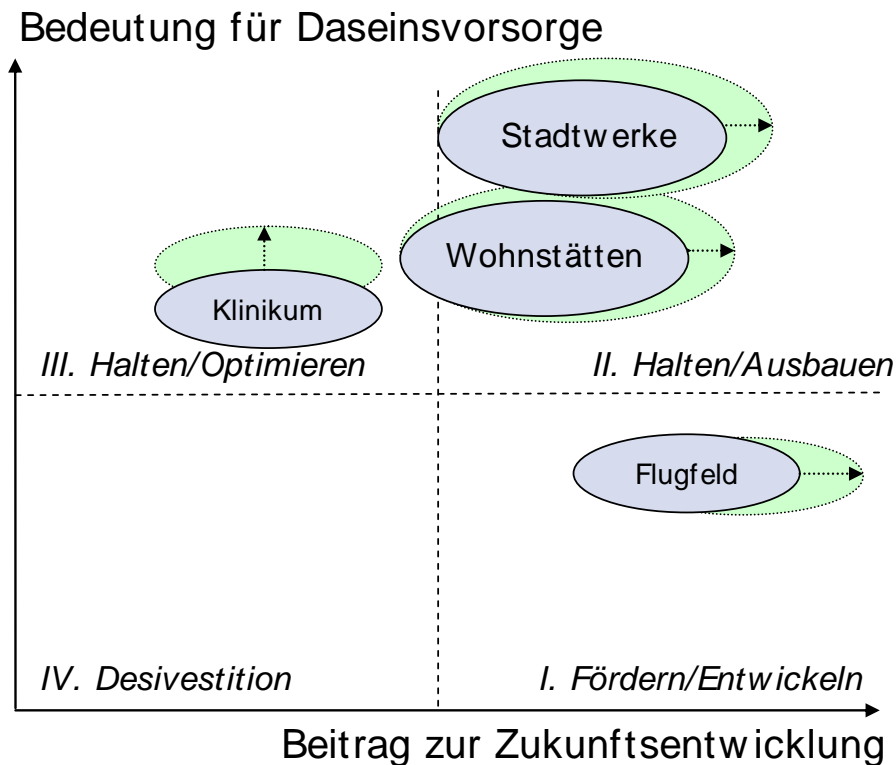
Stärken <ul style="list-style-type: none">▪ gut erhaltener Gebäudebestand▪ Produktmix Neubau und Vermietung▪ Soziales Engagement	Schwächen <ul style="list-style-type: none">▪ Altersmix bei Gebäuden▪ hohe Erhaltungsaufwendungen
Chancen <ul style="list-style-type: none">▪ wirtschaftsstarker Raum▪ dynamische Entwicklung▪ stabile Einwohnerzahlen▪ steigender Wohnungsbedarf	Risiken <ul style="list-style-type: none">▪ Verschlechterung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen▪ Zinsentwicklung



3.1/4 Strategische Analyse

Ableitung einer Handlungsempfehlung für den künftigen Ressourceneinsatz

Soll-Portfolio



- Erst nach der Positionierung in der Entscheidungsmatrix und den Ergebnissen der SWOT- Analyse wird eine konkrete Handlungsempfehlung abgeleitet
- Beispiel Wohnstätten: Ausbau der Beteiligung, d.h. Aufstockung der Anteile



3.2 Rechtliche Gestaltung

Vor dem Hintergrund der Gemeindeordnung und dem weitgehend dispositiven GmbH-Recht ist bei der rechtlichen Gestaltung große Sorgfalt geboten

Wichtige Kriterien für das Rechtskonstrukt:

- Höhe der Einlage
- Ggf. Aufteilung in mehrere Einzelunternehmen wegen Verlustabgrenzung

Wichtige Kriterien für die vertragliche Gestaltung:

- Regelungsbedarf, wo das Aktiengesetz in der GmbH nicht zur Anwendung kommt, bspw. Berichtspflichten nach § 90 AktG
- Regelungen aus der GemO, bspw. für die Erstellung des Jahresabschlusses oder dessen Offenlegung
- Sicherstellung des Einflusses des Gemeinde gemäß GemO bspw. durch
 - Festlegung der durch die Gesellschafter genehmigungspflichtigen Geschäfte
 - regelmäßige Aufsichtsratssitzungen
 - Festlegung von Zustimmungspflichten des Aufsichtsrats zu bestimmten Vorgängen



3.3 Operative Steuerung

Um Verselbständigungstendenzen entgegenzuwirken, muss die Steuerung schon bei der Planung beginnen und einen ständigen Prozess während des Jahres darstellen

- Abstimmung mit den strategischen Zielen der Stadt bei der Wirtschaftsplanung
- Laufende Information und Überblick über den Verlauf der Geschäfte, bspw. durch:
 - Quartalsberichte der Beteiligungen
 - Abweichungsanalysen
 - Vorlagen der Aufsichtsratssitzungen
 - Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Investitionen
 - Chancen-Risiko-Profil



4. Spannungsfelder zwischen privaten Anforderungen und öffentlichem Auftrag

4.1 Probleme bei der Beteiligungssteuerung

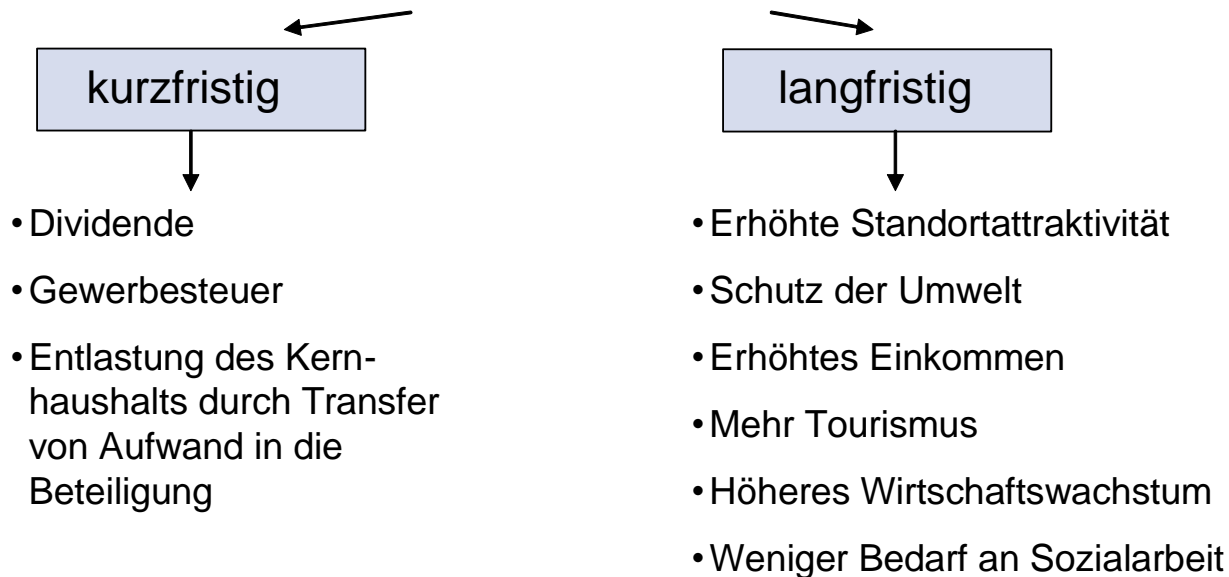
4.2 Ansätze für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement



4.1/1 Probleme bei der Beteiligungssteuerung

Private Unternehmen legen den Fokus auf kurzfristige Rendite, kommunale Unternehmen streben langfristige Ziele an
Folge: Interessenskonflikt zwischen Geschäftsführung und Gesellschafter

Erträge von kommunalen Beteiligungen





4.1/2 Probleme bei der Beteiligungssteuerung

Die Ausgliederung führt zur Delegation von Verantwortung auf Geschäftsführung und Aufsichtsrat

Geringere Einflussnahme durch den Gemeinderat

- Dieser kann seinen Einfluss nur noch in der Gesellschafterversammlung oder über den Aufsichtsrat ausüben

Interessenskonflikt des Aufsichtsrats

- Der Aufsichtsrat hat einerseits eine Beratungs- und Kontrollpflicht zum Wohle des Unternehmens, andererseits ist er Interessensvertretung der Gemeinde

Verselbständigungstendenzen

- Die Geschäftsführer verfolgen eigene Ziele

Qualifikation in der Verwaltung

- Mangelnde Kapazität und Know-how in der Verwaltung, um den Verselbständigungstendenzen wirksam entgegenzuwirken

Qualifikation des Aufsichtsrats



4.2/1 Ansätze für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement

Der Erfolg des Beteiligungsmanagements hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab:

1. Herstellung des Einklangs zwischen Unternehmenszielen und Zielen der Kommune
 - Festlegung von gemeinsamer Absicht, Ziel und Mindestrendite im Gesellschaftsvertrag
 - Ableitung einer Balanced Scorecard für das Beteiligungsunternehmen
 - Geschäftsanweisung für die Geschäftsführer
 - Unterstützung durch Anreizsysteme
2. Zielorientierte Steuerung und Ergebnisüberwachung
 - Ständige Kommunikation zwischen Beteiligung und Kommune
3. Funktionsfähiger Aufsichtsrat
 - Festlegung von Genehmigungspflichten durch den Aufsichtsrat
 - Geschäftsordnung für Aufsichtsräte
 - Qualifizierte Aufsichtsratsmitglieder
4. Qualifizierte Beteiligungsmanager/innen

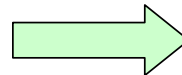


4.2/2 Ansätze für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement

Ableitung einer Balanced Scorecard für das Beteiligungsunternehmen aus der kommunalen BSC – Beispiel Beteiligung Wohnstätten

Kommune

Bürger <ul style="list-style-type: none">- Angebot an Arbeitsplätzen- Attraktives Angebot an techn. und sozialer Infrastruktur- Niedrige Gebühren
Finanzen <ul style="list-style-type: none">- Ausgeglichener Haushalt- Angemessene EK-Rendite in privatwirtschaftlichen Beteilig.
Zukunftsorientierung <ul style="list-style-type: none">- Ökologische Ausrichtung- Innovation auf Gebiet der Energieversorgung- Stadtentwicklung
Personal- und Verwaltungsorganisation <ul style="list-style-type: none">- Erhöhung der Effizienz und Kompetenz in der Verwaltung- Information und Kommunikation



Wohnstätten

Kunden <ul style="list-style-type: none">- Bedarfsorientiertes Angebot an Wohnraum- Angemessener Preis- Guter Service
Finanzen <ul style="list-style-type: none">- Gewinn- Angemessene EK-Rendite- Positiver Cash-Flow
Zukunftsorientierung <ul style="list-style-type: none">- Ökologische Bauweise- Ausstattung mit erneuerbaren Energien- Schaffung von seniorentauglichem Wohnraum
Prozesse in der Organisation <ul style="list-style-type: none">- Termingerechte Abwicklung- Fehlerfreiheit bei Abläufen- Hohe Kompetenz der Mitarbeiter



5/1 Fazit

Beteiligungsmanagement ist gerade in der heutigen Zeit eine Herausforderung

- Die Bedeutung von Beteiligungen wird auch weiterhin zunehmen
- Privatwirtschaftliche Formen bringen Vorteile für die Kommunen
- Die Zunahme der Beteiligungen stellt die Kommunen vor Probleme in der Beteiligungssteuerung
- Erfolgreiche Steuerung erfordert
 - Zielkongruenz zwischen kommunalen Zielen und Zielen der Gesellschaft
 - laufende Beobachtung und angemessenes Einwirken in das Unternehmen
 - qualifizierte Aufsichtsräte und Beteiligungsmanager/innen



5/2 Fazit

Beteiligungen bieten große Chancen für Kommunen und Bürger

- Kommunale Beteiligungen stellen die Grundversorgung sicher
- Sie können zur Verbesserung der Kostensituation in den Kommunen beitragen
- Sie können die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
- Sie leisten einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!