

Inhalt

Vorbemerkung — V

Danksagung — VI

Ziele und Aufbau des Buches — VII

Abbildungsverzeichnis — XV

Tabellenverzeichnis — XVII

Abkürzungsverzeichnis — XIX

Teil I: Rahmenbedingungen und Grundlagen

1 Rahmenbedingungen und externe Einflussfaktoren — 3

- 1.1 Ausgangssituation — 3
- 1.2 Dimensionen kommunaler Steuerung — 6
- 1.3 New Public Management (NPM) — 8
- 1.4 Das Neue Steuerungsmodell (NSM) — 11
- 1.5 Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM) — 15
- 1.6 Die Public-Choice-Theorie (PCT) — 18
- 1.7 Die finanzielle Situation von Städten und Gemeinden — 20
- 1.8 Der demografische Wandel — 22
- 1.9 Fazit — 24

2 Rechtliche Grundlagen — 26

- 2.1 Kommunalverfassungen — 26
- 2.2 Kommunale Selbstverwaltung — 28
- 2.3 Daseinsvorsorge — 30
- 2.4 Verständnis von wirtschaftlichen Betätigungen — 31
- 2.5 Gemeindeordnungen und Schrankentrias — 33
- 2.6 Öffentlicher Zweck — 34
- 2.7 Leistungsfähigkeit und Verhältnismäßigkeit — 37
- 2.8 Subsidiaritätsprinzip — 37
- 2.9 Hoheitliche Aufgaben — 38
- 2.10 Fazit — 38

| | |
|----------|--|
| 3 | Der Konzern Stadt — 41 |
| 3.1 | Der Konzernbegriff — 41 |
| 3.2 | Der Begriff einer Beteiligung — 42 |
| 3.3 | Der Grad der Beteiligung — 43 |
| 3.4 | Formen der Beteiligung — 44 |
| 3.5 | Die Beteiligungsquote — 45 |
| 3.6 | Konzernstrukturen — 47 |
| 3.7 | Die Holding-Konzeption — 52 |
| 3.8 | Der Konzernabschluss — 55 |
| 3.9 | Fazit — 61 |
| 4 | Organe der Gesellschaften — 62 |
| 4.1 | Gesellschafterversammlung — 62 |
| 4.2 | Aufsichtsrat — 64 |
| 4.2.1 | Notwendigkeit des Aufsichtsrats — 64 |
| 4.2.2 | Zusammensetzung des Aufsichtsrats — 66 |
| 4.2.3 | Voraussetzungen für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat — 68 |
| 4.2.4 | Innere Ordnung des Aufsichtsrats — 69 |
| 4.2.5 | Aufgaben des Aufsichtsrats — 70 |
| 4.2.6 | Rechte des Aufsichtsratsmitglieds — 72 |
| 4.2.7 | Pflichten des Aufsichtsratsmitglieds — 73 |
| 4.3 | Die Geschäftsführung — 75 |
| 4.4 | Der Beirat — 77 |
| 4.5 | Das Prinzipal-Agent-Problem — 78 |
| 4.6 | Fazit — 80 |
| 5 | Gesellschaftsformen — 82 |
| 5.1 | Schichtenmodell kommunaler Beteiligungen — 82 |
| 5.2 | Unselbstständige Organisationseinheiten — 83 |
| 5.2.1 | Kernverwaltung — 83 |
| 5.2.2 | Regiebetrieb — 83 |
| 5.3 | Teilselbstständige Organisationseinheiten – Eigenbetriebe — 84 |
| 5.4 | Selbstständige Gesellschaften — 87 |
| 5.4.1 | Personengesellschaften GbR, OHG, KG und GmbH & Co. KG — 87 |
| 5.4.2 | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) — 88 |
| 5.4.3 | Gemeinnützige GmbH (gGmbH) — 92 |
| 5.4.4 | Aktiengesellschaft (AG) — 93 |
| 5.4.5 | Zweckverband — 97 |
| 5.4.6 | Genossenschaften — 98 |
| 5.4.7 | Anstalten des öffentlichen Rechts — 100 |
| 5.4.8 | Sparkassen — 102 |
| 5.4.9 | Vereine — 104 |

| | |
|--------|------------------------------|
| 5.4.10 | Stiftungen — 105 |
| 5.4.11 | Sonstige Beteiligungen — 105 |
| 5.5 | Fazit — 106 |

Teil II: Beteiligungsmanagement und -steuerung

| | |
|----------|---|
| 6 | Das Beteiligungsmanagement — 109 |
| 6.1 | Bestandteile des Beteiligungsmanagements — 109 |
| 6.2 | Definition des Beteiligungsmanagements — 110 |
| 6.3 | Erweiterung durch eGovernment-Systeme — 111 |
| 6.4 | Aufgaben und Instrumente — 112 |
| 6.5 | Beteiligungsverwaltung — 112 |
| 6.5.1 | Dokumenten- und Aktenmanagement — 112 |
| 6.5.2 | Sicherstellung der formalen Rechtmäßigkeit — 113 |
| 6.5.3 | Weitere Verwaltungsaufgaben — 114 |
| 6.5.4 | Der Beteiligungsbericht — 115 |
| 6.5.5 | Die Beteiligungsrichtlinie — 118 |
| 6.5.6 | Der Public Corporate Governance Kodex (PCGK) — 119 |
| 6.5.7 | Darstellung im städtischen Haushalt — 120 |
| 6.6 | Mandatsbetreuung — 121 |
| 6.7 | Operatives Beteiligungscontrolling — 122 |
| 6.7.1 | Ebenen der Unternehmenssteuerung — 122 |
| 6.7.2 | Subsysteme der Unternehmenssteuerung — 124 |
| 6.7.3 | Funktionen des Controllings — 126 |
| 6.7.4 | Der Regelkreis — 126 |
| 6.7.5 | Effizienz und Effektivität — 129 |
| 6.7.6 | Kennzahlen — 131 |
| 6.7.7 | Benchmarking — 133 |
| 6.7.8 | Die duale Funktion des Beteiligungscontrollings — 134 |
| 6.8 | Berichtswesen — 136 |
| 6.8.1 | Berichtsarten — 137 |
| 6.8.2 | Fristen und Aggregation von Informationen — 138 |
| 6.8.3 | Ampelsysteme und Dashboard-Systeme — 138 |
| 6.9 | Risikomanagement — 140 |
| 6.9.1 | Der Risikobegriff und Risikokategorien — 141 |
| 6.9.2 | Aufgaben des Risikomanagements — 142 |
| 6.9.3 | Das Instrument der Risikomatrix — 143 |
| 6.9.4 | Risikoausschuss — 145 |

| | |
|----------|--|
| 7 | Strategisches Beteiligungsmanagement und -steuerung — 146 |
| 7.1 | Abgrenzung strategisches Management und Controlling — 146 |
| 7.2 | Aufgabe der politischen Steuerung — 146 |
| 7.3 | Ausschüsse zur politischen Steuerung — 147 |
| 7.4 | Der Lebenszyklus einer Beteiligung — 149 |
| 7.5 | Instrumente der strategischen Planung — 150 |
| 7.5.1 | Portfolio-Analyse — 150 |
| 7.5.2 | Umwelt- und Unternehmensanalyse — 151 |
| 7.5.3 | Kernkompetenzanalyse — 154 |
| 7.5.4 | Die SWOT-Analyse und TOWS-Matrix — 154 |
| 7.6 | Gründe für die Bildung von Beteiligungen — 156 |
| 7.6.1 | Steuerungsvorteile durch Ausgliederung — 157 |
| 7.6.2 | Personalpolitische Überlegungen — 157 |
| 7.6.3 | Entflechtung und Transparenz — 158 |
| 7.6.4 | Marktversagen — 158 |
| 7.6.5 | Synergieeffekte — 158 |
| 7.6.6 | Start-ups und neue Geschäftsfelder — 159 |
| 7.6.7 | Interkommunale Zusammenarbeit — 160 |
| 7.7 | Hindernisse bei der Bildung von Beteiligungen — 160 |
| 7.7.1 | Politische Hindernisse — 160 |
| 7.7.2 | Personalpolitische Widerstände — 160 |
| 7.7.3 | Rechtliche Einschränkungen — 161 |
| 7.7.4 | Betriebswirtschaftliche Überlegungen — 162 |
| 7.8 | Vorgehen bei Erwerb oder Trennung einer Beteiligung — 162 |
| 7.8.1 | Subphasen der Akquisition — 162 |
| 7.8.2 | Letter of Intent und Due Diligence — 163 |
| 7.8.3 | Wertfindung — 165 |
| 8 | Instrumente zur Strategieumsetzung — 167 |
| 8.1 | Balanced Scorecard — 167 |
| 8.2 | Change Management — 169 |

Teil III: Beispiele aus der Praxis

| | |
|----------|---|
| 9 | Beispiele des Beteiligungsmanagements und der -steuerung — 175 |
| 9.1 | Die Stadt Frankfurt am Main — 175 |
| 9.1.1 | Eckdaten von Frankfurt — 175 |
| 9.1.2 | Organisation des Beteiligungsmanagements — 176 |
| 9.1.3 | Beteiligungsstruktur der Stadt Frankfurt — 179 |
| 9.1.4 | Betriebswirtschaftliche Eckdaten — 180 |
| 9.1.5 | Konsolidierter Jahresabschluss — 182 |

| | |
|-----------------------------|--|
| 9.1.6 | Operatives und strategisches Controlling der Stadt Frankfurt — 187 |
| 9.1.7 | Politische Steuerung der Beteiligungen — 189 |
| 9.2 | Die Stadt Hanau — 191 |
| 9.2.1 | Eckdaten der Stadt Hanau — 191 |
| 9.2.2 | Organisation des Beteiligungsmanagements — 192 |
| 9.2.3 | Beteiligungsstruktur der Stadt Hanau — 194 |
| 9.2.4 | Betriebswirtschaftliche Eckdaten — 196 |
| 9.2.5 | Konsolidierter Jahresabschluss — 196 |
| 9.2.6 | Operatives und strategisches Controlling — 202 |
| 9.2.7 | Politische Steuerung der Beteiligungen — 203 |
| 9.3 | Der Main-Kinzig-Kreis — 204 |
| 9.3.1 | Eckdaten des Main-Kinzig-Kreises — 204 |
| 9.3.2 | Organisation des Beteiligungsmanagements — 205 |
| 9.3.3 | Die Beteiligungsstruktur des Main-Kinzig-Kreises — 206 |
| 9.3.4 | Betriebswirtschaftliche Eckdaten — 207 |
| 9.3.5 | Organisation des Beteiligungsmanagements — 209 |
| 9.3.6 | Die politische Steuerung — 210 |
| 9.4 | Bewertungen der Praxisbeispiele — 211 |
| 10 | Schlussbetrachtung — 213 |
| Literaturverzeichnis | 215 |