

# 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**

<b>6</b>	<b>Das Beteiligungsmanagement — 109</b>
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

<b>7</b>	<b>Strategisches Beteiligungsmanagement und -steuerung — 146</b>
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
<b>8</b>	<b>Instrumente zur Strategieumsetzung — 167</b>
8.1	Balanced Scorecard — 167
8.2	Change Management — 169

## **Teil III: Beispiele aus der Praxis**

<b>9</b>	<b>Beispiele des Beteiligungsmanagements und der -steuerung — 175</b>
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