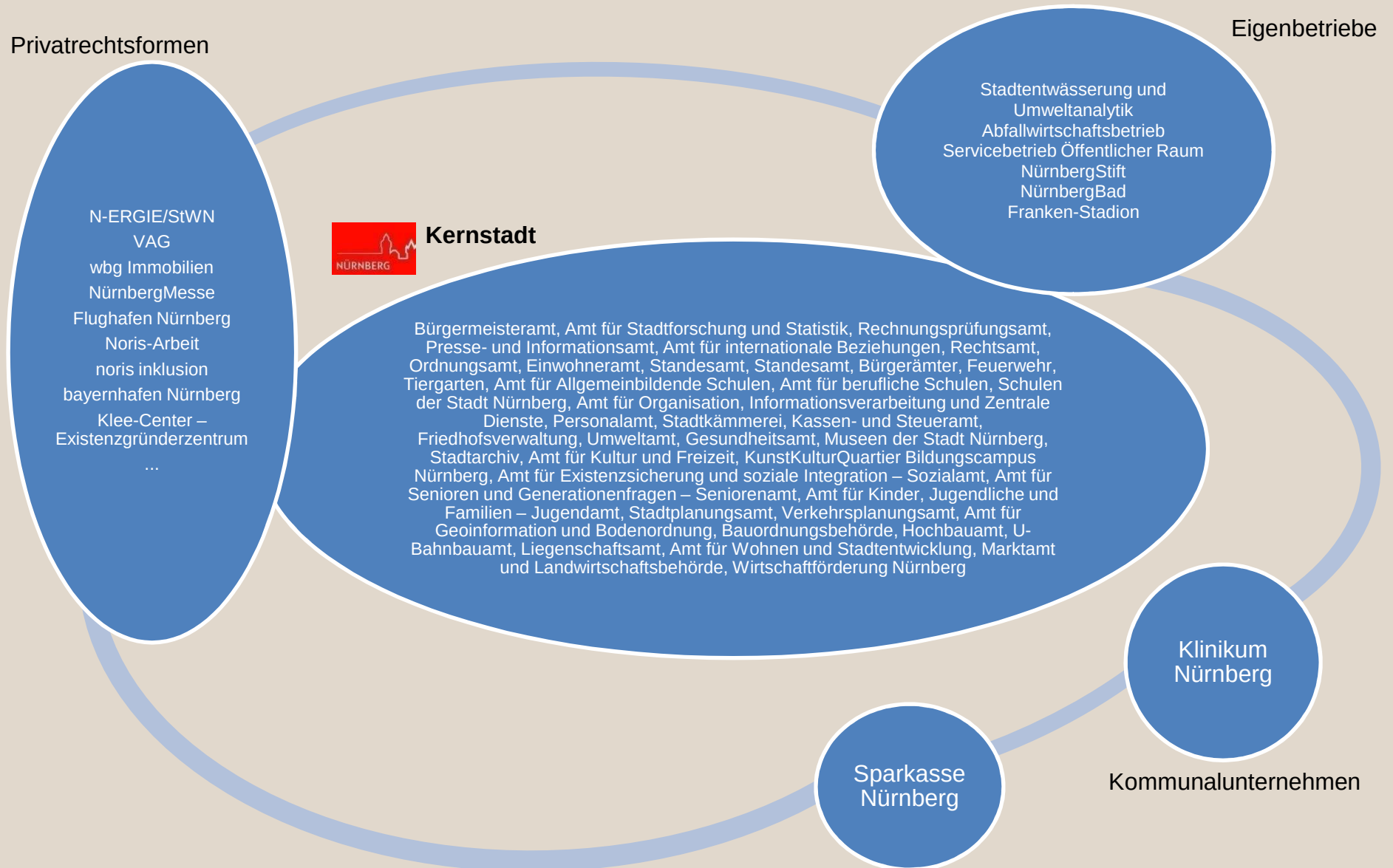


Strategisches Beteiligungsmanagement

Wie steuert eine Kommune ihre Beteiligungen?



Der Konzern Stadt am Beispiel Nürnberg



Der Konzern Stadt Nürnberg

Die Stadt im Überblick



Ordentliche Aufwendungen: 1,62 Mrd. Euro (Planwert Kernstadt 2015)

Bilanzsumme: 4,51 Mrd. Euro (Kernstadt)

43 Dienststellen, 6 Eigenbetriebe

Mitarbeiterzahl: 9.800 (bei 8.800 Vollkraftstellen)in der Kernverwaltung mit Eigenbetrieben

Beteiligungen

7 Töchter in Privatrechtsform, 10 weitere direkte Beteiligungen, 205 mittelbare Beteiligungen

1 Kommunalunternehmen

Finanzanlage in Bilanz: 439 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl im Gesamtkonzern: über 24.000

darunter



Rechtsform: GmbH

Anteil Stadt: 100%

Umsatz: 2,72 Mrd. Euro

Bilanzsumme: 2,56 Mrd. Euro

Mitarbeiterzahl: 4.244



Rechtsform: Kommunaluntern.

Gewährträger: Stadt Nürnberg

Umsatz: 514,2 Mio. Euro

Bilanzsumme: 670,3Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 6.030



Rechtsform: GmbH

Anteil Stadt: 50%

Umsatz: 90,8 Mio. Euro

Bilanzsumme: 208,6 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 902 (Konzern)



Rechtsform: GmbH

Anteil Stadt: 49,9%

Umsatz: 237,4 Mio. Euro

Bilanzsumme: 357,5 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 545 (Konzern)



Rechtsform: GmbH

Anteil Stadt: 40% (StWN: 60%)

Umsatz: 121,3 Mio. Euro

Bilanzsumme: 510,4 Mio. Euro

Mitarbeiterzahl: 246



Rechtsform: Körperschaft ö.-R.

Träger ist Zweckverband

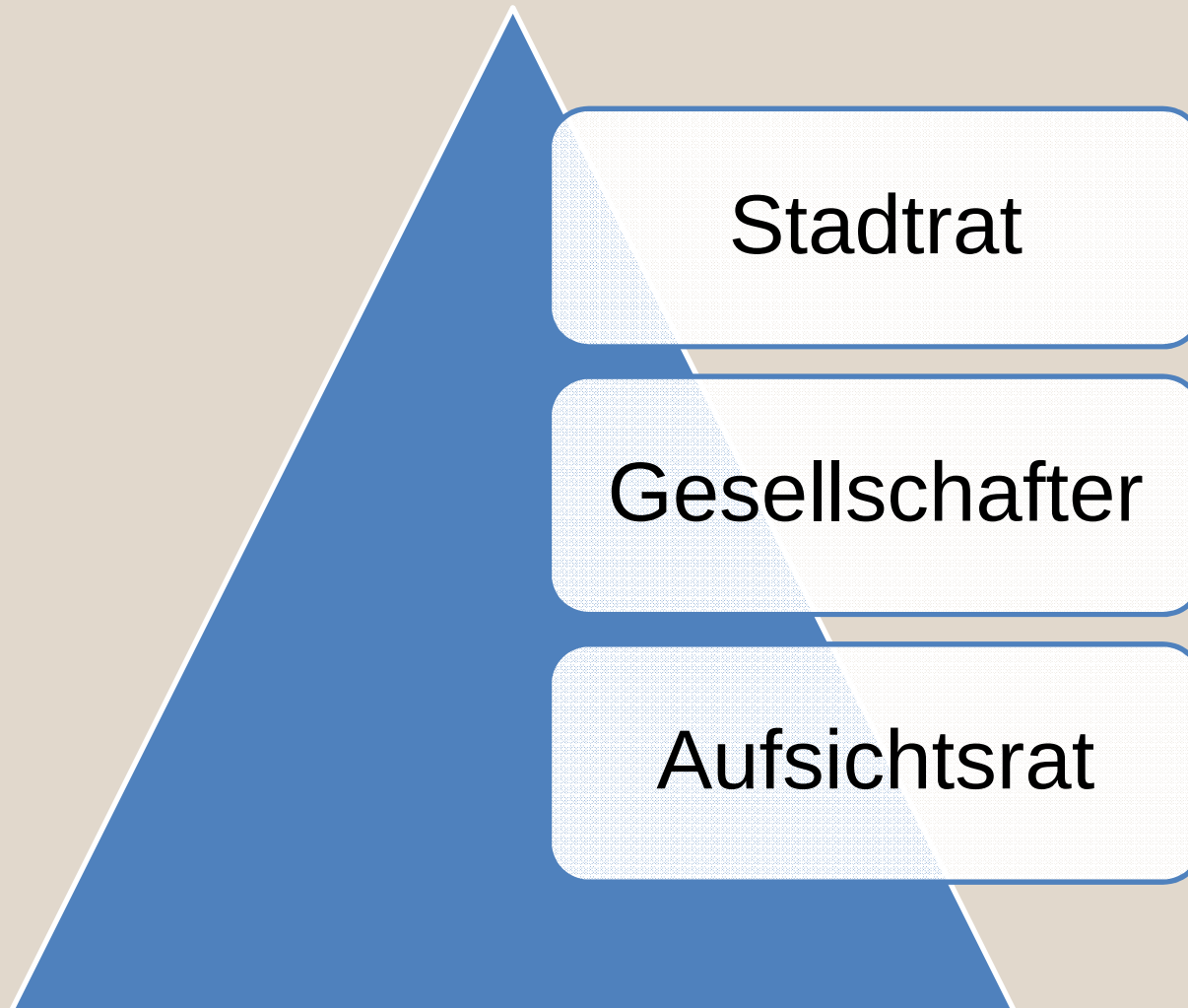
Bilanzsumme: 9,77 Mrd. Euro

Mitarbeiterzahl: 2.050

Werte: 31.12.2012

Die drei Ebenen der kommunalen Unternehmenssteuerung

Der Stadtrat als oberstes Entscheidungsgremium



Organisation des Beteiligungsmanagements

Weitere Organisationsmodelle aus der Praxis

- Stabstelle des Oberbürgermeisters
- Stabsstelle des Finanz- oder Wirtschaftsreferenten
- eigenes Amt im Finanzbereich
- Beteiligungsgesellschaft
- Abteilung der Stadtkämmerei

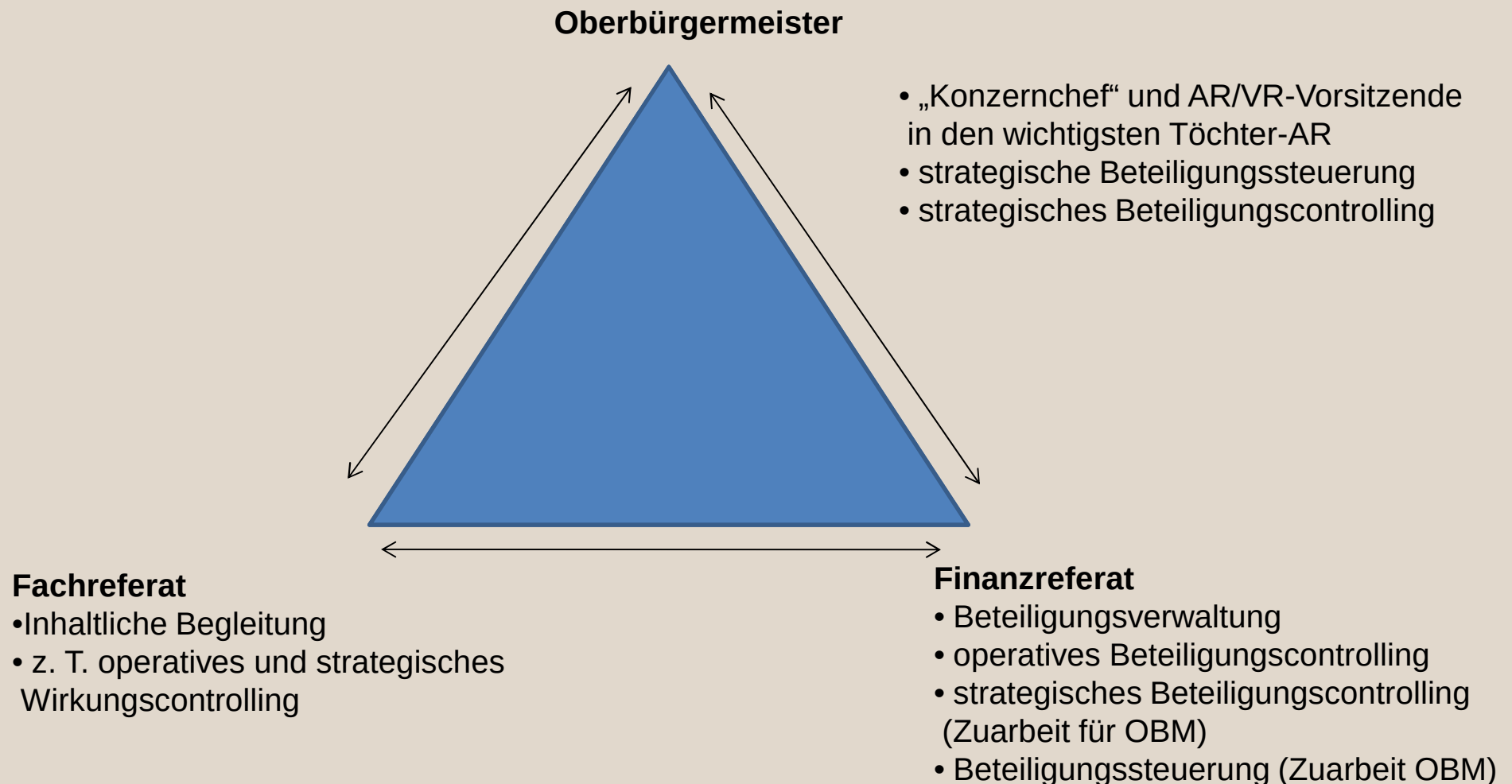
Zentralmodelle

- Dreiecksorganisation (wie in Nürnberg)
- Beteiligungscontrolling durch die Fachreferate (Zuordnung von Beteiligungen); zentrale Beteiligungsverwaltung durch Finanzbereich

Dezentrales
Modell

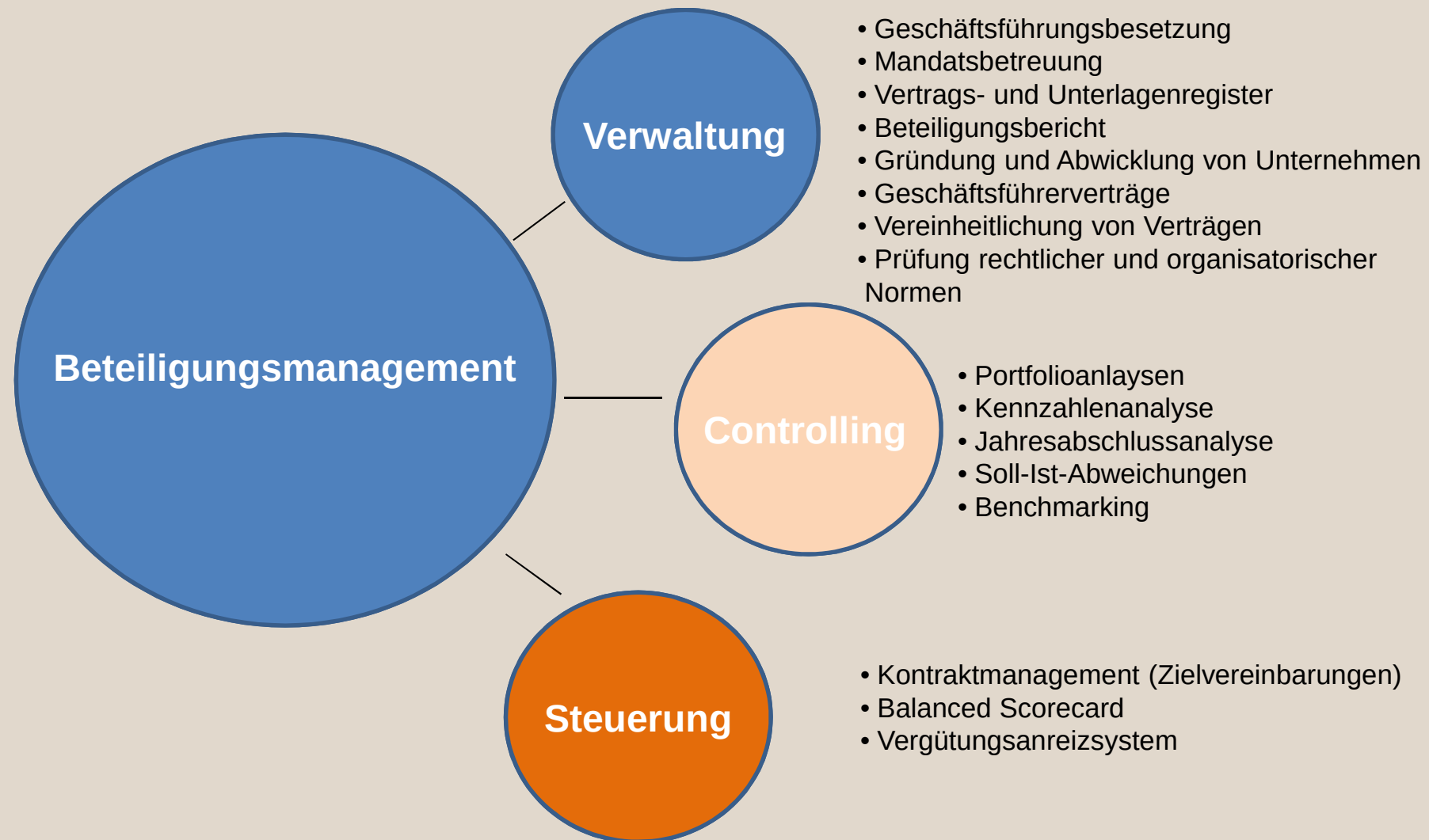
Organisation des Beteiligungsmanagements

„Nürnberger Modell“: Aufgabenerledigung im Dreieck mit allen Beteiligten



Bestandsaufnahme Beteiligungsmanagement in Nürnberg

Was muss ein modernes Beteiligungsmanagement leisten?



Beteiligungssteuerung in der Praxis

Welche Entscheidungen sind konkret zu treffen?

- Versorger N-ERGIE:
 - » Wie soll die Energiewende umgesetzt werden?
 - » Welche Erzeugungsformen sollen verstärkt genutzt werden?
- Flughafen:
 - » Welche strategische Ausrichtung soll in Krisenzeiten mit rückgängigen Passagierzahlen verfolgt werden?
- Wohnungsbaugesellschaft:
 - » Soll verstärkt saniert werden oder der Neubau von Wohnungen forciert werden?
- Beschäftigungsgesellschaft Noris-Arbeit
 - » Wie lässt sich die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsmaßnahmen nach der massiven Kürzung von Fördermitteln noch finanzieren?
- Klinikum
 - » Wie ist mit den Herausforderungen aufgrund der Rahmenbedingungen der Krankenhausfinanzierung umzugehen?

Weiterentwicklung Beteiligungsmanagement – Einführung eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK)

Ziele: Schaffung von Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Vertrauen

- Festlegung eines Standards für das Zusammenwirken aller Beteiligten
- Förderung der Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung
- Sicherstellung der sinnvollen Verwendung öffentlicher Gelder
- Absicherung des öffentlichen Interesses und der Ausrichtung der Unternehmen am Gemeinwohl durch eine Steigerung der Transparenz und Kontrolle
- Erhöhung des Vertrauens in Entscheidungen der öffentlichen Unternehmen, der Verwaltung und der Politik
- Klare Rollenverteilung kann das Risiko von Überwachungsdefiziten vermindern

Weiterentwicklung Beteiligungsmanagement – Einführung eines PCGK

Themenfelder des PCGK

- Festlegung der strategischen Ausrichtung der Beteiligungsunternehmen
- Verantwortlichkeit für die Erreichung der Unternehmensziele
- Rückkopplung der strategischen Ausrichtung der Beteiligungsunternehmen mit den Zielen der Stadt
- Fragen der Vorstands-, Geschäftsführer- und Aufsichtsratsvergütungen
- Behandlung von Interessenskonflikten
- Persönliche und fachliche Anforderungen an die Tätigkeit als Aufsichtsrat
- Abgrenzung der Organzuständigkeiten

Als Resümee zum Abschluss:

Was macht Good Governance im kommunalen Finanzbereich eigentlich aus?

- Eine geordnete, nachhaltige Finanzwirtschaft mit einer effektiven Finanzsteuerung.
- Ein systematisches Beteiligungsmanagement mit einer nahtlosen Koordinierung der Aktivitäten.



Anprechpartner

Finanzreferat

Theresienstr. 7
90403 Nürnberg

Harald Riedel

+49 (0)9 11 / 2 31-23 20
ref.ii@stadt.nuernberg.de
<http://www.stadtfinanzen.nuernberg.de>