

# Kommunale Beteiligungen zielorientiert lenken und steuern

Dr. Patrick Schwefer, Leiter Beteiligungsmanagement

29.09.2011



## Warum benötigen die Kommunen ein effektives Beteiligungsmanagement?

- Weil die Kommunen nach den Gemeindeordnungen ihrer Verpflichtung nachkommen müssen, sich ausreichende Kontroll- und Einwirkungsmöglichkeiten auf ihre Beteiligungsunternehmen zu sichern (sog. Ingerenzpflicht)
- Weil sie aus ihrer Eigentümerstellung heraus und aufgrund ihrer politischen Verantwortung für die Steuerung und Kontrolle der ausgelagerten Einheiten und dort zu erbringenden Leistungen weiterhin verantwortlich sind
- Weil sie die Gewähr dafür tragen, dass Investitionsmaßnahmen ihrer Beteiligungen in einem angemessenen Verhältnis zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Kommune stehen
- Weil die wirtschaftlichen Risiken für die Geschäftsentwicklung einiger typischer Geschäftsfelder deutlich zugenommen haben (z.B. in der Energiewirtschaft nach der Energiewende, bei Krankenhäusern durch staatliche Kostendämpfungsmaßnahmen )

 **Das Beteiligungsmanagement ist eine unverzichtbare Aufgabe.**

## Welche Fragen sollte die Kommune beantworten können?

- Erkenne ich als Kommune frühzeitig nachteilige Veränderungen bei den Unternehmen und habe ich die Mittel tatsächlich schnell und effizient zu reagieren?
- Wo liegt die Grenze der wirtschaftlichen Belastbarkeit einer Beteiligungsgesellschaft? Wo liegt deren maximale Verschuldungsgrenze?
- Wie ändern sich die Finanzkennzahlen durch größere Investitionen? Welche Auswirkungen können sich aus geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben?
- Welche Auswirkungen hat eine Verschlechterung der Finanzkennzahlen auf die Finanzsituation? (Verteuerung der Finanzierungskosten? Kündigungsrechte eines Fremdkapitalgebers? Notwendigkeit zur Stellung weiterer Sicherheiten ?)



**Ohne hinreichende Strukturen und fachliches Know-how kann eine Kommune nicht steuern.**

## Kennzahlen (in Mio. €) – Stand 31.12.2010 –

### Daten des städt. Haushaltes

Anlagevermögen	6.215
Bilanzsumme	6.483
Eigenkapital	1.320
Eigenkapitalquote	20,40 %
Umsatzerlöse <sup>1)</sup>	286,5
Personalaufwand <sup>2)</sup>	399,7
Jahresergebnis	-194
Mitarbeiter	8.975

<sup>1)</sup> Öffentlich-rechtliche + Privatrechtliche Leistungsentgelte

<sup>2)</sup> einschl. Versorgungsaufwendungen

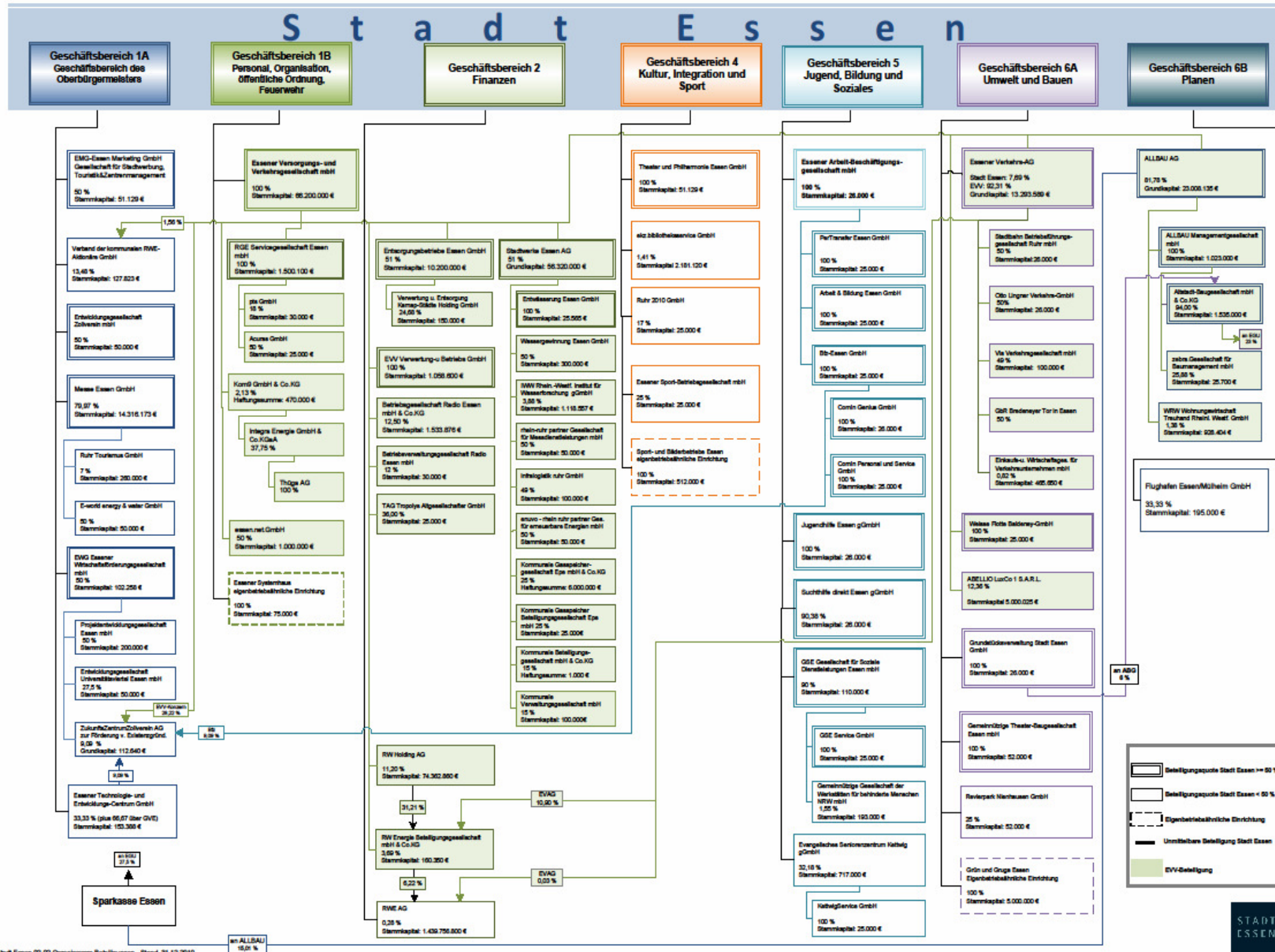
### Daten der Gesellschaften

(Bq > 50 %, d.h. 30 von 73 Beteiligungen)

Anlagevermögen	3.748
Bilanzsumme	4.153
Eigenkapital	895
Eigenkapitalquote	21,56 %
Umsatzerlöse	899
Personalaufwand <sup>2)</sup>	416
Jahresergebnis	-101
Mitarbeiter	8.140



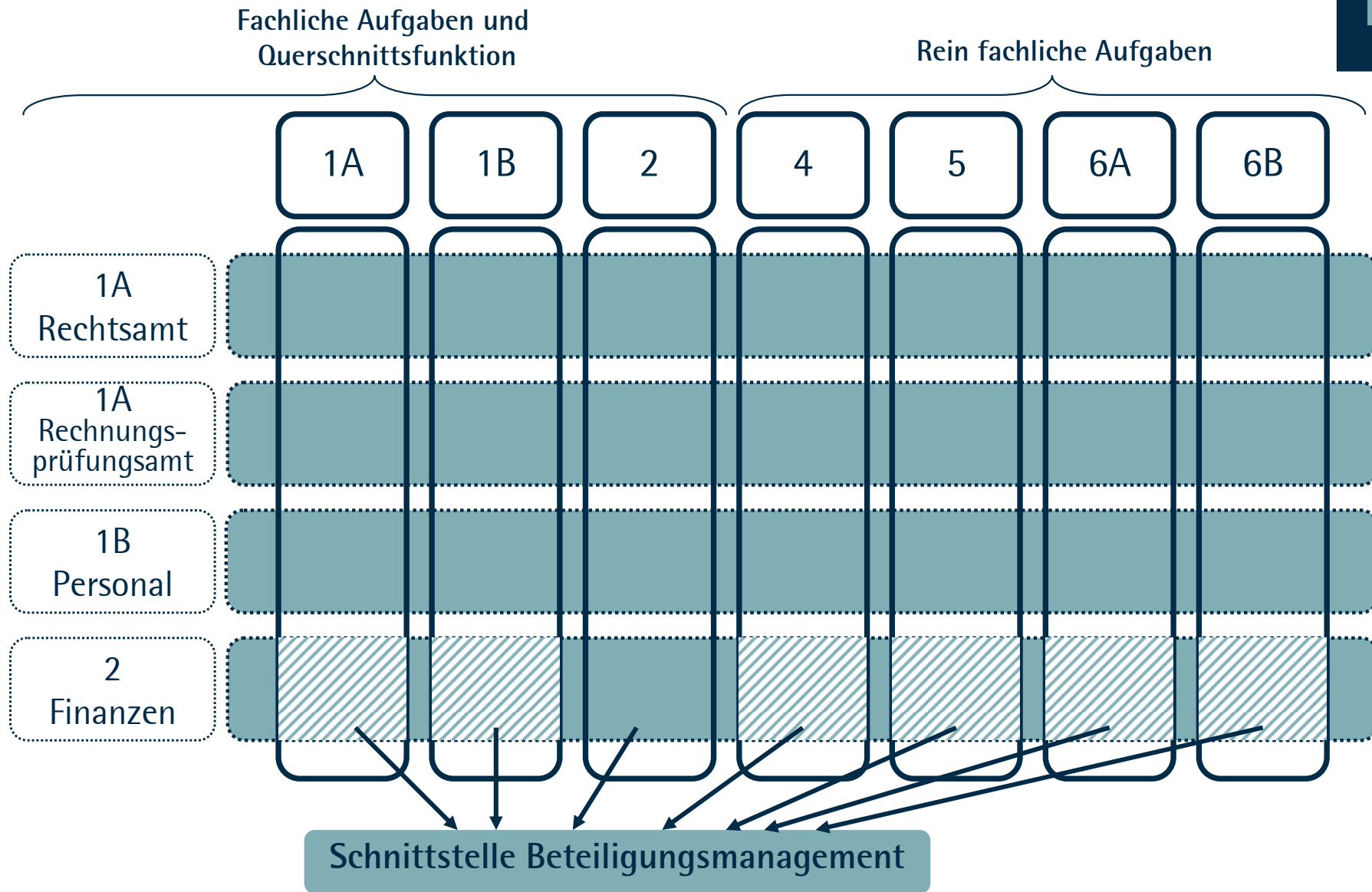
Die Beteiligungsgesellschaften sind für die Gesamtentwicklung des Konzerns Stadt Essen sehr bedeutsam.



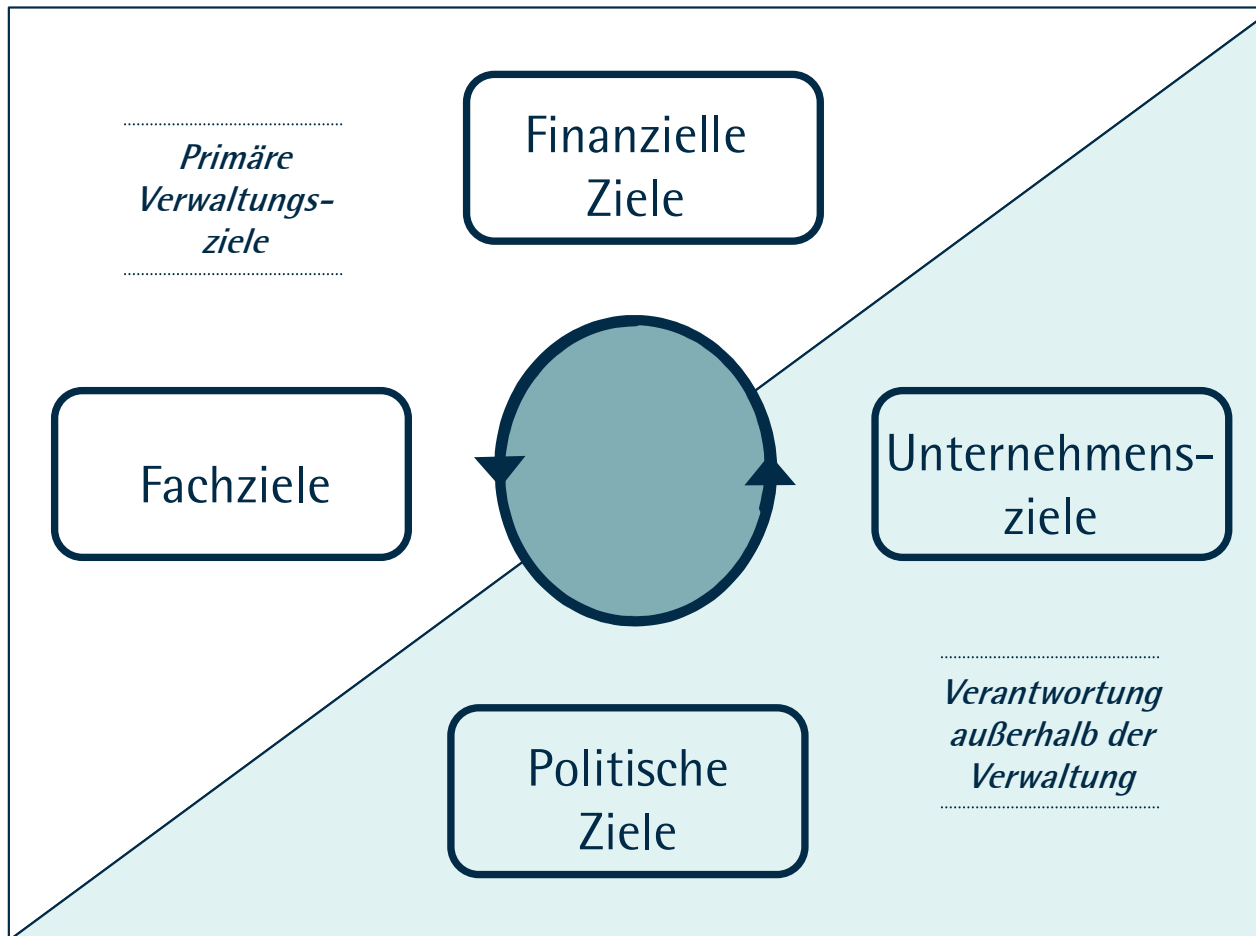
Stadt Essen 02-02 Organigramm Beteiligungen - Stand: 31.12.2010



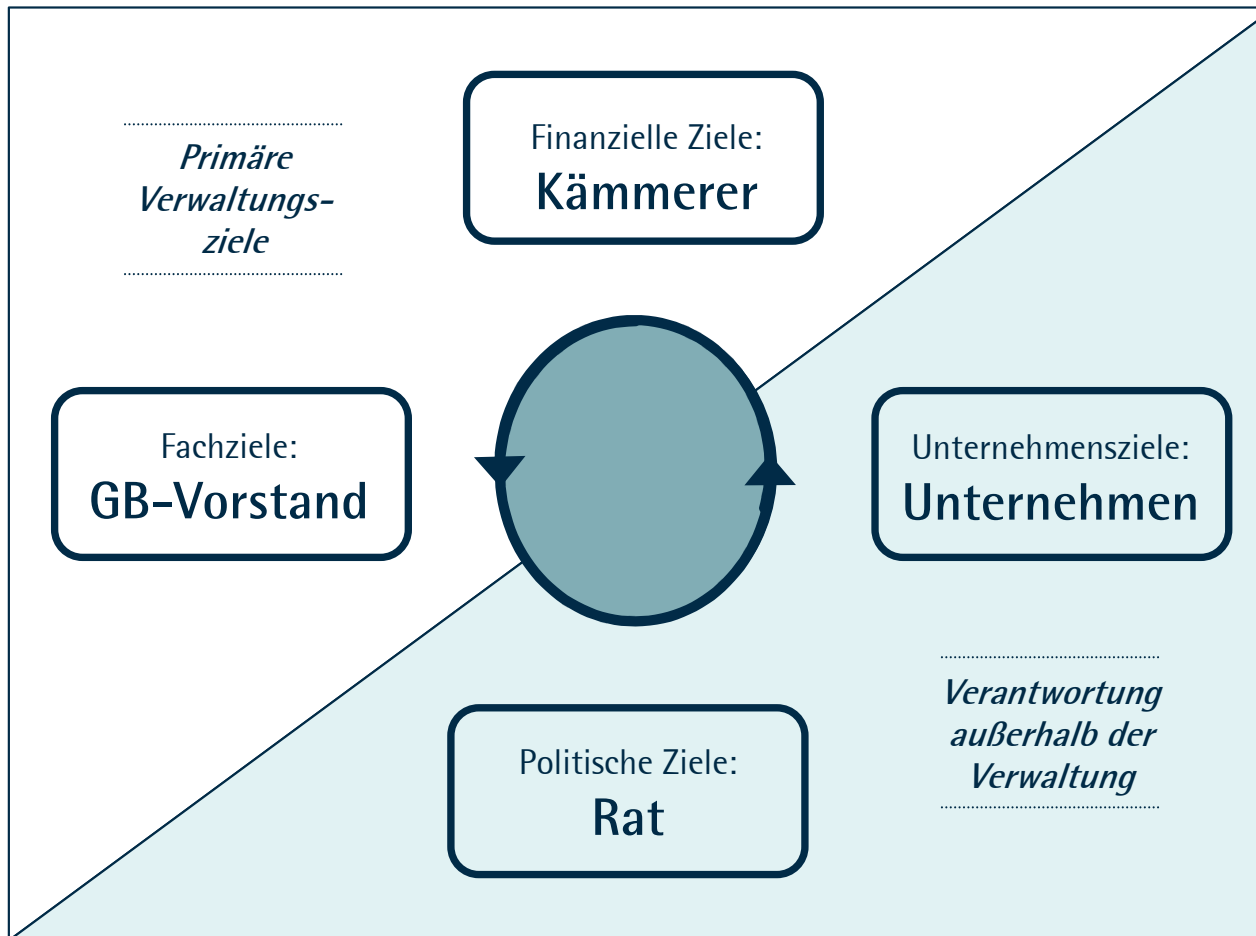
Der Konzern Stadt Essen weist eine hohe Komplexität auf.



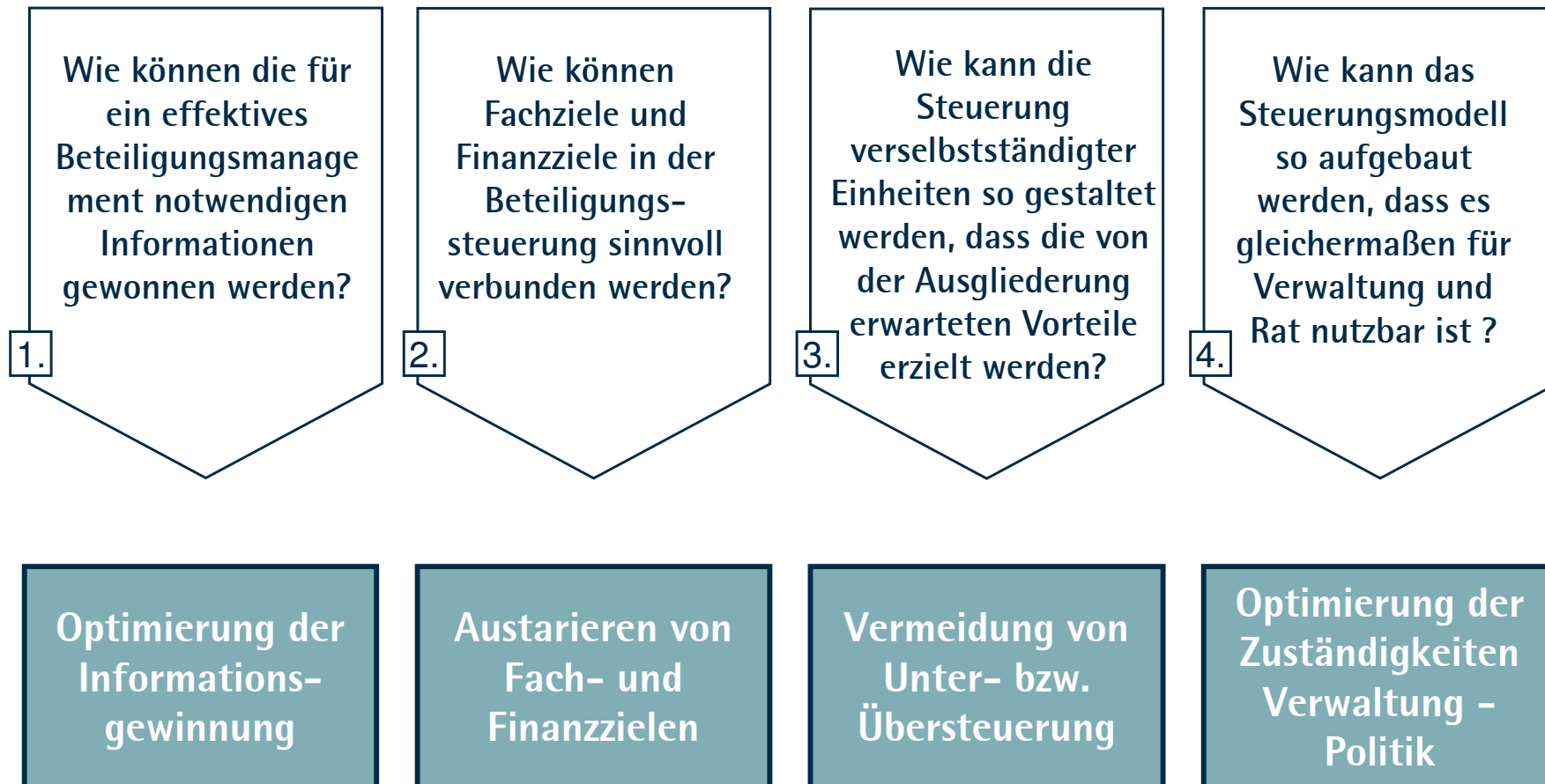
Beteiligungsmanagement findet in der Schnittstelle zwischen fachlichen und finanziellen Aufgaben statt.

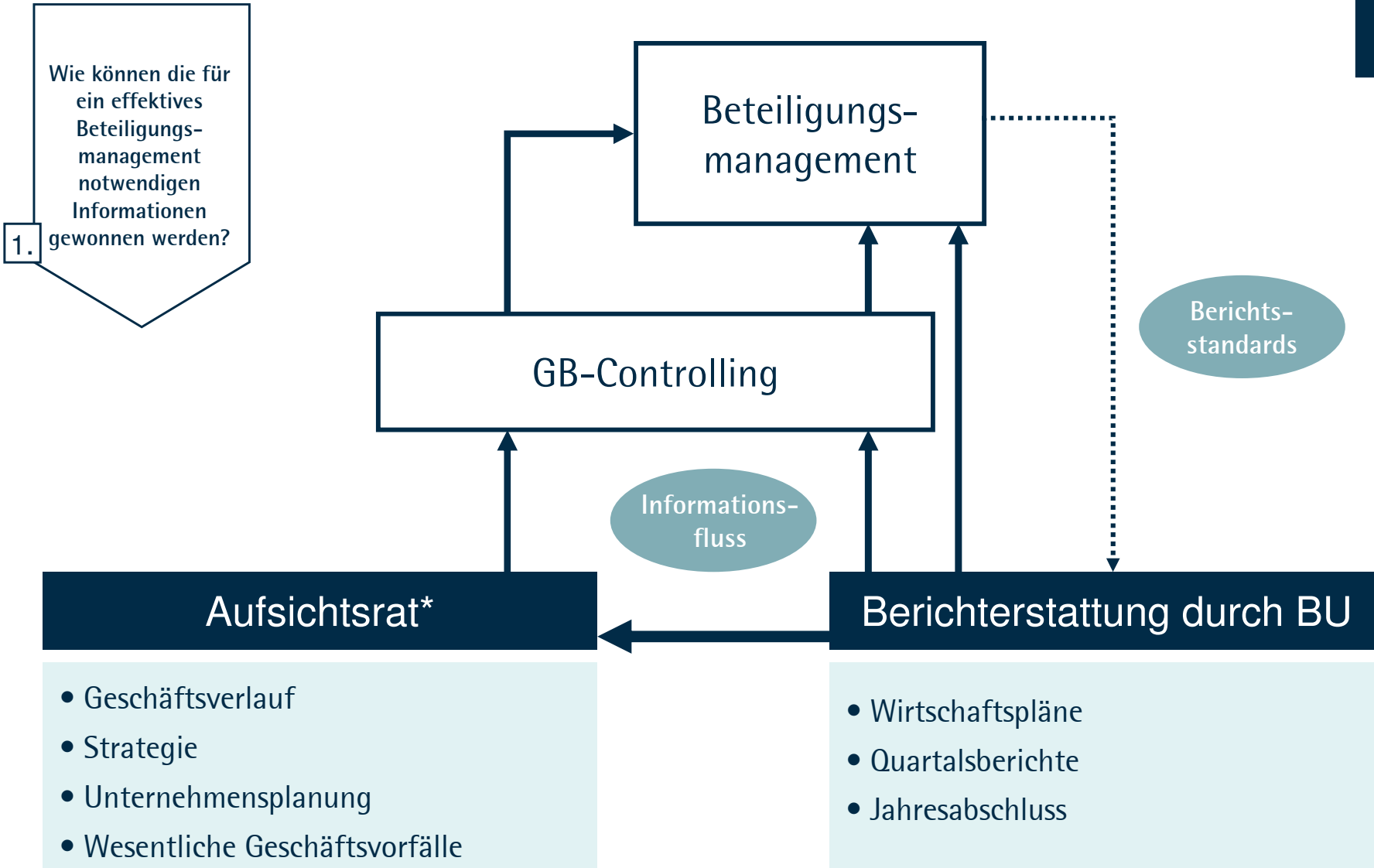


Steuerungskonzept muss Abwägungsprozess zwischen konkurrierenden Zielen ermöglichen.



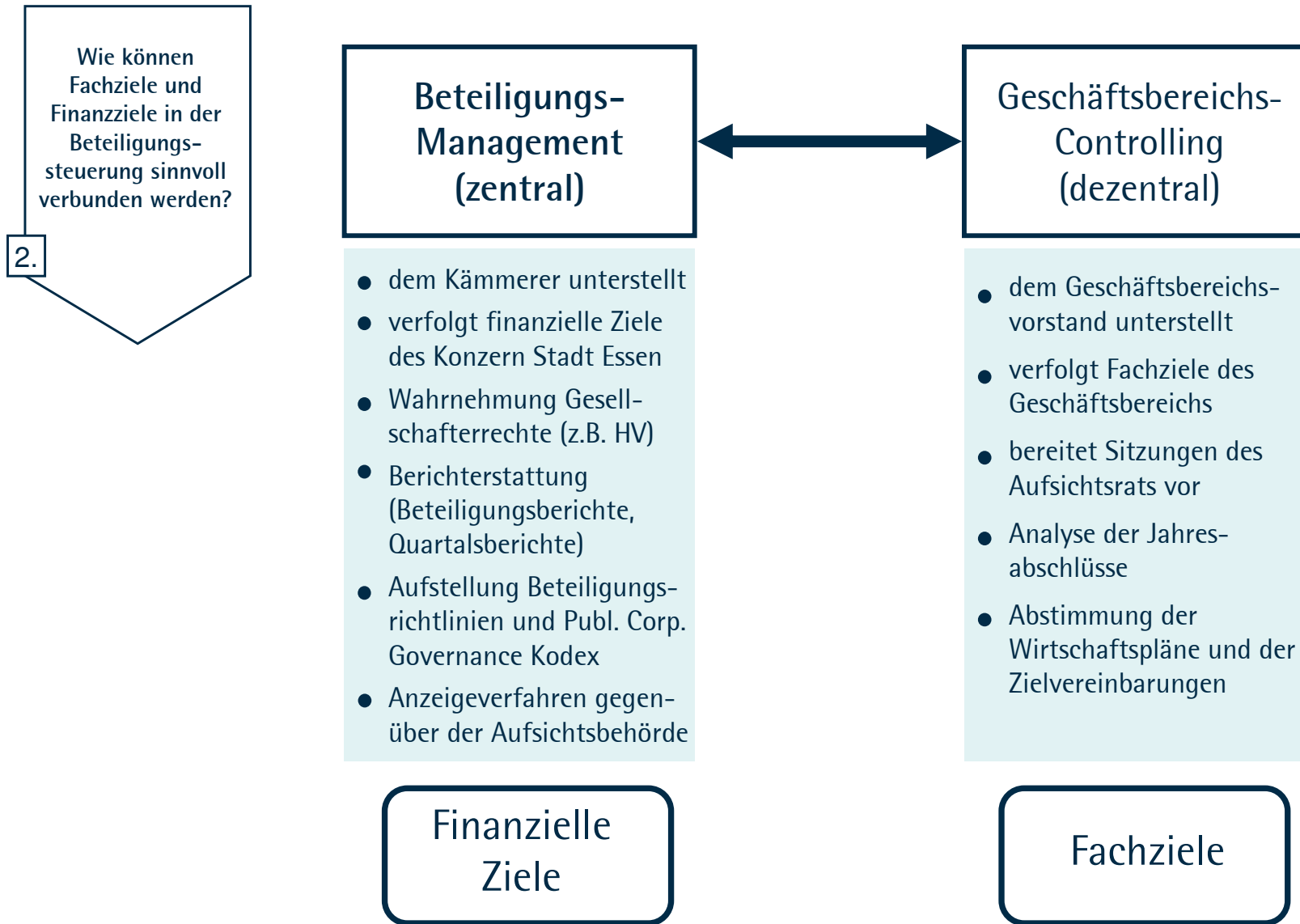
Steuerungskonzept muss die verschiedenen Entscheidungsträger in die Entscheidungen einbinden.





\* nur soweit Geheimhaltungspflicht der AR-Mitglieder dies zulässt

▶ Beim Beteiligungsmanagement werden die wesentlichen Informationen gebündelt und die Berichtsstandards festgelegt.



► Kombination aus zentralem und dezentralem Beteiligungsmanagement führt zu kompetenter und ausgewogener Beteiligungssteuerung.

3. Wie kann die Steuerung verselbstständigter Einheiten so gestaltet werden, dass die von der Ausgliederung erwarteten Vorteile erzielt werden?



Effektive Steuerung durch fokussierte strategische Führung und Controlling verringert das Risiko einer Unter- oder Übersteuerung

4. Wie kann das Steuerungsmodell so aufgebaut werden, dass es gleichermaßen für Verwaltung und Rat nutzbar ist?

## Informations- qualität

Ratsmitglieder in Aufsichtsräten erhalten über das Beteiligungsunternehmen und das GB-Controlling relevante Informationen

Zusätzliche selektive Informationen über den Unterausschuss Finanzen und Beteiligungen

## Teilhabe am strategischen Dialog

Ratsfraktionen entsenden geeignete Vertreter in den Unterausschuss Finanzen und Beteiligungen (Diskussion mit der Verwaltung)

Ratsfraktionen haben Vorschlagsrecht bei der Besetzung der den Fraktionen zustehenden Aufsichtsratsmandate (Dialog mit Beteiligungsunternehmen)

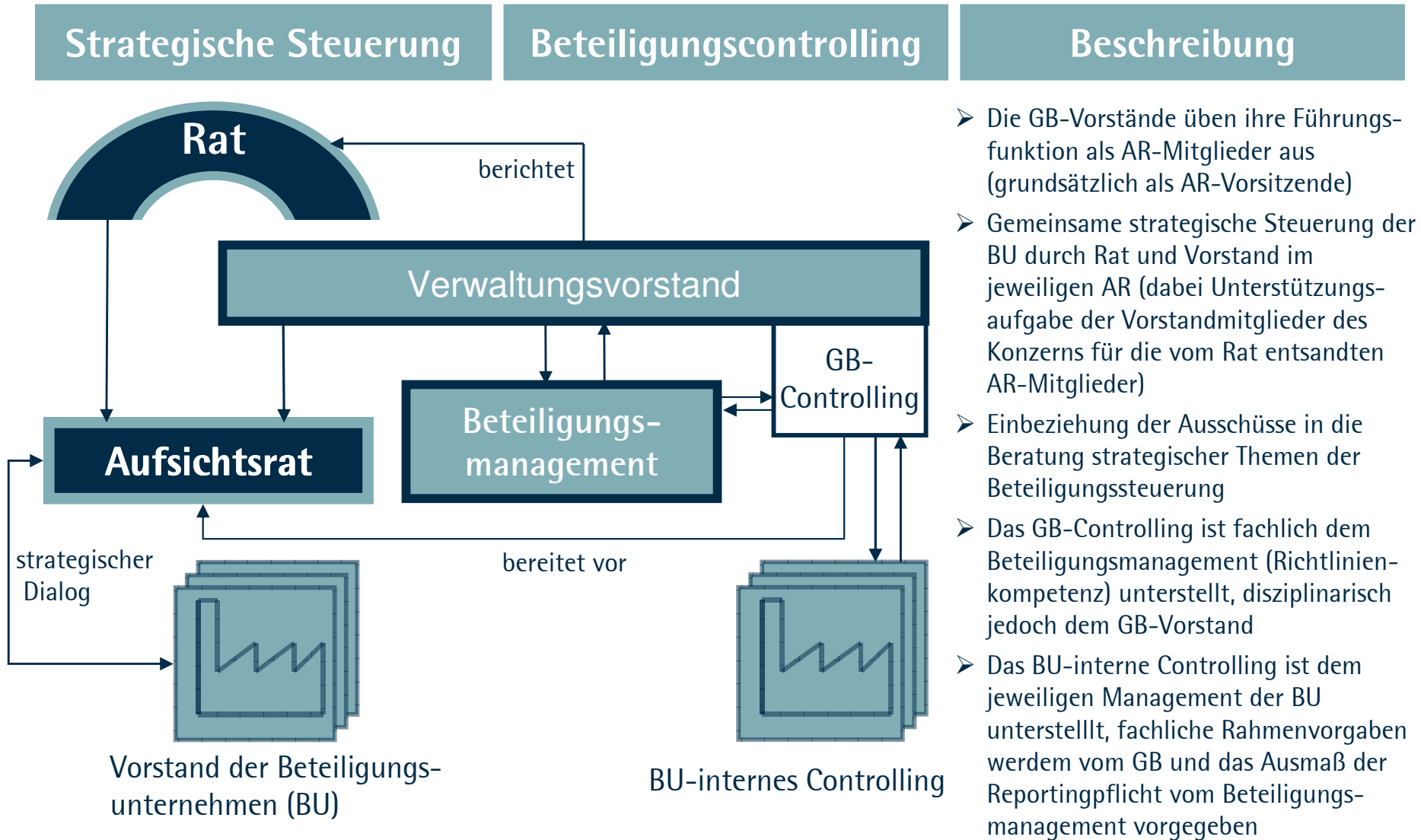
## Entscheidungs- und Führungs- kompetenz

Festlegung grundsätzlicher Vorgaben für die Beteiligungsunternehmen durch Ratsbeschlüsse

Mitwirkung bei strategischen Entscheidungen der Beteiligungsunternehmen durch Vertreter im Aufsichtsrat

Ein guter Informationsfluss sowie die Teilhabe des Rates am strategischen Dialog und der Beschlussfassung bei den Beteiligungsunternehmen schaffen Akzeptanz in der Politik.

## Steuerungsmodell der Stadt Essen



► Einbindung des Rates in die strategische Steuerung durch den Verwaltungsvorstand und das Beteiligungsmanagement.

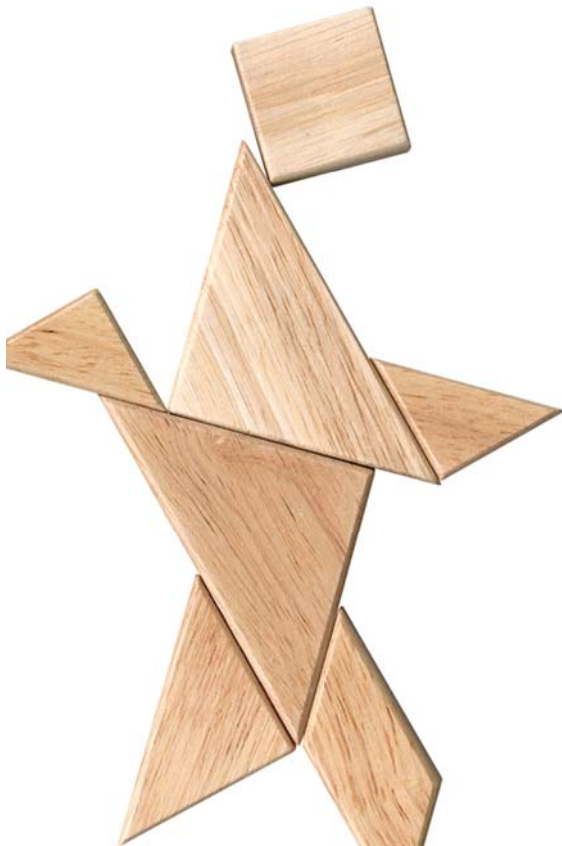
### Welche potenziellen Nachteile bringt das Steuerungssystem mit sich?

- Durch die frühzeitige Einbindung aller Entscheidungsträger entsteht ein hoher Abstimmungsbedarf.
- Aufteilung in dezentrales und zentrales Beteiligungsmanagement birgt die Gefahren von Doppelarbeiten und verlangt eine gute Kommunikation der Beteiligten (auch in persönlicher Hinsicht).
- Steuerungssystem ist grundsätzlich erklärungsbedürftig – es besteht daher die Gefahr der Intransparenz (insbesondere für die Beteiligungsunternehmen – wer ist der richtige Ansprechpartner?).
- Die besondere Betonung der fachlichen Ziele kann den Blick auf die mitunter ebenso wichtigen finanziellen Ziele verstellen.

 Jedes System ist nur so gut, wie es gelebt wird!

# Danke für Ihre Aufmerksamkeit !

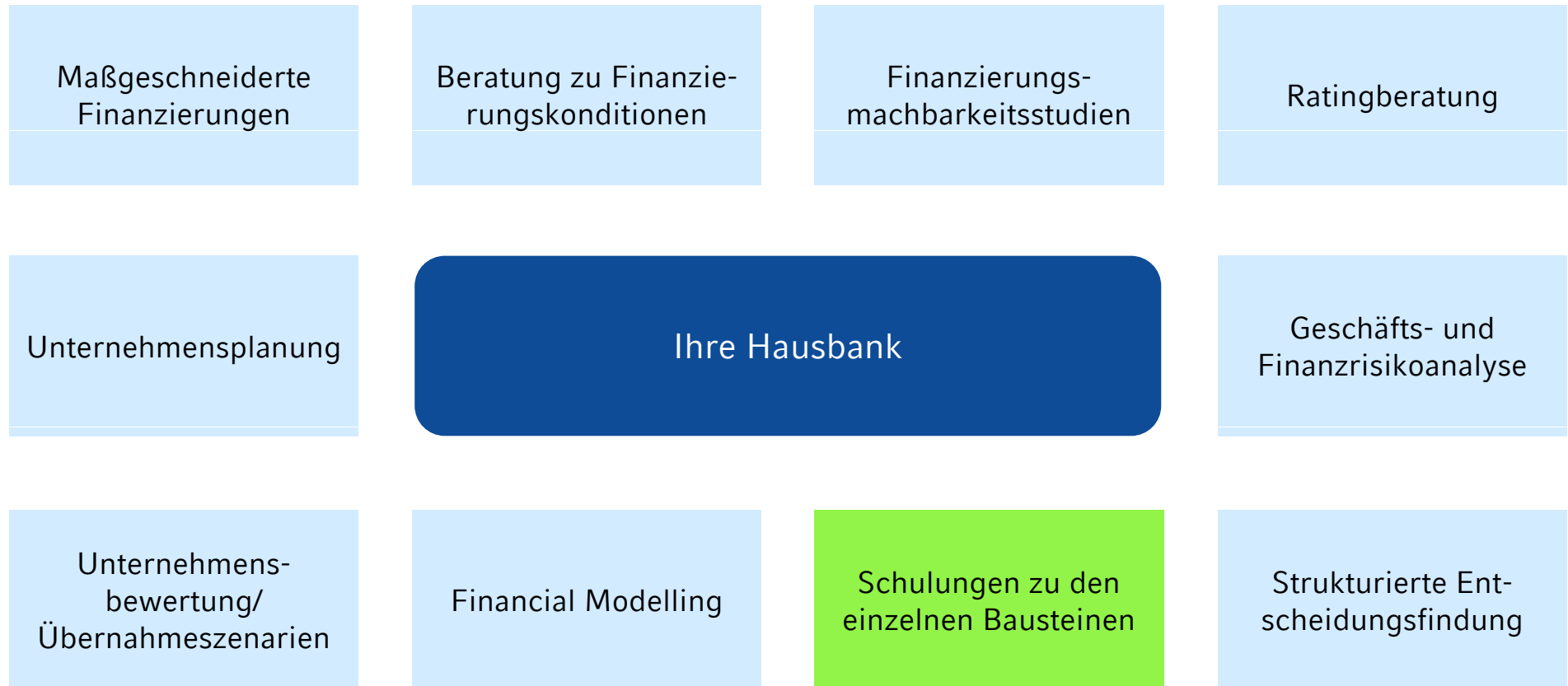




## Steuerung kommunaler Beteiligungen: Chancen und Risiken früh erkennen

**Christoph Wolff**  
7. Deutscher Kämmerertag  
Hamburg, 29. September 2011

# Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz



## Das sollte Ihre Hausbank können:

### Strategische Finanzierungsberatung

- Modellierung von belastbaren Fremdfinanzierungskonzepten
- Sparringspartner im Finanzierungsprozess
- Beratung zur Bestimmung von Kreditrestriktionen (Covenants)
- Vorbereitung von Unterlagen für Banken, Entscheidungsträger und Eigentümer

### Financial Modelling

- Optimierung von Kapitalstruktur & Unternehmenswert
- Simulation von Finanzierungsstrukturen, Wachstumsoptionen, Übernahme-Szenarien
- Entwicklung und Analyse von Planungs- / Bewertungs-szenarien
- Effiziente Beteiligungssteuerung

### Ratingberatung

- Ratingsimulationen
- Begleitung bei Erstratingprozessen
- Strategieentwicklung bei drohenden Ratingabwertungen/ möglichen -aufwertungen
- Spezielle Ratingberatung im Vorfeld von Transaktionen

## Steuerung kommunaler Beteiligungen

# Nachhaltiger Mehrwert für Entscheidungsträger

Geschäftsleitung	Unternehmensentwickler	Controller	Treasurer	Eigentümer
Langfristige Strategie	Transaktionen	Ad-Hoc Modellierung	Finanzierungsstrategien	Unternehmenswert
Strategie-Screening	Übernahme z.B. bei Rekommunalisierung	Werttreiber	Cashflow Treiber	Beteiligungs-Controlling
Machbarkeit und Kosten einer Finanzierung	Bewertung anhand von <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Multiplikatoren</li> </ul>	Szenarioanalysen	Kredit-Covenants und Kennzahlenanalysen	Dividendenausschüttungen
Langfristige Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abzinsung zukünftiger Cashflows</li> </ul>	Investor Relations	Grundlageninformation für Banken und externes Rating	Erhalt Beteiligungsbuchwert (Doppik)
Unternehmensrestrukturierungen	Analyse von Investitionen und Desinvestitionen	Kaufpreisallokation (IFRS 3)	Analyse von Finanzierungsmöglichkeiten	Kriterien für einen Fremdkapitalfinanzierung
Wertbeitrag pro Geschäftsbereich	Transaktionsstrukturierung	Wertminderungstest (Impairment - IFRS 36)		Fokus auf Eigenkapitalrendite
Optimierung der Kapitalstruktur				

# Strategische Finanzierungsberatung als Lösungsansatz

## GRUNDKONZEPT eines guten Schulungsangebotes

### Grundlagen der Erstellung von Finanzmodellen

- Zusammenhänge zwischen GuV, Bilanz, Kapitalflussrechnung und Schlüsselkennzahlen
- Finanzkennzahlen / Kreditrestriktionen (Covenants)
- Finanzmodelle
- Frühzeitiges Erkennen eines anstehenden Refinanzierungsbedarfs
- Interpretation von Ergebnissen und deren Auswirkungen auf die Bonität

### Unternehmensbewertung

- Praxisorientierter Einblick in die Unternehmensbewertung
- Vertiefung des strategischen Know-hows im Finanzbereich
- Bewertungstechniken und deren Zusammenhänge
- Wesentliche Werttreiber
- Wertorientierte Unternehmenssteuerung

### Externe Ratings

- Vorgehensweise der Ratingagenturen
- Ablauf eines Ratingprozesses
- Branchenabhängige Schlüsselkriterien
- Ratingspezifische Kennzahlen
- Internes Bankrating vs. externes Agenturrating
- Steuerung des Ratings als Bestandteil der Unternehmensführung

### Ihre Vorteile

- Schwerpunktsetzung entsprechend Ihren Wünschen
- Praktische Erfahrung der Trainer aus einer Vielzahl erfolgreich durchgeführter Transaktionen und Seminare
- Unternehmensspezifische Praxisbeispiele im Rahmen der Schulungen
- Ausgezeichnete Trainingsunterlagen, die auch in der Praxis als Nachschlagewerk Verwendung finden können
- Intensive Betreuung der Seminarteilnehmer durch mehrere Trainer