

Schwerpunkt: Kongress „Öffentliche Unternehmen führen & steuern“ 2010

Auf der Suche nach dem Erfolgskurs

Zweiter Kongress „Öffentliche Unternehmen führen und steuern“ – Ewald Woste als Steuermann des Jahres ausgezeichnet

Von Matthias Elbers

In Köln diskutierten Finanzentscheider des öffentlichen Sektors auf Einladung der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ über neue Wege in der Beteiligungsverwaltung. Das Konzept des strategischen Beteiligungsmanagements erntete Skepsis.

E dgar Mathe, Geschäftsführer der Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Augsburg, ist bescheiden: „Wir verstehen uns als Dienstleister der Kommune. Die Kämmererei ist das Gehirn, wir sind der Arm.“ Mit diesem Rollenverständnis dürfte Mathe innerhalb der Zunft der Vorstände und Geschäftsführer öffentlicher Unternehmen einer Minderheit angehören. Meist streben die Manager nach mehr Autonomie – sehr zum Missfallen der Entscheider in den Rathäusern und Ministerien.

Die Bruchlinien der Diskussion um „strategisches Beteiligungsmanagement“ verlaufen quer durch die kommunalpolitische Landschaft. Einige innovative Städte beschreiten bei der Verwaltung ihres Beteiligungsportfolios neue Wege. Sie haben ein Leitbild für die langfristige Entwicklung ihrer Kommune formuliert und sind bestrebt, ihre Unternehmen im Rahmen eines entsprechenden strategischen Gesamtkonzepts auf dieses Leitbild zu verpflichten. Damit einher geht ein gesteigerter



Ewald Woste ist Steuermann des Jahres – hier mit Gerhard Möller, Oberbürgermeister von Fulda (rechts), und Bastian Frien, Geschäftsbereichsleiter Finanzfachmedien der FINANCIAL GATES GmbH (links).

Kontroll- und Steuerungsanspruch. Sie wollen ihre Beteiligungen im wahrsten Sinne des Wortes „managen“. Aber wie lässt sich dieser Anspruch der Mutterkommune in der Praxis am besten durchsetzen? Und wie viel Spielraum lässt die angespannte Haushaltslage der öffentlichen Hand bei ihrem Beteiligungsmanagement?

Um diese Leitfragen zu diskutieren, kamen Mitte April auf Einladung der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ rund 200 Teilnehmer zum Kongress „Öffentliche Unternehmen führen & steuern – Die Branchenwerkstatt der öffentlichen Hand“ im Gürzenich zu Köln zusammen.

Werner Gatzert, Staatssekretär im Bundesfinanzministerium, machte deutlich,

dass Bund und Kommunen in unterschiedliche Richtungen marschieren. Während die Kommunen auf mehr zentrale Steuerung setzen, hält der Bund bei seinem Beteiligungsmanagement an einer dezentralen Lenkung durch die einzelnen Ministerien fest. Darüber hinaus gelte für den Bund nach wie vor das Primat der Privatisierung, sagte Gatzert.

Auf Ebene der Städte und Gemeinden ist dagegen seit einiger Zeit ein gegenläufiger Trend zu beobachten. Insbesondere der Energiesektor erlebt derzeit eine Rekommunalisierungswelle. Doch bei bestimmten Sektoren stehen auch in den Kommunen die Zeichen auf Privatisierung. Dies gilt vor allem für die Kranken-

häuser, wo in vielen Fällen hohe Defizite und ein chronischer Investitionsstau die Öffnung für privates Kapital erzwingen.

Die schwierige Haushaltssituation vieler Städte und Gemeinden wird aber nicht dazu führen, dass die kommunalen Beteiligungsportfolios in naher Zukunft schrumpfen werden. Der Grund: Für die Verwaltungen bestehen im Rahmen der Kernhaushalte häufig kaum noch Handlungsspielräume. Deshalb bleibt die Auslagerung von Aufgaben in kommunale Unternehmen attraktiv. Allerdings wird die kommunale Gesamtbilanz im Rahmen der Doppik langfristig dazu führen, dass dieses Modell seinen Charme verlieren wird.

André Tegtmeier, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung der Stadt Leipzig, unterstrich in seinem Beitrag die Notwendigkeit eines intensiveren Beteiligungscontrollings und plädierte für klare Zielvorgaben von Seiten der öffentlichen Eigentümer. Zugleich aber zeigte sich Tegtmeier skeptisch hinsichtlich der Möglichkeit, langfristige strategische Ziele für die Stadtentwicklung vorzugeben und diese anschließend auch durchzuhalten. Dazu sei das politische Geschäft zu kurzlebig.

Gemildert werden diese Unwägbarkeiten durch neue Instrumente, mit denen sich der Steuerungsanspruch der Kommunen besser durchsetzen lässt: die doppische Gesamtbilanz, Public Corporate Governance Kodizes (PCGK) sowie Cashpooling und integriertes Risikomanagement. Klar ist aber auch, dass diese Instrumente für sich genommen keine Erfolgsgaranten sind. Insbesondere für die konsolidierte Ge-

samtbilanz und die PCGK gilt, dass sie im Konzern Kommune auch gelebt werden müssen.

Wie ein Unternehmen auch in einem hochkomplexen Umfeld marktnah, aber dennoch in enger Abstimmung mit seinen kommunalen Gesellschaftern agieren kann, hat die Thüga AG bewiesen. Die Trennung vom Stromriesen Eon und die anschließende Rekommunalisierung waren eine Herkulesaufgabe, für die dem Vorstandsvorsitzenden Ewald Woste von der Redaktion im Rahmen des Kongresses der Preis „Steuermann des Jahres“ verliehen wurde. Die Transaktion mit einem Volumen von 2,9 Milliarden Euro kam durch

„Die neue Thüga ist ein Beleg für den Gestaltungswillen der kommunalen Familie.“

das Zusammenwirken von 50 Stadtwerken zustande – eine Kooperation, die in dieser Form bisher einzigartig ist. Die Laudatio auf den Preisträger hielt Gerhard Möller, Oberbürgermeister der Stadt Fulda und Aufsichtsrat der Thüga. Woste sagte in seiner Dankesrede, dass die neue Thüga ein Beleg für den Gestaltungswillen der kommunalen Familie sei. Es gelte, diesen partnerschaftlichen Geist zu bewahren, um das Thüga-Modell auf Erfolgskurs zu halten. //

m.elbers@derneuekaemmerer.de

„Jetzt machen wir erst einmal Frühjahrsputz“

Im Interview: Thüga-Vorstand Ewald Woste über den künftigen Kurs des Stadtwerkenetzwerks

Das Gespräch führte Matthias Elbers

Beobachter sehen bei der rekommunalisierten Thüga Schwächen bei Governance und Finanzierung. Der Vorstandsvorsitzende Ewald Woste hält das für Unsinn und erklärt die Expansionsstrategie des Stadtwerkeverbands.

Herr Woste, 50 Stadtwerke aus ganz Deutschland bilden über Ihr Unternehmen ein komplexes Gebilde aus wechselseitigen Minderheitsbeteiligungen. Wer gibt darin künftig den Ton an?

Auf den ersten Blick scheint das Thüga-Netzwerk ein vielstimmiger Chor zu sein, und manch ein Außenstehender mag sich fragen, wer denn der Chorleiter ist. Aber bei näherem Hinsehen wird rasch klar, dass die Aufgaben innerhalb des Thüga-Netzwerks klar verteilt sind: Der Thüga-Vorstand gibt den Kurs dort vor, wo eine zentrale Lösung sinnvoll ist. Die Verantwortung für das dezentrale Geschäft obliegt hingegen den Vorständen und Geschäftsführern vor Ort. Dabei gilt die Maxime, dass wir innerhalb des Netzwerks so viel wie möglich dezentral machen wollen.

Die Frage, ob für eine bestimmte Aufgabe eine zentrale Lösung opportun ist, wird ein kleines Stadtwerk oft anders beantworten als ein großes Unternehmen.

Natürlich haben unsere Partner unterschiedliche Bedürfnisse und damit auch

unterschiedliche Präferenzen. Wenn strittige Entscheidungen anstehen, muss das ausdiskutiert werden. Wichtig ist, dass wir entscheidungs- und handlungsfähig bleiben. Dafür schaffen wir gegenwärtig die Voraussetzungen. Die erste Etappe haben wir mit dem Aufbau unserer neuen Governance-Struktur bereits zurückgelegt. Nun klären wir im Detail, welche Aufgaben wir über gemeinsame Plattformen wahrnehmen und auf welchen Feldern wir investieren wollen. Dieser ganze Prozess soll bis Mitte dieses Jahres abgeschlossen sein.

Die Thüga hat im Zuge der Rekommunalisierung 850 Millionen Euro Schulden auf ihre Bilanz genommen. Diese Kredite müssen mit Erträgen bedient werden, die vor allem aus den Ausschüttungen der Beteiligungen stammen. Einzelne Stadtwerke könnten den Verzicht auf eine Ausschüttung als Druckmittel einsetzen.

Ich habe den Eindruck, dass Sie eine konstruierte Gefahr beschreiben. Warum? Erstens: Die Thüga ist ertragsseitig breit diversifiziert aufgestellt. Eine punktuelle Ergebnisschwankung würde uns, dank unserer breiten Beteiligungsstruktur, keine gravierenden Probleme bereiten. Zweitens erkenne ich keine divergierende Interessenslage, die Basis eines solchen Ausschüttungsboykotts wäre. Denn Stadt und Stadtwerk haben Interesse an einer vitalen Thüga, und wir haben Interesse an vitalen Stadtwerken. Drittens: Der Geschäftsführer eines Stadtwerks entscheidet nicht allein über die Ausschüttungspolitik. Dazu müsste er schon Einigkeit unter den Gesellschaftern – also auch mit uns – herstellen. Ein Ausschüttungsstopp liegt auch

nicht im Interesse der Kämmerer, die die Ergebnisse ihrer Stadtwerke in ihren Haushalten eingeplant haben.

Wie sind die Verbindlichkeiten strukturiert?

Die Kaufpreisfinanzierung auf den Büchern der Thüga wurde im vergangenen Jahr über einen syndizierten Kredit in Höhe von 850 Millionen Euro abgeschlossen, von denen aber nur 775 Millionen Euro in Anspruch genommen wurden. Zurzeit führen wir mit Banken Gespräche zur Refinanzierung, bei denen es vor allem um zwei Aspekte geht: Was erwirtschaften die Beteiligungen langfristig aus dem regulierten Geschäft, und wie stabil ist das wettbewerbsorientierte Geschäft? Mein Eindruck ist, dass wir auf einem guten Weg sind, und daher sehe ich aktuell keine Probleme.

Stimmt es, dass Sie die Mehrheit an dem Berliner Versorger Gasag übernehmen wollen?

Ich kann bestätigen, dass die Thüga-Gruppe daran interessiert ist, weiterzuwachsen. Natürlich schauen wir uns alle Unternehmen an, ob sie zum Thüga-Modell passen. Es ist hier aber der falsche Zeitpunkt, um über einzelne Unternehmen zu reden.

Gut, fragen wir anders. Bisher haben Sie sich auf Minderheitsbeteiligungen fokussiert. Schließen Sie für die Zukunft Mehrheitsbeteiligungen aus?

Unser Unternehmensmodell ist auf Minderheitsbeteiligungen ausgerichtet. Damit geht das Prinzip der dezentralen Führung innerhalb der Thüga-Gruppe einher. Das soll auch so bleiben. Grundsätzlich wollen

wir uns nicht mehrheitlich an kommunalen Versorgern beteiligen, dazu wäre eine andere Strategie notwendig. Wir müssten in diesem Fall in die Beteiligungen hineinregieren. Unabhängig von dieser Betrachtung haben wir auch nicht den Eindruck, dass kommunale Gesellschafter daran interessiert sind, ihre Mehrheitspositionen aufzugeben. Auf der anderen Seite will ich aber im Einzelfall eine Mehrheitsbeteiligung nicht kategorisch ausschließen.

Wie wollen Sie Ihr Wachstum stemmen?

Uns stehen zwei Wege zur Verfügung. Der eine Weg ist die Fremdfinanzierung. Wie gesagt, führen wir momentan mit einer Vielzahl von Banken Gespräche. Dabei ist auch die Ausweitung unserer Finanzierungslinie auf 1,1 Milliarden Euro ein Thema. Dies würde uns sicherlich die Mittel verschaffen, um einiges bewegen zu können. Der andere Weg ist der Ausbau des Eigenkapitals. Die Gesellschafter und wir können uns einen weiteren Partner vorstellen, aber er muss zu unserem Geschäftsmodell passen. Das ist ganz wichtig.

Wie muss ein Eigenkapitalpartner aussehen, damit er für Sie in Frage kommt?

Ein solcher Partner sollte nicht nur Geld mitbringen, sondern auch Know-how, insbesondere auf den Feldern erneuerbare Energien und Gaskraftwerke. Dort wollen wir künftig Akzente setzen. Wir wollen dieses Jahr nutzen und den Markt nach einem geeigneten Partner sondieren. Und wenn es keinen gibt, der uns gefällt und zu uns passt, dann ist das auch kein Beinbruch. Wir sind auch ohne einen weiteren

Gesellschafter funktionstüchtig und können unsere Ziele erreichen.

Haben Sie die Gespräche über eine Partnerschaft mit dem dänischen Versorger Dong Energy wieder aufgenommen?

Wir reden grundsätzlich mit allen, die aus unserer Sicht für eine Partnerschaft in Frage kommen. Aber jetzt machen wir erst einmal unseren Frühjahrsputz, um unser Haus bis Jahresmitte auf Hochglanz zu bringen. Und dann begeben wir uns auf Partnersuche. //

Inhalt

Suche nach dem Erfolgskurs S. 1
Zweiter Kongress „Öffentliche Unternehmen führen und steuern“

„Jetzt machen wir Frühjahrsputz“ S. 1
Thüga-Vorstand Ewald Woste über den künftigen Kurs des Stadtwerkenetzwerks

Bewährte Beteiligungsführung S. 2
Staatssekretär Werner Gatzert zur Beteiligungsstrategie des Bundes.

„Mehr Staat is en vogue“ S. 3
Im Gespräch: Beteiligungsmanager Guntram Pehlke und Finanzinvestor Peter Kühnle über die künftige Rolle öffentlicher Unternehmen.

Zusammenschluss lindert die Not S. 4
Drei Städte setzen beim ÖPNV auf Synergien

Der Wert der Werte S. 4
Vom Nutzen eines Compliance-Programms

Schwerpunkt: Kongress „Öffentliche Unternehmen führen & steuern“ 2010

„Die dezentrale Beteiligungs-führung hat sich bewährt“

Staatssekretär Werner Gatzler über das Beteiligungsmanagement des Bundes

Das Gespräch führte Sabine Reifenberger

Der Bund verwaltet allein über 100 unmittelbare Beteiligungen, mehrere hundert mittelbare kommen hinzu. Diese Zahl soll reduziert werden, findet Werner Gatzler. Der Staatssekretär im Finanzministerium setzt auf einen Rückzug der öffentlichen Hand.

Die Privatisierung der Bahn ist gescheitert, ist das Marktumfeld derzeit zu schlecht?

Das Bundesfinanzministerium hält grundsätzlich an der Privatisierung fest, allerdings müssen die Rahmenbedingungen stimmen. Deshalb ist letztlich die Privatisierung der Deutschen Bahn nicht gelungen. Ein angemessener Erlös war nicht zu erwarten, ein Verkauf wäre unverantwortlich gewesen. Ich persönlich bin der Meinung, dass der Bund nicht 100 Prozent der Anteile an der Deutschen Bahn halten muss. Die Beteiligung privaten Kapitals kann durchaus hilfreich sein. Der Markt muss eine Privatisierung jedoch hergeben.

Von den Beteiligungen gelten 454 als bedeutend, was Nennkapital über 50.000 Euro und mindestens 25-prozentiger Beteiligung entspricht. Wäre eine zentrale Verwaltungseinheit nicht sinnvoll? Die große Zahl der unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen ist vor allem auf



genauso gut erfüllt wird, sollten wir uns als öffentliche Hand zurückziehen. Wir werden aber nicht mit Vorschlägen überhäuft.

Oft waren es auch finanzielle Gründe, die für einen Verkauf sprachen.

Der jetzige Artikel 115 GG lässt die Verwendung von Privatisierungserlösen zur Einhaltung der Schuldengrenze zu. Der Verkauf von Anteilen aus überwiegend monetären Erwägungen heraus wird künftig jedoch weniger interessant. Von 2011 an werden Erlöse aus Privatisierungen nicht mehr auf die Neuverschuldung angerechnet. Dies wird durch die Schuldenbremse so festgelegt. Ich begrüße diese Änderung, sie erhöht den Konsolidierungsdruck. Man kann die Erlöse natürlich weiterhin im Haushalt einstellen und nutzen. Grundsätzlich muss bei Privatisierungen das wirtschaftliche Umfeld stimmen. Wir haben nichts zu verschenken.

Ist Beteiligungsmanagement in Krisenzeiten schwieriger?

Die Anforderungen an die Unternehmensführung und die Überwachung in den Beteiligungen sind gestiegen. Besonders bei Aufsichtsräten müssen wir stärker auf die Qualifikation achten und aufpassen, dass es durch Wahrnehmung mehrerer Ämter nicht zu Interessenkonflikten kommt.

Wie stark ist der Einfluss des Bundes auf Unternehmensentscheidungen?

Der Bund will die Unternehmensführung transparent machen und den mit der Betei-

ligung verfolgten öffentlichen Auftrag wirtschaftlich erfüllen. Bei Unternehmensentscheidungen halten wir uns aber bewusst im Hintergrund. Im politischen Leben wird das allerdings nicht immer so gesehen, da kommen mitunter auch Klagen. Wenn aber zum Beispiel das Unter-

nehmen Post beschließt, einige Filialen zu schließen, dann hat der Bund darauf keinen Einfluss – obwohl es sich um eine Beteiligung des Bundes handelt. Das operative Geschäft wird im Unternehmen wahrgenommen. Das ist der Leitsatz aller Beteiligungen. //

Kommentar

Drum prüfe ewig ...

Die Schuldenbremse kommt Anfang nächsten Jahres. Darüber ist schon viel geschrieben worden. Ob sie wirklich die Verschuldung bremst, darüber kann man streiten. Eins bremst sie aber bestimmt, die Privatisierung zur Sanierung des Haushalts. Was bei um die Existenz ringenden Unternehmen als Fire Sale bekannt ist, das Verschleudern von Tafelsilber, kennt auch die öffentliche Hand. Jedoch geht es da nicht um Cash – das bekommen Bund, Länder und Kommunen auch in Krisenzeiten billig und reichlich –, sondern um die Begrenzung der Neuverschuldung. Mit der Privatisierung zur Rettung des Haushalts macht die Schuldenbremse Schluss. Eine Privatisierungswelle wegen öffentlicher Finanznot wird es nicht geben, die öffentliche Hand



kann sich wieder auf politische Argumente besinnen. Das klingt gut, birgt aber Gefahren. Die Wirtschaftskrise hat das Ansehen der Privatwirtschaft bei vielen Wählern stark beschädigt. Die politischen Würdenträger und ihr Verwaltungsapparat sonnen sich im neu gewonnenen Vertrauen, das aber allein dem Ansehensverlust des Widerparts geschuldet ist. An den Handlungsprämissen ändert sich nichts: Über Privatisierungen sollte noch nie nach finanzpolitischen, sondern stets nach ökonomischen und ordnungspolitischen Kriterien entschieden werden. In unserer Wirtschaftsordnung ist Privatisierung eine Option, die fortwährend geprüft werden muss. //

bastian.frien@finance-magazin.de



6. Deutscher Kämmerertag

30. SEPTEMBER 2010, DBB FORUM, BERLIN

VORABEND: 29. SEPTEMBER 2010, ATRIUM DER FRANKFURTER ALLGEMEINEN ZEITUNG, BERLIN

PROGRAMMAUSZUG:

Anpiff für die Schuldenbremse – wie der Bund das Konsolidierungsspiel gewinnen will | Konsolidierter Staat – bankrotte Kommunen? | Volkswirtschaftliche Großwetterlage 2011 | Bildung, Integration, demographischer Wandel: Regionale Bevölkerungsprozesse im 21. Jahrhundert | Das Ende der Wohlstandsillusion: Was sich ändern muss, damit unser Gemeinwesen fortbestehen kann

GASTGEBER

WOLTER HOPPENBERG
Rechtsanwälte Steuerberater Notare
gegründet 1974

MITVERANSTALTER

Deloitte.

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

www.derneukaemmerer.de

Sandra Kombolcha, Projektmanagerin Events, FINANCIAL GATES GmbH, Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg,
Telefon: 0 60 31 / 73 86 - 26, Telefax: 0 60 31 / 73 86 - 29, E-Mail: s.kombolcha@derneukaemmerer.de

Veranstalter

Schwerpunkt: Kongress „Öffentliche Unternehmen führen & steuern“ 2010

„Mehr Staat ist en vogue“

Im Gespräch: Beteiligungsmanager Guntram Pehlke und Finanzinvestor Peter Kühnle zur künftigen Rolle öffentlicher Unternehmen

Das Gespräch führte Matthias Elbers

Wohin entwickelt sich das Beteiligungsmanagement der öffentlichen Hand? Guntram Pehlke, Vorstandsvorsitzender der Dortmunder Stadtwerkeholding DSW21, und Peter Kühnle, Partner beim Finanzinvestor Star Capital Partners, diskutieren über die Arbeitsteilung von Privat- und Staatssektor.

Öffentliche Unternehmen sollen einerseits dem Gemeinwohl dienen, andererseits betriebswirtschaftlich rational handeln. Lässt sich dieser Zielkonflikt überhaupt befriedigend lösen?

Kühnle: Das Dilemma beginnt schon mit dem Begriff Gemeinwohlorientierung. Es gibt dafür im Gegensatz zur Gewinnorientierung keine eindeutige Definition. Ein Unternehmen kann Gewinne erzielen, ohne gegen ein wie auch immer definiertes Gemeinwohl zu verstoßen. Ob man beide Ziele zur Deckung bringen kann, hängt letztlich davon ab, was man als Gemeinwohl auffasst und wie man es misst. Für Unternehmen, die sowohl dem Gemeinwohl als auch betriebswirtschaftlichem Denken verpflichtet sind, besteht aber in der Tat ein Zielkonflikt. Die Gefahr ist groß, dass aus diesem Zielkonflikt Probleme erwachsen. Deshalb sollten – wo immer es geht – Markt und privates Unter-



Peter Kühnle

nehmertum Priorität vor den wirtschaftlichen Aktivitäten der öffentlichen Hand genießen.

Pehlke: Diese Gefahr sehe ich nicht. Auch Gemeinwohlorientierung verlangt Wirtschaftlichkeit. Bei Unternehmen der Privatwirtschaft stehen hohe Gewinne und Renditen im Vordergrund, uns reicht dagegen eine auskömmliche Rendite von etwa 3 bis 6 Prozent, mehr muss es nicht sein. Deshalb wagen wir uns auch an Projekte, die die Privatwirtschaft nicht angehen würde.

Inwiefern haben die kommunalen Unternehmen in Zeiten knapper Kassen überhaupt die Option, langfristige Ziele zu verfolgen? Stehen sie nicht unter

enormem Druck, möglichst viel auszuschütten?

Pehlke: Die Situation in Dortmund ist eher untypisch. Die Dortmunder Stadtwerke sind eine AG, und die Position des Vorstands einer AG ist stärker als die der Geschäftsführung einer GmbH. Wenn wir nicht ausschütten wollen, dann lassen wir es.

Kühnle: Außer die Hauptversammlung beschließt das Gegenteil.

Pehlke: Das stimmt, aber die Wahrscheinlichkeit, dass das geschieht, ist nicht groß. Alles in allem haben wir eine gesunde Balance zwischen unternehmerischer Flexibilität und politischer Einflussnahme. Konkret heißt das bei uns, dass wir mit dem Kämmerer vereinbart haben, nicht auszuschütten, dafür helfen wir an anderen Stellen. Ein Beispiel ist die Industriebranche Phoenix Ost. Dort siedeln wir Gewerbebetriebe an und errichten ein Wohnviertel. Das kann die Stadt nicht, weil sie nicht 200 Millionen Euro vorfinanzieren kann, ein Privatinvestor würde es nicht machen, weil die Rendite zu gering ist. Also widmen wir uns dieser Aufgabe der Stadtentwicklung.

Dortmund ist hochverschuldet. Ist da nicht die Versuchung groß, sich von Beteiligungen zu trennen, um damit die Defizite abzubauen?

Pehlke: Dortmund hat sein Vermögen immer zusammengehalten und ist damit gut gefahren. Essen hat zwei Jahre lang alles verschertelt, was sich verkaufen ließ, um damit strukturelle Defizite abzu-

cken. Doch Dortmund steht heute besser da. Dortmund fehlen strukturell rund 130 Millionen Euro, in Essen sind es mehr als doppelt so viel, in anderen Städten noch mehr. Bis zum Anfang dieses Jahrzehnts gab es in Deutschland eine Tendenz zur Privatisierung, aber das ist gekippt. Die Bürger wollen das nicht mehr. Stattdessen gibt es eine Rekommunalisierungswelle. Der Trend ist also ein anderer, als die Haushaltslage vermuten lässt.

Kühnle: Der Trend zur Rekommunalisierung ist da. Die Finanzkrise hat die Bürger verunsichert. Mehr Staat ist en vogue. Dies wird nicht zuletzt von öffentlichen Unternehmen und interessierten politischen Kreisen durch eine emotionalisierte Diskussion gefördert. Wirtschaftliche Aspekte und Transparenz bleiben dabei auf der Strecke.

Werden wir also in den nächsten Jahren eine Expansion der kommunalen Beteiligungsreiche beobachten können?

Pehlke: Das halte ich für ein plausibles Szenario, zumal der Gestaltungsspielraum im Rahmen der Kernverwaltung angesichts defizitärer Haushalte vielerorts immer kleiner wird. Die Kommunen könnten versuchen, dies durch eine Ausdehnung ihres Beteiligungsportfolios aufzufangen. Sie sollten aber in jedem einzelnen Fall gründlich prüfen, ob die jeweilige Aufgabe bei einem kommunalen Unternehmen auch gut aufgehoben ist.

Kühnle: Ich habe meine Zweifel daran, dass die Rekommunalisierung ein Prozess von langer Dauer sein wird. Zugegeben:

Die Welt ist für privates Kapital sehr viel schwieriger geworden. Dennoch sehe ich im Bereich der Daseinsvorsorge weiterhin Chancen für privates Engagement. Der ÖPNV-Sektor macht seinen öffentlichen Eigentümern unverändert wenig Freude. Dort werden sich Möglichkeiten ergeben. Ebenso im Gesundheitswesen, wo ein immenser Investitionsbedarf existiert. Privates Kapital kann auch bei Investitionen von Stadtwerken in neue Energien eine Rolle spielen. Grundsätzlich sollten wir auch neue Strukturen ins Auge fassen: Anstelle des strikten Gegensatzes von privat und öffentlich wären Mischformen in Gestalt von Joint Ventures denkbar. //

m.elbers@derneuekaemmerer.de



Guntram Pehlke

PROGRAMM FÜR DIE ZUKUNFT: INVESTITIONSOFFENSIVE INFRASTRUKTUR

Sie möchten als Kommune Ihre Infrastruktur verbessern?



Im Rahmen des Konjunkturpakets der Bundesregierung stellt die KfW zusätzliche Mittel für die Programme Kommunalkredit, Kommunal Investieren und Sozial Investieren zur Verfügung. So helfen wir, die Infrastruktur von Kommunen in strukturschwachen Regionen zu verbessern.

Kommunen, kommunale Eigenbetriebe
und kommunale Zweckverbände
kommune@kfw.de

Kommunale Unternehmen, gemeinnützige
Organisationen einschließlich Kirchen
infocenter@kfw.de

Tel. 030 20264 5555

Tel. 0180 1 335577*

Die Zukunftsförderer



*3,9 Cent/Minute aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, Mobilfunk max. 42 Cent/Minute.

Schwerpunkt: Kongress „Öffentliche Unternehmen führen & steuern“ 2010

Verkehrszusammenschluss lindert Not

In der Region Rhein-Neckar setzt man im ÖPNV auf Synergien

Von Oliver Wittig

Der ÖPNV hat ein schweres Finanzierungsproblem. Um die Defizite zu verringern, kann der Zusammenschluss mit anderen Verkehrsunternehmen sinnvoll sein. Auch die EU-Verordnung 1370 steht dem nicht entgegen.

Trotz hoher Fahrpreise im europäischen Vergleich hat der deutsche ÖPNV ein Finanzierungsproblem. Besserung ist nicht in Sicht – im Gegenteil: Die Mittel für Schüler- und Schwerbehindertenbeförderung sinken, gleichzeitig steigen die Personalkosten, Diesel und Strom werden teurer. Die Einnahmen im ÖPNV müssten voraussichtlich um 8 Prozent zunehmen, um das Gesamtergebnis – bei kommunalen Unternehmen regelmäßig ein Defizit – konstant zu halten.

Eine solche Einnahmesteigerung bei gleichbleibender Verkehrsleistung lässt sich nicht realisieren. Wird die Leistung aber ausgedünnt, gehen die Fahrgastzahlen zurück, was die Auslastung verringert. Es bleibt nur, die Kosten bei konstantem Verkehrsangebot zu reduzieren. Doch innerhalb eines Verkehrsunternehmens ist dies ohne grundlegende Strukturreform schwierig. Eine Chance ist die Hebung von Synergien durch den Zusammenschluss mit anderen Verkehrsunternehmen. Diesen Weg gingen Heidelberg, Ludwigshafen und Mannheim mit der Grün-

dung der Rhein-Neckar-Verkehr GmbH (RNV). Die drei Großstädte hatten 2004 beschlossen, die Verkehrsunternehmen MVV Verkehr AG, MVV OEG AG, Rhein-Haardtbahn GmbH, Verkehrsbetriebe Ludwigshafen GmbH sowie Heidelberger Straßen- und Bergbahn GmbH zusammenzuführen. Im März 2005 ging die RNV GmbH zunächst als Subunternehmer der Altverkehrsunternehmen in Betrieb.

Fünf kommunale Unternehmen mit Verkehrsleistungen in verschiedenen Bundesländern arbeiten zusammen.

Der Zusammenschluss fünf kommunaler Unternehmen mit Verkehrsleistungen in drei Städten, vier Kreisen und verschiedenen Bundesländern war ein großer Schritt. Doch durch die Zusammenlegung der Leitstellen, ein RNV-weites, rechnergestütztes Betriebsleitsystem und dynamische Fahrgastinformationssysteme wurden Kosten eingespart und qualitative Verbesserungen für die Fahrgäste erzielt.

Während es in vielen Bereichen der Daseinsvorsorge schon immer selbstverständlich war, dass Kommunen die Leistungen selbst oder durch ein eigenes Unternehmen erbringen können, ohne aus-schreiben zu müssen, war die Direktvergabe im ÖPNV lange Zeit rechtlich unmöglich. Erst die EU-Verordnung 1370 stellt sie, sofern das Personenbeförderungsge-

setz entsprechend geändert wird, auf eine sichere Basis. Allerdings ist die Direktvergabe an die Voraussetzung des internen Betreibers geknüpft und nur möglich, wenn das Verkehrsunternehmen kontrolliert wird „wie eine eigene Dienststelle“. Zudem muss es die Leistung überwiegend selbst erbringen und darf nur im Gebiet der beauftragenden örtlich zuständigen Behörde tätig sein.

Gerade die letzte Forderung veranlasste viele Verkehrsunternehmen, sich auf ihr eigenes Stadtgebiet zu beschränken. Da die Städte in der Region Rhein-Neckar sich erst kurz zuvor für den Zusammenschluss entschieden hatten, suchten sie eine andere Lösung. Städte, Muttergesellschaften und RNV setzten das Projekt „RNV 2009“ auf, um Organisationsstrukturen zu vereinfachen und die Anforderungen der EU-Verordnung zu erfüllen. Dabei achteten die Städte darauf, den steuerlichen Querverbund innerhalb des Beteiligungsportfolios zu erhalten, und stimmten sich darüber mit den Finanzbehörden ab.

Das neue RNV-Steuermodell ist so gestaltet, als wären nur die Städte Eigentümer. So ist sichergestellt, dass die Kommunen die RNV „wie eine eigene Dienststelle“ kontrollieren können. Auch die übrigen Anforderungen wurden so trotz der Tätigkeit in mehreren Städten erfüllt. Das Gebiet aller drei Städte bildet nun das Gebiet der örtlich zuständigen Behörde. //

Dr. Oliver Wittig ist Leiter der Stabsabteilung Recht und Strategie der RNV.

O.Wittig@rnv-online.de

Der Wert der Werte

Vom Nutzen eines Compliance-Programms

Von Dieter Reitmeyer

Der Derivate-Skandal bei den Leipziger Wasserwerken zeigt: Das finanzielle Risiko durch Korruption bei kommunalen Beteiligungen ist groß. Compliance-Systeme versprechen Abhilfe, aber die Programme sind meist für Großunternehmen konzipiert. Modelle von Mittelständlern können eine Alternative sein.

Bespitzelung, Bestechung, Betrug: Beinahe täglich sorgen deutsche Manager, Organisationen und Unternehmen für neue Skandale. Betroffen sind nicht nur börsennotierte Großkonzerne. Auch immer mehr traditionell geführte Mittelständler haben Probleme mit ihrer Compliance, der Einhaltung gesetzlich vorgegebener und selbstgesetzter Normen im Unternehmen. Der Schaden bei Verstößen gegen das Regelwerk ist immens. Experten schätzen, dass die betroffenen Betriebe rund 5 Prozent ihres Jahresumsatzes durch Korruption und Untreue verlieren.

Weit schwerer wiegen jedoch die gesellschaftlichen Kosten. Korruption ist Gift für den Wettbewerb, schädigt sie doch gerade die Unternehmen, die Bestechung ablehnen und auf die Qualität ihrer Produkte und auf fairen Wettbewerb setzen. Wie Doping im Sport zerstört Korruption das Vertrauen in Leistungsfähigkeit und Moral der Eliten. Wachsende Wirtschaftskriminalität und spektakuläre Verstöße gegen Anstand und Gesetze haben das Ansehen der Wirtschaftsordnung bereits beschädigt. Es liegt daher in der Verantwortung der Unternehmer, Zeichen zu setzen – gegen Betrug und Korruption, für Integrität und Gesetzestreue.

Schwachpunkte aufgedeckt

Dass in Unternehmen mit raschem Wachstum häufig Werte, Grundsätze und Philosophien verschwimmen, bekam auch die redi-Group zu spüren. 1996 wurde der Dienstleister für Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie als Ein-Mann-Betrieb gegründet. Heute arbeiten bei dem Unternehmen weltweit mehr als 1.200 Mitarbeiter. Der Umsatz lag im Geschäftsjahr 2009 bei 100 Millionen Euro. Die Einführung eines betrieblichen Compliance-Programms im Jahr 2007 zeigte, wie weit sich die Unternehmenskultur von den ursprünglichen Vorstellungen bereits entfernt hatte. Das neue Programm brachte zahlreiche Schwachpunkte ans Tageslicht. Und das war auch gut so: Mit Hilfe des Compliance-Programms wurden die Probleme im Unternehmen rechtzeitig erkannt, es folgte ein Reinigungsprozess.

Für gewöhnlich sind Compliance-Programme für die Strukturen großer Unternehmen ausgelegt. Ziel der redi-Group ist es, eine Form von Compliance zu leben, die mit den Strukturen eines mittelständischen Unternehmens vereinbar ist, ohne an den bewährten Qualitätsstandards für Compliance-Systeme Abstriche zu machen. In dem Programm bekennt sich das Unternehmen zu gesetzmäßigem und verantwortlichem Handeln.

Das Programm geht als freiwillige Selbstverpflichtung über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Jeder Mitarbeiter muss sich an einem Verhaltensleitfaden orientieren, der die Grundsätze für Leitung und Überwachung der Geschäfte enthält. Darin erklären Management und Belegschaft, dass sie gegen rechtswidriges, unlauteres Handeln sind. Das Programm betont Integrität, Fairness und Redlichkeit als wesentliche Merkmale der Unternehmensphilosophie. Es dient als verbindliche Richtschnur für unternehmerisches Denken und Handeln im Umgang mit Kunden wie mit Mitarbeitern.

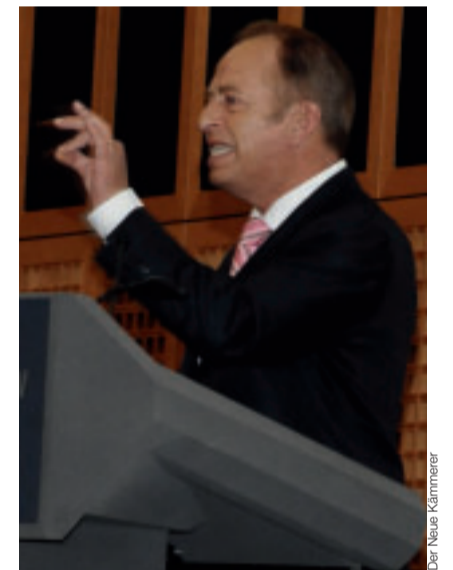
Anders als in den meisten Großunternehmen hatte die redi-Group keinen internen, sondern einen externen Chief Com-

pliance Officer zur Überwachung der Compliance-Regeln ernannt, den Düsseldorfer Wirtschaftsrechtler Olaf von Briel. Die Entscheidung fiel bewusst: Der Compliance Officer sollte nicht beim Unternehmen angestellt sein, sondern unabhängig arbeiten. Im Laufe des Jahres 2007 entwickelte von Briel das Compliance-Programm und die Ethikrichtlinien der redi-Group. Anfang Dezember war das Programm fertig.

Beteiligung der Mitarbeiter

Um den Informationsfluss auch innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, richtete die redi-Group einen eigenen Compliance-Rat ein. Durch ihn soll sichergestellt werden, dass sich jeder Mitarbeiter – unabhängig von Hierarchien oder Fachbereichen – Gehör verschaffen und für seriöse Geschäftspraktiken eintreten kann. Das Gremium mit zwölf Mitgliedern hat die Aufgabe, mit Kollegen zu sprechen, Fehler aufzudecken und Vorschläge zu entwickeln, wie mit Verstößen umgegangen wird. Der Compliance-Rat hat auch ein Mitspracherecht bei Sanktionen. Außerdem gibt es eine Hotline, unter der Mitarbeiter anonym über Missstände im Unternehmen berichten können.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung des Corporate-Compliance-



Dieter Reitmeyer berichtete auf dem Kongress über die Einführung des Compliance-Programms.

Programms im Alltag soll stets den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dieser Ansatz soll Teamgeist, Motivation und Loyalität fördern und so die Basis für nachhaltige betriebswirtschaftliche Erfolge sichern.

Kooperation mit anderen

Die Einführung des Compliance-Programms der redi-Group war teuer. Mehrere hunderttausend Euro hat die Firma dafür jährlich eingeplant. Vor den Kosten schrecken viele Unternehmer zurück. Eine günstigere Lösung bietet ein Sharing-Modell. Dabei können sich mehrere kleine oder mittelgroße Unternehmen einen Compliance Officer und die Mitarbeiter-hotline teilen. Auch die redi-Group partizipiert seit dem 1. April an einem Sharing-Modell. Das spart Geld und Ressourcen und ermöglicht den Austausch von Erfahrungen im Kampf gegen Korruption. Auch für öffentliche Unternehmen könnte so ein Modell ein interessanter Ansatz sein.

Ihr Corporate-Compliance-Programm sieht die redi-Group auch als Garantie gegenüber den Kunden. Die im Corporate-Compliance-Programm festgehaltenen Werte müssen Geschäftsgrundlage sein – nach innen wie nach außen. Unternehmen mit vorbildlicher Compliance werden auch in Zukunft der bevorzugte Partner ihrer Kunden bleiben. So werden sich Investitionen in Compliance langfristig auch auf die Einnahmen positiv auswirken. //

Dieter Reitmeyer ist geschäftsführender Gesellschafter der redi-Group GmbH und Ideengeber für die „Gesellschaft für Complianceprogramme im Mittelstand“.

dieter.reitmeyer@redi-group.com

Deutsches Krankenhaus-Finanzforum

KHF

5. Deutsches Krankenhaus-Finanzforum

Bundesweites Jahrestreffen für Finanzentscheider des öffentlichen Gesundheitswesens

10. JUNI 2010, MÜNCHEN

Geschlossene Veranstaltung für leitende Mitarbeiter des öffentlichen Gesundheitswesens, Kämmerer und Bürgermeister sowie Fachleute aus Wissenschaft und Praxis.

<p>GASTGEBER</p>	<p>MITVERANSTALTER</p>
<p>PARTNER</p>	<p>MEDIENPARTNER</p>

Anmeldung und weitere Informationen unter:

www.derneuekaemmerer.de

Veranstalter
DER NEUE
KÄMMERER
Zeitung für öffentliches Haushalts-,
Beteiligungs-, Immobilien- und
Prozessmanagement

Sylvia Blank, FINANCIAL GATES GmbH, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main
Telefon: 0 69 / 75 91-32 54, Telefax: 0 69 / 75 91-80 32 54, E-Mail: s.blank@derneuekaemmerer.de