



Stadt Köln

Symposium „Integrierte Infrastruktur- und
Finanzplanung in Zeiten urbaner Transformation“
am 14. Dezember 2017 in Köln

enercity
positive energie

**Steuerung des „Konzerns Stadt“ –
städtische Beteiligungssteuerung als
kooperativer Governance-Ansatz zur
gemeinschaftlichen Erfüllung des
„Daseinsvorsorge“-Auftrages?**

*Vortrag von
Prof. Dr. Marc Hansmann
Vorstand von enercity*

Inhaltsübersicht

- 1. Bedeutung des Konzerns Stadt**
- 2. Probleme im Konzern Stadt**
- 3. Handlungsansätze**
- 4. Good Governance im Konzern Stadt**

1.1 Bilanzsumme der Landeshauptstadt Hannover im Vergleich zu DAX-Konzernen

Rang	Unternehmen	Bilanzsumme*	Rang	Unternehmen	Bilanzsumme*
1	Deutsche Bank	1.611.000	17	Fresenius	32.758
2	Allianz	711.530	18	Linde	32.749
3	Commerzbank	549.700	19	Fresenius Med. Care	31.308
4	Volkswagen	324.333	20	Deutsche Lufthansa	29.084
5	Münchener Rück	254.288	21	SAP	27.094
6	Deutsche Börse	189.309	22	Continental	26.820
7	Daimler	168.518	23	Henkel	19.344
8	BMW	138.368	24	HeidelbergCement	19.203
9	E.ON	130.725	25	Landeshauptstadt Hannover **	14.015
10	Deutsche Telekom	118.148	26	Adidas	11.599
11	RWE	81.119	27	Merck	7.876
12	Siemens	64.868	28	Kali+Salz	7.498
13	BASF	64.382	29	Lanxess	6.811
14	Bayer	51.317	30	Infineon	6.790
15	ThyssenKrupp	37.320	31	Beiersdorf	5.798
16	Deutsche Post	35.478			

* in Mio. €, Stand: 2013 ** Stand: 2012

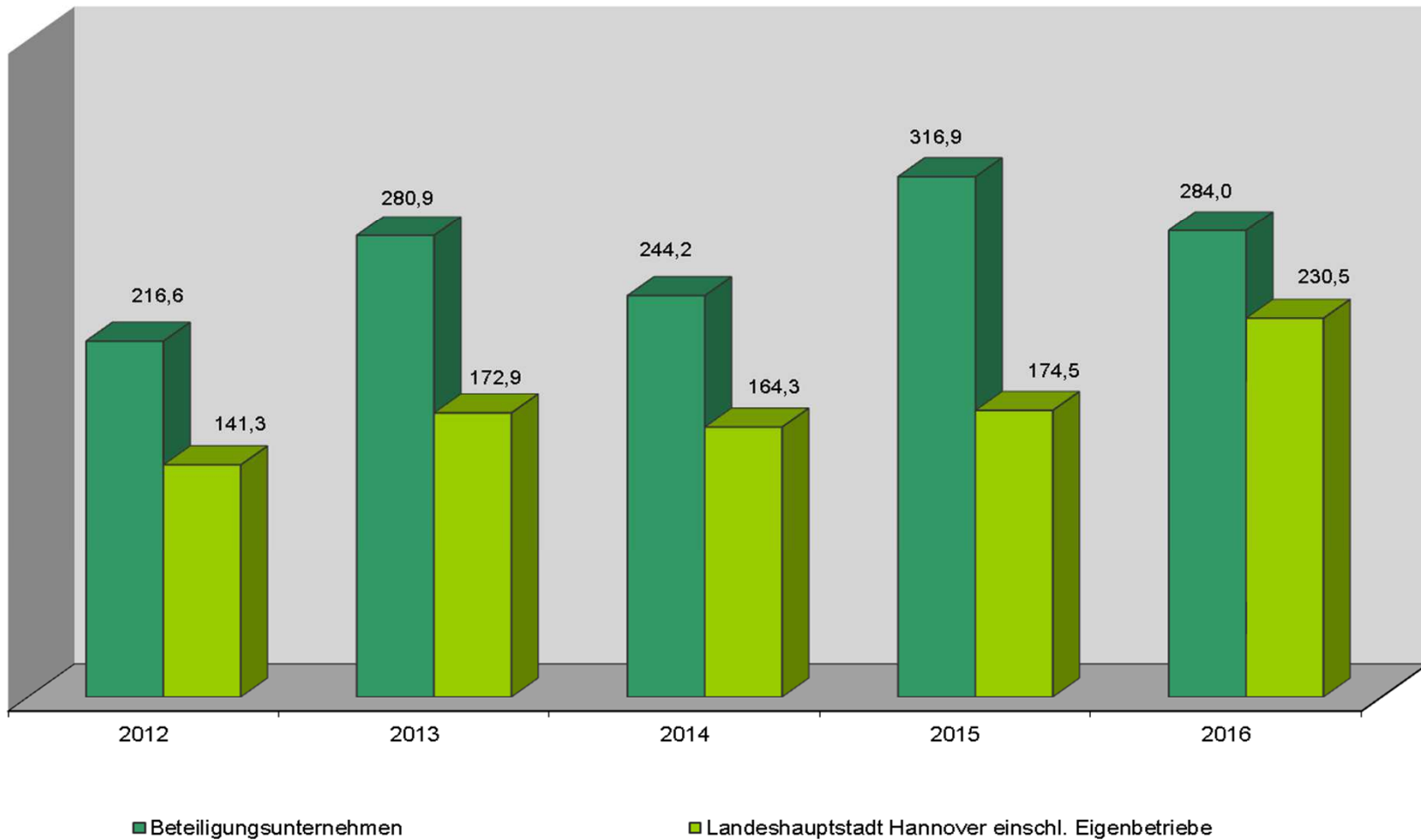
1.2 Bilanzsumme im Vergleich zu niedersächsischen Unternehmen

Unternehmen	Bilanzsumme*
Volkswagen	324.333
Nord/LB	200.845
Talanx (u.a. HDI-Versicherung, Hannover Rück)	132.836
Continental	26.820
Landeshauptstadt Hannover	14.015
Salzgitter AG	8.060
TUI	5.053
MTU Maintenance	4.458
VHV	3.941
RHÖN Klinikum AG	3.098
TÜV Nord	746
Madsack Verlagsgesellschaft	608 **
Nordzucker AG	291
Toto-Lotto Niedersachsen	104 **

* in Mio. €, Stand: 2013 ** Stand: 2012

1.3 Vergleich der Investitionen im Konzern Stadt Hannover

Vergleich der Investitionen
in Mio. EUR



1.4 Wertschöpfung des Konzerns Stadt Hannover

Zahl der Erwerbstätigen in Hannover	381.000
städtische Beteiligungen inkl. Folgewirkungen	28.200
Anteil an der Beschäftigung	7,4%
Wertschöpfung in Hannover	22,9 Mrd. €
städtische Beteiligungen inkl. Folgewirkungen	1,5 Mrd. €
Anteil an der Wertschöpfung	6,5%

2.1 Typische Probleme im Konzern Stadt

- **Risiken kaum bekannt** (z.T. aber erheblich)
- **Untersteuerung durch Eigentümer** (keine inhaltlichen Ziele, keine Konzernstrategie)
- **Geringer Beitrag zur Haushaltskonsolidierung**
- **Unzureichende Kontrolle durch Aufsichtsräte**
- **Beteiligungsmanagement suboptimal aufgestellt** (organisatorisch und personell)
- **Suboptimale Performance der Beteiligungen**

2.2 Risiken in der Energiewirtschaft

- München (größtes Stadtwerk) zwischenzeitlich in der Verlustzone.
- Duisburg benötigte eine Kapitalzuführung in Höhe von 200 Mio. €.



SWM
Stadtwerke München

3.1 Risikomanagement als Handlungsansatz

Wirtschaftliche Risiken

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Ergebnisrisiken | Ergebniserwartung wird verfehlt. |
| 2. Investitionsrisiken | Investitionskostenansätze werden überschritten. |
| 3. Finanzbedarfsrisiken | Aus 1 und 2 resultierender Finanzbedarf muss durch die Gesellschafter gedeckt werden. |

Beispiele

- Schlechter Standard der Wohnungen und keine Gewinnabführungen des Wohnungsbauunternehmens
- Kapitalzuführung für Stadtwerke als Folge einer reaktiven Strategie und von Managementfehleinschätzungen im Zuge der Energiewende

Minimierung des Risikos durch:

- Professionelle Besetzung des Managements
- Kompetente Besetzung der Aufsichtsräte oder zumindest der Aufsichtsratsvorsitze
- Effektives Beteiligungsmanagement, das die Risiken kennt und richtig einschätzen kann

3.2.1 Beteiligungsberichte können kein Steuerungsinstrument sein.

Studie der Universität Leipzig & KPMG zu den Beteiligungsberichten von Großstädten

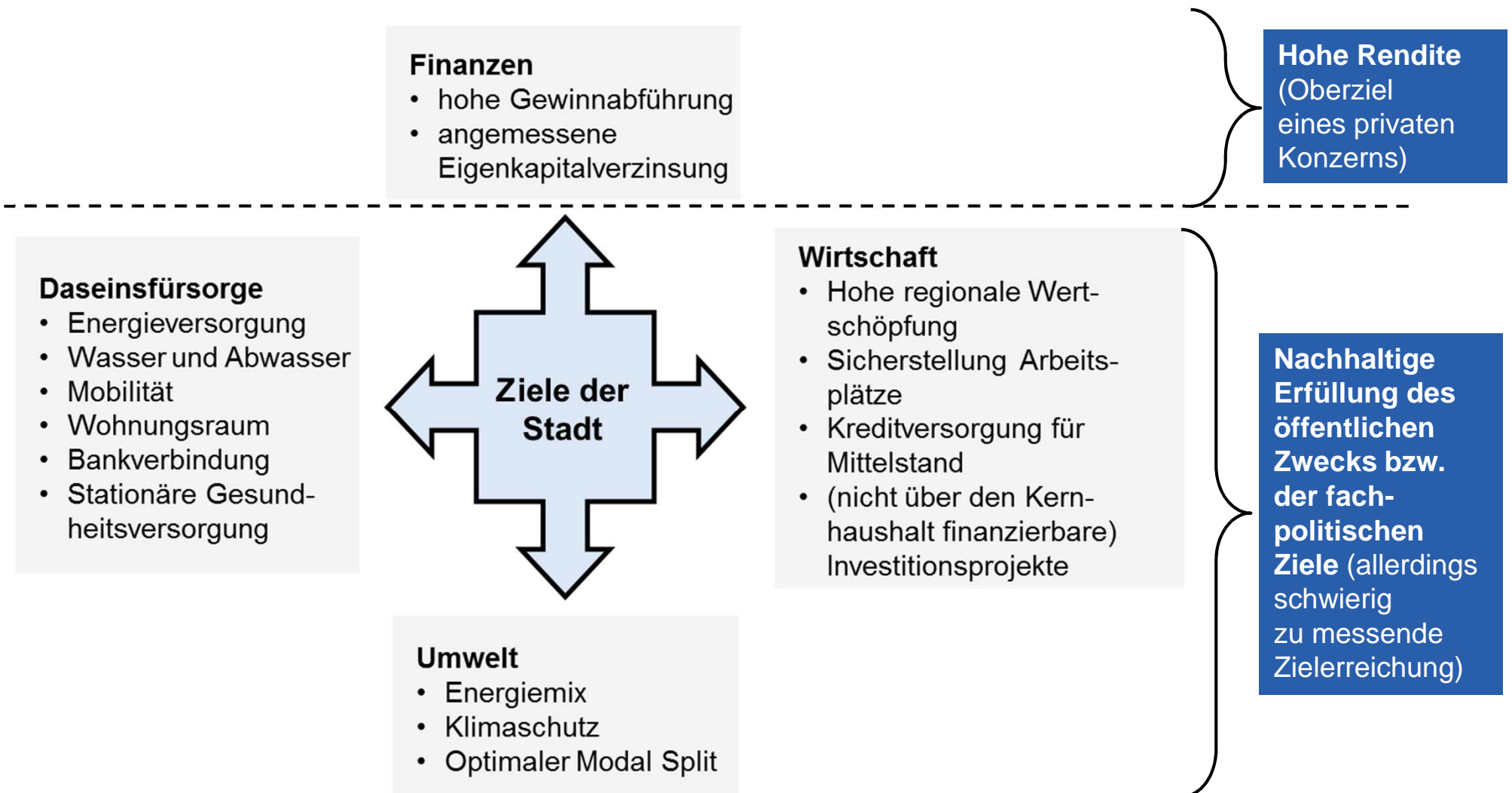
Platz	Stadt	Punktzahl
1.	Darmstadt	112
2.	Hannover	79
2.	Berlin	79
4.	Karlsruhe	70
5.	Erfurt	67
Ø	Mittelwert	47,4
77.	Siegen	9

3.2.2 Steuerung im Konzern Stadt über Ziele



Basis:: Deutscher Städtetag, 2009, Strategien guter Unternehmensführung, S. 11.

3.2.3 Beispiele für Ziele im Konzern Stadt



3.3.1 Die Ausschüttungsunwilligen

In Düsseldorf ist
der Konflikt jüngst
eskaliert!



Sparkassen sind traditionell wenig ausschüttungsfreudig. Die Sparkasse Hannover schüttet mit gut 5 Mio. € vergleichsweise viel aus. Dies wurde durch das Beteiligungsmanagement im Rahmen von HSK durchgesetzt.

3.3.2 Betrag der Beteiligungen zur Haushaltskonsolidierung am Beispiel der Stadt Hannover

Programm	Laufzeit	Personal- kosten	Sach- kosten*	Steuer- erhöhung	Betelli- gungen	Stellen- abbau	Volumen
HK I	1994 - 1996	23 Mio. €	93 Mio. €	1 Mio. €	20 Mio. €	1.079	137 Mio. €
HK II	1997 - 1999	16 Mio. €	48 Mio. €	-	-	512	64 Mio. €
HK III	2000 - 2001	-	41 Mio. €	-	12 Mio. €	-	53 Mio. €
HK IV	2002 - 2004	27 Mio. €	71 Mio. €	-	32 Mio. €	194	130 Mio. €
HK V	2005 - 2007	22 Mio. €	53 Mio. €	-	18 Mio. €	362	93 Mio. €
HSK VI	2008 - 2009	2 Mio. €	27 Mio. €	-	12 Mio. €	0	41 Mio. €
HSK VII	2010 - 2012	6 Mio. €	48 Mio. €	5 Mio. €	8 Mio. €	126	67 Mio. €
HSK VIII	2012 - 2014	3 Mio. €	33 Mio. €	18 Mio. €	11 Mio. €	46	65 Mio. €
HSK IX**	2015 - 2018	19 Mio. €	43 Mio. €	25 Mio. €	5 Mio. €	210	92 Mio. €
Gesamt		118 Mio. € (16 %)	457 Mio. € (62 %)	49 Mio. € (7%)	118 Mio. € (16 %)	2.529	742 Mio. €

* einschl. Gebührenerhöhungen u.ä. ** Plan (mit einigen Annahmen zur Aufgabenkritik und GPO)

3.4 Anforderungen an die Kompetenz einer Beteiligungssteuerung

Steuerungsebenen Sparten	rechtlich	finanziell	inhaltlich
Energie	Operative Beteiligungs- Steuerung	Strategische Beteiligungs- Steuerung	
Abfalls- und Wasserwirtschaft			
Messen und Veranstaltungshallen			
Krankenhäuser			
ÖPNV			
Häfen und Flughäfen			
Sparkassen			

4. Good Governance im Konzern Stadt

