



Stadt Köln



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

**enercity**  
positive energie



A photograph of the Cologne skyline at sunset. In the foreground, the spire of the Church of Our Lady (Liebfrauenkirche) is visible. Behind it, several modern skyscrapers are illuminated, including the Kranhaus and the Lanxess Arena. The sky is filled with warm orange and yellow hues from the setting sun.

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

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

## **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	<b>Landeshauptstadt Hannover **</b>	<b>14.015</b>
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**

---

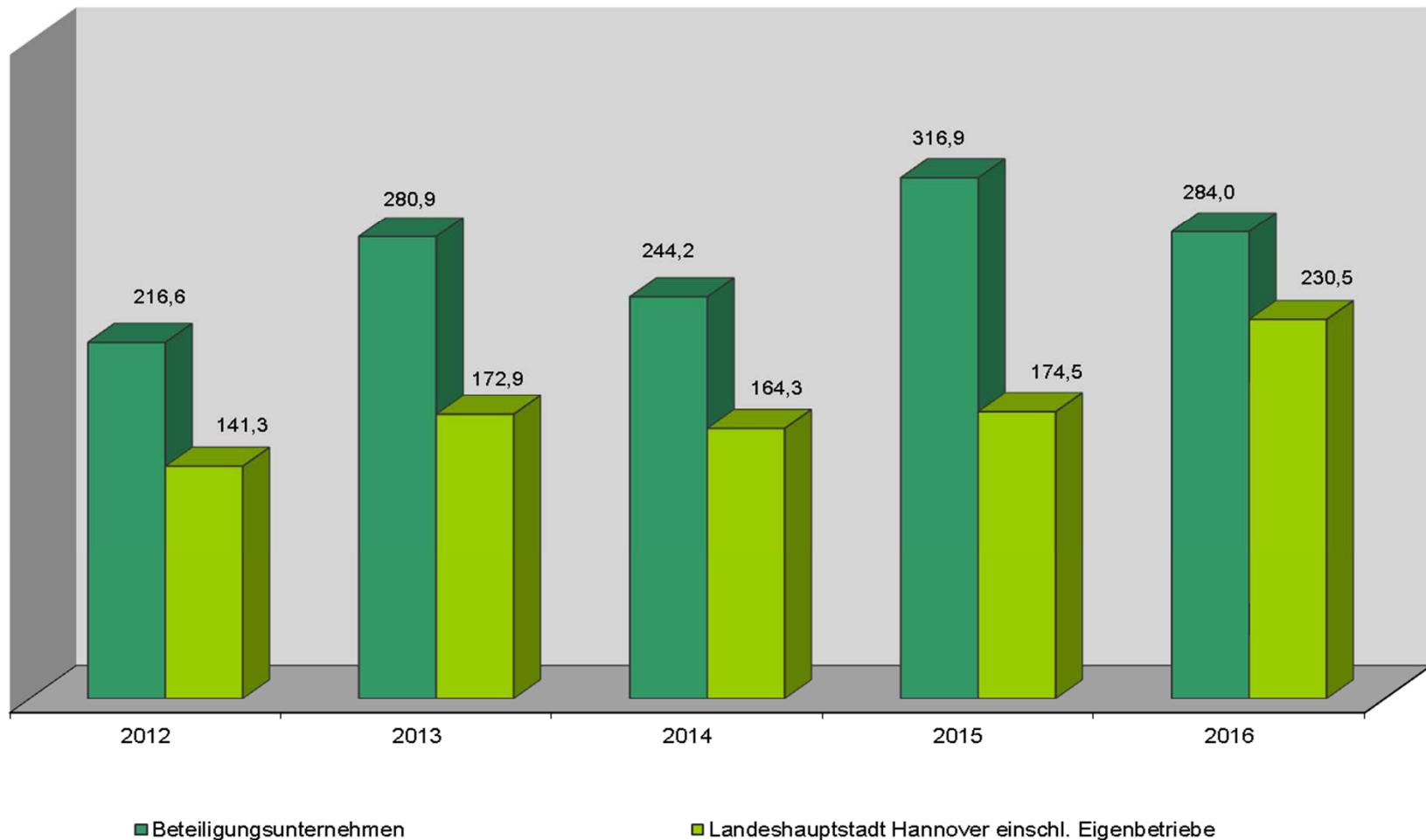
<b>Unternehmen</b>	<b>Bilanzsumme*</b>
Volkswagen	324.333
Nord/LB	200.845
Talanx (u.a. HDI-Versicherung, Hannover Rück)	132.836
Continental	26.820
<b>Landeshauptstadt Hannover</b>	<b>14.015</b>
Salzgitter AG	8.060
TUI	5.053
MTU Maintenance	4.458
VHV	3.941
RHÖN KlinikumAG	3.098
TÜV Nord	746
Madsack Verlagsgesellschaft	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
<b>Anteil an der Beschäftigung</b>	<b>7,4%</b>
Wertschöpfung in Hannover	22,9 Mrd. €
städtische Beteiligungen inkl. Folgewirkungen	1,5 Mrd. €
<b>Anteil an der Wertschöpfung</b>	<b>6,5%</b>

## **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. €.



### **3.1 Risikomanagement als Handlungsansatz**

#### **Wirtschaftliche Risiken**

1. Ergebnisrisiken
2. Investitionsrisiken
3. Finanzbedarfsrisiken

Ergebniserwartung wird verfehlt.  
Investitionskostenansätze werden überschritten.  
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**

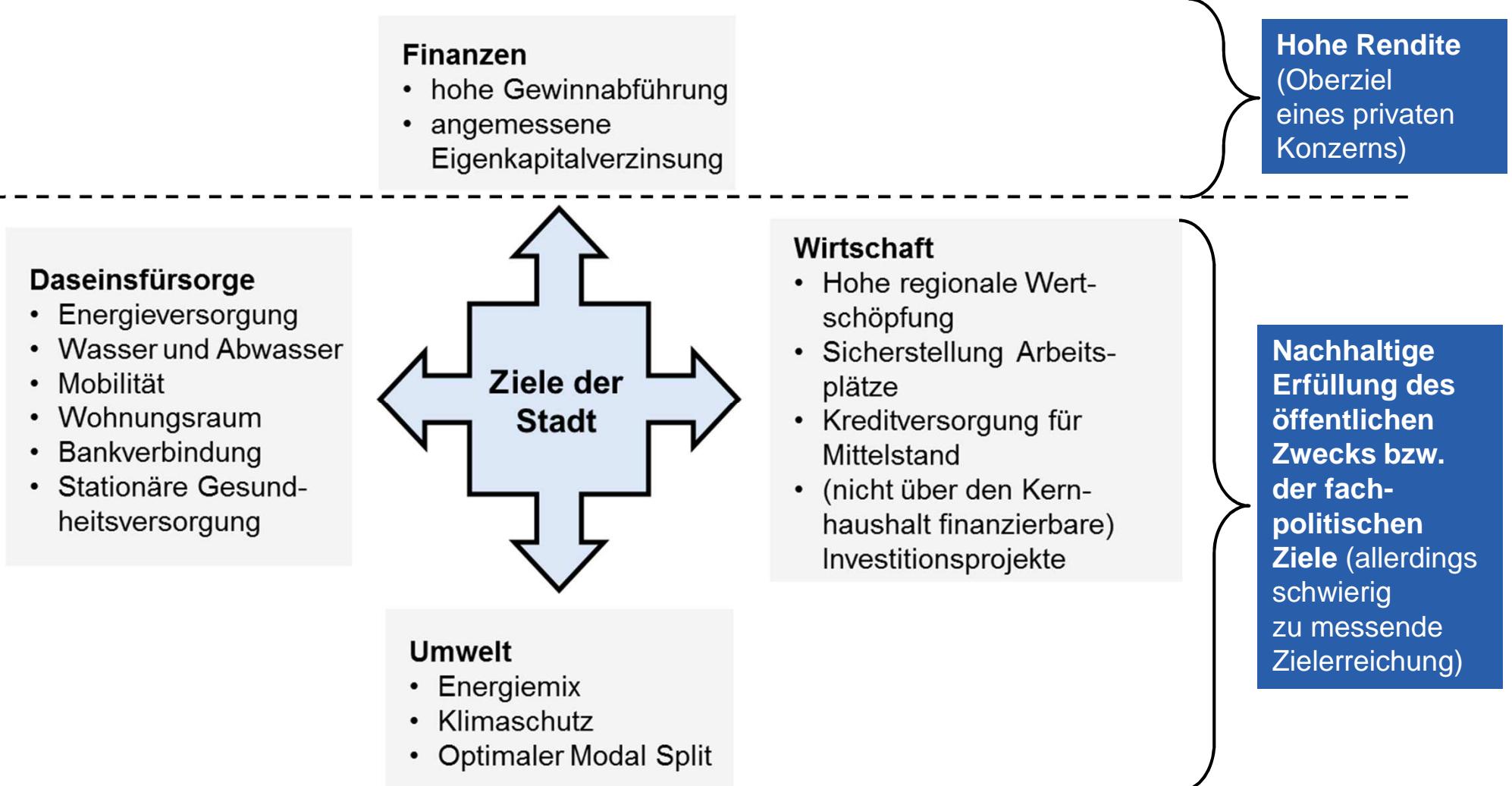
Platz	Stadt	Punktzahl
1.	Darmstadt	112
2.	Hannover	79
2.	Berlin	79
4.	Karlsruhe	70
5.	Erfurt	67
Ø	Mittelwert	47,4
77.	Siegen	9

### 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	Beteili-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. €
<b>Gesamt</b>		<b>118 Mio. €</b> (16 %)	<b>457 Mio. €</b> (62 %)	<b>49 Mio. €</b> (7%)	<b>118 Mio. €</b> (16 %)	<b>2.529</b>	<b>742 Mio. €</b>

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

### **3.4 Anforderungen an die Kompetenz einer Beteiligungssteuerung**

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

#### **4. Good Governance im Konzern Stadt**

---

