



Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Prof. Dr. Andreas Lasar

Steuerung des Konzerns Stadt, einschl. Konsolidierung

Stand und Entwicklung des kommunalen Finanzmanagements

Symposium zu Ehren von Hansjürgen Bals

Potsdam, 30. Mai 2014

Konzernsteuerung



KGSt

BERICHT Nr. 8/1985

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsvereinfachung

Nachdruck auch auszugsweise nur mit Genehmigung

5 Köln 51 (Marienburg), Lindenallee 13-17
Fernruf 02 21/37 68 90
Btx 02 21 37 68 9

Das Thema ist
nicht neu und
wurde bereits von
fachlich
kompetenten
Kräften bearbeitet.

Datum 26.08.1985 Aktenzeichen 10 41 05
20 5 00

Kommunale Beteiligungen I:
Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen

Der Bericht wurde in der KGSt durch Herrn Dr. Hansjürgen Bals bearbeitet.

Überblick über ein Forschungsprojekt zur Konzernsteuerung I

Projekttitel:	Konzernmanagement in der Kommunalverwaltung - Ganzheitliches Steuerungskonzept auf der Grundlage eines modernisierten Haushalts- und Rechnungswesens unter Berücksichtigung der politischen Ebene-
Zeitraum des Projektes:	01. März 2011 bis 31. April 2014
Kooperationspartner:	Hochschule Osnabrück Stadt Salzgitter Stadt Wolfsburg
Externer Experte:	Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)
Förderung:	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) Zielgebiet Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung

Überblick über ein Forschungsprojekt zur Konzernsteuerung II

Gesamtziele des Forschungsprojekts:

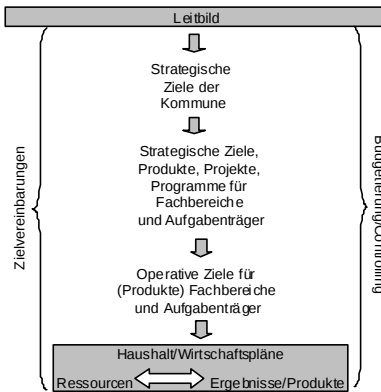
- Entwicklung eines **ganzheitlichen**, die **rechtlich verselbstständigten** Aufgabenträger einbeziehenden, **Managementkonzeptes** für den kommunalen Konzern mit **Implementierungshinweisen** für die niedersächsischen Gemeinden und Landkreise unterschiedlicher Größenordnung
- Erstellung von **Implementierungsvorschlägen** zur Umsetzung des Konzeptes für Kommunen unterschiedlicher Größenordnung

Besonders zu berücksichtigen sind:

- Auswirkungen des **Neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens**
- Besondere **Rahmenbedingungen** kommunalpolitischer Steuerung

Konzernsteuerung Notwendigkeit und System der Konzernsteuerung

Verselbstständigte Aufgabenträger sind unter Berücksichtigung rechtlicher, wirtschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen **genauso zu steuern** wie die Fachbereiche der Kernverwaltung und angemessen in die Gesamtsteuerung zu integrieren



5

Konzernsteuerung Entwicklungsstufen

Die Einführung der Konzernsteuerung sollte **schrittweise** erfolgen und **langsam** entwickelt werden

1. Stufe ↓	Transparenz schaffen, Daten zusammentragen, Rechtmäßigkeit sichern • Zusammenfassung, Analyse und Aufbereitung von Informationen über Steuerungsinstrumente und -strukturen • Zusammenführen wichtiger Dokumente • Sicherung des rechtmäßigen Handelns in Kernverwaltung und Beteiligungen • Standardisierung der Wirtschaftsplanung • Finanzorientiertes unterjähriges Berichtswesen • Betreuung der Mandatsträgerinnen und Mandatsträger • Harmonisierung von Verträgen und Richtlinien in den Beteiligungen • Erstellen des Beteiligungsberichtes • Betätigungsprüfung durch die Rechnungsprüfung
2. Stufe ↓	Operatives Verwaltungs- und Beteiligungsmanagement • Bildung und Abstimmung von Finanz- und operativen Leistungszielen in der Planung der Konzepteinheiten • Operatives Verwaltungs- und Beteiligungscontrolling mit unterjährigem Berichtswesen und Einbeziehung der Leistungsziele • Entwicklung einer Konzernrichtlinie mit Regularien zu Strukturen und Abläufen in der Steuerung
3. Stufe ↓	Strategisches Verwaltungs- und Beteiligungsmanagement • Entwicklung von Strategien in der Kernverwaltung und den Beteiligungen • Bildung und Abstimmung von Finanzzielen und Wirkungszielen • Systematische Organisationspolitik/Portfoliosteuerung • Strategisches Verwaltungs- und Beteiligungscontrolling
4. Stufe	Ganzheitliches und integriertes Konzernmanagement • Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Kommune • Planung der Finanzziele und Wirkungs- und Leistungsziele auf Konzernebene • Planung der Investitionen und der Finanzierung auf Konzernebene • Konzerncontrolling

6

Konzernsteuerung Voraussetzungen

Es fehlt nicht an geeigneten Instrumenten und Methoden, sondern es mangelt an der **Umsetzung in der kommunalen Praxis**.

Erfolgsfaktoren:

- Initiative der Hauptverwaltungsbeamtin/des Hauptverwaltungsbeamten
- Unterstützung durch die politischen Ebene
- Kommunikationsstrukturen aufbauen und Kommunikation unterstützen
- Einbindung in die Aufbau- und Ablauforganisation
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses in den Konzerneinheiten

7

Konzernsteuerung Nutzen des Gesamtabschlusses I

Insgesamt kann der Gesamtabschluss im Rahmen der gegenwärtigen rechtlichen Ausgestaltung **keine Impulse** für die Konzernsteuerung geben.

Der **direkte Nutzen** des Gesamtabschlusses **für die Steuerung** des Kommunalen Konzerns ist **gering**, weil:

- Es fehlt die **Einbindung in die Haushaltswirtschaft**, insbesondere in die Planung
- Es ergeben sich **keine rechtlichen Wirkungen**, insbesondere besteht kein Bezug zum Haushaltsausgleich

8

Prof. Dr. Andreas Lasar, Kompetenzzentrum für Verwaltungsmanagement an der Hochschule Osnabrück

Konzernsteuerung Nutzen des Gesamtabchlusses II

Der **Nutzen** des Gesamtabchlusses **zur Darstellung der Gesamtübersicht über die kommunale Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage** ist eingeschränkt, weil:

- Verselbstständigte Aufgabenträger brauchen bei **untergeordneter Bedeutung** nicht einbezogen werden
- Vermögen und Schulden von verselbstständigten Aufgabenträgern, auf die **kein beherrschender Einfluss** ausgeübt wird, werden nicht erfasst
- Es gibt über die gesetzlichen Vorschriften hinaus, z. T. verursacht durch die Heterogenität des kommunalen Haushaltsrechts, zahlreiche **Vereinfachungsempfehlungen**, deren Anwendung die Aussagefähigkeit des Gesamtabchlusses in Frage stellen