

(Gemäß Einladung teilweise zugespitzt provokante)

# Thesen und Perspektiven zur Steuerung im Konzern Stadt

Symposium zu Ehren von Hansjürgen Bals  
Stand und Entwicklung des kommunalen Finanzmanagements

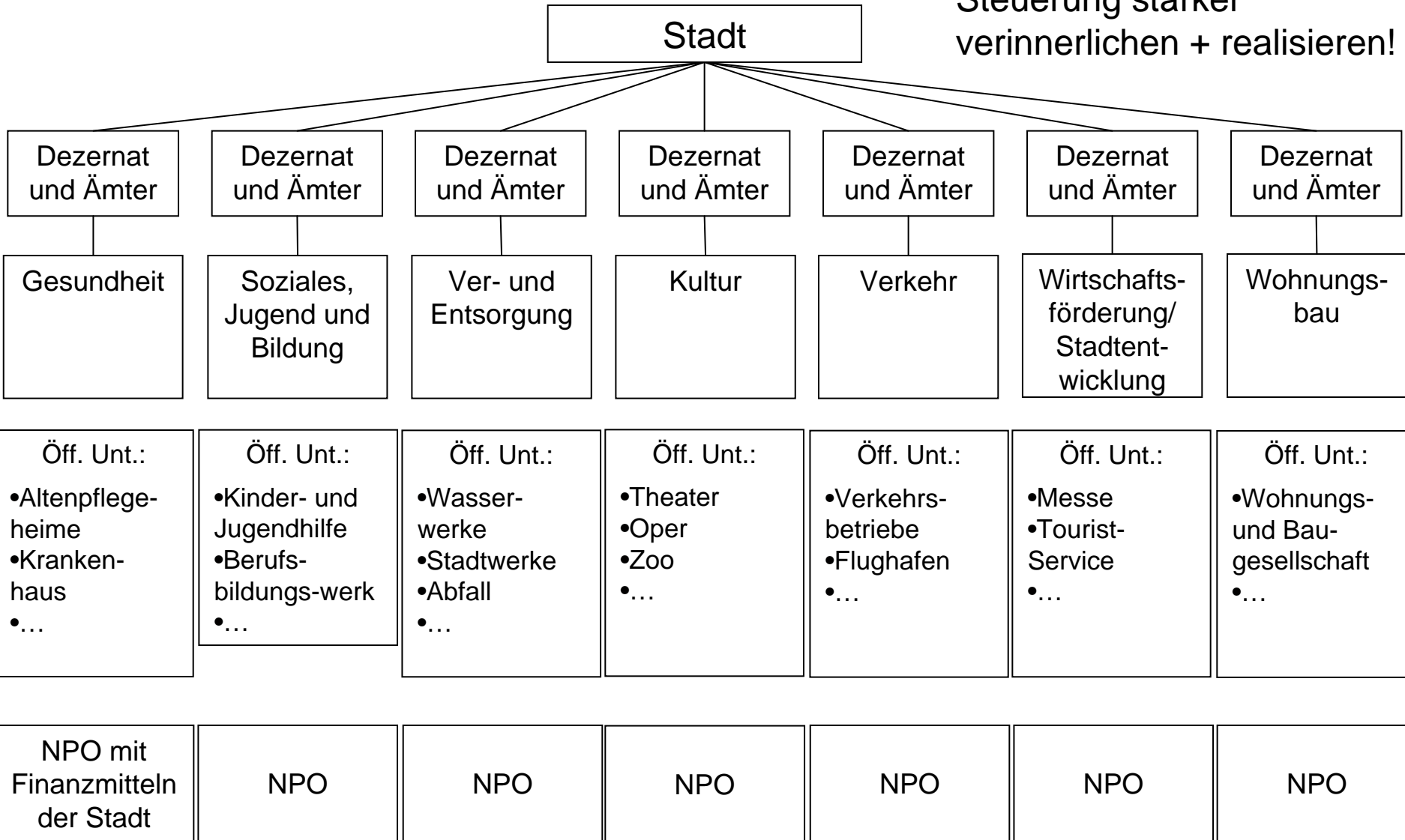
30. Mai 2014, Potsdam

Jun.-Prof. Dr. Ulf Papenfuß  
Universität Leipzig  
Institut für öffentliche Finanzen und Public Management  
Juniorprofessur für Public Management  
papenfuss@wifa.uni-leipzig.de  
<http://www.wifa.uni-leipzig.de/publicmanagement>

- **Kommunales Finanzmanagement ist ohne leistungsstarkes Beteiligungsmanagement und verantwortungsvolle Public Corporate Governance nicht anforderungsgerecht, nachhaltig und zukunftsfähig!**
  - Über 50% des Personals der öffentlichen Hand, 59% der Verschuldung und 54% der Investitionen in ausgelagerten Einheiten (*Kommunaler Finanzreport 2013+2008*)
  - Leipzig: Unternehmen: 98  
Beteiligungsvermögen: ca. 6,8 Mrd.  
Beschäftigte: 15.278 (Kernverwaltung: 5.782)  
Investitionen: 310 Mio.
  - Hamburg: Unternehmen: 89 unmittelbar und ca. 260 mittelbar  
Beschäftigte: 53.831  
Investitionen: 922,8 Mio. Euro  
Bilanzsumme: 28,4 Milliarden Euro

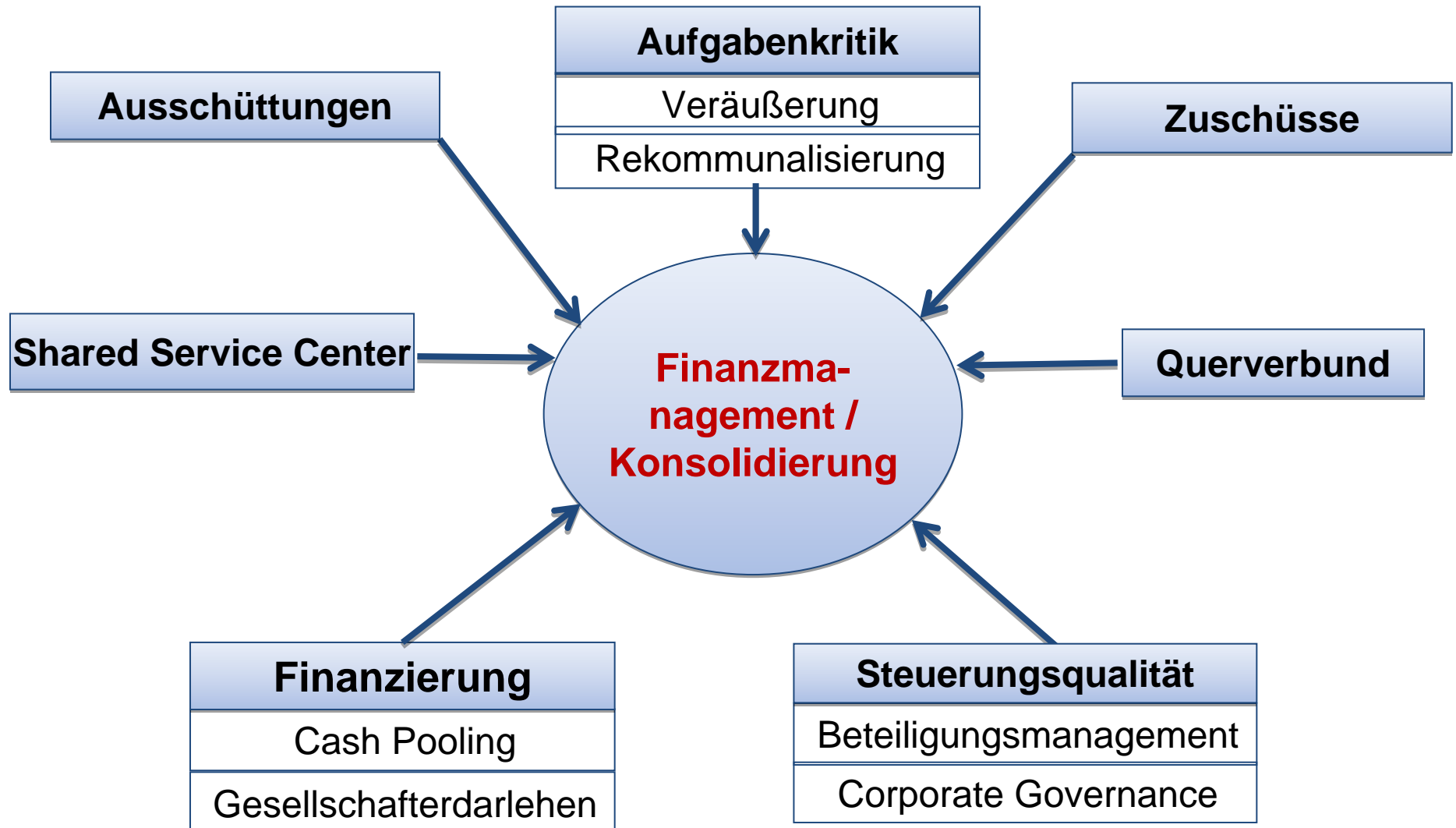
# Ohne integrierte Konzernsteuerung kann nicht von strategischer Verwaltungssteuerung gesprochen werden!

u.a. wirkungsorientierte  
Steuerung stärker  
verinnerlichen + realisieren!



# Öffentliche Unternehmen in Finanzmanagement und Konsolidierung noch kohärenter einbinden!

Aktuell neuralgische Einzelfrage: Ausschüttungen hoch oder Zuschüsse runter?  
Transparenz + Reflexion!



# Unausgeschöpfte Potenziale beim Cash Pooling und Fremdkapitalmanagement!

- Studie u.a. zu kurzfristigem Fremdkapital, Liquidität und Rentabilitätskennzahlen bei 269 öffentlichen Unternehmen der Landeshauptstädte und 10 größten Städte (20 Städte)
  - Wiederholt sehr hohe Liquiditätsbestände -> Opportunitätsverlust
  - Z.T. sehr hohe kurzfristige Fremdkapitalquoten -> Prolongationsrisiko und meist erhöhte Zinsbelastung

# Cui Bono leistungsbezogene Vergütung? – Mehr Nachdenken und evidence-based Management!

- Wann helfen oder schaden leistungsbezogene Vergütungen in öffentlichen Unternehmen wirklich?
- Spezifika erfordern Analyse (dys-)funktionaler Wirkungen
- Motivmuster von Public Managern im Top-Management öff. Unt.?
  
- Generelle Angemessenheitsprüfung
  - Ja, angemessene Vergütung! Aber plausibler, erkennbarer Zusammenhang zwischen individueller Leistung und individuellem Einkommen
  - Vergleichende Betrachtung von Vergütungen auch für öff. Kindergärten, Wohnungsbaugesellschaften bis zu Staatsopern?
  - Empfehlungen der Regierungskommission Corporate Governance zu vertikalem Vergleich zu Einkommensspreizung besondere Relevanz

# Fehlverständnissen und Uninformiertheit noch mehr entgegenwirken!

- Z.B. Verzicht auf fakultative Aufsichtsräte und Steuerung über entsprechend gestaltete/besetzte Gesellschafterversammlung möglich
  - Noch mehr gegen „organisierte Unverantwortlichkeit“ tun!
  - Lehren aus der Theorie der Neuen Institutionenökonomik umsetzen!
  
- Ein anforderungsgerecht gestalteter Public Corporate Governance Kodex ist aus theoretischer und praxisorientierter Perspektive nützlich!
  - Was ist richtig gemacht möglich/vorgesehen? Was sind Defizite bei der Implementierung des Instruments?
  - u.a. Abgabe Entsprechenserklärung und Veröffentlichung auf Unternehmenshomepage in Satzung festschreiben => Justiziabilität und Bindungswirkung!
  - Kein Klammerbaustein und kein Ersatz, aber nützliche Entwicklungsbeiträge
  
- Eventuelle Chancen und die Kraft der Gender Diversity Debatte auch für Steuerung + Finanzmanagement sachgerecht und mit Augenmaß nutzen!

# Public Corporate Governance bleibt eine Chance für Gesellschaft und Wissenschaft!

- Keine Überregulierung: Aber Freiheit heißt Verantwortung!  
-> Dosierte und präzise Regelungen für neuralgische Vollzugs- und Regelungsdefizite
  - Chancen und Notwendigkeiten eines leistungsstarken Beteiligungsmanagements und verantwortlicher Public Corporate Governance in andauernder Diskussion noch mehr ausschöpfen!
- **National und international „echte“ Forschungslücken und Forschungslöcher im Vergleich zu empirisch bereits relativ gut erforschten anderen Bereichen sowie Unterstützungspotenziale für die Praxis**



Einige übergreifende Schritte u.a.:

1. Weitere Transparenz in Strukturen und Prozesse bringen
  2. Analyse der Wirkung/Bewährung der divergierenden Governancekonzeptionen/-praktiken bzgl. Aufgabenerfüllung
  3. Kontextgerechte Integration von Theorien zur Problemlösung
  4. Weiterentwicklung eines kontextgerechten Governance- und Regulierungsrahmens aus „Hard law“ und „Soft law“
  - 5. Aus-/Fort-Weiterbildung von Personal u.a. für Aufgaben im Beteiligungsmanagement und in öffentlichen Unternehmen**
  - 6. Anreize und positiver Druck auf zunehmend um Studierende konkurrierende Universitäten als selbstreferentielle Systeme**
- Es wird wieder Zeit für verschiedene Bedarfsschreiben an die Universitätsleitungen und politisch Verantwortliche u.a. durch Spitzenverbände, Bertelsmann, KGSt, Arbeitskreise wie AK Beteiligungsmanagement und AK Rechnungsprüfungsämter**