

## Beteiligungsmanagement

### Eine Liste genügt nicht

**[18.05.2018] Das effiziente Management kommunaler Beteiligungen erfordert eine adäquate Software-Unterstützung. Insbesondere aufgrund der immer komplexeren Compliance-Vorgaben muss das ausgewählte IT-Verfahren bestimmten Anforderungen genügen.**

Kommunen müssen vielfältige Aufgaben übernehmen und unterschiedlichste Leistungen erbringen. Zu diesem Zweck wurden in den vergangenen Jahrzehnten – zusätzlich zu bestehenden Unternehmensbeteiligungen – vermehrt Eigenbetriebe, Zweckverbände und kommunale Tochtergesellschaften gegründet. Gerade in mittleren und großen Städten übertreffen die Beteiligungen nicht selten die Größenordnung der Kernverwaltung. Daraus resultieren umfangreiche Anforderungen an das strategische Beteiligungsmanagement, das unter anderem folgende Aufgaben erfüllen muss:

- Beteiligungsverwaltung: Überwachung der Beteiligungen unter einheitlichen fachlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Gesichtspunkten.
- Beteiligungscontrolling: Effektive Steuerung der Beteiligungen anhand aussagefähiger Kennzahlen. Basis dafür sind zum Beispiel Erfolgs- und Finanzrechnungen, Bilanzen und Leistungsdaten.
- Mandatsbetreuung: Beratung der Kommune zu Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten, indem relevante Informationen zur Verfügung gestellt werden und über Rechte und Pflichten aufgeklärt wird.
- Personal-Management: Ausarbeitung von Richtlinien zur Auswahl der Führungskräfte für die Beteiligungsgesellschaften sowie Unterstützung der Mandatsträger bei der professionellen Abwicklung der Personalauswahl und -betreuung.
- Beteiligungsbericht: Erstellung eines jährlichen Berichts, durch den die Öffentlichkeit mit ausgewählten Informationen zu den Beteiligungen informiert wird. Die Inhalte legt die jeweilige Gemeindeordnung fest.

#### **Fehlerhafter Beteiligungsbericht hat Folgen**

Fakt ist, dass nur wenige Kommunen über eine eigenständige Beteiligungsverwaltung verfügen – sprich: ein echtes Beteiligungsmanagement aufgesetzt haben. Die Aktivität reduziert sich oftmals auf das Erstellen des Beteiligungsberichts, dessen Veröffentlichung verpflichtend ist. Die Aktualisierung der Daten gestaltet sich jedoch oft problematisch: Sie werden von den verschiedenen Organisationseinheiten in der Regel nicht in einer zentralen Datenbank gepflegt, sondern in dezentral verwalteten Listen, die keinen Anspruch auf Konsistenz erheben. Hinzu kommt, dass die Zulieferungen der kommunalen Beteiligungen nicht an vorgegebene Standards gebunden sind. In der Konsequenz ist die Erstellung des Beteiligungsberichts ein fehlerbehafteter und aufwendiger Prozess.

Die sachlich falsche Darstellung der Beteiligungsverhältnisse kann zu folgenschweren Problemen führen. Wenn Unklarheiten bezüglich des kommunalen Beteiligungsgeflechts existieren, besteht die Gefahr, dass versäumt wird, kommunale Aufsichtsratsmitglieder in ausgewählte Tochterunternehmen zu entsenden – dies wäre eine Verletzung der Aufsichtspflicht. Zudem ist die Erfüllung eines öffentlichen Zwecks durch die Beteiligung zwingend regelmäßig nachzuweisen, was ohne entsprechende Grunddaten nicht möglich ist. Für die haftende Person, in der Regel der Bürgermeister, könnte dies gravierende Folgen haben.

#### **Adäquate IT-Unterstützung erforderlich**

Bei der praktischen Ausgestaltung des Beteiligungsmanagements ist eine adäquate IT-Unterstützung daher dringend anzuraten. Denn mit fortschreitender Digitalisierung der Verwaltungsprozesse und zunehmend komplexeren Compliance-Vorgaben werden die Anforderungen immer anspruchsvoller. Das IT-Verfahren sollte dabei als Single Point of Information mit allen beteiligungsrelevanten Details und Arbeitsvorgängen interagieren. Das beinhaltet die automatische, intelligente Sortierung von Daten sowie die Sicherstellung einer stimmigen und widerspruchsfreien Perspektive auf die Beteiligungen. Durch Eingabe eines zentralen Stichtags muss das Verfahren alle Inhalte mit der entsprechenden Gültigkeit anzeigen und für das Berichtswesen zur Verfügung stellen. Dabei müssen Dateneinträge – auch rückwirkend – korrigierbar sein. Sämtliche Änderungen sind in einem unveränderlichen Protokoll zu dokumentieren.

Durch eine vollautomatische Berichtsgenerierung sollten zudem jederzeit qualitativ hochwertige Aussagen zu den Beteiligungsunternehmen und deren Verhältnis zueinander möglich sein – auch außerhalb der Berichtszyklen. Auf dieser Datenbasis lässt sich die automatische Erfüllung der Meldewesenanforderungen realisieren. Sämtliche Compliance-Anforderungen, wie zum Beispiel die Nachvollziehbarkeit aller Datenpflegevorgänge und die gesellschaftsrechtlich korrekte Darstellung von Beteiligungsverhältnissen, müssen abgebildet werden. Hilfreich ist dabei die so genannte Konzernspinne, die auf einfache Weise zu erzeugen ist und bei Änderungen am Beteiligungsgeflecht automatisiert angepasst wird.

### **Schlüssiges Gesamtbild ableiten**

Das Beteiligungsmanagement ist auf die Zulieferung von Daten aus den verbundenen Gesellschaften angewiesen. In der Praxis sind diese Daten aber oft lückenhaft und müssen gegebenenfalls sukzessive ergänzt werden. Insofern muss das IT-Verfahren dazu fähig sein, auch aus unvollständigen Daten ein schlüssiges Gesamtbild abzuleiten. Generell gilt es zu beachten, dass das Verfahren in der Lage sein sollte, auch Umgebungsdaten – zum Beispiel von Wirtschaftsprüfern oder weiteren Gesellschaftern – zu den Beteiligungen zu verwalten. Zugelieferte Dokumente wie etwa Bilanzen müssen darüber hinaus in einer Datenbank verwaltet und bei der Erstellung des Beteiligungsberichts automatisch an der richtigen Stelle eingefügt werden.

Zu guter Letzt ist das IT-Verfahren intelligent in die bestehende Systemlandschaft zu integrieren. Hierfür sind bidirektionale Schnittstellen notwendig, die einen medienbruchfreien Datenaustausch ermöglichen. Das ist insbesondere deshalb von Bedeutung, weil das Beteiligungsmanagement in vielen Kommunen standardmäßig mithilfe von Excel realisiert wird. Insofern ist der Import von CSV-Dateien unabdingbare Voraussetzung für ein passendes Verfahren. Gerade im Zuge der Datenfütterung zu Beginn der Umstellung ist diese Anforderung essenziell.

### **Das Mittel der Wahl: Eine konsequente Automatisierung**

Diese Aufzählung der Anforderungen – die nicht abschließend ist – macht deutlich, dass eine organisatorische Abbildung mit Büro-Software, Listen und Tabellen nicht das Mittel der Wahl für das Beteiligungsmanagement sein kann. Vielmehr sind eine passgenaue Analyse des Bedarfs und die Entscheidung für ein leistungsfähiges und effizientes Verfahren notwendig. Denn nur durch eine konsequente Automatisierung wird der Aufwand bei der Beteiligungsverwaltung und -steuerung gesenkt und eine hohe Rechtssicherheit geschaffen.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe Mai 2018 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Finanzwesen, Business Intelligence, Beteiligungsmanagement