



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

NACHGEFRAGT:

WIE KANN DIE STEUERUNGSFÄHIGKEIT IM KONZERN STADT ERHÖHT WERDEN?

In den vergangenen Jahren haben viele Kommunen verstärkt Aufgaben aus der Kernverwaltung ausgegliedert und verselbstständigten Organisationseinheiten übertragen. Hiervon erwartete man eine höhere Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung und/oder steuerliche Vorteile. In vielen Kommunen haben sich mit der Aufgabenverteilung auf unterschiedliche Akteure verschiedener Rechtsformen – vom Eigenbetrieb über GmbHs bis hin zu Zweckverbänden und Anstalten öffentlichen Rechts – konzernähnliche Strukturen entwickelt. Konzernstrukturen erfordern eine ganzheitliche und integrierte Steuerung. Tatsächlich besteht für die Kommunen eine Pflicht zum Aufbau einer Konzernsteuerung, die sich aus der demokratischen Legitimierung und der rechtsstaatlichen Gebundenheit kommunaler Aufgaben ergibt. Teilweise geben auch die Kommunalverfassungen solche Pflichten vor. Gleichzeitig erscheint eine ganzheitliche und integrierte Konzernsteuerung aber auch aus wirtschaftlichen Gründen geboten. Dennoch wird darauf weitgehend verzichtet. Mit zunehmender Größenordnung der Kommune werden zwar strategische Ziele formuliert, sie sind jedoch in den wenigsten Fällen operationalisiert. Ganzheitliche Steuerungsmodelle, die eine systematische Steuerung ermöglichen, sind im kommunalen Bereich bisher so gut wie nicht implementiert. Häufig stellt die Festlegung von Haushaltsbudgets die einzige operative Steuerungsgröße für Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften dar. Diese intransparente und inputorientierte Art der Steuerung wird dem tatsächlichen Steuerungsbedarf nicht mehr gerecht. Im Rahmen einer integrierten Konzernsteuerung sollte sichergestellt werden, dass alle Einheiten ihr Handeln nach übergeordneten Konzerninteressen ausrichten. Mittels eines Management- und Controllingkreislaufs werden Ziele entwickelt, operationalisiert, den Konzerneinheiten vorgegeben, und ihre Erreichung wird kontrolliert. Die Einführung der Steuerung erfordert nicht nur den Einsatz entsprechender Instrumente, sondern auch die Anpassung der Organisationsstruktur. Dabei werden in aller Regel keine zusätzlichen Ressourcen erforderlich, denn der Aufbau der Konzernsteuerung geht mit dem „Downsizing“ der dezentralen Controllingeinheiten. Im Ergebnis wird für die Kommune eine grundsätzlich verbesserte Steuerungsfähigkeit erreicht und für die Konzerneinheiten eine erhöhte Planungssicherheit durch klare Vorgaben unter Beibehaltung einer dezentralen Führung ermöglicht.

DR. CHRISTIAN HÖFELER, DCHP CONSULTING, IST MITGLIED DES FACHVERBANDES ÖFFENTLICHER SEKTOR IM BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER BDU E. V.