

Kommunales Beteiligungsmanagement - Stellhebel zur Haushaltskonsolidierung

Spätestens seit das Erstellen von Beteiligungsberichten zur kommunalverfassungsrechtlichen Pflichtübung geworden ist, sind Begriffe wie Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling in aller Munde. Doch nicht selten beschränken die Kommunen ihr „Controlling“ bzw. ihr „Management“ auf das Erstellen, Lesen – und Abheften – eben jener Beteiligungsberichte.

Beteiligungsmanagement als Instrument der Politikgestaltung und Werkzeug der Haushaltskonsolidierung erfordert mehr als das: im wesentlichen bedarf es einer aktiven Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Zielen der einzelnen Beteiligungen.

Häufig erfolgt eine solche aktive Auseinandersetzung mit dem kommunalen Beteiligungsvermögens jedoch nur punktuell, immer dann nämlich, wenn die Haushaltslage wieder einmal besonders angespannt ist – was in jüngster Zeit immer regelmäßiger der Fall ist.

Statt strukturelle Reformen anzugehen, wird - ohne ein schlüssiges Gesamtkonzept vor Augen - das Glück in Anteilsverkäufen im Bereich der Ver- und Entsorgungsunternehmen gesucht. Der einmalige Mittelzufluss ist jedoch schnell durch das strukturelle Defizit aufgezehrt. Es bleibt dann selten mehr als die Erkenntnis, dass die Option „Anteilsverkauf“ zwar zumeist hohe Mittelzuflüsse, aber keineswegs nachhaltige Lösungen gewährleistet.

Statt des Verkaufs der lukrativen kommunalen Unternehmen sind also

künftig andere Konzepte gefragt. Insbesondere eine Option hat hier bisher zu wenig Beachtung gefunden: die stärkere Heranziehung der städtischen Beteiligungen zur Erfüllung kommunaler Aufgaben – von der Immobilienverwaltung bis hin zur Betriebsführung im Rahmen der Abwasserentsorgung.

Mit dem Aufgabentransfer werden zwei Ziele zugleich erfüllt: Zum einen wird der Verwaltungshaushalt von kostenintensiven Aufgaben befreit, zum anderen kann das bei den kommunalen Gesellschaften vorhandene betriebswirtschaftliche Know-how konsequent zu betriebswirtschaftlichen Optimierungen der übernommenen Einheiten genutzt werden.

Der hohe Mittelzufluss, den man sich üblicherweise von den erwähnten Anteilsveräußerungen erhofft, wird bei dieser Variante durch die zweckgebundene Veräußerung des mit der Aufgabenwahrnehmung verbundenen Anlagevermögens erzielt – und das bei vollständigem Erhalt der kommunalen Einflussnahme.

Mehr Informationen zu diesem Thema und die Zusammenfassung der Ergebnisse eines entsprechenden Beratungsprojektes finden Sie unter www.s-m-m.de.