



„Kommunalwirtschaft im Wandel: vom Munizipalsozialismus zum Konzern Stadt?“

Vortrag von Stadtkämmerer Dr. Marc Hansmann bei der Fachtagung „Nachhaltiges Beteiligungsmanagement“ der Reform-Manufaktur Bremen am 10. Dezember 2015

1. Warum gibt es kommunale Unternehmen?

Zur Entstehungsgeschichte des Konzerns Stadt

2. Munizipalsozialismus erreicht?

Zur Bedeutung der Kommunalunternehmen

3. Überdimensionierter Mischkonzern?

Eine Segmentbetrachtung

4. Wann funktioniert Kommunalwirtschaft gut?

1.1 Historischer Erklärungsansatz für den Aufbau der kommunalen Daseinsvorsorge

	Deutsches Reich	Städte	Großstädte (> 100.000 Einwohner)	Hannover	Linden
1871	41,1 Mio. Ew.	14,8 Mio. Ew. (= 36 %)	2 Mio. Ew. (= 5 %)	87.600 Ew.	10.500 Ew. (1864)
1910	64,9 Mio. Ew.	39,0 Mio. Ew. (= 60 %)	13,8 Mio. Ew. (= 21 %)	302.400 Ew.	86.500 Ew. (1913)

Industrialisierung und Urbanisierung im „langen 19. Jahrhundert“ als Problem für die Kommunen

Quelle:

Sp. 2-4: Hans-Ulrich Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte, Bd. 3: 1849-1914, München 1995, S. 512

Sp. 5-6: Klaus Mlynek / Waldemar R. Röhrbein, Geschichte der Stadt Hannover, Bd. 2, Hannover 1994, S. 355f.

1.2 Ausbau der kommunalen Daseinsvorsorge als Problemlösung

Probleme aufgrund der Bevölkerungsexplosion	Lösungsansätze
<ul style="list-style-type: none">• Wohnungsnot	<ul style="list-style-type: none">• Kommunaler Wohnungsbau
<ul style="list-style-type: none">• Entstehung von „Slums“	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Bauleitplanung
<ul style="list-style-type: none">• Große Müllmengen	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Müllabfuhr
<ul style="list-style-type: none">• Schmutziges Wasser	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Wasserwerke
<ul style="list-style-type: none">• Unhaltbare Hygienezustände beim Abwasser	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Kanalisation und Klärwerke
<ul style="list-style-type: none">• Seuchengefahr sowie hohe Krankheits- und Mortalitätsraten	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Krankenhäuser und Gesundheitsämter• Kommunale Lebensmittelkontrolle und Schlachthöfe• Kommunale Grünanlagen, Bäder und Sportplätze
<ul style="list-style-type: none">• Energiemangel	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Elektrizitäts- und Gaswerke
<ul style="list-style-type: none">• Räumliche Trennung von Wohnung und Arbeit	<ul style="list-style-type: none">• Öffentlicher Personennahverkehr und Bau fester Straßen und Bürgersteige
<ul style="list-style-type: none">• Pauperismus (Verarmung)	<ul style="list-style-type: none">• Staatliches Sozialversicherungssystem und kommunale Sozialpolitik• Kommunale Sparkassen
<ul style="list-style-type: none">• Unzureichende Bildungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Kommunales Schulwesen
<ul style="list-style-type: none">• Gefahr von Feuersbrünsten	<ul style="list-style-type: none">• Kommunale Berufsfeuerwehr

1.3 Ursachen für den Aufbau der kommunalen Daseinsvorsorge

- **Bürokratische Reformtradition in Deutschland**

Preußische Reformen nach der Niederlage gegen Napoleon

- **Finanzielle Möglichkeiten der Städte**

Hohe Einnahmen durch Miquelsche Finanzreform von 1891/93 (Gewerbe- und Grundsteuer, Zuschlagsrecht auf Einkommensteuer) und die Gewinne der Kommunalunternehmen (ca. 10% der gesamten kommunalen Einnahmen)

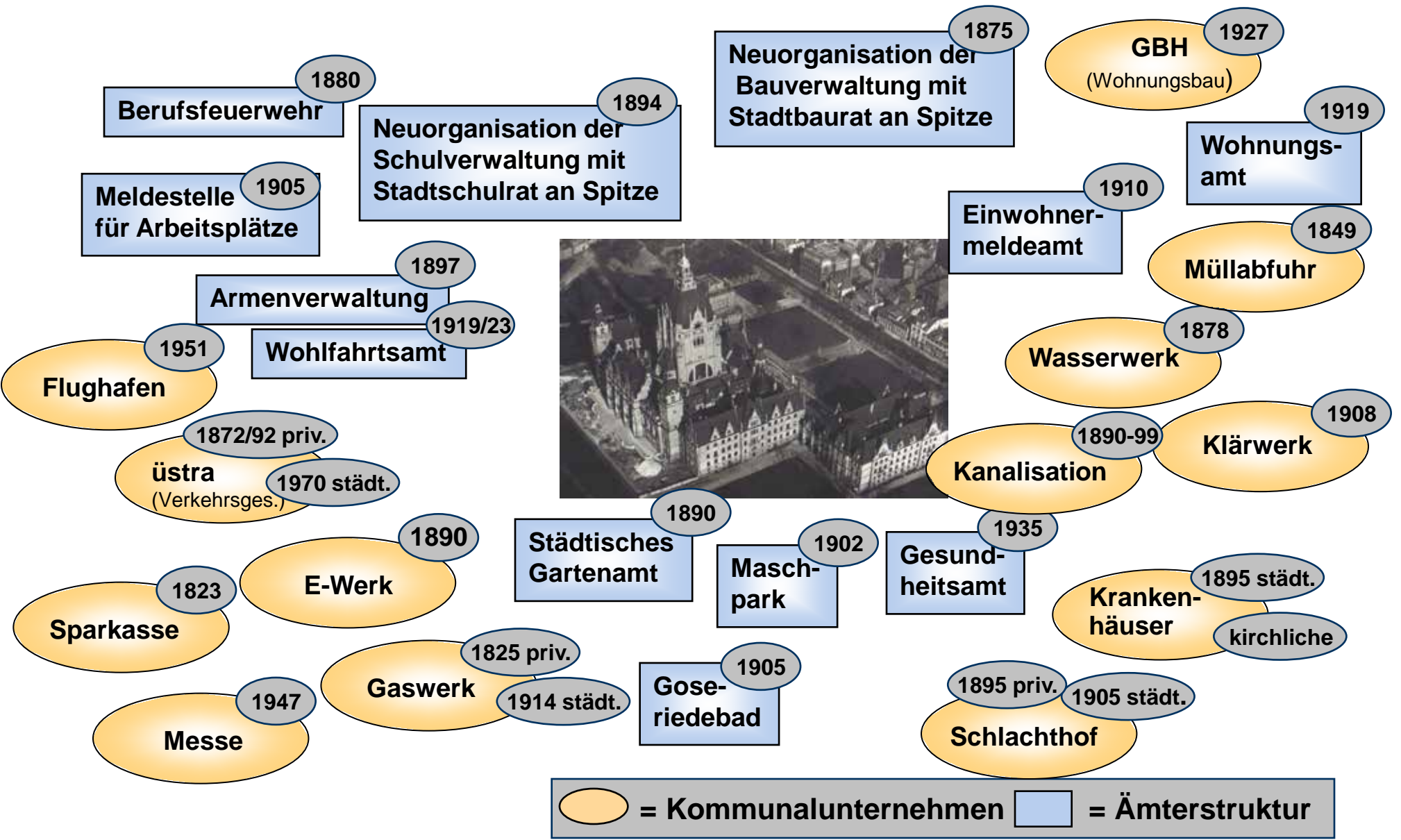
- **Zweckmäßigkeitserwägungen**

Es „sticht als besonders auffällige, innovative institutionelle Lösung von schwierigen Problemen der Kommunalbetrieb ins Auge, ... während in anderen westlichen Ländern dieselben Aufgaben seit jeher ... von Privatunternehmen wahrgenommen werden ... Insgesamt haben die Städte manche schwierige Herausforderung der Urbanisierungsepoche mit der breiten Palette ihrer Kommunalunternehmen verblüffend produktiv beantwortet.“
(Wehler)

- **Ideologischer bzw. ordnungspolitischer Hintergrund**

Ziel der umfassenden kommunalen Daseinsvorsorge sowohl beim „Munizipalsozialismus“ der SPD als auch beim „konservativen Staatssozialismus“ (z.B. Adolph Wagner)

1.4 Aufbau des Konzerns Stadt am Beispiel von Hannover



2. Bedeutung der Kommunalunternehmen

1. Warum gibt es kommunale Unternehmen?

Zur Entstehungsgeschichte des Konzerns Stadt

2. Munizipalsozialismus erreicht?

Zur Bedeutung der Kommunalunternehmen

3. Überdimensionierter Mischkonzern?

Eine Segmentbetrachtung

4. Wann funktioniert Kommunalwirtschaft gut?

2.1 Bilanzsummen der DAX-Unternehmen und der Landeshauptstadt Hannover

Rang	Unternehmen	Bilanzsumme*
1	Deutsche Bank	1.611.000
2	Allianz	711.530
3	Commerzbank	549.700
4	Volkswagen	324.333
5	Münchener Rück	254.288
6	Deutsche Börse	189.309
7	Daimler	168.518
8	BMW	138.368
9	E.ON	130.725
10	Deutsche Telekom	118.148
11	RWE	81.119
12	Siemens	64.868
13	BASF	64.382
14	Bayer	51.317
15	ThyssenKrupp	37.320
16	Deutsche Post	35.478

Rang	Unternehmen	Bilanzsumme*
17	Fresenius	32.758
18	Linde	32.749
19	Fresenius Med. Care	31.308
20	Deutsche Lufthansa	29.084
21	SAP	27.094
22	Continental	26.820
23	Henkel	19.344
24	HeidelbergCement	19.203
25	Landeshauptstadt Hannover **	14.015
26	Adidas	11.599
27	Merck	7.876
28	Kali+Salz	7.498
29	Lanxess	6.811
30	Infineon	6.790
31	Beiersdorf	5.798

* in Mio. €, Stand: 2013 ** Stand: 2012

2.2 Bilanzsumme im Vergleich zu niedersächsischen Unternehmen

Unternehmen	Bilanzsumme*
Volkswagen	324.333
Nord/LB	200.845
Talanx (u.a. HDI-Versicherung, Hannover Rück)	132.836
Continental	26.820
Landeshauptstadt Hannover	14.015
Salzgitter AG	8.060
TUI	5.053
MTU Maintenance	4.458
VHV	3.941
RHÖN Klinikum AG	3.098
TÜV Nord	746
Madsack Verlagsgesellschaft	608 **
Nordzucker AG	291
Toto-Lotto Niedersachsen	104 **

* in Mio. €, Stand: 2013 ** Stand: 2012

2.3 Erster konsolidierter Gesamtabchluss der Landeshauptstadt Hannover

BILANZ	LHH Einzelabschluss 31.12.2012 - Mio. € -	Konsolidierter Gesamtabschluss 31.12.2012 - Mio. € -
Aktiva	10.050	14.015
- Immaterielles Vermögen	9	37
- Sachvermögen	8.750	12.062
- Finanzvermögen	1.148	1.646
- Liquide Mittel	133	244
- Aktive Rechnungsabgrenzung	10	26
Passiva	10.050	14.015
- Eigenkapital	6.243	7.090
- Sonderposten	807	1.230
- Schulden	1.793	3.728
- Rückstellungen	1.194	1.939
- Passive Rechnungsabgrenzung	13	28

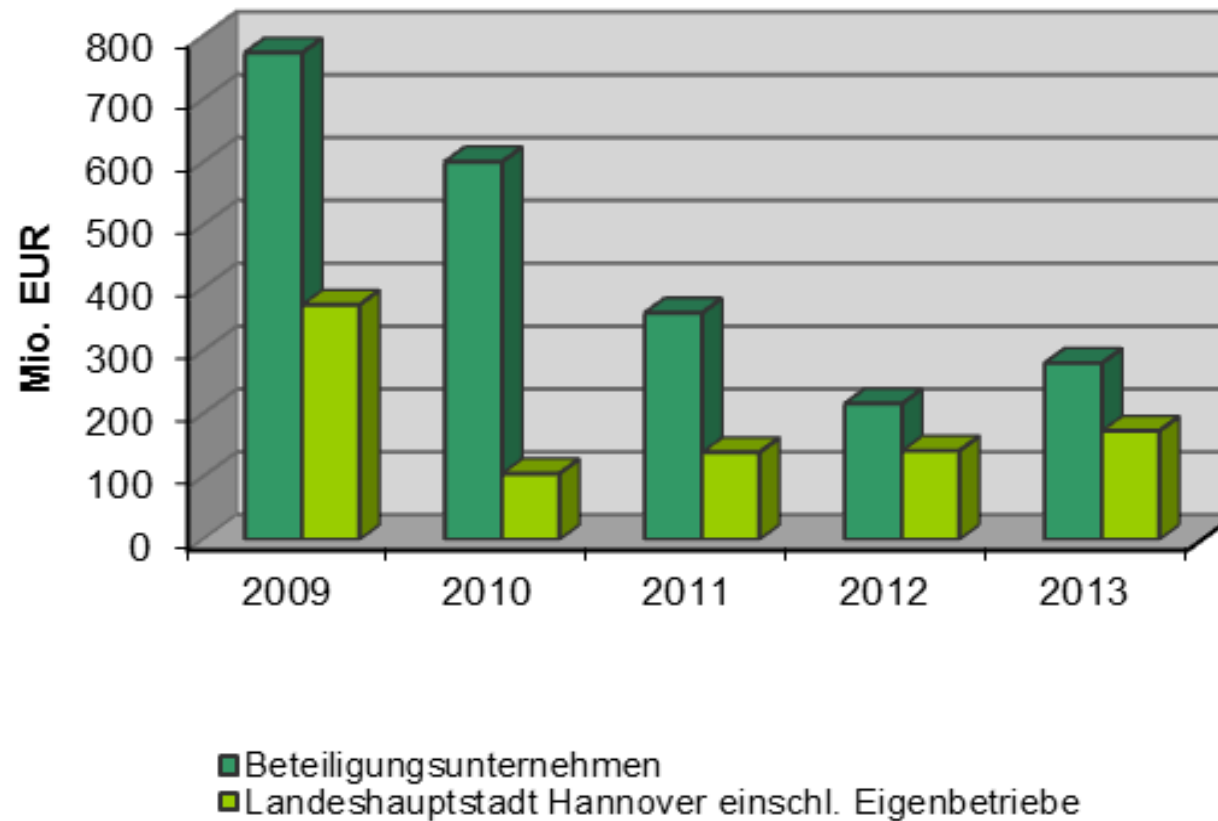
2.4 Beschäftigungs- und Wertschöpfungseffekte der Beteiligungen der Stadt Hannover

Zahl der Erwerbstätigen in Hannover	381.000
städtische Beteiligungen inkl. Folgewirkungen	28.200
Anteil an der Beschäftigung	7,4%
Wertschöpfung in Hannover	22,9 Mrd. €
städtische Beteiligungen inkl. Folgewirkungen	1,5 Mrd. €
Anteil an der Wertschöpfung	6,5%

Munizipalsozialismus nicht ganz erreicht...

2.5 Investitionen im Konzern Stadt Hannover

Vergleich der Investitionen



3. Segmentbetrachtung

1. Warum gibt es kommunale Unternehmen?

Zur Entstehungsgeschichte des Konzerns Stadt

2. Munizipalsozialismus erreicht?

Zur Bedeutung der Kommunalunternehmen

3. Überdimensionierter Mischkonzern?

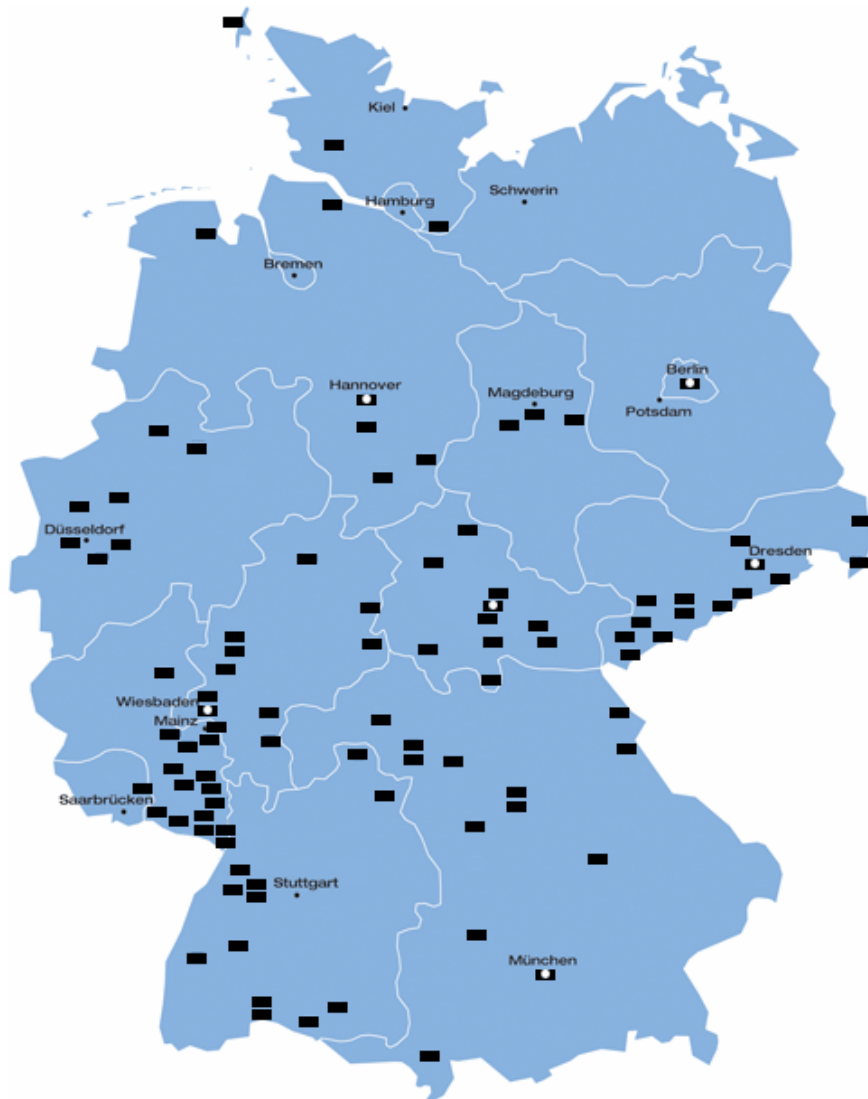
Eine Segmentbetrachtung

4. Wann funktioniert Kommunalwirtschaft gut?

3.1 Marktanteile der größten deutschen Energieversorger

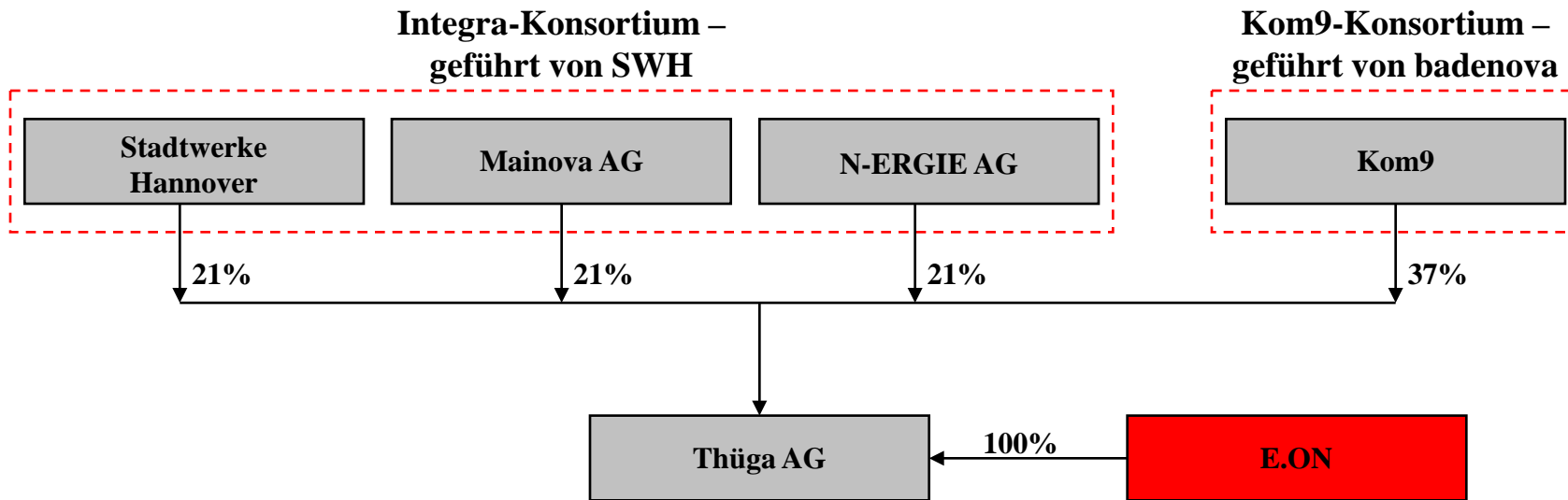
2011	Stromabgabe an Letztverbraucher Marktanteil		2012	Stromabgabe an Letztverbraucher Marktanteil		
	Unternehmen	TWh		%	Unternehmen	TWh
	RWE	80,9	15,1	RWE	74,1	13,9
	EnBW	68,8	12,9	E.On	61,4	11,5
	E.On	66,0	12,3	EnBW	60,7	11,4
	Vattenfall	25,7	4,8	Vattenfall	25,7	4,8
	EWE	17,8	3,3	EWE	11,9	2,2
	RheinEnergie	9,8	1,8	N-Ergie	8,2	1,5
	MVV	9,3	1,7	Pfalzwerke	7,5	1,4
	N-Ergie	7,6	1,4	MVV	6,6	1,2
	Pfalzwerke	7,1	1,3	Stadtwerke München	5,9	1,1
	Stadtwerke München	5,5	1,0	Mainova	5,7	1,1
	enercity	4,9	0,9	enercity	5,3	1,0
	Netto-Stromverbrauch Gesamt	535	100	Netto-Stromverbrauch Gesamt	534	100

3.1.1 Beispiel für ein rentables Projekt: Kauf der Thüga



- § Die Thüga, gegründet 1866, mit Sitz in München war bis 2009 eine 100-prozentige **Tochtergesellschaft der E.ON Ruhrgas** .
- § Die Thüga ist eine **Beteiligungsholding**, die überwiegend Minderheitsbeteiligungen an rund 110 Unternehmen, insbes. kommunale Energieversorger, hält.
- § Zusätzlich betreibt die Thüga drei **eigene Gas- und Strombetriebe** mit insgesamt 111.000 Erdgas- und 39.000 Stromkunden.
- § Zum 31.12.2008 waren rund 551 Mitarbeiter auf Ebene der Thüga AG und ca. **19.200 Mitarbeiter innerhalb der Thüga-Gruppe** beschäftigt.
- § Der **Umsatz** betrug 2008 über 16 Mrd. €

3.1.2 Kauf der Thüga durch ein von der Stadtwerke Hannover geführtes Konsortium in 2009



	Stadtwerke Hannover AG	Mainova AG	N-ERGIE AG	Kom9
Umsatz 2007 in Mrd. €	2,3	1,5	1,8	5,7
EBIT 2007 in Mio. €	130,9	99,3	115,4	583,0
Mitarbeiter 2007	2491	2696	2917	7.855

3.1.3 Beispiel für ein unrentables Projekt



Investitionen in dreistelliger Millionenhöhe für die Umrüstung auf ein hocheffizientes Gaskraftwerk (GuD Linden). Durch die schlecht gesteuerte Energiewende produziert das Kraftwerk mittlerweile Millionenverluste.

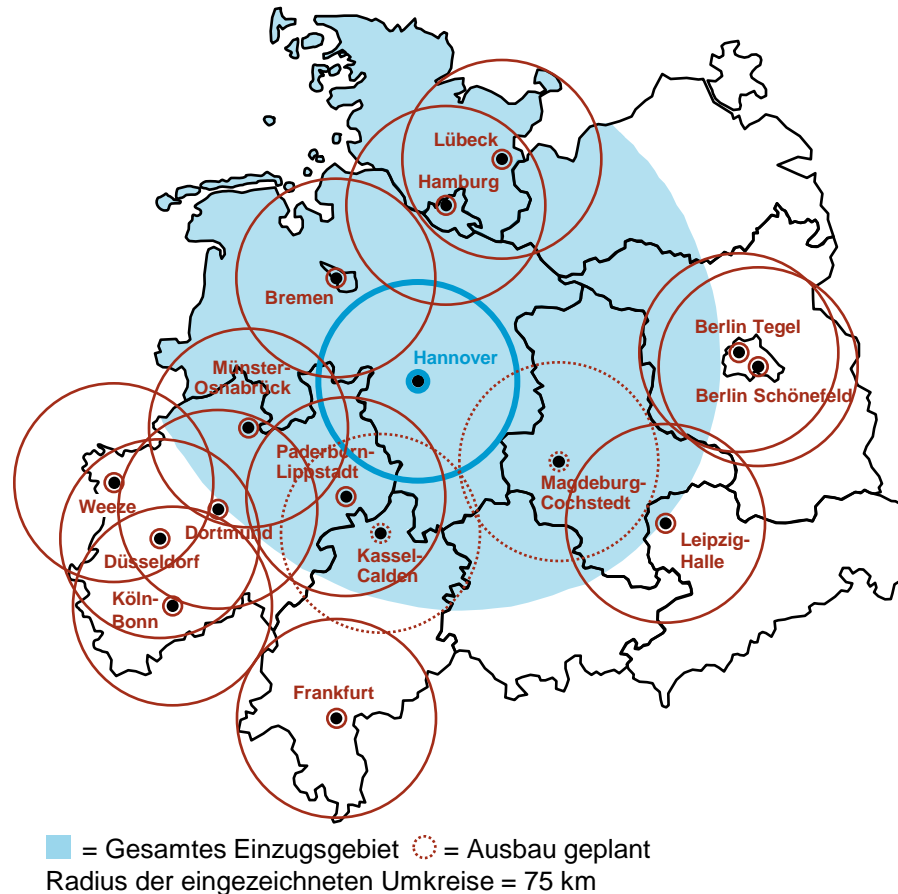
3.2 Umsätzen der international größten Messeveranstalter

Umsätze der Messegesellschaften weltweit (über 100 Mio. Euro)		AUMA		
	2013	2012	2011	
Reed Exhibitions (GB)	1.017,0	1.051,0	813,0	
GL events (F)	809,1	824,2	782,7	
United Business Media (GB)	546,0	538,9	475,3	
Messe Frankfurt (D)	544,8	536,9	467,5	
MCH Group (CH)	385,5	323,1	266,4	
Messe München (D)	353,0	298,4	222,5	
Messe Düsseldorf (D)	323,0	380,5	372,7	
Deutsche Messe (D)	312,0	251,3	292,8	
VIPARIS (F)	297,4	327,6	299,9	
Koelnmesse (D)	280,6	227,4	235,3	
Fiera Milano (I)	258,1	263,4	278,0	
ITE Group (GB)	229,4	216,5	180,5	
Informa (GB)	196,0	179,0	158,3	
NürnbergMesse (D)	192,8	236,0	173,3	
Messe Berlin (D)	190,0*	246,8	182,1	
HKTDC (HK)	163,4	155,7	141,6	
Coex (ROK)	k.A.	k.A.	160,0	
NEC Birmingham (GB)	148,6	133,0	k.A.	
i2i Events Group (GB)	145,3	124,3	111,1	
Jaarbeurs Utrecht (NL)	140,9	149,2	152,9	
Tokyo Big Sight (JP)	140,8	176,1	194,7	
Emerald Expositions (USA)	132,9	138,4	138,2	
Fira Barcelona (E)	117,8	115,1	114,7	
Comexposium (F)	117,5	145,8	201,2	
Amsterdam RAI (NL)	116,6	134,7	133,9	
BolognaFiere (I)	109,9	114,0	101,4	
dmg :: events (GB)	103,8	111,8	153,2	
Landesmesse Stuttgart (D)	98,8	129,0	99,0	
IFEMA Madrid (E)	88,9	100,0	107,1	
Svenska Mässan Göteborg (S)	88,0	104,6	90,5	

* vorläufiges Ergebnis

Kein Land der Welt hat so viele Messen wie Deutschland! Der Wettbewerb wird stark verzerrt, wenn z.B. Eigentümer neue Hallen bauen und dann günstig an die Messegesellschaften vermieten. Die hannoversche Messe benötigte 2009 eine Kapitalzuführung in Höhe von 250 Mio. €. Nur wenige Messen erwirtschaften Gewinne, noch weniger Gesellschaften schütten aus.

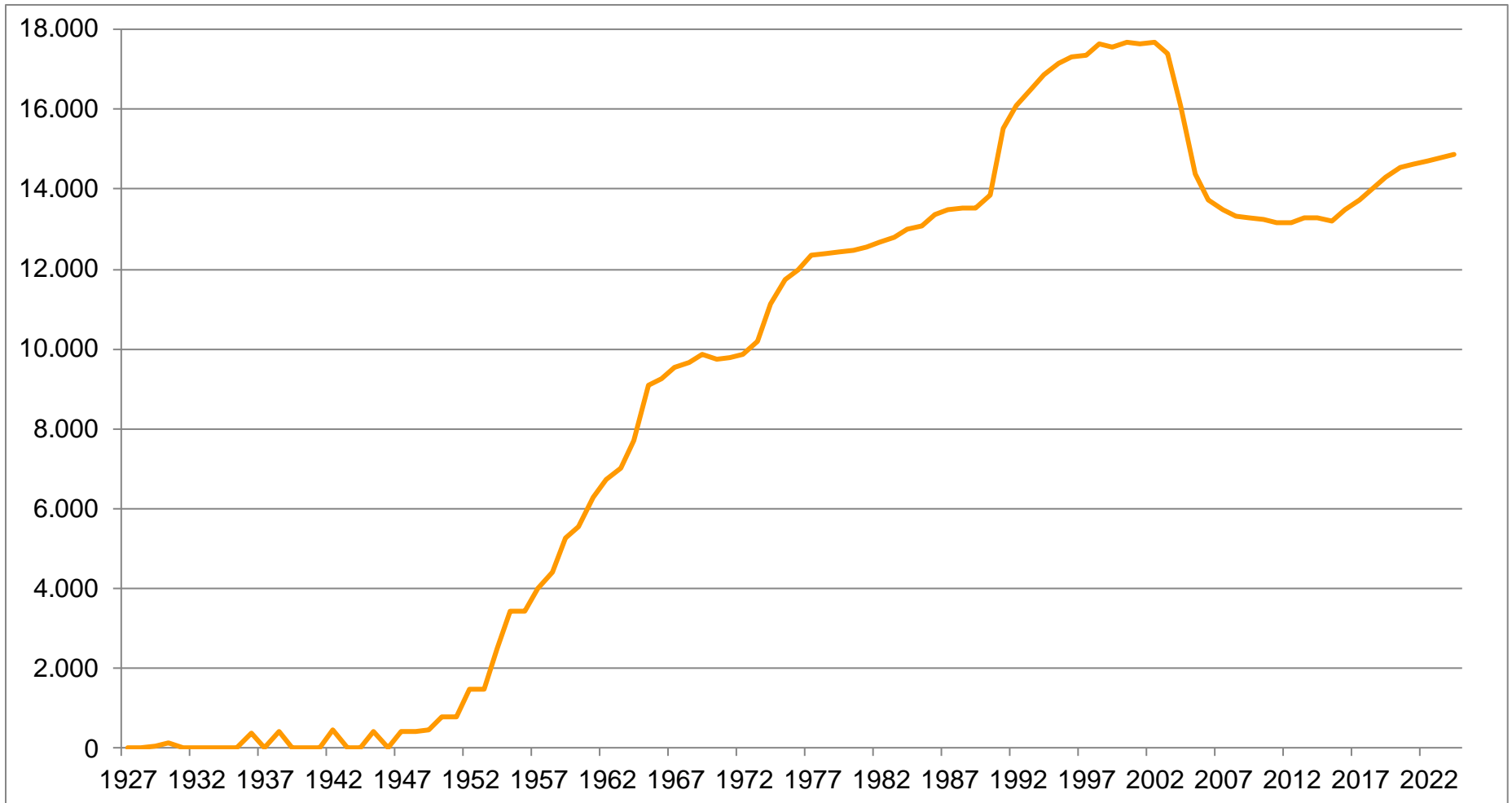
3.3 Flughäfen



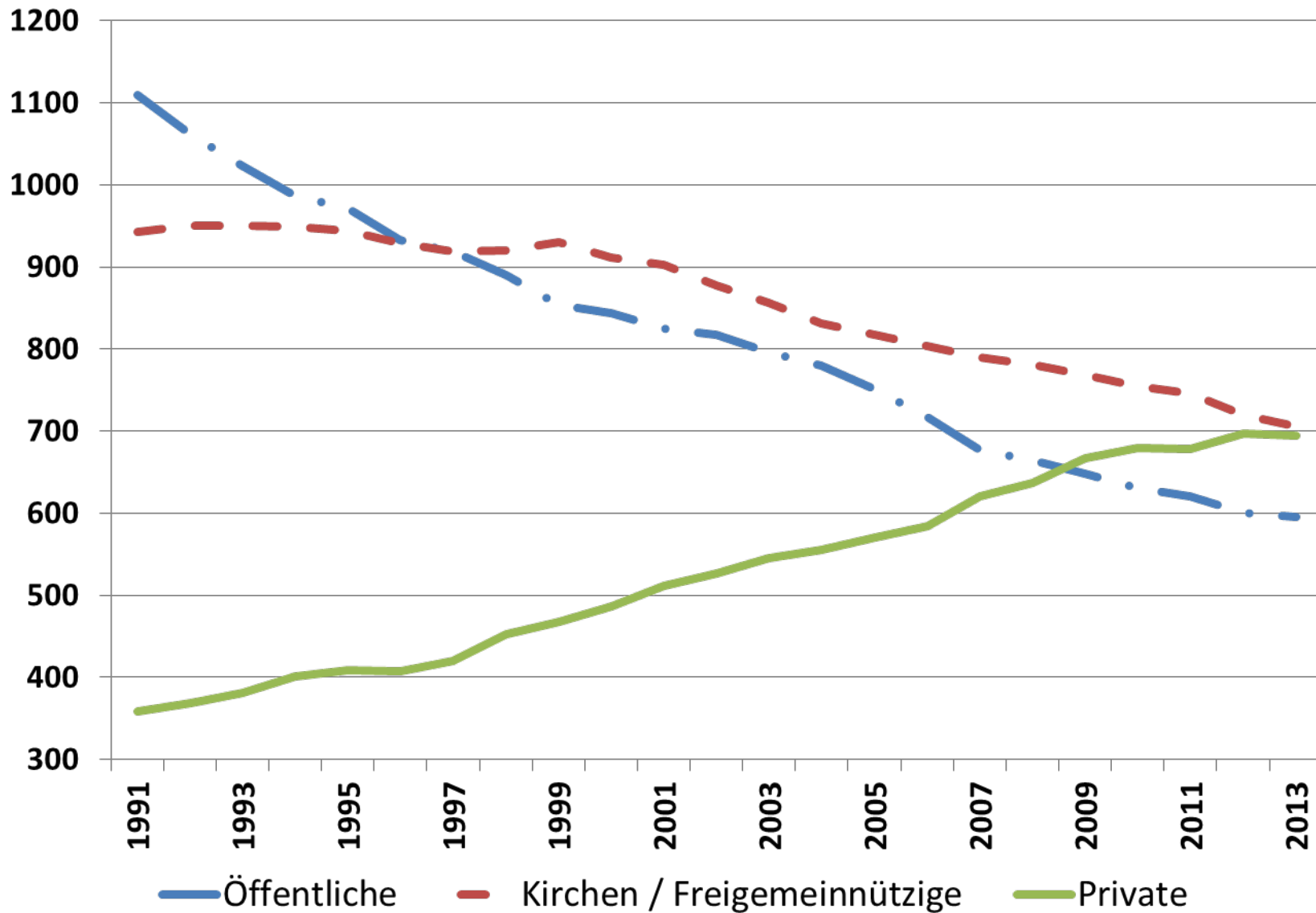
Kein Land der Welt hat so viele Flughäfen wie Deutschland! Wettbewerb ist prinzipiell gut, aber er ist stark verzerrt durch die Subventionen der öffentlichen Hand. Es gibt sogar Flughäfen, wo der Verlust höher als der Umsatz ist. Nur die Hubs, wie Frankfurt oder Düsseldorf, verdienen richtig Geld. Nürnberg oder Münster-Osnabrück benötigten kürzlich Kapitalzuführungen. Hannover hat zwar bereits länger nicht mehr ausgeschüttet, ist aber wieder in der Gewinnzone.

3.4 Wohnungsbaugesellschaften

Entwicklung Wohnungsbestand des hannoverschen Wohnungsunternehmens



3.5 Krankenhäuser



3.6 Sparkassen

In Düsseldorf ist
der Konflikt jüngst
eskaliert!



Sparkassen sind traditionell wenig ausschüttungsfreudig. Die Sparkasse Hannover schüttet mit gut 5 Mio. € vergleichsweise viel aus.

4. Wann funktioniert Kommunalwirtschaft gut?

1. Warum gibt es kommunale Unternehmen?

Zur Entstehungsgeschichte des Konzerns Stadt

2. Munizipalsozialismus erreicht?

Zur Bedeutung der Kommunalunternehmen

3. Überdimensionierter Mischkonzern?

Eine Segmentbetrachtung

4. Wann funktioniert Kommunalwirtschaft gut?

4.1 Risiken der Kommunalwirtschaft

Wirtschaftliche Risiken

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. Ergebnisrisiken | Ergebniserwartung wird verfehlt. |
| 2. Investitionsrisiken | Investitionskostenansätze werden überschritten. |
| 3. Finanzbedarfsrisiken | Aus 1 und 2 resultierender Finanzbedarf muss durch die Gesellschafter gedeckt werden. |

Beispiele

- Schlechter Standard der Wohnungen und keine Gewinnabführungen des Wohnungsbauunternehmens
- Kapitalzuführungen für Messen, Stadtwerke, Flughäfen und Sparkassen

Minimierung des Risikos durch:

- Professionelle (nicht parteipolitische) Besetzung des Managements
- Kompetente Besetzung der Aufsichtsräte oder zumindest der Aufsichtsratsvorsitze
- Effektives Beteiligungsmanagement, das u.a. Risiken kennt und richtig einschätzen kann

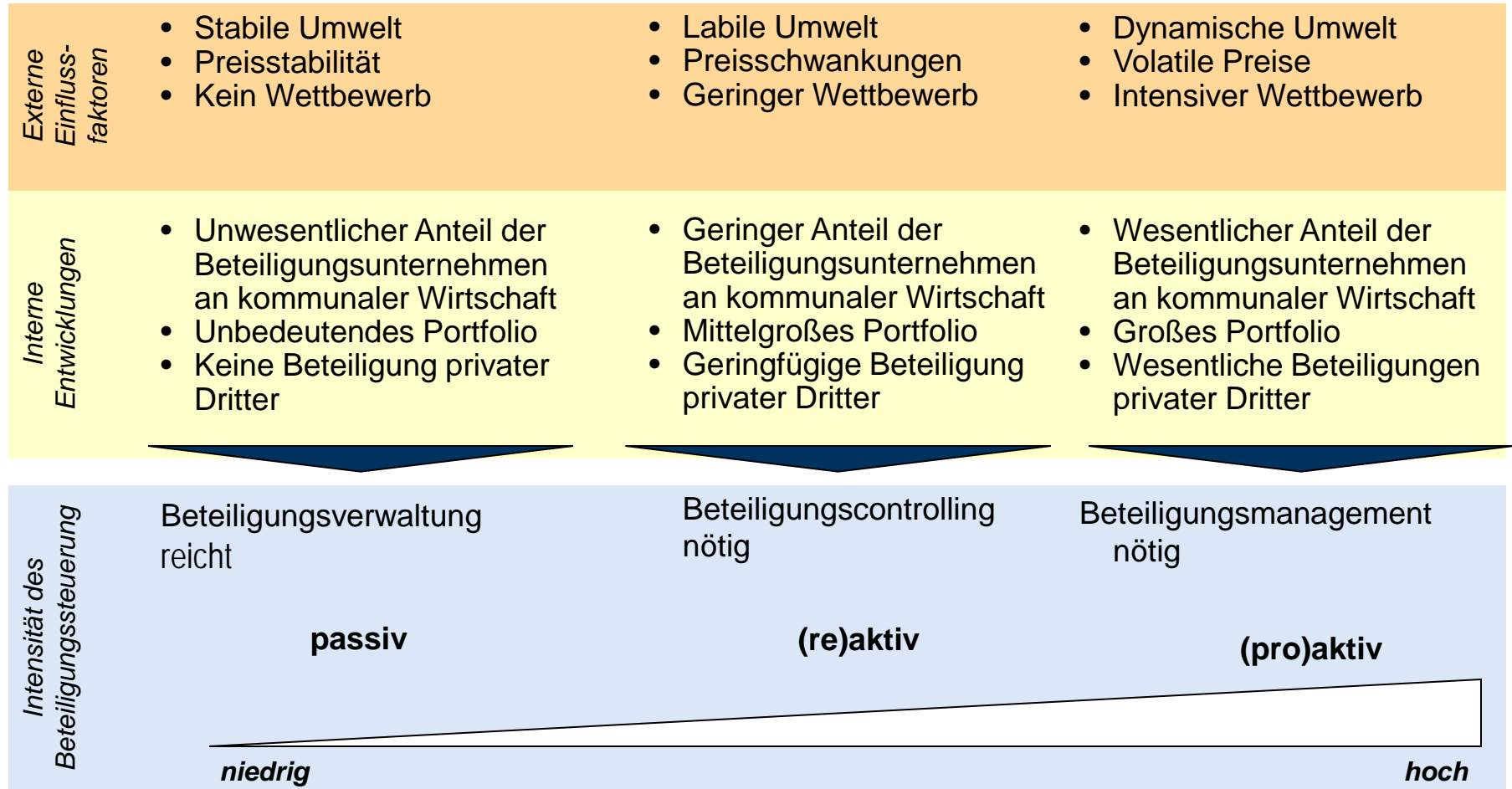
4.2 Wann funktioniert die Kommunalwirtschaft gut?



4.3 Erfolgsfaktoren der Kommunalwirtschaft

	Verantwortlich	Erfolgsfaktor	Anforderungen
Besetzung des Managements	Aufsichtsratsvorsitz	Gute Besetzung des Aufsichtsratsvorsitzes	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Zeiteinsatz bei Personalfindung und ggf. -absetzung • Unterstützung durch Personalberatung
Strategie	Vorstand bzw. Geschäftsführung	Gute Besetzung der Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • AR-Vorsitzender und Kämmerer als Sparringspartner • Plausiprüfung durch Beteiligungsmanagement
Beteiligungssteuerung	Stadtverwaltung	Betriebswirtschaftlich ausgerichtetes und zielorientiertes Beteiligungssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Gut ausgestattetes und qualifiziert besetztes Beteiligungsmanagement • Zentral beim Kämmerer angesiedelt

4.4 Stufen der Beteiligungssteuerung



4.5 Zielorientierte Beteiligungssteuerung

