

**MEGA-Masterprogramm 2010**

**Potsdam, 26. April 2010**

# **Reformen in öffentlichen Unternehmen. Das Beispiel Berlin**

**Dr. Klaus Lederer, Berlin  
MdA, Rechtsanwalt, Lehrbeauftragter**

## Gliederung

- Stadtpolitische Ausgangslage und veränderte Rahmenbedingungen
- Strategische Neuorientierung  
Sanierung, Folgenbewältigung, neue Herausforderungen
- Öffentliche Unternehmen in Berlin  
Reorganisation, aktuelle Diskussionen, Kennziffern
- Fazit

## **Stadtpolitische Ausgangslage**

- 1989/90 Vereinigung beider Stadthälften
- Ökonomische Ausgangslage
  - Westberlin hochsubventioniert
  - Ostberlin Wegfall Hauptstadtfunktion und Industrie
- Perspektive: Zusammenwachsen, ökonomische Globalisierung, veränderte Stadtfunktionen
- Strategie: Metropolenträume durch Haushaltsmittel und öffentliche Unternehmen bewerkstelligen
  - Schattenhaushalte, Führungslosigkeit,
  - „Managerialisierung“ durch „Beziehungsarbeit“
- Ende der „goldenen Zeiten“ der Bundeshilfen

## Stadtpolitische Ausgangslage

- Einnahmewegfall Berlinförderung bewirkt (lt. Weitzen) strukturelles Defizit 1990 zu 1995 von 22,5 Mrd. DM
- 1994 Umwandlung von Wasser/Abwasser, Stadtreinigung und Nahverkehr in AöR, Bildung BGB-Konzern
- Kassensturz 1995: Strategie der „Vermögensaktivierung“
- Verkauf von GASAG, Bewag und Teilprivatisierung der Berliner Wasserbetriebe (BWB AöR)
- Führung der öffentlichen Unternehmen allein unter Einnahmeaspekten, Fehlen einer steuernden Parlaments- und Verwaltungskontrolle
- 2001 Bildung Vivantes-Krankenhauskonzern

## Rahmenbedingungen für das Wirken öffentlicher Unternehmen

- EU- und nationalstaatliche Wettbewerbspolitik: Liberalisierung und Deregulierung bislang monopolistischer Märkte, Re-Regulierungstendenzen
- Haushaltskrise der Länder und Kommunen, „angebotsorientierte“ Steuerpolitik des Bundes
- organisatorische Diversifizierungen: „formelle“ Privatisierungen, „Konzern Stadt“, Veränderung des Selbstverständnisses öffentlicher Unternehmen, „Managerialisierung“
- Verkäufe öffentlicher Unternehmen und Beteiligungen: Beteiligung privatwirtschaftlicher/intermediärer Akteure

## **Rahmenbedingungen für das Wirken öffentlicher Unternehmen**

- neue Wertschöpfungsketten und neue Bedingungen der Ressourcenbeschaffung
- steigende Investitionsbedarfe („Staus“), neue Umweltstandards und technologische Innovationen
- soziale Ausdifferenzierung, Veränderung der Nachfrage nach öffentlichen Leistungen, „Schrumpfungsprozesse“
- strategische „Untersteuerung“, informelle und widersprüchliche „Übersteuerung“, mangelnde Einbeziehung der Bevölkerung und der „Stakeholder“

## **Der Gemeinwohlauftrag öffentlicher Unternehmen – „gesellschaftliche“ Erwartungen:**

- Zuverlässig hohe Qualität der Dienstleistungen
- Vorbildlicher Verbraucherschutz
- Sicherung von Arbeitnehmerinteressen
- Langfristige Investitionen
- Vorreiterrolle beim Umweltschutz
- Träger von technischen und sozialen Innovationen
- Impulse für die lokale Wirtschaft
- Stärkung politischer Partizipation
- Entlastung öffentlicher Finanzen

## Welcher Unternehmenssektor wird gebraucht?

- Politische Entscheidungen über einen sinnvoll begründbaren Umfang des öffentlichen Sektors – materielle Privatisierungen seit 2002:

KPM, Feuersozietät, Stadtgüter und Grundstücke, Gewerbegrundstücksgesellschaft GSG, Wohnungsbaugesellschaft GSW,

„Notverkäufe“ aus Wohnungsbeständen zur Sicherung der Liquidität der Wohnungsgesellschaften

Sonderfall Berliner Bankgesellschaft – Auflösung eines kritischen Konzernkonglomerats (BB u. a.)

## Sanierung, Folgenbewältigung, neue Herausforderungen

- Privatisierungsfolgen BWB – 30-Jahre-Bindung an eine Monopol-PPP, vertrauliche Verträge, Urteil VerfGH 1999, dringlich: Neuordnung der Risiko-Beteiligungen)
- Fehlsteuerungsfolgen Wohnungsbaugesellschaften: erst Verkäufe, jetzt strukturelle Sanierung
- Konzernierungsfolgen Investitionsbank Berlin in BBG: Verselbständigung und Neuausrichtung als Förderbank
- Veräußerung der LBB inklusive Sparkasse an den Sparkassen- und Giroverband (DSGV) – EU-Auflage
- Fehlsteuerung Stadtreinigung, Entsorgungsstandards, Marktöffnung in der Abfallwirtschaft (BSR AöR)

## **Sanierung, Folgenbewältigung, neue Herausforderungen**

- Gründungsfolgen Vivantes-Krankenhauskonzern: Unterfinanzierung, Notlagentarifvertrag, Neuorganisation - Probleme Investitionen der Krankenhausfinanzierung, Kooperation zwischen Vivantes und Charité)
- Nahverkehrsunternehmen BVG: Fehlsteuerungsfolgen, Sanierungsziele, Notlagentarif, Verkehrsvertrag 2008
- Sanierung der Bäderbetriebe (Problem Investitionsmittel)
- Perspektiven des Messegeschäfts, Messekapazitäten
- Sicherung der öffentlichen Finanzierung BBI-Airport

## **Sanierung, Folgenbewältigung, neue Herausforderungen**

- Neuorganisation des Charité-Universitätsklinikums
- Gründung der Immobilienmanagementgesellschaft BIM 2002
- Neuordnung der 3 Opernbetriebe: Opernstiftung 2004
- Bildung von Kita-Eigenbetrieben 2005
- Umwandlung des Landesbetriebs für Informationstechnik in das IT-Dienstleistungszentrum Berlin AöR 2005

## Reorganisation in Berlins Unternehmenssektor seit 2002

- Herstellung demokratischer Kontrollmechanismen
- Herstellung exekutiver Kontrollmechanismen
- Zielformulierung, Diskussion der Funktionen öffentlicher Unternehmen („Sozialticket“, lokaler Zusammenhalt bei WBGen, Ausbildung, Integration, Umweltorientierung, Tarifstandards etc.)
- Diskussion um „Rekommunalisierung“: Wiedergewinnung des Einflusses auf wichtige Infrastrukturen, neue sinnvolle Synergien

## Herstellung demokratischer Kontrolle

- Voraussetzung: Beteiligungscontrolling des Senats
- Beteiligungsausschuss des Abgeordnetenhauses
- Beteiligungsberichterstattung
- Zielbilderentwicklung für die Aufgabenerfüllung:  
politische Diskussion über „Effizienz“-Maßstäbe
- Verhaltensregeln für Aufsichtsräte
- Personalauswahl für Aufsichtsräte und Vorstand
- Korruptionsprävention: Kooperation mit Transparency  
International

## Stärkung exekutiver Kontrolle

- Beteiligungsverwaltung in der Finanzverwaltung
- Turnusmäßiger Wechsel der Wirtschaftsprüfung
- Dichtere Rechnungshofkontrolle
- Personalauswahl, Informationspflichten, Qualifizierung zur Kontrolle politischer und ökonomischer Entscheidungen
- Trennung von Interessen (Konkurrenten, spezifische politische Interessen, Prävention „Ämterpatronage“)
- Vertragsstandards für Managements: Vergütung, Haftung
- Senatskontrolle Personal, Unternehmensentwicklung

## Probleme demokratischer Kontrolle

- konsistente „Eigentümerstrategie“ vs. Ressortsicht
- bleibende Altlasten: BWB, WBGen, BVG
- Partizipations- und Transparenzproblem unter den Bedingungen geltenden Rechts (Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse)
- Kompetenz- und Ressourcengefälle zwischen Kontrolleuren und Kontrollierten
- Grenzen der Kontrolle extern organisierter Dienstleister
- Defizite einer demokratischen und „öffentlichen“ „Unternehmenskultur“, Personalverfügbarkeit
- stadtökonomischer Zustand, Landesfinanzen



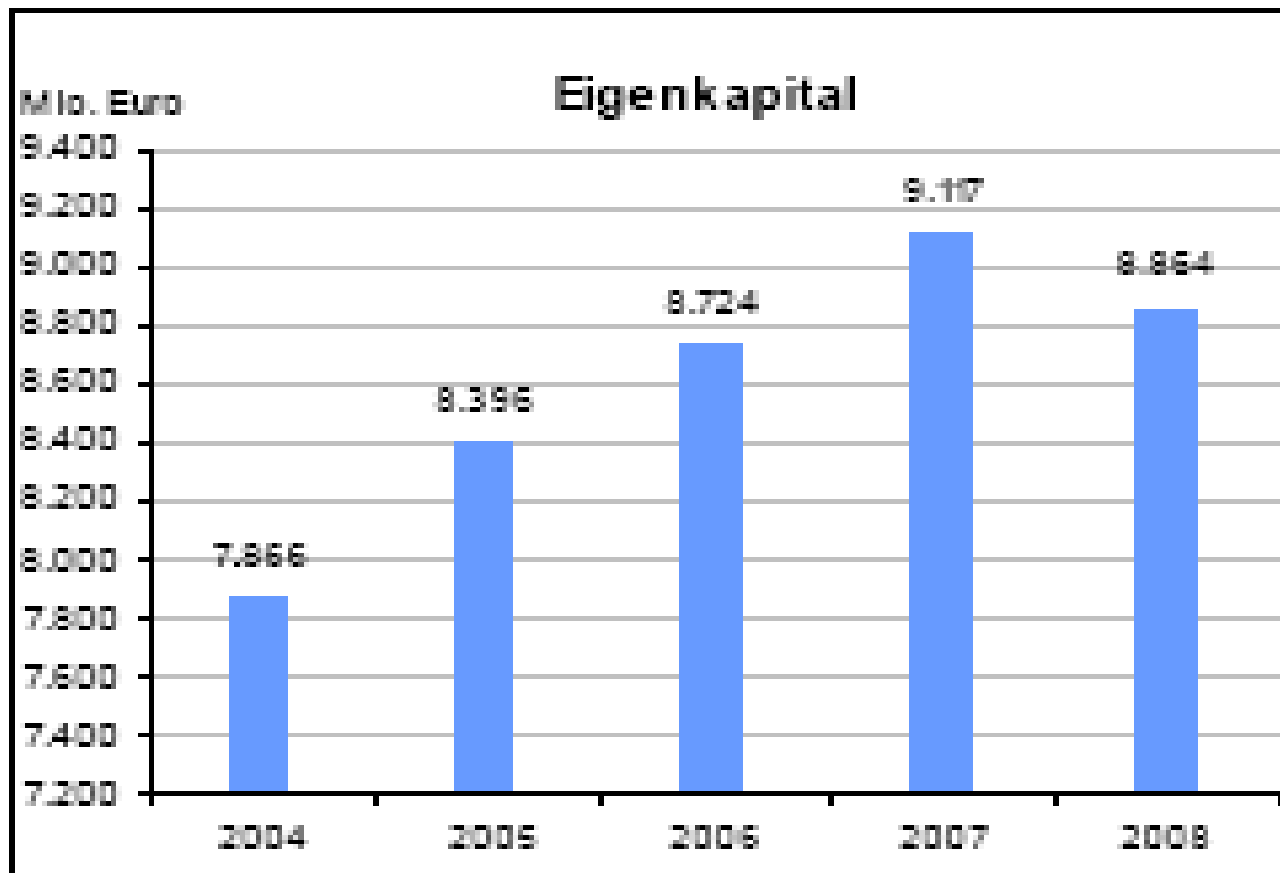
## Aktuelle Diskussionen

- Initiative „mehrwert“ von öffentlichen Unternehmen Berlins
- Offenlegung der Verträge über die Teilprivatisierung der Berliner Wasserbetriebe (BWB)  
„Rekommunalisierung“ der Berliner Wasserbetriebe?  
Ausweitung des Landeseinflusses auf die BWB AöR durch Neuverhandlung der Teilprivatisierungsverträge?  
Änderung des Informationsfreiheitsgesetzes (IFG):  
Erweiterte Transparenzpflichten im Fall des Vertragsschlusses mit Dritten zur Übertragung von öffentlichen Infrastrukturen (Rückwirkungsdimension!)

## Aktuelle Diskussionen

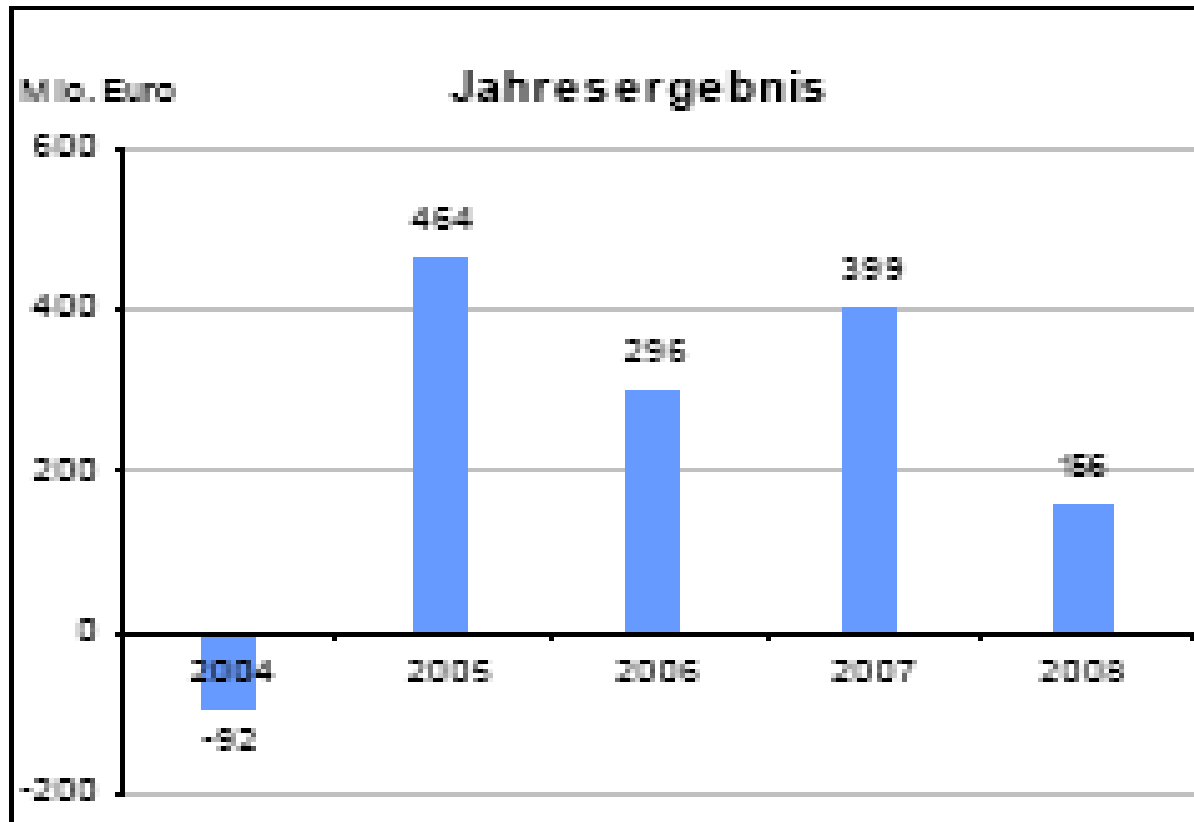
- „Übernahme“ (der Aufgabe?) der S-Bahn Berlin GmbH?  
Teilausschreibung?  
Inhouse-Direktvergabe Netzbetrieb an BVG?  
„Kommunalisierung“ der S-Bahn Berlin GmbH?
- Übernahme des GASAG-Netzes und perspektivisch des Netzes der Bewag?
- Gründung eines Berliner „Stadtwerks“? – Prüfung regenerativer Stromeinspeisung aus Kapazitäten Berlins
- Neuausrichtung des Liegenschaftsfonds und des verwaltungsinternen „Stellenpools“

## Aktuelle Kennziffern: Eigenkapital 2004 - 2008



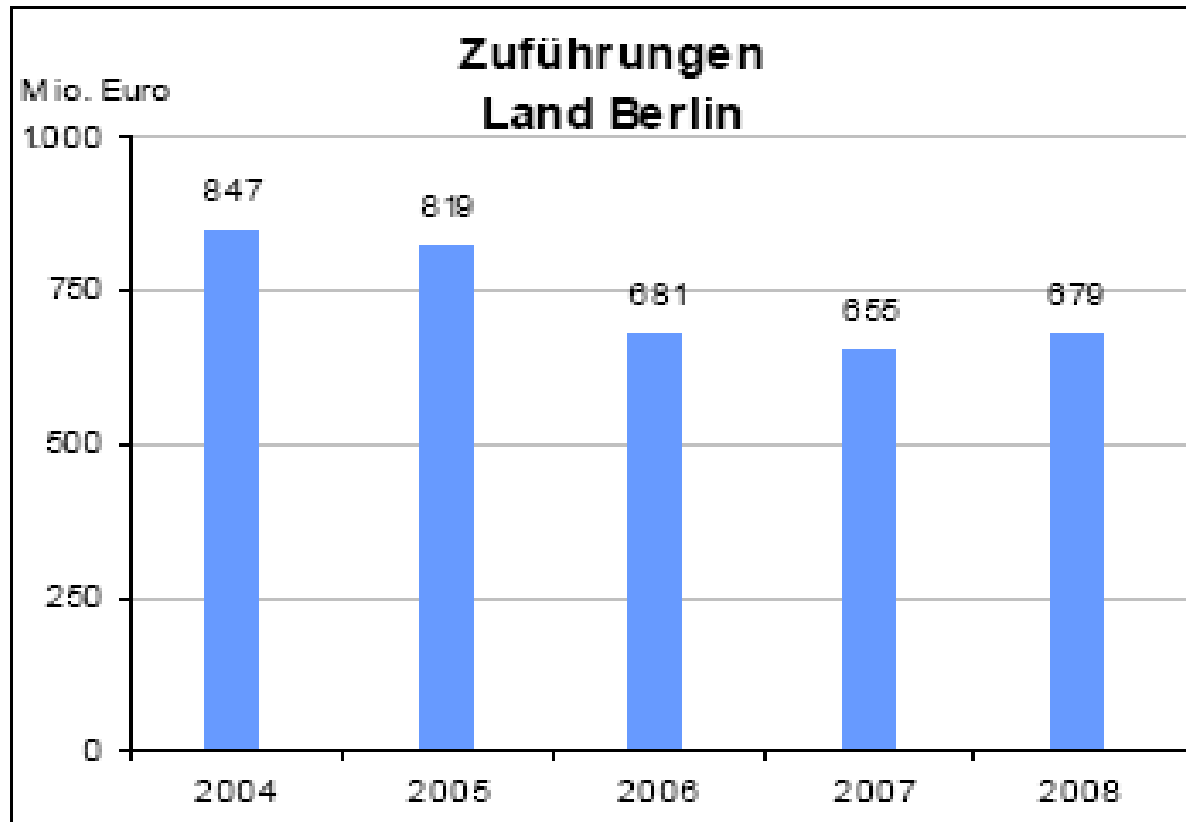
Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

## Aktuelle Kennziffern: Jahresergebnis 2004 - 2008



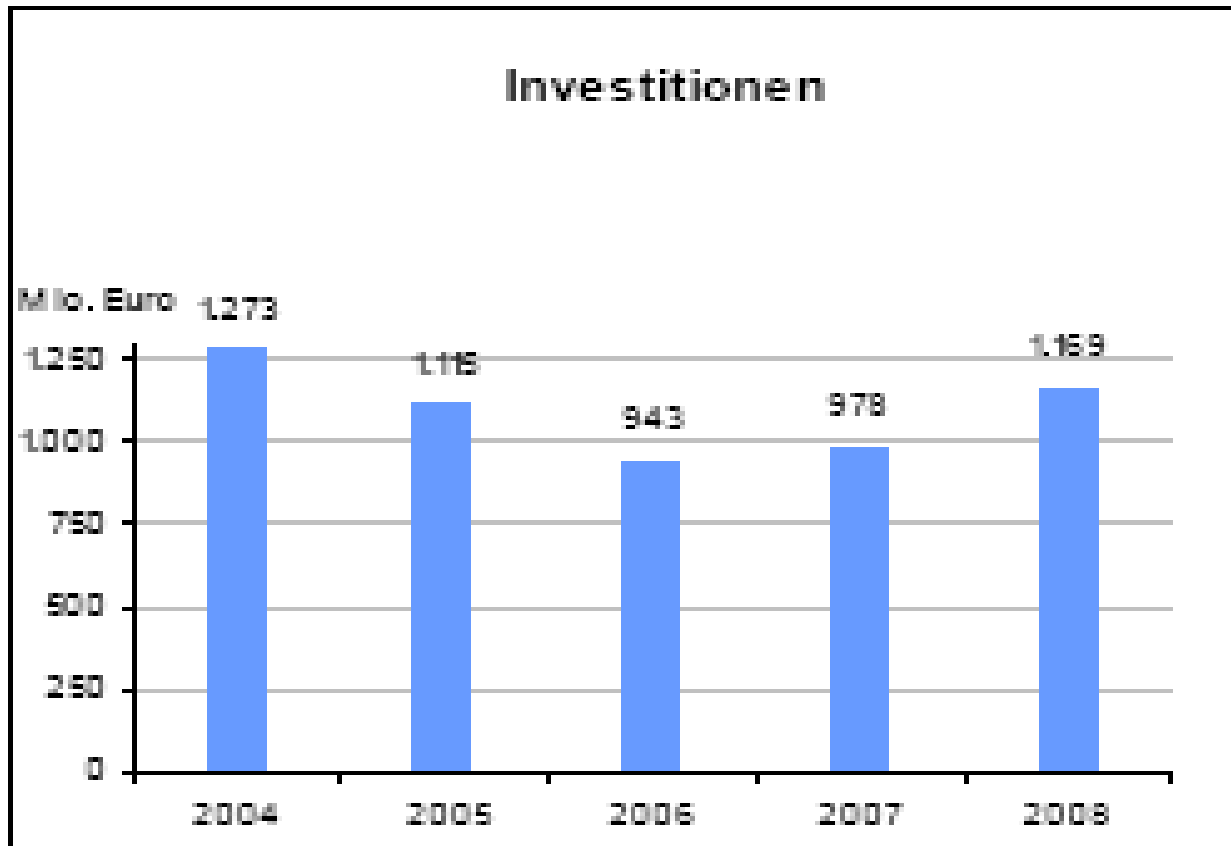
Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

## Aktuelle Kennziffern: Landeszuführungen 2004 - 2008



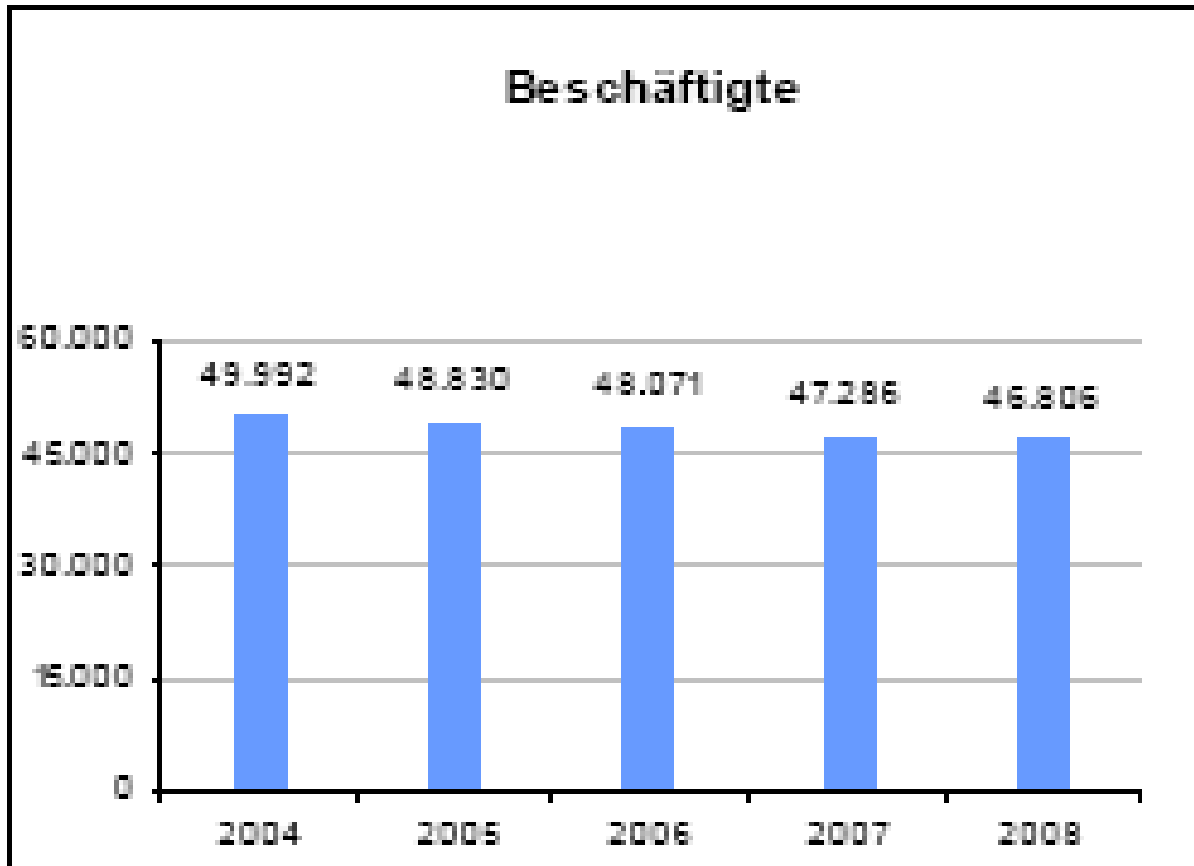
Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

## Aktuelle Kennziffern: Investitionen 2004 - 2008



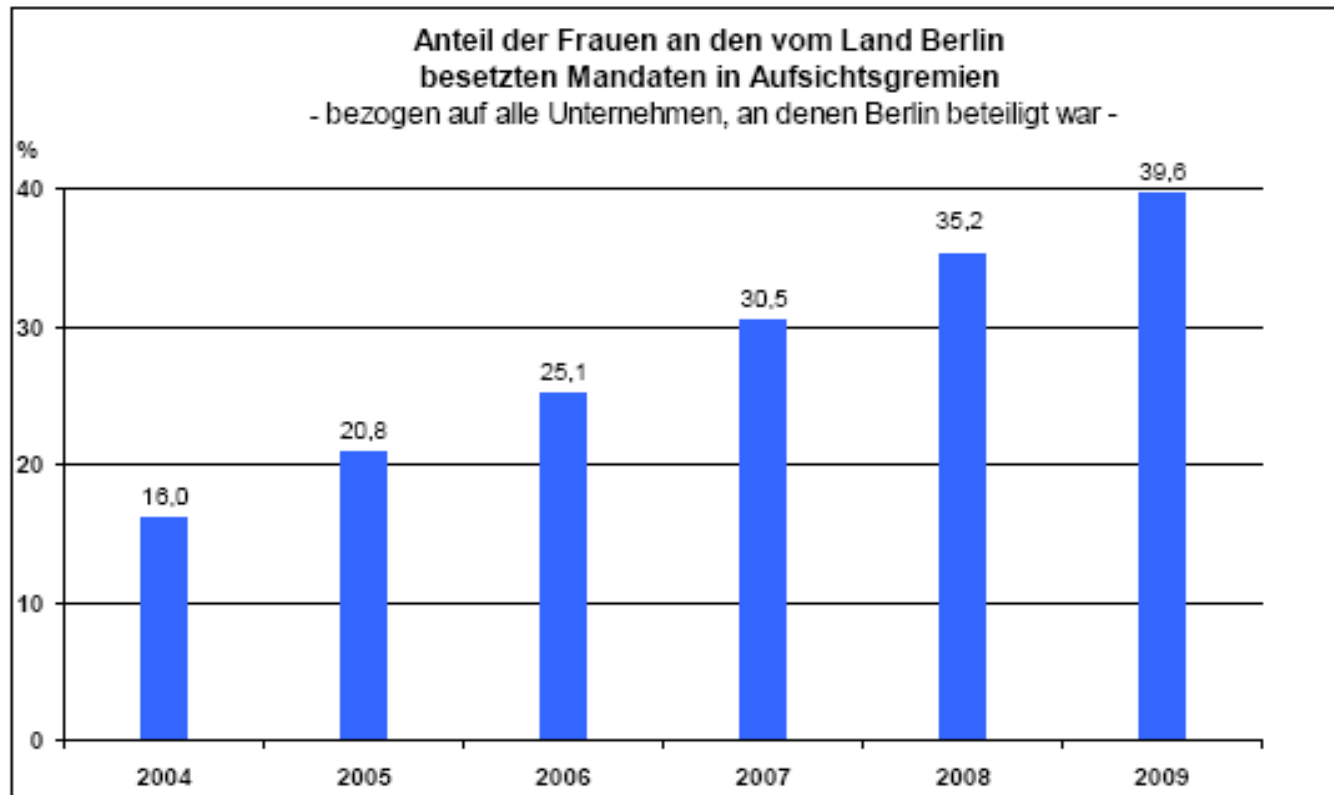
Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

## Aktuelle Kennziffern: Beschäftigte 2004 - 2008



Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

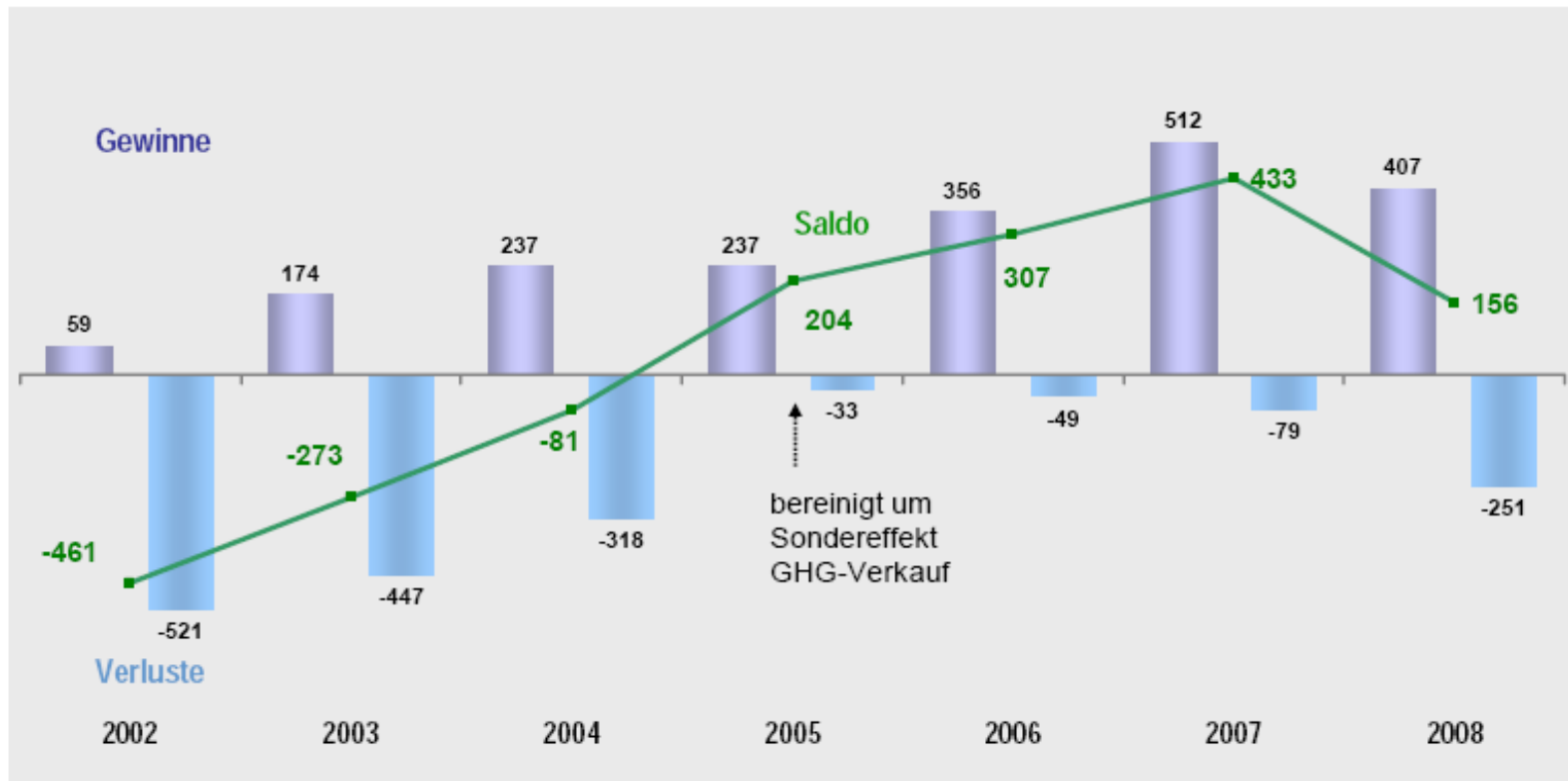
## Aktuelle Kennziffern: Frauen in Aufsichtsgremien 2004 - 2009



Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

## Aktuelle Kennziffern:

### Gewinne und Verluste der Beteiligungsunternehmen



Mio. Euro; Vorjahre ohne seit 2003 veräußerte Unternehmen (u.a. Landesbank Berlin Holding AG)

Quelle: Beteiligungsbericht des Landes Berlin, Oktober 2009

## **Kurzfassung der Ziele der Landespolitik seit 2002: Steuerungsstrategie eines guten öffentlichen Sektors der Landesunternehmen**

- Aktive Steuerung eines gut geführten öffentlichen Sektors für die Erfüllung wichtiger Aufgaben der Daseinsvorsorge
- kontinuierliche Kontrolle und Transparenz bei der Aufgabenerfüllung, stetige politische Diskussion zu Aufgaben und Zielen
- innovative öffentliche Unternehmen: Instrumentalfunktion, Vernetzung, stadtpolitische Verantwortung

**Vielen Dank**  
**für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Für die Zusammenarbeit und Unterstützung  
geht ein besonderer Dank  
an Dr. Matthias Naumann, BBAW.**