



Beteiligungsrichtlinien

für die Stadt Uelzen

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Vorbemerkung	1
2 Aufgaben und Ziele	2
3 Geltungsbereich	3
4 Gegenstand des Beteiligungsmanagements	3
5 Beteiligte	5
5.1 Entscheidungsebene	5
5.1.1 Rat	5
5.1.2 Verwaltungsausschuss	6
5.1.3 Bürgermeister und seine Vertreter in den Gremien	6
5.1.4 Gesellschafterversammlung	6
5.1.5 Aufsichtsrat	7
5.2 Geschäftsführungsebene	7
5.3 Serviceebene	7
5.3.1 Beteiligungscontrolling	7
5.3.2 Beteiligungsverwaltung	8
6 Notwendige Voraussetzungen für ein wirksames Beteiligungsmanagement und Herleitung von Verfahrensregeln	9
6.1 Entscheidungsebene	9
6.1.1 Gesellschaftsverträge	9
6.1.2 Zielentwicklung	9
6.2 Geschäftsführungsebene	10
6.2.1 Wirtschafts-, Finanz- und Liquiditätsplan	10
6.2.2 Berichte über die Jahresabschlussprüfung	10
6.2.3 Unterjähriges Berichtswesen	11
6.2.4 Anlassbedingte Berichterstattung	11
6.3 Serviceebene	12
6.3.1 Ansprechpartnerregelung und Informationsrechte	12
6.3.2 Mandatsbetreuung	12
6.3.3 Berichtswesen für die Verwaltungsführung und Rat	13
7 10 Verfahrensregeln	14
8 Inkrafttreten und weiteres Vorgehen	15

1 VORBEMERKUNG

Die Stadt Uelzen ist als Gesellschafterin an Unternehmen in den Bereichen Versorgung, Bäderbetrieb, Verkehr, Verpachtung und Wirtschaftsförderung beteiligt. Durch verschiedenartige Privatisierungen wurden ehemals verwaltungsintern wahrgenommene Aufgaben auf eigenständige Rechtssubjekte mit finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Selbständigkeit übertragen. Typische Ausgliederungsgründe waren das flexiblere Agieren können am Markt, ein einfacheres und unbürokratisches Personalmanagement und die transparentere Darstellung der Vermögens- und Ergebnissituation. Die Privatisierungen hatten zum Ziel, die übertragenen Aufgaben schneller, besser und kostengünstiger erfüllen zu können, als dies in der Fachbereichsstruktur der Kernverwaltung möglich gewesen wäre. Die Herauslösung aus dem Haushalt und aus der Fachbereichsstruktur der Stadtverwaltung führte zum einen zu einem Konzern mit der Stadt Uelzen als Mutter und den Ausgliederungen als Konzerntöchter; zum anderen aber führte sie auch zum Verlust der speziell für den Haushalt entwickelten und auf ihn ausgerichteten unmittelbaren und umfassenden Steuerungsmöglichkeiten. Einzige gesellschaftsrechtliche Bindeglieder zwischen Gesellschafter und Gesellschaft sind die Gesellschafterversammlung und je nach Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages auch ein Aufsichtsrat.

Zwischenzeitlich hat sich der städtische Kernhaushalt weiter verschlechtert: das strukturelle Defizit ist weiter gewachsen und die aufgenommenen Kassenkredite der Stadt Uelzen haben die 40 – Millionen – Euro – Grenze längst überschritten. Eine Besserung ist nicht in Sicht. Trotz dieser dramatischen Entwicklung der Finanzen, die jedes Privatunternehmen – eher über kurz denn über lang – in die Insolvenz treiben und damit zur Aufgabe seiner Geschäftstätigkeit zwingen würde, blieben die Beteiligungen bislang von Maßnahmen zur Senkung des städtischen Zuschusses weitgehend unbehelligt.

Ein gutes Beteiligungsmanagement kann und soll die dramatische Entwicklung der Finanzen nicht selbst und allein beeinflussen. Es bleibt Aufgabe der Entscheidungsträger, die Stadt Uelzen durch diese schwere Finanzkrise zu führen. Damit das bestmöglich gelingt, stellen diese Beteiligungsrichtlinien Verfahrensregeln auf, die als Basis für ein angemessenes Controllinginstrumentarium notwendig sind und sowohl stadt- als auch stadtkonzernweite Geltung erlangen sollen. Dass das Gebot der vertraulichen Behandlung von schützenswerten Unternehmensdaten und -informationen stets beachtet wird, ist für alle Beteiligten zwingend erforderlich.

2 AUFGABEN UND ZIELE

Die Richtlinien beschreiben sowohl die notwendigen Voraussetzungen für ein leistungsfähiges verwaltungsinternes Beteiligungsmanagement als auch die Regeln, nach denen innerhalb des komplexen Kompetenzgeflechts Stadtverwaltung – Rat – Gesellschaftsgremien – Gesellschaft zu verfahren ist, damit die vom Rat und von der Verwaltungsspitze geforderten Informationen zur Steuerung der Beteiligungen taugen. Dabei finden formal-organisatorische als auch betriebswirtschaftliche Belange Berücksichtigung, wie beispielsweise einzuhaltende Berichtsstichtage und Mindestanforderungen an Berichtsinhalte. Grundsätzlich hat jede Beteiligung genau den öffentlichen Zweck zu verfolgen, zu dem sie von der Stadt Uelzen gegründet worden ist. Diese in der niedersächsischen Gemeindeverfassung gesetzlich normierte Ausrichtung der Beteiligungen auf die Erfüllung des öffentlichen Zwecks¹ beabsichtigt dabei weder ein Beschneiden unternehmerischer Spielräume noch einen Eingriff in das operative Geschäft, sondern dient einzig und allein der Interessensicherung der Eigentümerin Stadt Uelzen und damit ihrer Bürgerinnen und Bürger. Aufgabe dieser Richtlinien ist es deshalb sicherzustellen, dass die Gesellschafterin Stadt Uelzen ihre ureigenen – auf die Beteiligungen übertragenen – öffentlichen Zwecksetzungen effizient und effektiv erreicht. Die jeweiligen besonderen Ziele der einzelnen Beteiligungen sollen dabei in Einklang gebracht werden mit den allgemeinen und mehrdimensionalen Gesellschafterzielen der Stadt Uelzen. Mit anderen Worten: Die kommunalpolitischen, die aufgabenbezogenen und die finanziellen Ziele der Stadt Uelzen sind maßgebend für die Zielbildung in den einzelnen Beteiligungen und finden dort sowohl in der strategischen Ausrichtung als auch im operativen Tagesgeschäft ihren Niederschlag. Die Richtlinien formulieren die hierzu notwendigen Verfahrensregeln, die verwaltungsintern per Organisationsverfügung Geltung erlangen und über einen entsprechenden Verweis Bestandteil des jeweiligen Gesellschaftervertrages werden sollen. Diese Regeln sind in diesen Richtlinien absichtlich offen formuliert, um sie im Prozess der beteiligungsindividuellen Gestaltung individuell anpassen zu können. Damit kommt die Stadt Uelzen auch ihrer gesetzlichen Verpflichtung aus § 150 NKomVG nach, ihre Beteiligungen zu koordinieren und zu überwachen.²

¹ § 136 Abs. 1 NKomVG.

² § 150 NKomVG lautet: „Die Gemeinde überwacht und koordiniert ihre Unternehmen und ihre nach § 136 Abs. 4 und § 139 geführten Einrichtungen sowie Beteiligungen an ihnen im Sinne der ihr zu erfüllenden öffentlichen Zwecke.“

3 GELTUNGSBEREICH

Das Beteiligungsmanagement der Stadt Uelzen bezieht sich auf die Mehrheitsbeteiligungen an (privatrechtlichen) Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und auf die (öffentlich-rechtlichen) Eigenbetriebe³ sowie weitere Organisationsformen wie kommunale Anstalten mit Mehrheitsbeteiligung. Dabei sollen die vorhandenen Personalressourcen genau dort eingesetzt werden, wo – aus Gesellschaftersicht – die Steuerungsbedarfe am höchsten und die Steuerungsmöglichkeiten am größten sind.

4 GEGENSTAND DES BETEILIGUNGSMANAGEMENTS

Das Beteiligungsmanagement umfasst nach der Legaldefinition des niedersächsischen Gesetzgebers zwei Aufgaben: Zum einen sollen Beteiligungen in Bezug auf den zu erfüllenden öffentlichen Zweck koordiniert werden, zum anderen sind sie dahingehend zu kontrollieren.⁴ Das Beteiligungsmanagement lässt sich fachlich aufteilen in die Beteiligungsverwaltung und das Beteiligungscontrolling, das auch die Mandatsbetreuung umfasst.

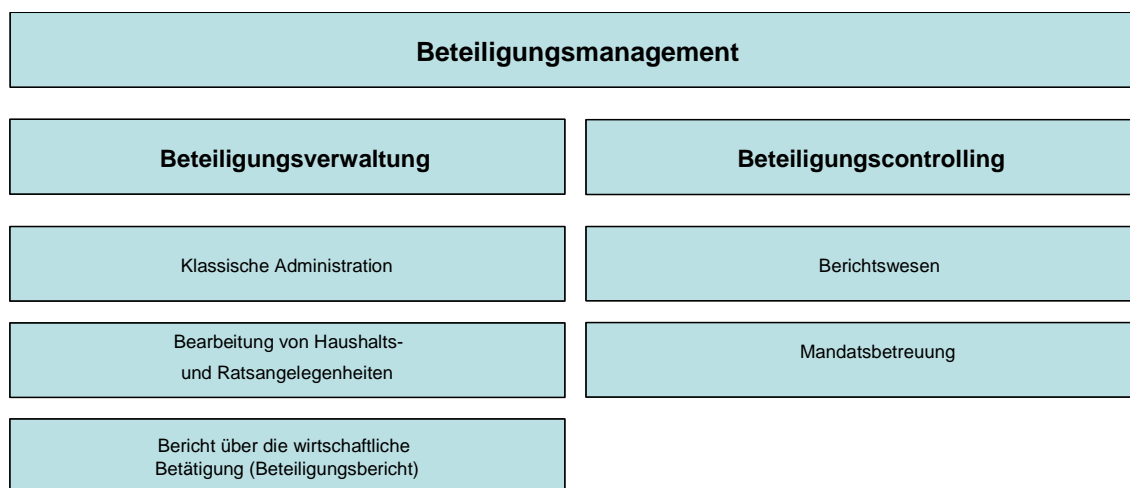


Abbildung 1: Gegenstand des Beteiligungsmanagements

³ Tatsächlich sind Eigenbetriebe keine eigenen Rechtssubjekte, sondern nur wirtschaftlich, finanziell und organisatorisch selbstständig. Die Beteiligungsrichtlinien stellen gerade auf diese Eigenschaften ab; die fehlende rechtliche Unabhängigkeit ist für die Steuerungsunterstützung zu vernachlässigen. Diese Richtlinien sollen deshalb in analoger Weise auf Eigenbetriebe sowie die anderen benannten Organisationsformen mit Mehrheitsbeteiligungen angewendet werden.

⁴ Siehe Fußnote 2.

Die **Beteiligungsverwaltung** umfasst die Unterstützung der Gremien der Stadt Uelzen bei der Wahrnehmung der formalen und finanziellen Interessen des Gesellschafters Stadt Uelzen. Die Beteiligungsverwaltung gewährleistet die klassische Administration, die Bearbeitung von Haushalts- und Ratsangelegenheiten sowie die Erstellung des jährlichen Beteiligungsberichts. In der Beteiligungsverwaltung werden alle Unterlagen und Informationen zu den Beteiligungen zentral verwaltet. Das **Beteiligungscontrolling** umfasst die Gesamtheit aller vor- und nachbereitenden Aktivitäten zur Durchsetzung der zwischen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung vereinbarten kommunalen Ziele und somit des Gesellschafterwillens, unter Berücksichtigung der Optimierung des Betriebsgegenstandes, des Leistungsprogramms und des Finanzrahmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen zählen zu den klassischen Führungsaufgaben. Eine wirksame Beteiligungssteuerung setzt voraus, dass jeder einzelnen Beteiligung ein verbindlicher Handlungsrahmen vorliegt und darüber hinaus gezielt Informationen über die Aktivitäten der Beteiligung erhoben, analysiert und entscheidungsgerecht aufbereitet werden. Ziel des Beteiligungscontrollings ist es, den Entscheidungsfindungsprozess der Gesellschafterversammlung bestmöglich zu unterstützen und damit die Aufgabenwahrnehmung weiter verbessern zu helfen. Dazu gibt das Beteiligungscontrolling bei Bedarf zunächst Hilfestellung bei der leistungsbezogenen, wirtschaftlichen und finanziellen Zieldefinition. Diese muss klar formuliert und operabel sein, da nur dann ihr Erreichen überprüft werden kann. Anschließend können über ein standardisiertes Berichtswesen Plan-Ist-Vergleiche durchgeführt und Abweichungen analysiert werden. Bei notwendigen Gegensteuerungsmaßnahmen bietet das Beteiligungscontrolling kompetente Beratung an. Auch hier gilt selbstverständlich, dass die operative Umsetzung stets in der Beteiligung selbst erfolgt und damit in der Verantwortung der jeweiligen Geschäftsführung liegt. Das Aufgabenspektrum des Beteiligungsmanagements wird durch die **Mandatsbetreuung** abgerundet. Kern der Mandatsbetreuung ist die fachliche Unterstützung und Beratung der in den Aufsichtsgremien für die Stadt tätigen und von ihr entsandten Mitglieder. Hierzu zählt insbesondere die Sichtung der Beschlussvorlagen, in Einzelfällen deren Kommentierung und die Abgabe von Empfehlungen und beinhaltet die Vorbereitung der Vertreter in den Gesellschaftsgremien auf zuvor klar umrissene betriebswirtschaftliche Fragestellungen.

5 BETEILIGTE

Das Beteiligungsmanagement dient verschiedenen Nutzergruppen und kennt mehrere Adressatenkreise auf der Entscheidungsebene, die alle auf die eine oder andere Weise mit den Beteiligungen zu tun haben. Verfahrensregeln müssen dies berücksichtigen und ausreichend differenziert gestaltet sein. Es ist deshalb wichtig, sämtliche Akteure mit ihren jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu kennen.



Abbildung 2: Beteiligte auf den Aktionsebenen

5.1 Entscheidungsebene

5.1.1 Rat

Der Rat ist das Hauptorgan der Stadt. Ratsmitglieder sind die in ihn gewählten Ratsfrauen und Ratsherren sowie kraft Amtes der Bürgermeister.⁵ Über die Errichtung, Gründung, Übernahme, wesentliche Erweiterung, teilweise und vollständige Veräußerung, Aufhebung oder Auflösung von Beteiligungen und die Änderung der Beteiligungsverhältnisse beschließt ausschließlich der Rat.⁶ Die Vertreterinnen und Vertreter der Stadt in den Gesellschafterversammlungen und Aufsichtsräten werden vom Rat gewählt. Die städtischen Vertreter in der Gesellschafterversammlung haben die Interessen der Stadt zu verfolgen und sind an die Beschlüsse des Rates gebunden.⁷ Die finanzwirtschaftlichen Beziehungen zwischen Gesellschafterin und den Beteiligungen finden

⁵ § 45 Abs. 1 NKomVG.

⁶ § 58 Abs. 1 Nr. 11 NKomVG.

⁷ § 138 Abs. 1 NKomVG.

ihren Ausdruck in den Haushaltsbeschlüssen des Rates. Zur Wahrung der Vertraulichkeit von Gesellschaftsinterna tagt der Rat nicht öffentlich.⁸

5.1.2 Verwaltungsausschuss

Der Verwaltungsausschuss bereitet die Beschlüsse des Rates vor und trifft alle Entscheidungen in Angelegenheiten, die nicht in die ausschließliche Zuständigkeit des Rates oder des Bürgermeisters fallen.⁹ Die Vertreterinnen und Vertreter der Stadt in den Gesellschafterversammlungen haben die Interessen der Stadt zu vertreten und sind an die Beschlüsse des Verwaltungsausschusses gebunden.¹⁰ Die Sitzungen des Verwaltungsausschusses sind nicht öffentlich.¹¹

5.1.3 Bürgermeister und seine Vertreter in den Gremien

Der Bürgermeister ist ein eigenständiges Organ der Stadt und führt die Beschlüsse von Rat und Verwaltungsausschuss aus; er vertritt die Gemeinde nach außen.¹² Wenn mehrere Vertreter für die Gesellschafterversammlung zu benennen oder vorzuschlagen sind, muss der Bürgermeister dazu zählen (geborenes Mitglied), sofern er nicht zum Geschäftsführer bestellt ist. Durch Beschlussfassung des Rates wird er als Vertreter der Stadt für die Gesellschafterversammlung benannt. Auf Vorschlag des Bürgermeisters kann er einen anderen Gemeindebediensteten als ständigen Vertreter benennen oder vorschlagen oder sich auch fallweise vertreten lassen.¹³

Der Bürgermeister ist geborenes Mitglied des Aufsichtsrates, sofern er nicht zum Geschäftsführer bestellt ist. Durch Beschlussfassung des Rates wird der Bürgermeister in den Aufsichtsrat entsandt. Der Bürgermeister kann einen anderen Gemeindebediensteten als ständigen Vertreter benennen oder vorschlagen.¹⁴

5.1.4 Gesellschafterversammlung

Die Gesamtheit der Gesellschafter (Gesellschafterversammlung) ist das oberste Willensbildungsorgan der Gesellschaft.¹⁵ Originäre Aufgabe der Gesellschafterversammlung – und damit der Stadt Uelzen – ist die Durchsetzung des Gesellschafterwillens. Die Besetzung, Aufgaben und Rechte der Gesellschafterversammlung ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und weiteren konkretisierenden Regelungen des Gesellschaftsvertrages. Die Mitglieder der Gesellschafterversammlung sind bei ihrem Stimmverhalten an die Weisungen des Rates und des Verwaltungsausschusses gebunden.¹⁶ Ebenso haben sie den Rat über alle Angelegenheiten von besonderer Bedeutung frühzeitig zu unterrichten.¹⁷ Insoweit fungieren die Vertreter der Stadt Uelzen im Rahmen der Gesellschafterversammlung als „verlängerter Arm des Stadtrates“.

⁸ § 64 Satz 1 2. Alt. NKomVG.

⁹ § 76 Abs. 1 und 2 NKomVG.

¹⁰ § 138 Abs. 1 Satz 2 NKomVG.

¹¹ § 78 Abs. 2 NKomVG.

¹² § 85 Abs. 1 Nr. 2 NKomVG.

¹³ § 138 Abs. 1 u. 2 NKomVG.

¹⁴ § 138 Abs. 2 i.V.m. Abs. 3 NKomVG.

¹⁵ § 48 GmbHG.

¹⁶ § 138 Abs. 1 Satz 2 NKomVG.

¹⁷ § 138 Abs. 4 Satz 1 NKomVG.

5.1.5 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat berät und überwacht die Geschäftsführung der Gesellschaft im Hinblick auf Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit.¹⁸ Er ist obligatorisch in einer GmbH mit mehr als 500 Arbeitnehmern. Darunter kann er fakultativ durch entsprechende Gestaltung des Gesellschaftsvertrags gebildet werden. Besetzung, Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und weiteren konkretisierenden Regelungen des Gesellschaftsvertrages. Der Aufsichtsrat gibt sich auf Basis des Gesellschaftsvertrags eine Geschäftsordnung. Die Aufsichtsratsmitglieder sind höchstpersönlich und eigenverantwortlich tätig und dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet.¹⁹ Bei fakultativen Aufsichtsräten kann der Gesellschaftsvertrag allerdings vorsehen, dass die Vertreter der Stadt Uelzen an Weisungsbeschlüsse des Rates oder des Verwaltungsausschusses gebunden sind.

5.2 Geschäftsführungsebene

Die Geschäftsführung vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich. Geschäftsführer kann nur eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person sein. Sie hat die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe der Gesetze, des Gesellschaftsvertrags und sonstiger Vorgaben der Gesellschafter zu führen. Als wesentliche Handlungsrichtlinien können Beschlüsse der Gesellschaftsgremien, Zielvereinbarungen und Wirtschafts- und Finanzpläne dienen.

5.3 Serviceebene

Das Beteiligungsmanagement mit den Bereichen Beteiligungscontrolling und Beteiligungsverwaltung unterstützt die Entscheidungsträger. Anders als auf den beiden zuvor beschriebenen Aktionsebenen werden hier keine Entscheidungen gefällt.

5.3.1 Beteiligungscontrolling

Das Beteiligungscontrolling und die Mandatsbetreuung sind aufbauorganisatorisch beide dem Fachbereich ‚Finanzen und Beteiligungen‘ zugeordnet. Das Beteiligungscontrolling greift auf die instrumentellen Grundlagen der Geschäftsführungsebene zurück (z.B. Berichtswesen) und arbeitet im Hinblick auf die Informationsbeschaffung mit der Entscheidungsebene und den Kontrollinstanzen (Rechnungsprüfungsamt, Abschlussprüfer) zusammen.

¹⁸ § 111 Abs. 1 AktG i.V.m. § 52 GmbHG.

¹⁹ § 111 Abs. 5 AktG i.V.m. § 52 GmbHG.

Dem Beteiligungscontrolling obliegen insbesondere folgende Aufgaben:

- Voraussetzungen für ein städtisches Beteiligungscontrolling bei Neugründungen von Beteiligungen schaffen (durch Mitgestaltung des Gesellschaftsvertrages),
- Berichtsstandards erarbeiten und umsetzen,
- Berichte aufbereiten, analysieren und daraus verwaltungsinterne Handlungsempfehlungen ableiten und
- städtische Zielvorgaben entwickeln und pflegen.

5.3.2 Beteiligungsverwaltung

Die Beteiligungsverwaltung ist im Fachbereich ‚Finanzen und Beteiligungen‘. Zentrale Aufgaben sind die Informations- und Dokumentationsfunktion sowie die allgemeine Administration der Beteiligungen. Die Aktenführung als Bestandteil der Dokumentationsfunktion umfasst insbesondere:

- Vertragswerke (Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung, Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag, Konsortialvertrag, Anstellungsvertrag des Geschäftsführers nebst Anlagen),
- Unterlagen der Gesellschafterversammlung (Einladungen, Tagesordnungen, Weisungsbeschlüsse, Niederschriften),
- Aufsichtsratsunterlagen (Einladungen, Tagesordnungen, inkl. Anlagen, Vorbereitungen der Tagesordnungen für Mandatsträger, Sitzungsniederschrift),
- Berichtswesen (Wirtschafts- und Finanzpläne, unterjähriges Berichtswesen, Prüfungsberichte, Unternehmensgutachten),
- Bericht über die wirtschaftliche Betätigung (Beteiligungsbericht).

6 NOTWENDIGE VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN WIRKSAMES BETEILIGUNGSMANAGEMENT UND HERLEITUNG VON VERFAHRENSREGELN

6.1 Entscheidungsebene

6.1.1 Gesellschaftsverträge

Die Gesellschaftsverträge regeln die allgemeinen und besonderen Beziehungen zwischen der Gesellschafterin Stadt Uelzen und ihren Gesellschaften. Sie bilden die rechtlichen Fundamente für deren Zusammenwirken und sind so abzufassen, dass die Gesellschafterin ihre Eigentümerfunktion problemlos wahrnehmen kann. Die Gesellschaftsverträge der bestehenden Beteiligungen sind diesbezüglich unterschiedlich und oft nicht zielgerichtet ausgestaltet: Es fehlt an einer einheitlichen Struktur der Verträge und klar umrissenen Gesellschaftszwecksetzungen. In verschiedenen Fällen ist der öffentliche Zweck nicht ausreichend oder gar nicht definiert.

Verfahrensregelung 1

Die Gesellschaftsverträge sind zu überarbeiten und soweit als möglich und erforderlich in einen einheitlichen Standard zu überführen, der gleichwohl die Verschiedenheiten der Beteiligungen ausreichend berücksichtigt. Bisherige Aufsichtsräte bleiben bestehen. Insbesondere ist eine Vereinheitlichung anzustreben hinsichtlich der Zusammensetzung und Kompetenzen der Gesellschafterversammlung, der Zusammensetzung und Kompetenzen des Aufsichtsrates, der Regelungen zur Gründung von Tochtergesellschaften, der Kompetenzen des Beteiligungsmanagements sowie der Verlustausgleichsregelungen.

6.1.2 Zielentwicklung

Das Beteiligungscontrolling knüpft an den öffentlichen Zweck der Gesellschaft an. Aus diesem sind für ein effektives unterjähriges Beteiligungscontrolling operationale (überprüfbare) Ziele abzuleiten, die finanzielle, wirtschaftliche und leistungsbezogene Komponenten beinhalten. Durch eine gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführung werden sie für beide Seiten verbindlich und definieren damit sowohl den Handlungsspielraum des Unternehmens als auch den Maßstab für die Beurteilung des Unternehmenserfolges; damit bilden sie die Basis für die Beteiligungssteuerung. Eventuell erforderliche Steuerungsmaßnahmen werden von der Gesellschafterversammlung beschlossen. Die Vorschläge für die Ausgestaltung des hierzu erforderlichen Kontraktmanagements werden von der Verwaltung mit den Beteiligungen gemeinsam erarbeitet und weiterentwickelt.

Verfahrensregelung 2

Die Gesellschafterversammlung vereinbart unter Zuhilfenahme des Beteiligungscontrollings ausgehend vom öffentlichen Zweck der Beteiligung mit dieser finanzielle, wirtschaftliche und leistungsbezogene Zielwerte für den Wirtschafts- und Finanzplan. Die vereinbarten Zielwerte stellen zugleich den Handlungsspielraum für die Beteiligung und die Basis für die Beteiligungssteuerung dar.

6.2 Geschäftsführungsebene

6.2.1 Wirtschafts-, Finanz- und Liquiditätsplan

Die jährlich von den Geschäftsführungen vorzulegenden Pläne umfassen den Wirtschafts- und Finanzplan in sinngemäßer Anwendung der für Eigenbetriebe geltenden Vorschriften. Damit das Beteiligungscontrolling seine Steuerungsunterstützungsfunktion wahrnehmen kann, ist es notwendig, dass es bereits bei der Planerstellung durch die Gesellschaft frühzeitig einbezogen wird. Nur dann können gegebenenfalls erforderliche Inhalts- und Gestaltungselemente berücksichtigt werden, wie z.B. die Forderung nach der Strukturgleichheit von Wirtschaftsplan und Gewinn- und Verlustrechnung. Zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen und zur Optimierung des Cash-Managements der Stadtkasse empfiehlt sich darüber hinaus eine Liquiditätsplanung.

Verfahrensregelung 3

Der Wirtschafts- und Finanzplan ist um eine Liquiditätsplanung zu ergänzen und es ist sicherzustellen, dass eine auf allen Aggregationsebenen ausreichende Vergleichbarkeit der Plan- mit den entsprechenden Ist-Werten hergestellt werden kann. Die Wirtschafts- und Finanzplanungen sind dem Beteiligungscontrolling der Gesellschafterin im Entwurf bis zum 1. Oktober eines jeden Jahres vorzustellen und damit so rechtzeitig, dass sie in den Haushaltsberatungen für den Haushalt des nächsten Jahres gebührend berücksichtigt werden können. In sachlich begründeten Einzelfällen kann ein hiervon abweichender Termin mit dem Beteiligungscontrolling vereinbart werden.

6.2.2 Berichte über die Jahresabschlussprüfung

Weitere steuerungsrelevante Informationen für die Gesellschafterin sind der Jahresabschluss, die Prüfberichte und die darin enthaltenen Erläuterungen zum Unternehmen, die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Feststellungen zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und den wirtschaftlichen Verhältnissen. Ganz wesentlich ist die frühzeitige authentische Informationsgewinnung; dazu ist eine Teilnahme an Sitzungen und Abschlussbesprechungen sehr empfehlenswert. Die Teilnahme an der Jahresabschlussbesprechung bietet zusätzlich die Möglichkeit, einzelne Punkte z.B. der Bilanzpolitik mit dem Wirtschaftsprüfer zu erörtern und so ausreichende Informationen zu erhalten für notwendige Genehmigungen und Entlastungserteilungen durch die Entscheidungsträger.

Verfahrensregelung 4

Das Beteiligungscontrolling der Gesellschafterin erhält die Jahresabschlussberichte von ihren Beteiligungen umgehend. Außerdem wird es frühzeitig in die Abschlusserstellung mit einbezogen und nimmt an der Jahresabschlussbesprechung teil.

6.2.3 Unterjähriges Berichtswesen

Ein unterjähriges Berichtswesen hat mehrere signifikante Vorteile: Die Entscheidungsebene kann sich mit Hilfe eines standardisierten, regelmäßigen und termingerechten Informations- und Berichtswesens jederzeit ein umfassendes Bild von den Gesellschaften machen. Ebenso stellt ein solches Berichtswesen der jeweiligen Geschäftsführung wertvolle Informationen zur Steuerung der Gesellschaft innerhalb des Geschäftsjahres zur Verfügung. Planabweichungen können frühzeitig erkannt und außerplanmäßige Geschäftsvorfälle können durch kürzere Planungszeiträume eher eine entsprechende Plananpassung auslösen. Der Plan wird aktueller und genauer und bildet die Realität näher ab als die Jahresplanung dies zu leisten vermag.

Verfahrensregelung 5

Die Geschäftsführung berichtet dem Beteiligungscontrolling der Gesellschafterin jeweils zum Quartalsende über die Durchführung des Wirtschafts- und Finanzplans und stellt insbesondere die aktuelle Gewinn- und Verlustrechnung und die Entwicklung ausgewählter Kennzahlen dar. Die Berichte sind innerhalb eines Monats nach Quartalsende vorzulegen, erstmals zum Stichtag 30.06. eines jeden Jahres. Der vorläufige Jahresabschluss wird möglichst bis zum 31.01. des Folgejahres und damit wesentlich vor Erstellung des Prüfberichts vorgelegt. Das Beteiligungscontrolling der Gesellschafterin berät deren Beteiligungen beim Aufbau und bei der inhaltlichen Gestaltung des Berichtswesens. Die aufbereiteten Berichte werden mit den Quartalsberichten und den unterjährigen Produktberichten der Stadt Uelzen zusammengefasst.

6.2.4 Anlassbedingte Berichterstattung

Außerhalb der regelmäßigen Berichtszeiträume können Geschäftsvorfälle auftreten, die gewichtige Auswirkungen auf die Gesellschaft und damit ebenfalls auch auf die Gesellschafterin haben können. Hierzu zählen beispielsweise:

- Eröffnung neuer Geschäftsfelder,
- Durchführung großer Investitionsprojekte,
- Eingehen neuer Beteiligungen,
- Änderung in der Gestaltung der Rechtsverhältnisse zu den Töchtern,
- Gesellschaftsvertragsänderungen,
- Änderung in der Zusammensetzung der Gesellschaftsorgane.
- Bei erheblichen Abweichungen vom Wirtschaftsplan

Über solche Geschäftsvorfälle ist gesondert unverzüglich zu berichten, damit rechtzeitig darauf reagiert werden kann. Derzeit werden sie im Rahmen der turnusmäßigen Sitzungseinladungen und in den Sitzungsniederschriften aufgeführt, was sich regelmäßig als sehr spät und in Einzelfällen auch als zu spät erwiesen hat.

Diese Berichtspflicht gilt auch für entsprechende Geschäftsvorfälle der Tochtergesellschaften der Beteiligungen, wenn die Beteiligung an deren Stammkapital mindestens 50 % beträgt oder der Kapitaleinsatz an einer Beteiligung 3.000.000 € übersteigt.

Verfahrensregelung 6

Die Geschäftsführung informiert neben den Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsrates auch das Beteiligungscontrolling der Gesellschafterin über außergewöhnliche Geschäftsvorfälle umgehend (Ad-hoc-Bericht), damit diese ihrerseits rechtzeitig vor den anstehenden Beschlussfassungen angemessen reagieren können.

6.3 Serviceebene

6.3.1 Ansprechpartnerregelung und Informationsrechte

Im Rahmen einer vertrauensvollen und effektiven Zusammenarbeit zwischen Gesellschafterin und ihren Beteiligungen ist es wichtig, dass Entscheidungs- und Geschäftsführungsebene einen zuverlässigen und kompetenten Servicepartner im Beteiligungsmanagement haben, der bei Bedarf mit der Analyse von Einzelsachverhalten betraut werden kann. In diesen Fällen sind diesem seinerseits die notwendigen Informationsbeschaffungsrechte einzuräumen, um eine effektive und effiziente Arbeitsweise zu garantieren.

Verfahrensregelung 7

Dem Beteiligungsmanagement sind von der Entscheidungsebene alle notwendigen Auskunfts- und Informationsrechte einzuräumen, um zügig, sachgerecht und umfassend die geforderte Servicefunktion ausüben zu können.

6.3.2 Mandatsbetreuung

Zur Verbesserung des Abstimmungsprozesses auf der Entscheidungsebene leistet das Beteiligungsmanagement fachliche Unterstützung. Ebenso können die Gremienvertreter sich jederzeit über die ihnen in ihrer Funktion zustehenden Rechte und auferlegten Pflichten informieren. Daneben werden dem Beteiligungsmanagement die vollständigen Sitzungsunterlagen (Einladungen, Tagesordnungspunktvorlagen, Protokolle) direkt zugeleitet, um so eine jederzeitige, umfassende und stets hinreichend auf aktuelle Informationen gestützte Beratung gewährleisten zu können. Das Beteiligungsmanagement ist in besonderem Maße auf einen schnellen und ungefilterten Informationsfluss aus den städtischen Gesellschaften angewiesen. Dazu reicht es häufig nicht, aus Gremienvorlagen und Protokollen das Ergebnis einzelner Beschlussfassungen zu entnehmen. Vielmehr hängt die Qualität und Güte der Informations- und Beratungstätigkeit ganz entscheidend von wichtigen Detail- und Hintergrundinformationen und der zum

Beschluss führenden Diskussion selbst ab. Deshalb sollte das Beteiligungscontrolling als Zuhörer vom Vorsitzenden in die Gremiensitzungen eingeladen werden.

Verfahrensregelung 8

Das Beteiligungsmanagement bietet eine Mandatsbetreuung für die Gesellschaftsgremien an und erhält zu diesem Zweck die vollständigen Sitzungsunterlagen unverzüglich und unmittelbar zugeleitet. Stellungnahmen werden zeitgleich an die Gremienmitglieder versandt.

Verfahrensregelung 9

Das Beteiligungsmanagement nimmt in der Regel an den Sitzungen teil. Der Vorsitzende des jeweiligen Gremiums lädt ein.

6.3.3 Berichtswesen für die Verwaltungsführung und Rat

Zur Wahrnehmung ihrer Entscheidungs- und Steuerungsfunktion benötigen Verwaltungsführung und Rat bedarfsgerecht aufbereitete Informationen. Hierzu werden die von den Gesellschaften vorgelegten Quartalsberichte vom Beteiligungscontrolling analysiert und aufgearbeitet. Gleiches gilt für die Ad-hoc-Berichte der Beteiligungen über außergewöhnliche Geschäftsvorfälle.

Verfahrensregelung 10

Das Beteiligungscontrolling unterzieht die Quartalsberichte der Beteiligungen einer kritischen Würdigung und führt sie zu einem Gesamtbericht zusammen, der daraufhin für den Rat und die Verwaltungsführung betriebswirtschaftlich ausgewertet und zeitgleich an beide versandt wird.

7 10 VERFAHRENSREGELN

Hier noch einmal die Verfahrensregeln in komprimierter Form im Überblick:

Verfahrensregel 1
Die Gesellschaftsverträge werden soweit möglich und erforderlich an einen einheitlichen Standard angepasst.
Verfahrensregel 2
Die Gesellschafterin trifft vertreten durch die Gesellschafterversammlung mit ihren Gesellschaften Zielvereinbarungen zur Erreichung des öffentlichen Zwecks.
Verfahrensregel 3
Wirtschafts- und Finanzplan des Folgejahres sind möglichst bis zum 01. Oktober vorzustellen. Zusätzlich ist eine Liquiditätsplanung aufzustellen.
Verfahrensregel 4
Die Gesellschafterin erhält die Jahresabschlüsse ihrer Beteiligungen unverzüglich und wird bei der Abschlusserstellung miteinbezogen.
Verfahrensregel 5
Die Gesellschafterin erhält Quartalsberichte innerhalb eines Monats nach Quartalsende und möglichst zum 31.01. des Folgejahres den vorläufigen Jahresbericht von ihren Beteiligungen.
Verfahrensregel 6
Die Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsrates sowie das Beteiligungscontrolling der Gesellschafterin sind umgehend und zeitgleich über außergewöhnliche Geschäftsvorfälle bei ihren Beteiligungen zu unterrichten.
Verfahrensregel 7
Das Beteiligungsmanagement erhält alle notwendigen Auskunfts- und Informationsbeschaffungsrechte.
Verfahrensregel 8
Das Beteiligungsmanagement gewährleistet eine umfassende Mandatsbetreuung und erhält hierzu unverzüglich und unmittelbar sämtliche Sitzungsunterlagen. Es versendet alle Auswertungen zeitgleich an die Gesellschafterversammlung und den Aufsichtsrat.
Verfahrensregel 9
Das Beteiligungsmanagement nimmt in der Regel an den Sitzungen teil. Der Vorsitzende des jeweiligen Gremiums lädt ein.
Verfahrensregel 10
Der Rat und die Verwaltungsführung erhalten die aggregierten und bewerteten Quartalsberichte zeitgleich.

8 INKRAFTTRETEN UND WEITERES VORGEHEN

Die Richtlinien treten mit Beschlussfassung durch den Rat in Kraft. Damit sie für die einzelnen Beteiligungen der Stadt Uelzen Geltung erlangen, sind deren Vertreter in den Gesellschafterversammlungen bzw. entsprechenden Organen vom Rat anzuweisen, einen Beschluss zur Berücksichtigung der Richtlinien herbeizuführen. Verwaltungsintern ist vom Bürgermeister eine entsprechende Organisationsverfügung zu erlassen.

Die noch recht allgemein formulierten Verfahrensregeln sollen sobald als möglich beteiligungsindividuell ausgestaltet und angewendet werden. Die Etablierung des Beteiligungsmanagements ist dabei als ein sich entwickelnder und lernender Prozess zu verstehen. Dazu wird mit jeder Beteiligung eine Bestandsaufnahme durchgeführt und analysiert, welche Verfahrensregeln in welcher Ausprägung angewendet werden können und wo vielleicht erst noch die Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Verwaltungsintern ist gleichzeitig zu untersuchen, welche Organisationsstrukturen und Verfahrensabläufe zu modifizieren sind. Zunächst steht der Aufbau des unterjährigen Berichtswesens im Fokus der Arbeit. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass Vorhandenes genutzt wird, um die Mehrarbeit auf der Geschäftsführungsebene so gering wie möglich zu halten. Mittelfristig soll das Beteiligungsmanagement stärker die strategische Ausrichtung des Beteiligungsportfolios betrachten unter Berücksichtigung der gesamtstädtischen Ziele.

Uelzen, den 27.02.2012

gez. Unterschrift

Otto Lukat, Bürgermeister

* geändert durch Nr. 6 der Richtlinie über das Berichtswesen der Stadt Uelzen vom 30.09.2013