

# **Optimierung des Beteiligungsmanagements der Stadt Salzgitter**

## **Rahmenrichtlinie für Beteiligungen der Stadt Salzgitter**

Datum: 24.09.2003

Vom Rat der Stadt Salzgitter am 24. September 2003 beschlossen

### **Fachbereich Zentrale Steuerungsdienste**

Sachgebiet Beteiligungsmanagement

Joachim-Campe-Straße 6-8

38226 Salzgitter

Tel.: 05341-839-3595

Mail: [jens.fluegge@stadt.salzgitter.de](mailto:jens.fluegge@stadt.salzgitter.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>AUFGABEN UND ZIELE DER RAHMENRICHTLINIE.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>BEGRIFFSVERSTÄNDNIS BETEILIGUNGSMANAGEMENT, -VERWALTUNG UND - CONTROLLING .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>GELTUNGSBEREICH.....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>DEFINITION DER BETEILIGTEN AKTEURE.....</b>	<b>4</b>
4.1	EIGENTÜMEREbene .....	4
4.1.1	<i>Rat</i> .....	4
4.1.2	<i>Oberbürgermeister</i> .....	5
4.1.3	<i>Verwaltungsausschuss</i> .....	5
4.1.4	<i>Für Beteiligungsfragen zuständiger Ausschuss (kurz Beteiligungsausschuss)</i> .....	5
4.1.5	<i>Beteiligungsmanagement</i> .....	5
4.1.6	<i>Rechnungsprüfungsamt</i> .....	6
4.2	GESELLSCHAFTSEBENE .....	6
4.2.1	<i>Gesellschafterversammlung</i> .....	6
4.2.2	<i>Aufsichtsrat (Werkausschuss/Verwaltungsrat)</i> .....	6
4.2.3	<i>Beirat (optional)</i> .....	7
4.2.4	<i>Geschäftsführung</i> .....	7
4.3	EXTERNE EBENE .....	7
4.3.1	<i>Abschlussprüfer</i> .....	7
4.3.2	<i>Kommunalaufsicht</i> .....	8
<b>5</b>	<b>STEUERUNG DER STÄDTISCHEN BETEILIGUNGEN (BETEILIGUNGSMANAGEMENT).....</b>	<b>8</b>
5.1	ZIELVEREINBARUNGEN.....	8
5.2	STEUERUNGSINTENSITÄT .....	8
5.3	WIRTSCHAFTS- UND FINANZPLÄNE (UNTERNEHMENSPLAN) .....	9
5.4	UNTERJÄHRIGES BERICHTSWESEN .....	9
5.5	RISIKOBERICHTE .....	10
5.6	JÄHRLICHES BERICHTSWESEN .....	10
5.7	BILANZPOLITIK.....	10
5.8	FRISTEN .....	10
5.9	PORTFOLIOMANAGEMENT .....	11
<b>6</b>	<b>BETEILIGUNGSPOLITIK.....</b>	<b>11</b>
6.1	RECHTSFORM.....	11
6.2	GESELLSCHAFTSVERTRÄGE .....	11
6.3	SYNERGIEN IM GESAMTKONZERN STADT.....	11
6.4	DIE STADT UND DIE BETEILIGUNGEN ALS KUNDEN .....	12
6.5	BÜRGSCHAFTEN.....	12
6.6	ÄNDERUNG UND ERWEITERUNG DES GESCHÄFTSFELDES .....	12
6.7	VERSCHWIEGENHEITSPFLICHT .....	12
6.8	TEILNAHME AN AUFSICHTSRATSSITZUNGEN (WERKAUSSCHUSSSITZUNGEN, VERWALTUNGSRATSSITZUNGEN) .....	12
6.9	D&O-VERSICHERUNG .....	12
<b>7</b>	<b>INKRAFTTRETEN .....</b>	<b>13</b>
	ANLAGE 1: MUSTERGESELLSCHAFTSVERTRAG .....	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
	ANLAGE 2: GESCHÄFTSORDNUNG FÜR DEN AUFSICHTSRAT .....	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
	ANLAGE 3: GESCHÄFTSORDNUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG ..	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>
	ANLAGE 4: BEIRATSORDNUNG .....	<b>FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>

## **Präambel**

Die Stadt Salzgitter ist als Gesellschafter unmittelbar oder mittelbar an Unternehmen in den Bereichen Ver- und Entsorgung, Verkehr, Gesundheit, Wohnungsbau, Freizeit oder Wirtschaftsförderung beteiligt. Weitere können dazu kommen. Mit ihren Dienstleistungen erbringen die Unternehmen einen wichtigen kommunalen Beitrag. Ein erfolgreiches agieren der Unternehmen erfordert ein gutes Zusammenspiel zwischen dem Gesellschafter Salzgitter, den Mitgesellschaftern, den Aufsichtsräten und den Geschäftsführern der Unternehmen. Jeder der beteiligten Akteure hat eine wichtige Funktion. Die Stadt definiert die Aufgaben der Unternehmen, formuliert die damit verbundenen Ziele und stellt die notwendigen finanziellen Mittel bereit. Dem Geschäftsführer obliegt es, das Unternehmen in eigener Verantwortung so zu führen, dass die Ziele der Stadt erreicht werden. Er wird dabei vom Aufsichtsrat überwacht. Bei wichtigen Geschäften erteilt er seine Zustimmung bzw. gibt gegenüber dem Gesellschafter Beschlussempfehlungen ab. An diesem Prinzip der „verteilten Verantwortung“ knüpft die Rahmenrichtlinie an und formuliert Grundsätze für die Zusammenarbeit.

## **1 AUFGABEN UND ZIELE DER RAHMENRICHTLINIE**

Die Aufgabe der Rahmenrichtlinie ist es, die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Beteiligung zu regeln. Dabei sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzugrenzen und an den Schnittstellen aufeinander abzustimmen.

Die Rahmenrichtlinie soll sicherstellen, dass der Gesellschafter Stadt Salzgitter seine Gesellschafterziele erreicht. Neben kommunalpolitischen Zielen (Leistungsziele) verfolgt die Stadt Salzgitter auch wirtschaftliche Ziele (Finanzziele). Die Rahmenrichtlinie formuliert die dafür notwendigen Grundsätze. Sie ist Bestandteil der Gesellschaftsverträge. Dies wird mit einem Verweis in den Gesellschaftsverträgen sichergestellt. Mit dem Erlass einer Rahmenrichtlinie kommt die Stadt Salzgitter ihrer gesetzlichen Verpflichtung gemäß § 114 a NGO (Beteiligungsmanagement) nach.

## **2 BEGRIFFSVERSTÄNDNIS BETEILIGUNGSMANAGEMENT, -VERWALTUNG UND -CONTROLLING**

Zu den Inhalten einer effektiven kommunalen Beteiligungspolitik zählen das Beteiligungsmanagement mit den beiden Elementen Beteiligungsverwaltung und Beteiligungscontrolling. Die Rahmenrichtlinie legt folgendes funktionales Begriffsverständnis zu Grunde.

Die *Beteiligungsverwaltung* umfasst die Wahrnehmung der formalen und finanziellen Interessen des Gesellschafters Stadt Salzgitter, die Vorbereitung der Entscheidungen beim Gesellschafter, die Mandatsbetreuung und die Schaffung der Voraussetzungen für die Abstimmung der Finanzströme zwischen Gesellschaften bzw. zwischen den Gesellschaften und dem städtischen Haushalt. Der Gesellschafter wird in seinen Eigentümerinteressen von der Beteiligungsverwaltung unterstützt. Der Beteiligungsverwaltung kommt eine administrative Funktion zu. In der Beteiligungsverwaltung werden alle Unterlagen und Informationen zu den Beteiligungen in Beteiligungsakten zentral verwaltet.

Durch das *Beteiligungscontrolling* wird dieser Prozess begleitet. Dem Beteiligungscontrolling kommt eine unterstützende Funktion zu, indem entsprechende Analysen und Sachverhaltsbewertungen vorgenommen werden. Wesentliche Instrumente des Beteiligungscontrollings sind eine strategische Planung, eine integrierte operative Planung, die Analyse der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse und ein geschäftsfeldbezogenes Berichtswesen. Über das Beteiligungscontrolling stellt der Gesellschafter Stadt sicher, dass seine spezifischen Ziele von den Gesellschaften umgesetzt werden.

Das Beteiligungsmanagement basiert auf einer funktionierenden Beteiligungsverwaltung und nutzt das Beteiligungscontrolling als Steuerungsinstrument.

### 3 GELTUNGSBEREICH

Diese Richtlinie gilt für alle privatrechtlichen Unternehmen und Einrichtungen, an denen die Stadt Salzgitter beteiligt ist, sowie sinngemäß für alle Eigenbetriebe, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, Anstalten des öffentlichen Rechts und Zweckverbände, soweit keine übergeordneten Regelungen entgegenstehen und in den Gesellschaftsverträgen / Satzungen entsprechende Regelungen enthalten sind.

Die Anwendung dieser Rahmenrichtlinie ist auch bei Minderheitsbeteiligungen anzustreben. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anteilsmehrheit in der Summe Gebietskörperschaften zusteht. Ist dies nicht möglich, sind die Teile der Rahmenrichtlinie und des Konzernberichts wesens umzusetzen, die ohne eine Änderung des Gesellschaftsvertrages möglich sind.

Diese Richtlinie gilt nicht für Stiftungen und Vereine.

### 4 DEFINITION DER BETEILIGTEN AKTEURE

Am Beteiligungsmanagement der Stadt Salzgitter sind folgende Akteure unmittelbar oder mittelbar beteiligt:

Eigentümerebene	Gesellschaftsebene	Externe Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Rat</li> <li>• der Oberbürgermeister</li> <li>• der Verwaltungsausschuss</li> <li>• der für Beteiligungsfragen zuständige Ausschuss „Beteiligungsausschuss“</li> <li>• das Beteiligungsmanagement</li> <li>• das Rechnungsprüfungsamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Gesellschafterversammlung</li> <li>• der Aufsichtsrat (Werksausschuss / Verwaltungsrat)</li> <li>• der Beirat (optional)</li> <li>• die Geschäftsführung / Werkleitung / Vorstand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Kommunalaufsicht</li> <li>• der Abschlussprüfer</li> </ul>

#### 4.1 Eigentümerebene

##### 4.1.1 Rat

Der Rat wird bezüglich der Beteiligungen im Rahmen der nach § 40 NGO und § 111 NGO zugewiesenen ausschließlichen Zuständigkeiten tätig (z. B. erstmalige Beteiligung, Erhöhung, Veräußerung und Umwandlung einer Beteiligung, Wahl von Vertretern der Gemeinde).

Der Rat beschließt die Rahmenrichtlinie und Zielvereinbarungen für die Beteiligungen.

Die Steuerungsintensität (vgl. Abschnitt 5.2) einzelner Beteiligungen wird durch den Rat festgelegt.

#### 4.1.2 Oberbürgermeister

Der Oberbürgermeister ist ein eigenständiges Organ der Stadt und führt gemäß § 62 NGO die Beschlüsse von Rat und Verwaltungsausschuss aus und vertritt die Gemeinde nach außen. Der Oberbürgermeister ist unter den Voraussetzungen des § 111 Abs. 2 NGO geborenes Mitglied in den Aufsichtsräten. Der Rat entsendet auf Vorschlag des Oberbürgermeisters andere Gemeindebedienstete, anstatt seiner in Aufsichtsräte.

#### 4.1.3 Verwaltungsausschuss

Der Verwaltungsausschuss trifft alle Entscheidungen in Angelegenheiten, die nicht in die ausschließliche Zuständigkeit des Rats oder des Oberbürgermeisters fallen. Der Verwaltungsausschuss berät alle Angelegenheiten vor, die vom Rat zu beschließen sind und gibt entsprechende Beschlussempfehlungen.

Der Verwaltungsausschuss fasst Weisungsbeschlüsse an den Vertreter der Stadt in der Gesellschafterversammlung. Er beschließt basierend auf den Zielvereinbarungen die Finanzplanungen der Beteiligungen, die Wirtschaftspläne und die Jahresabschlüsse. Zur Wahrung der Vertraulichkeit von Gesellschaftsinterna erfolgt die Vorbereitung der Beschlüsse des Rats durch den Verwaltungsausschuss gemäß § 59 Abs. 2 S. 1 NGO in nicht öffentlicher Sitzung.

#### 4.1.4 Für Beteiligungsfragen zuständiger Ausschuss (kurz Beteiligungsausschuss)

Aufgabe des Beteiligungsausschusses ist es, in allen Beteiligungsfragen Empfehlungen für den Verwaltungsausschuss und den Rat zu erarbeiten.

Darüber hinaus werden die Vorlagen zum Konzernberichtswesen beraten. Bei Abweichung von den Zielvereinbarungen gibt der Beteiligungsausschuss dem Verwaltungsausschuss Hinweise zum weiteren Verfahren. Dabei werden die Steuerungsmaßnahmen der Geschäftsführung und die Beschlüsse des Aufsichtsrats berücksichtigt. Über die Berichtsintensität der Beteiligung entscheidet der Verwaltungsausschuss. (vgl. Abschnitt 5.4).

Zur Wahrung der Vertraulichkeit von Gesellschaftsinterna erfolgt die Vorbereitung der Beschlüsse des Rats bzw. des Verwaltungsausschusses in nicht öffentlicher Sitzung.

#### 4.1.5 Beteiligungsmanagement

Das Beteiligungsmanagement ist Ansprechpartner und Berater für die Beteiligungen, den Gesellschafter und die Aufsichtsratsmitglieder.

Dem Beteiligungsmanagement obliegt dabei u.a.

- die konzeptionelle Entwicklung und Pflege der städtischen Standards im Rahmen des städtischen Beteiligungsmanagements, dies gilt insbesondere für die Rahmenrichtlinie und das Konzernberichtswesen einschließlich der als Orientierungshilfe dienenden Mutterverträge; damit eingeschlossen ist die Erarbeitung einer Grundstruktur für die Geschäftsführerverträge
- das Portfoliomanagement (vgl. Abschnitt 5.9)
- das Beteiligungscontrolling im Rahmen der Richtlinie und das Konzernberichtswesen
- die Beteiligungsverwaltung, wo auch die Beteiligungsakte geführt wird

Die Beteiligungsakte besteht aus folgenden Bestandteilen:

- 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, Risikoberichte, Prüfungsberichte, Unternehmensgutachten)
- Laufende Vorgänge

Für mittelbare Beteiligungen nimmt das Beteiligungsmanagement in dem Maße die Beteiligungsverwaltung und das Beteiligungscontrolling wahr, wie dies für die Stadt möglich und sinnvoll ist.

Das Beteiligungsmanagement ist im Vorfeld an der Wahl / des Vorschlages des Abschlussprüfers beratend zu beteiligen. Es berät den Aufsichtsrat bei der Festlegung von Prüfungsschwerpunkten.

Der Stadtkämmerer ist der für das Finanzwesen zuständige Bedienstete. Er wird vom Beteiligungsmanagement über alle Beteiligungsvorgänge informiert, die Auswirkungen für den Haushalt der Stadt haben.

#### *4.1.6 Rechnungsprüfungsamt*

Den für die Stadt zuständigen Prüfungseinrichtungen stehen die Befugnisse nach § 119 Abs. 3 Ziffer 3 der Niedersächsischen Gemeindeordnung und gemäß § 53 in Verbindung mit § 54 Haushaltsgrundsätzegesetz zu.

## **4.2 Gesellschaftsebene**

### *4.2.1 Gesellschafterversammlung*

Der Oberbürgermeister oder ein Gemeindebediensteter ist der Vertreter der Stadt Salzgitter in der Gesellschafterversammlung der städtischen Beteiligung. Er wird vom Rat gewählt. Bei seinem Stimmverhalten ist er an die Weisungen des Rates und des Verwaltungsausschusses gebunden.

Weitere konkretisierende Regelungen sind Gegenstand des Gesellschaftsvertrags (vgl. Anhang Mustergesellschaftsvertrag).

### *4.2.2 Aufsichtsrat (Werkausschuss/Verwaltungsrat)*

Der Aufsichtsrat berät und überwacht die Geschäftsführung. Besetzung, Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrats ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags.

Der Aufsichtsrat bereitet die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer vor und schließt nach Beschluss der Gesellschafterin die Verträge.

Der Aufsichtsrat gibt sich auf Basis des Gesellschaftsvertrags eine Geschäftsordnung. Die Mustergeschäftsordnung dient dabei als Orientierungsgrundlage.

### *4.2.3 Beirat (optional)*

Durch einen Beirat kann externer Sachverstand in die Gesellschaft aufgenommen werden. Die Einrichtung eines Beirats wird im Gesellschaftsvertrag geregelt (vgl. Anhang Musterbeiratsordnung).

### *4.2.4 Geschäftsführung*

Die Geschäftsführung hat die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe der Gesetze und des Gesellschaftsvertrags zu führen. Dabei ist die Rahmenrichtlinie für Beteiligungen der Stadt Salzgitter in der jeweils gültigen Fassung zu beachten. Die Rechte der Geschäftsführung nach GmbH-Gesetz werden durch diese Richtlinie nicht eingeschränkt.

Der Aufsichtsrat hat nähere Richtlinien in einer Geschäftsführerordnung festzulegen. Die Mustergeschäftsordnung dient dabei als Orientierungsgrundlage.

Die Teilnahmepflicht der Geschäftsführer an den Sitzungen der politischen Gremien (Rat, Verwaltungsausschuss, Beteiligungsausschuss) wird im Gesellschaftsvertrag geregelt (vgl. Anhang Mustergesellschaftsvertrag).

## **4.3 Externe Ebene**

### *4.3.1 Abschlussprüfer*

Die Wahl des Abschlussprüfers obliegt dem Aufsichtsrat, der auch den Prüfauftrag erteilt. Der Abschlussprüfer ist mit einer Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG zu beauftragen. Hierzu sind im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse zu prüfen und zu beurteilen.

Im Rahmen der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung hat der Abschlussprüfer den Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. anzuwenden. Der vollständige Fragenkatalog muss Bestandteil des Prüfungsberichts sein.

Bei Zustimmung des Aufsichtsratsvorsitzenden ist das Beteiligungsmanagement vor Fertigstellung des Prüfungsberichts am Statusgespräch mit dem Abschlussprüfer zu beteiligen.

Der Gesellschafter ist über die wesentlichen Erkenntnisse, die der Abschlussprüfer im Rahmen seiner Abschlussprüfung gewonnen hat, in Form eines Management-Letter zu informieren. Dabei sollen auch Ergebnisse dargestellt werden, die nicht Bestandteil des Prüfungsberichts sein müssen, aber für die Gesellschafter wie auch für den Aufsichtsrat und die Geschäftsführung bei der weiteren Unternehmensentwicklung hilfreich sein können.

Die Abschlussprüfungsgesellschaft muss nach einem Zeitraum von spätestens fünf Jahren gewechselt werden (Rotationsprinzip), es sei denn, unternehmensspezifische Gründe sprechen gegen die Fünfjahresfrist.

Seitens der Stadt wird darauf Wert gelegt, dass der Abschlussprüfer neben den gesetzlich notwendigen Prüfungshandlungen auch ein Bilanzrating erstellt (z. B. Baetge Bilanz Rating, etc.). Das Bilanzrating soll die wesentlichen Bilanzkennzahlen zu einer Bonitätseinstufung verdichten.

#### 4.3.2 *Kommunalaufsicht*

Den für die Stadt zuständigen Prüfungseinrichtungen stehen die Befugnisse nach § 119 Abs. 3 Ziffer 3 der Niedersächsischen Gemeindeordnung und gemäß § 53 in Verbindung mit § 54 Haushaltsgrundsätzegesetz zu.

Gemäß § 116 Abs. 1 NGO sind Entscheidungen der Gemeinde hinsichtlich ihrer Beteiligungen unter den dort genannten Bedingungen der Aufsichtsbehörde unverzüglich, spätestens sechs Wochen vor Beginn des Vollzugs, schriftlich anzuzeigen.

Bei der Gründung von mittelbaren Beteiligungen sind die für das Anzeigeverfahren notwendigen Informationen dem Beteiligungsmanagement rechtzeitig durch die entsprechende Gesellschaft bereitzustellen.

## **5 STEUERUNG DER STÄDTISCHEN BETEILIGUNGEN (BETEILIGUNGS- MANAGEMENT)**

### **5.1 Zielvereinbarungen**

Die Beteiligung wird über Zielvereinbarungen gesteuert. Die gesamtstädtischen Ziele müssen mit den unternehmens- und marktspezifischen Gegebenheiten in Einklang gebracht werden. Sie sind einvernehmlich zwischen den Gesellschaftern und den Beteiligungen festzulegen. Die Zielvereinbarungen gelten für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren und sind möglichst mit messbaren Kennzahlen zu unterlegen. Zwischenzeitliche Anpassungen sind aufgrund geänderter Ziele oder veränderten Marktbedingungen möglich. Die Gesellschaften sind verpflichtet, als Grundlage für die Zielvereinbarungen jährlich eine mittelfristige strategische Planung (Zeithorizont 3-5 Jahre) durchzuführen. Aus den strategischen Zielen sind konkrete möglichst messbare Ziele für den Wirtschaftsplan abzuleiten.

Die Zielvereinbarungen werden förmlich in einem Managementkontrakt verankert.

Der Grad der Zielerreichung kann die Grundlage für die Berechnung variabler Gehaltsbestandteile der Geschäftsführer bilden.

### **5.2 Steuerungsintensität**

Jede Beteiligung ist individuell bezüglich der Steuerungsintensität zu beurteilen. Die Steuerungsintensität ergibt sich aufgrund der kommunalpolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung. Wird eine Beteiligung als steuerungsintensiv eingestuft, sind folgende Punkte im Rahmen des Beteiligungscontrollings zu berücksichtigen:

- Abschluss von Zielvereinbarungen (Abs. 5.1)
- detaillierte Analyse der Unternehmenspläne (Abs. 5.3), Aufbereitung der Ergebnisse für die Entscheidungsträger und Koordination der Finanzströme aus Konzernsicht
- Analyse des unterjährigen Berichtswesens (Abs. 5.4) mit Blick auf Haushaltsrisiken aufgrund von Planungsabweichungen
- Analyse des Jahresabschlusses, der Prüfungsberichte und der Risikoberichte im Zusammenhang mit der Feststellung des Jahresabschlusses.

Ein Eingriff in die unternehmerische Verantwortung des Geschäftsführers darf dabei nicht erfolgen. Dies betrifft insbesondere Entscheidungen über die Vorgehensweise zur Errei-

chung der Gesellschafterziele, den Vollzug der Unternehmensplanung, Entscheidungen über Maßnahmen zur Vermeidung von Planabweichungen oder die Aufstellung des Jahresabschlusses.

Über die Steuerungsintensität entscheidet der Rat. Beteiligungen, die als nicht steuerungsintensiv eingeschätzt werden, obliegen nur der Beteiligungsverwaltung.

### **5.3 Wirtschafts- und Finanzpläne (Unternehmensplan)**

Die Beteiligung erstellt eine integrierte Planung aus den Bestandteilen Strategische Planung, Plan Gewinn- und Verlustrechnung und Finanzbedarfsrechnung. Der Unternehmensplan besteht aus folgenden Bestandteilen:

- Beschreibung der Entwicklung der Rahmenbedingungen im Umfeld der Gesellschaften
- Strategische Ziele für die nächsten 3-5 Jahre
- Darstellung der Planungsprämissen für die einzelnen Planungsrechnungen
- Aufgaben- bzw. Maßnahmenprogramme inkl. Leistungskennzahlen
- dreijähriger Erfolgsplan inklusive Erfolgskennzahlen nach Geschäftsfeldern
- fünfjähriger Investitionsplan und Maßnahmenbeschreibungen
- dreijähriger Finanzplan
- Stellenplan

In schwierigen wirtschaftlichen Situationen (drohende Zahlungsunfähigkeit, bilanzielle Überschuldung) wird die Unternehmensplanung um eine Planbilanz zur Unterstützung des Sanierungsmanagements ergänzt.

Die Ergebnisse der Unternehmensplanung sind an den Zielvereinbarungen und den Bilanzierungsrichtlinien der Stadt auszurichten. Die Inhalte und der Aufbau der einzelnen Planungsrechnungen muss dem Standard „Konzernberichtswesen“ entsprechen. Bei der Aufstellung der Unternehmensplanung sind die Vorgaben zum Konzernberichtswesen zu berücksichtigen. Dem Beteiligungsmanagement ist Gelegenheit zu geben, zur Unternehmensplanung Stellung zu nehmen.

Seitens der Beteiligung ist die Unternehmensplanung dem Beteiligungsmanagement in digitalisierter Form (z. B. MS-Excel) zur Verfügung zu stellen.

Das Beteiligungsmanagement nimmt eine Aggregation der Einzelplanungen zu einer Konzerngesamtplanung vor.

### **5.4 Unterjähriges Berichtswesen**

Die Beteiligung erstellt ein unterjähriges Berichtswesen in Form einer Prognoserechnung. Die Prognoserechnung besteht aus folgenden Bestandteilen:

1. Hochrechnung der Erfolgsplanung zum Jahresende
2. Erläuterung der Abweichungen in den einzelnen Planungspositionen
3. Ggf. Benennung der Maßnahmen, die zur Gegensteuerung eingeleitet wurden

Die Inhalte und der Aufbau des unterjährigen Berichtswesens muss dem Standard „Konzernberichtswesen“ entsprechen.

Die Berichtsintensität richtet sich nach der kommunalpolitischen Bedeutung der Beteiligung und dem Risikopotenzial für den städtischen Haushalt. Die Berichtsintensität ergibt sich aus der Informationskategorie, der die Beteiligung im Konzernberichtswesen zugeordnet wird. Je nach Zuordnung zu einer Informationskategorie berichtet die Beteiligung quartalsweise (Informationskategorie A) oder halbjährlich (Informationskategorie B).

### **5.5 Risikoberichte**

Der Geschäftsführer (Werkleiter, Vorstand) hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Die Risikosituation der Beteiligung ist in einem Risikobericht darzustellen. Der Risikobericht umfasst

1. die Ergebnisse der Risikoinventur
2. die Beschreibung der einzelnen Risiken
3. eine Risikobewertung (Schadenshöhe, Eintrittswahrscheinlichkeit)

Der Risikobericht wird im Aufsichtsrat beraten.

### **5.6 Jährliches Berichtswesen**

Neben dem Beteiligungsbericht wird durch das Beteiligungsmanagement eine Konzern-Scorecard erstellt. Aufgabe der Konzern-Scorecard ist es, Steuerungsbedarf zu erkennen.

Die Konzern-Scorecard basiert auf dem Prüfungsbericht des Abschlussprüfers und dem Risikobericht der Beteiligung. Die Informationen zur Darstellung der Leistungszielerreichung werden von der Beteiligung dem Beteiligungsmanagement zur Verfügung gestellt.

Die Konzern-Scorecard wird im Beteiligungsausschuss beraten. Im Falle eines Steuerungsbedarfs werden unter Berücksichtigung der Aufsichtsratsbeschlüsse Handlungsempfehlungen für den Verwaltungsausschuss ausgesprochen und ggf. ein Gesellschafterbeschluss herbeigeführt.

### **5.7 Bilanzpolitik**

Der Gesellschafter behält sich das Recht vor, für alle Beteiligungen eine Bilanzierungsrichtlinie zu verabschieden. Unternehmensspezifische Buchführungs- und Bilanzierungsvorschriften sind dabei zu berücksichtigen. Soweit eine Bilanzierungsrichtlinie aufgestellt wird, dient sie mit als Grundlage für die Aufstellung des Jahresabschlusses.

### **5.8 Fristen**

Beim Informationsaustausch zwischen Beteiligung und Gesellschafter sind folgende Fristen zu berücksichtigen:

- Abgabe Wirtschafts- und Finanzplanung bis zum 1. November eines jeden Jahres, spätestens 2 Wochen vor der Sitzung des Aufsichtsrats
- Abgabe des unterjährigen Berichtswesens sechs Wochen nach Quartalsende
- Abgabe eines ersten vorläufigen Jahresberichtes bis zum 31.03. des Jahres (vor Erstellung des Prüfberichts).
- Abgabe der Risikoberichte vier Wochen nach Erstellung
- Niederschriften der Aufsichtsratssitzungen 1 Woche nach Erstellung der Niederschrift

Vorlauf Fristen, die notwendig sind, um seitens des Beteiligungsmanagements Vorlagen für die politischen Gremien zu erstellen, sind zu berücksichtigen.

### **5.9 Portfoliomanagement**

Das Portfoliomanagement gehört zu den Aufgaben des Beteiligungsmanagements. Dabei ist zu prüfen, ob neue Beteiligungen in das Beteiligungsportfolio aufgenommen werden sollten oder ob Beteiligungen aus dem Beteiligungsportfolio zu nehmen sind (z. B. Veräußerung). Zur Prüfung der wirtschaftlichen und fiskalischen Vorteilhaftigkeit einer Veräußerung wird ein transparentes Beurteilungsinstrumentarium angewendet, das eine kurzfristige und längerfristige Perspektive aufzeigt. Zentrale Beurteilungsmaßstäbe sind dabei der Bedarf der kommunalen Leistungserstellung und der Grad der Zielerreichung hinsichtlich der Leistungsziele, der Bestandssicherheit, der Nachhaltigkeit des unternehmerischen Erfolgs und der Rentabilität.

## **6 BETEILIGUNGSPOLITIK**

### **6.1 Rechtsform**

Die Beteiligung ist in der Regel bei privatrechtlicher Organisation in der Rechtsform einer GmbH, bei öffentlich-rechtlicher Organisation in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts oder als Eigenbetrieb zu führen.

### **6.2 Gesellschaftsverträge**

Neben den Inhaltsvoraussetzungen nach § 3 GmbHG und den unternehmensspezifischen Gegebenheiten sollen sich Gesellschaftsverträge in Gliederung und Inhalt an einer einheitlichen Form orientieren.

Um notwendige Anpassungen zu vereinfachen, wird der Gesellschaftsvertrag um eine Aufsichtsrats- und Geschäftsführerordnung wie ggf. um eine Beiratsordnung ergänzt.

Orientierungsgrundlage sind die in der Anlage enthaltenen Muster.

### **6.3 Synergien im Gesamtkonzern Stadt**

Die kontinuierliche Überprüfung und Realisierung von Synergiepotenzialen im Gesamtkonzern Stadt Salzgitter sind eine Gemeinschaftsaufgabe aller Konzernbeteiligten. Einzelinteressen ordnen sich diesem Gesamtinteresse unter. Die Wahrnehmung einer Aufgabe durch ein anderes Konzernunternehmen oder durch die Verwaltung der Stadt Salzgitter setzt voraus, dass die Kosten für die Aufgabenerledigung bei gleichen Leistungs- und Qualitätsstandard nicht über dem Marktpreis liegen.

Die Beteiligung nimmt an einem Cash Management teil, sofern aus einem Finanzverbund gesamtstädtische Finanzierungsvorteile entstehen.

#### **6.4 Die Stadt und die Beteiligungen als Kunden**

Die Stadt Salzgitter fungiert nicht nur als Eigentümer, sondern gegebenenfalls auch als Kunde der Beteiligung. Ebenso bestehen Kunden- und Lieferantenbeziehungen zwischen den Beteiligungen.

Ein Anbieterwechsel zu einem konzernfremden Lieferanten kann in Betracht gezogen werden, wenn das Preis-/Leistungsverhältnis nicht dem Marktniveau entspricht.

Individuelle Beratungs- und Managementleistungen des Beteiligungsmanagements, die über die Beteiligungsverwaltung und das Beteiligungscontrolling hinausgehen, können in Rechnung gestellt werden.

#### **6.5 Bürgschaften**

Die Stadt Salzgitter kann für die Übernahme von Ausfallbürgschaften für die Besicherung von Krediten ein jährliches Entgelt (Bürgschaftsprovision) erheben. Dies bedarf eines gesonderten Ratsbeschlusses.

#### **6.6 Änderung und Erweiterung des Geschäftsfeldes**

Änderungen des im Gesellschaftsvertrags festgelegten Unternehmensgegenstands erfordern einen Beschluss der Gesellschafterversammlung. Beim Gesellschafter Stadt Salzgitter beschließt der Rat Änderungen bzw. Erweiterungen des bestehenden Betätigungsfeldes von Beteiligungen über den im Gesellschaftsvertrag geregelten Unternehmenszweck hinaus. Zur Vorbereitung von Entscheidungen ist das Beteiligungsmanagement rechtzeitig zu informieren.

#### **6.7 Verschwiegenheitspflicht**

Die Verschwiegenheitspflicht von Aufsichtsratsmitgliedern wird im Gesellschaftsvertrag geregelt (vgl. Anhang, Mustergesellschaftsvertrag). Die Mitglieder der politischen Gremien der Stadt Salzgitter haben die Verschwiegenheitspflicht analog den Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder zu berücksichtigen.

#### **6.8 Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen (Werkausschusssitzungen, Verwaltungsratssitzungen)**

Eine vom Oberbürgermeister der Stadt Salzgitter beauftragte Person aus dem Beteiligungsmanagement nimmt beratend an den Sitzungen des Aufsichtsrates teil (vgl. Anhang Mustergesellschaftsvertrag).

#### **6.9 D&O-Versicherung**

Die Geschäftsführung ist ermächtigt, für sich und die Aufsichtsratsmitglieder eine angemessene Versicherung (D&O-Versicherung<sup>1</sup>, Berufshaftpflicht für Ausschichtsräte und Geschäftsführer) abzuschließen.

---

<sup>1</sup> Legende: D&O = Directors and Officers

## **7 INKRAFTTRETEN**

Diese Richtlinie tritt am 24.09.2003 in Kraft.

### **Anlagen:**

- Anlage 1: Mustergesellschaftsvertrag der Stadt Salzgitter für Gesellschaften mit beschränkter Haftung
- Anlage 2: Mustergeschäftsordnung der Stadt Salzgitter für den Aufsichtsrat
- Anlage 3: Mustergeschäftsordnung der Stadt Salzgitter für die Geschäftsführung
- Anlage 4: Musterbeiratsordnung der Stadt Salzgitter

Die Anlagen können auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden.