

# Beschlussvorlage



**STADT MANNHEIM**<sup>2</sup>  
Der Oberbürgermeister

Dezernat	OB/I	Az.	Datum	25.05.2009
----------	------	-----	-------	------------

**Nr. 288 / 2009**

Betreff:

Change <sup>2</sup>-Projekte 1c und 18: Aufbau strategisches Beteiligungsmanagement und Aufbau Beteiligungscontrolling:

- Mannheimer Corporate Governance Kodex – Leitlinien guter Unternehmensführung
- Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim

Betrifft Antrag/Anfrage Nr.

Antragsteller/in:

Eilentscheidung gemäß § 43 GemO i. V. m. § 20 Abs. 3 Hauptsatzung

Beratungsfolge	TOP	Sitzungstermin	Öff.	N.Ö.	Empfehlung	Beschluss
1. Hauptausschuss	01.02	16.06.2009	X			
2. Gemeinderat	03.00	23.06.2009	X			
3.						
4.						

Einladung an Bezirksbeirat/ Sachverständige

Finanzielle Auswirkungen ?

ja

nein

Beschluss/Antrag:

1. Der Gemeinderat beschließt den in Anlage 1 vorgelegten Mannheimer Corporate Governance Kodex- Leitlinien guter Unternehmensführung.
2. Der Gemeinderat nimmt das in Anlage 2 vorgelegte Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim zur Kenntnis.

Nr.	288 / 2009
Blatt	- 2 -

Finanzielle Auswirkungen:

1) **Einmalige Kosten/ Erträge**

Gesamtkosten der Maßnahme		€
Objektbezogene Einnahmen (Zuschüsse usw.)	./.	€
Kosten zu Lasten der Stadt		€

2) **Laufende Kosten / Erträge**

Laufender Betriebs- und Unterhaltungsaufwand nach Fertigstellung der Baumaßnahme, Inbetriebnahme der Einrichtung bzw. Durchführung der Maßnahme (einschl. Finanzierungskosten)		€
zu erwartende Erträge	./.	€
jährliche Belastung		€

Dr. Kurz

Specht

## I Ausgangslage und Entwicklung der Change 2-Projekte

### „Aufbau Strategisches Beteiligungsmanagement“ und „Aufbau Beteiligungscontrolling“

Der Gemeinderat hat in seiner Sitzung am 22.10.2007 entsprechend der Vorlage 492/2007 die Neustrukturierung der Dezernate sowie die Abgrenzung der Dezernatsgeschäftskreise als ersten Teil der bis 2013 angestrebten Verwaltungsmodernisierung beschlossen.

Dem Bereich des Oberbürgermeisters werden dabei die Aufgabenbereiche zugeordnet, die ihm die strategische Steuerung über Zielvorgaben und das strategische Controlling zur Messung der Zielerreichung ermöglichen – für die Leistungen der Kernverwaltung wie für die der Eigenbetriebe und der städtischen Gesellschaften.

Im Dezernat I wird ein neuer Bereich für Beteiligungscontrolling geschaffen, der als interner Dienstleister fungiert.

Den Fachdezernaten werden die städtischen Gesellschaften und die Eigenbetriebe entsprechend ihrer inhaltlichen Aufgabenstellung zugewiesen.

Mit der Umsetzung dieser grundsätzlichen Aufgabenzuordnung wurden die beiden Change<sup>2</sup>-Projekte 1 c „Aufbau strategisches Beteiligungsmanagement“ (Federführung OB Dr. Kurz) und 18 „Aufbau Beteiligungscontrolling“ (Federführung EBM Specht) beauftragt.

Da zwischen den beiden Projekten eine hohe fachliche Wechselwirkung besteht und die Fragestellungen deshalb nur in enger Abstimmung sinnvoll zu bearbeiten sind, wurden die beiden Projektgruppen 1c und 18 aus den gleichen Mitarbeiter/innen zusammengesetzt und von dem gleichen Beratungsunternehmen – der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig mbH (bbvl) – unterstützt. Die Kick-off-Veranstaltung für beide Projekte war am 20.10.2008.

Mit dieser Vorlage werden dem Gemeinderat als Ergebnis der halbjährigen Projektgruppenarbeit der **„Mannheimer Corporate Governance Kodex“** zur Beschlussfassung und das **„Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim“** zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Die im „Mannheimer Kodex“ festgelegten Leitlinien für die strategische Steuerung und gute Führung der kommunalen Unternehmen werden im „Handbuch Beteiligungssteuerung“ ausführlich erläutert und die vorgesehenen Prozesse und Instrumente konkretisiert.

Die beiden Projektgruppen haben zu Beginn gemeinsam die Rollen und Aufgaben der drei Verwaltungseinheiten bestimmt und voneinander abgegrenzt, die nach dem Beschluss des

Gemeinderats vom 22.10.2007 mit der Steuerung der Beteiligungen und Eigenbetriebe beauftragt sind: das Strategisches Beteiligungsmanagement im Bereich des Oberbürgermeisters, das Beteiligungscontrolling im Dezernat I und die Fachdezernate.

Dabei hat das Strategische Beteiligungsmanagement die Verantwortung, die strategische Steuerung der Gesellschaften und die dazugehörigen Prozesse zu organisieren. Die Fachdezernate betreuen die Beteiligungen auf Grund ihrer fachlichen Zuständigkeit und im Rahmen des Aufsichtsratsmandats der Bürgermeister/Bürgermeisterinnen. Das Beteiligungscontrolling ist Dienstleister im Sinne einer Entscheidungs- und Führungsunterstützung für den Oberbürgermeister und die Fachdezernate. Es ist außerdem zuständig für die Auswertung der Pläne und Berichte der Gesellschaften sowie die Entwicklung von Richtlinien und Standards der Beteiligungssteuerung. (Kodex S. 9, Abschnitt 4; Handbuch S. 6-8, Abschnitt 3 und Anlage 3). Damit wird das Beteiligungscontrolling als Kompetenzzentrum für alle beteiligungsrelevanten Fragen aufgestellt.

## **II Mannheimer Corporate Governance Kodex – Leitlinien guter Unternehmensführung“**

### Teil 1: Strategische Steuerung der Beteiligungen

Kernstück und Besonderheit des Mannheimer Kodex ist der Teil 1 : „Beteiligungssteuerung durch strategische Zielvorgaben“. Im Gegensatz zum Deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen wird von der Prämisse ausgegangen, dass für die Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen neben dem wirtschaftlichen Erfolg die Gemeinwohlorientierung von grundlegender Bedeutung ist.

Teil 1 des Mannheimer Kodex enthält Antworten auf die oft an die Kommune als Gesellschafterin bzw. Unternehmerin gestellten Fragen:

- Wie können die Ziele und Strategien der kommunalen Unternehmen besser als heute mit denen der Stadt Mannheim abgestimmt werden?
- Wie kann der Beitrag dieser Unternehmen zur Unterstützung der gesamtstädtischen Zielsetzungen und Entwicklung erhöht werden?
- Wie kann der Mannheimer Bürgerschaft deutlicher und überzeugender vermittelt werden, dass die städtischen Unternehmen im Auftrag der Kommune Leistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge erbringen - wenn auch in einer anderen rechtlichen und organisatorischen Form?

- 
- Kurzum: Wie kann die strategische Steuerung der kommunalen Beteiligungen durch die Gesellschafterin Stadt Mannheim verbessert werden?

Als neue Instrumente für den Aufbau des strategischen Beteiligungsmanagements werden vorgeschlagen:

Für jedes kommunale Unternehmen werden künftig **Gesellschafterziele** formuliert, die sich sowohl an den strategischen Basiszielen der Gesellschaft (Ziele der Daseinsvorsorge; öffentlicher Auftrag) als auch an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim orientieren. Die Gesellschafterziele sind klar und messbar vorzugeben, damit die Zielerreichung jeweils überprüft werden kann (Kodex, S. 5-6; Handbuch S. 10-13).

Aufbauend auf den Gesellschafterzielen ist eine **strategische Entwicklungsplanung** zu erarbeiten, die für einen mittelfristigen Zeitraum beschreibt, mit welchen Maßnahmen die Gesellschafterziele erreicht werden sollen. Aufbau und Form der strategischen Entwicklungsplanung werden seitens der Stadt Mannheim normiert: Neben der strategischen Konzeption mit Kennzahlen zur Zielerreichung sind u.a. die Marktsituation des Unternehmens, die finanziellen Vorgaben der Gesellschafterin, sich ergebender Investitions- und Kapitalbedarf, Perspektiven für die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens, personalwirtschaftliche und gesellschaftsrechtliche Auswirkungen sowie Chancen und Risiken aus der Umsetzung der strategischen Konzeption darzustellen.

Mit einem differenzierten Zielcontrolling wird die Erreichung der Gesellschafterziele kontinuierlich überprüft (Kodex S. 6-7; Handbuch S. 14-17).

Gesellschafterziele und strategische Entwicklungsplanung sind vom Gemeinderat der Stadt Mannheim zu beschließen: Mit diesen Instrumenten gewinnt der Gemeinderat einen direkten und bestimmenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung der städtischen Beteiligungen, den es in dieser Form bisher nicht gibt.

Da die strategische Entwicklungsplanung bindende Grundlage für die jährliche Wirtschaftsplanung des Unternehmens, die Mittelfristplanungen sowie die Zielvereinbarung mit den Geschäftsführungen sein soll, ist sie zusätzlich auch im (kommunal besetzten) Aufsichtsrat des Unternehmens zu verabschieden.

Nach Verabschiedung des Mannheimer Kodex wird das Strategische Beteiligungsmanagement (Dezernat OB) eine Gesellschaft auswählen und in Zusammenarbeit mit dem zuständigen Fachdezernat, dem Beteiligungscontrolling und der Geschäftsführung des Unternehmens ein

Pilotprojekt zur Erarbeitung von Gesellschafterzielen und strategischer Entwicklungsplanung auf den Weg bringen.

Das mit dem Mannheimer Corporate Governance Kodex vorgelegte Steuerungssystem über Gesellschafterziele und eine strategische Entwicklungsplanung ist nach Auffassung der Verwaltung geeignet, das oft beklagte „Strategiedefizit“ gegenüber städtischen Unternehmen zu beseitigen und die Gesellschafterin Stadt Mannheim/den Gemeinderat in die Lage zu versetzen, die Beteiligungen im Sinne der Gesamtstrategie der Kommune auszurichten und zu steuern.

Ein derart konkret und transparent ausformulierter Steuerungsprozess findet sich bisher in keinem der existierenden öffentlichen Corporate Governance Kodices (Stuttgart, Essen, Potsdam, Magdeburg, Rostock, Bremen, Land Brandenburg) - der Mannheimer Kodex setzt hiermit einen neuen Maßstab für kommunales Beteiligungsmanagement.

### Teile 2 und 3: Rolle und Arbeitsweise der Gesellschafterin Stadt Mannheim sowie der gesellschaftsrechtlichen Organe

Die Teile 2 und 3 des Mannheimer Kodex legen die verschiedenen Rollen und Aufgaben sowie weitere Regularien für die mit der Steuerung und Überwachung der Gesellschaften und Eigenbetriebe befassten städtischen und gesellschaftsrechtlichen Akteure fest: Gemeinderat, Verwaltung, Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat und Geschäftsführung.

Die Bestimmungen der Hauptsatzung der Stadt Mannheim (§ 18 Abs. 1) sowie des Muster-Gesellschaftsvertrags der Stadt Mannheim werden hier in den Kodex integriert, da die zu Beginn der Projektarbeit durchgeführten strukturierten Interviews mit Vertreter/innen aus Politik, Verwaltung und Unternehmen übereinstimmend ergeben haben, dass an den geltenden Zuständigkeiten und Arbeitsweisen der verschiedene Organe festgehalten und keine Änderung vorgenommen werden soll.

Neu aufgenommen werden Regelungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten bei Mitgliedern des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung (Ziffer 6.5. bzw. 7.4.), die Verpflichtung der Aufsichtsratsmitglieder zur fachlichen Fort- und Weiterbildung (Ziffer 6.3.8), die Festlegung einer Altersgrenze für Mitglieder der Geschäftsführung (Ziffer 7.5.3.) sowie die Bestimmung, dass kein ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung in den Aufsichtsrat des betreffenden Unternehmens gewählt werden soll - eine in der Privatwirtschaft höchst umstrittene Praxis, die auch nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex möglichst vermieden werden soll (Ziffer 6.3.6).

In Anlehnung an den Deutschen Kodex werden auch im Mannheimer Kodex Aufsichtsrat und Geschäftsführung verpflichtet, im Rahmen des Jahresabschlusses offen zu legen und zu begründen, wenn sie im abgelaufenen Geschäftsjahr von den verpflichtenden Regelungen des Kodex abgewichen sind (Ziffer 6.1.7 und Ziffer 7.2.5). Mit der Verpflichtung zur jährlichen Abgabe der sog. Entsprechenserklärung wird verdeutlicht, dass der Mannheimer Corporate Governance Kodex kein „Papiertiger“ sein, sondern in der kommunalen Praxis als Grundlage für eine standardisierte und transparente Steuerung der Beteiligungen gelebt werden soll.

### **III Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim**

Der Mannheimer Corporate Governance Kodex wird ergänzt und konkretisiert durch das Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim. Dieses Handbuch ist Ergebnis des Change<sup>2</sup>-Projektes Nr. 18. Es stellt ein Organisationshandbuch zur Steuerung der städtischen Beteiligungen dar. Wesentliche Adressaten des Handbuches sind die Stadtverwaltung, die Beteiligungsunternehmen, aber auch der Gemeinderat.

Durch das vorgelegt Handbuch werden die Abläufe innerhalb der Stadtverwaltung und die Standards der Beteiligungssteuerung verbindlich festgelegt.

#### **Standards der Beteiligungssteuerung:**

Das Handbuch enthält Muster und Standards für:

- Gesellschaftsverträge,
- Geschäftsführerverträge,
- Geschäftsordnungen,
- Wirtschaftspläne,
- Halbjahres- bzw. Quartalsberichte,
- Risikoberichte
- und weitere beteiligungsrelevante Themen.

Mit Inkrafttreten des Handbuches durch eine Organisationsverfügung des Oberbürgermeisters wird das Berichtswesen für die Beteiligungsunternehmen der Stadt vereinheitlicht. So haben die einbezogenen Unternehmen, bei denen die Stadt mindestens 75 % der Stimmrechte innehält, als

Mindeststandard nach dem vorgegebenen Muster Halbjahresberichte vorzulegen. Bei entsprechender Bedeutung der Gesellschaft werden Quartalsberichte erwartet. Aufgrund der Struktur der städtischen Gesellschaften wurde sich in den meisten Fällen auf Quartalsberichte verständigt. Ebenso müssen alle einbezogenen Unternehmen ein Risikobericht entsprechend dem Muster im Rahmen der Wirtschaftsplanung erarbeiten. Diese Berichte werden zentral durch das Beteiligungscontrolling ausgewertet und unterstützen die Arbeit der Fachdezernate/ Aufsichtsratsvorsitzenden.

Damit die gemeinderätlichen Aufsichtsratsmitglieder künftig ihre Aufgaben noch besser erfüllen können, werden sie in die Mandatsbetreuung des Beteiligungscontrollings einbezogen. Im ersten Schritt erhalten sie die Auswertungen der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse.

Zusätzlich sollen durch das Beteiligungscontrolling Fortbildungsmaßnahmen für Gemeinderatsmitglieder zu grundsätzlichen beteiligungsrelevanten Themenstellungen organisiert werden.

Schließlich werden die Eigenbetriebe in die Beteiligungssteuerung zu den gleichen Bedingungen wie Beteiligungsunternehmen einbezogen, soweit gesetzliche Regelungen diesem nicht entgegen stehen. Die Steuerung der Eigenbetriebe wird somit noch weiter verbessert.

Anlagen:

**Anlage 1:** Mannheimer Corporate Governance Kodex – Leitlinien guter Unternehmensführung.

**Anlage 2:** Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim





**Mannheimer Corporate Governance Kodex  
– Leitlinien guter Unternehmensführung**

## Inhaltsverzeichnis

Präambel .....	3
Geltungsbereich .....	3
Begriffsbestimmung .....	4
<b>Teil I – Beteiligungssteuerung durch strategische Zielvorgaben .....</b>	<b>5</b>
<b>Teil II – Die Stadt Mannheim als Gesellschafterin .....</b>	<b>8</b>
1 Gemeinderat .....	8
2 Oberbürgermeister .....	9
3 Fachdezernate .....	9
4 Beteiligungssteuerung .....	9
<b>Teil III – Organe der Gesellschaft .....</b>	<b>11</b>
5 Gesellschafterversammlung .....	11
6 Aufsichtsrat .....	11
6.1 Aufgaben und Zuständigkeiten .....	11
6.2 Aufgaben und Befugnisse des/der Aufsichtsratsvorsitzenden .....	13
6.3 Zusammensetzung des Aufsichtsrates .....	13
6.4 Vertretung .....	14
6.5 Interessenkonflikte .....	14
6.6 Verschwiegenheitspflicht .....	15
6.7 Aufwandsentschädigung .....	15
7 Geschäftsführung .....	15
7.1 Grundsätzliches .....	15
7.2 Aufgaben und Zuständigkeiten .....	16
7.3 Vergütung .....	16
7.4 Interessenkonflikte .....	17
7.5 Dauer der Bestellung .....	17
8 Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Geschäftsführung .....	17
Fortschreibung .....	18

## **Präambel**

Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung lässt die Stadt Mannheim wesentliche Leistungen der öffentlichen Daseinsvorsorge im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bereich durch kommunale Unternehmen erbringen.

In Anlehnung an den Deutschen Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen wurde ein Mannheimer Public Corporate Governance Kodex erarbeitet, der Grundsätze und Standards guter Unternehmensführung definiert, die sich sowohl an die Stadt Mannheim als Gesellschafterin als auch an die Organe der Beteiligungsunternehmen richten.

Dabei berücksichtigt dieser Public Kodex in besonderem Maße, dass für die Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen neben dem wirtschaftlichen Erfolg die Gemeinwohlorientierung von zentraler Bedeutung ist.

Die Stadt Mannheim wird als Gesellschafterin ihre Beteiligungen strategisch so ausrichten, dass sie ihren öffentlichen Auftrag bestmöglich erfüllen und einen Beitrag zur Erreichung der gesamtstädtischen Ziele leisten. Vor diesem Hintergrund wird im Mannheimer Public Corporate Governance Kodex die Steuerung der Beteiligungen über strategische Zielvorgaben entwickelt und ein transparenter und nachhaltiger Steuerungsprozess verankert.

Die im Kodex formulierten Leitlinien guter Unternehmensführung werden im „Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim“ ausführlich erläutert und konkretisiert.

## **Geltungsbereich**

Der Gemeinderat der Stadt Mannheim hat den Mannheimer Corporate Governance Kodex am XXX beschlossen.

Der Mannheimer Corporate Governance Kodex ist an Beteiligungsunternehmen der Stadt Mannheim in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ausgerichtet. Für Beteiligungen an Gesellschaften in einer anderen Rechtsform sowie für Eigenbetriebe sollen die Regelungen sinngemäß angewendet werden. Die MVV Energie AG wendet als börsennotierte Aktiengesellschaft den Deutschen Corporate Governance Kodex an und unterliegt nicht dem Mannheimer Corporate Governance Kodex..

Für Beteiligungsunternehmen ohne Aufsichtsrat werden dessen Aufgaben von der Gesellschafterversammlung wahrgenommen; Regelungen des Kodex, die ausschließlich die Struktur und Arbeitsweise des Aufsichtsratsgremiums betreffen, finden in diesen Fällen keine Anwendung.

Bei unmittelbaren Eigengesellschaften der Stadt Mannheim (100 % Anteil) sowie bei unmittelbaren Mehrheitsgesellschaften, bei denen die Stadt Mannheim mindestens 75 % der Anteil-

le hält, wird die Verbindlichkeit des Kodex durch die Aufnahme einer entsprechenden Klausel in den Gesellschaftsverträgen hergestellt. Die Geschäftsführungen von diesen Eigen- und Mehrheitsgesellschaften der Stadt Mannheim haben dafür zu sorgen, dass auch ihre Tochtergesellschaften (mittelbare Beteiligungen) den Mannheimer Corporate Governance Kodex anwenden, sofern dies gesellschaftsrechtlich durchsetzbar ist.

Bei Beteiligungsunternehmen, bei denen die Anteile der Stadt Mannheim weniger als 75 % betragen (Minderheitsgesellschaften bzw. keine satzungsändernde Mehrheit), ist darauf hinzuwirken, dass ein entsprechender Kodex für die einzelnen Beteiligungsunternehmen erarbeitet wird.

## **Begriffsbestimmung**

Im Kodex werden Empfehlungen und Anregungen gegeben, die durch die Begriffe „soll“, „sollte“ und „kann“ sprachlich gekennzeichnet sind. Diese Begriffsverwendung orientiert sich am Deutschen Corporate Governance Kodex.

Empfehlungen des Kodex sind im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich anzugeben und zu begründen. Dies ermöglicht die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse.

Von Anregungen kann abgewichen werden, ohne es angeben zu müssen. Hierfür verwendet der Kodex Begriffe wie „sollte“ oder „kann“.

Die übrigen sprachlich nicht so gekennzeichneten Teile des Kodex betreffen Bestimmungen, die als geltendes Gesetzesrecht zu beachten sind bzw. den Regelungen des Muster-Gesellschaftsvertrages der Stadt Mannheim entsprechen.

## Teil I – Beteiligungssteuerung durch strategische Zielvorgaben

Die strategische Steuerung der Gesellschaften erfolgt über die Vorgabe von Gesellschafterzielen, die sich

- am jeweiligen Gesellschaftszweck und an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim orientieren und
- stufenweise im Rahmen einer definierten Zielhierarchie konkretisiert werden.

Als Gesellschafterin gibt die Stadt Mannheim auf der obersten Hierarchiestufe die strategischen Ziele vor und beschließt eine strategische Entwicklungsplanung für die Gesellschaften. Diese stehen in der Verantwortung, die konkreten Wege zur Zielerreichung zu erarbeiten und die von der Gesellschafterin vorgegebenen Ziele umzusetzen. Die Steuerung der Beteiligungen ist ein dynamischer Prozess - in regelmäßigen Intervallen werden sowohl die Zielvorgaben wie die Zielerreichungen überprüft.

Die Beteiligungssteuerung durch strategische Zielvorgaben erfolgt gemäß der nachfolgenden Darstellung und den Erläuterungen:

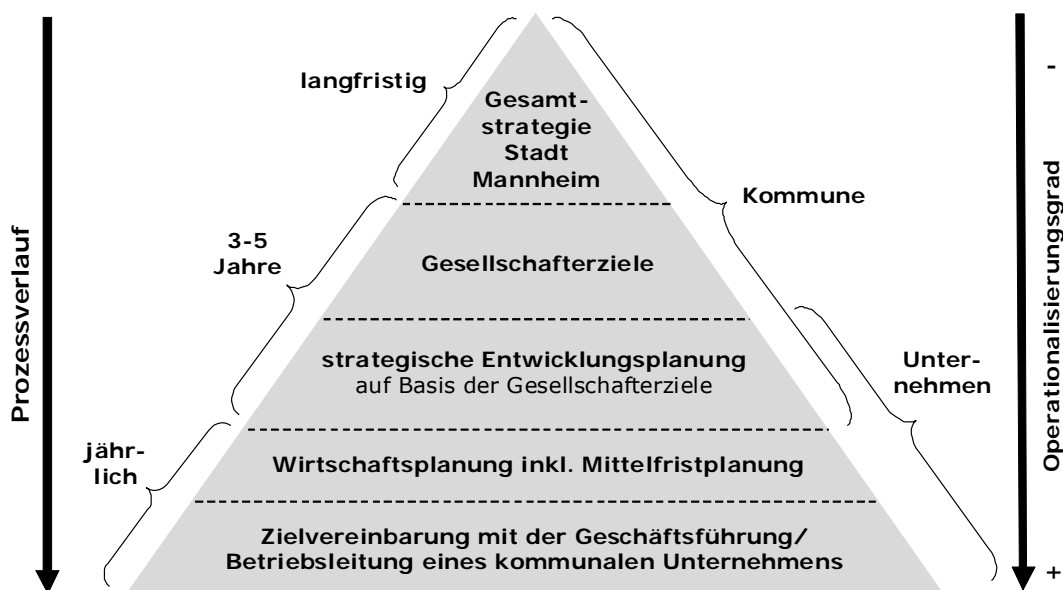


Abbildung: Zielhierarchie

- (1) Ausgangspunkt der Zielhierarchie ist die **Gesamtstrategie der Stadt Mannheim**.
- (2) Aus den dort formulierten gesamtstädtischen Entwicklungszielen und den strategischen Basiszielen der jeweiligen Gesellschaft (z. B. Ziele der Daseinsvorsorge) legt die Stadt Mannheim für ihre Beteiligungsunternehmen **Gesellschafterziele** fest.

Die Gesellschafterziele sollen das Beteiligungsunternehmen dazu befähigen, einen Beitrag zur Erreichung der gesamtstädtischen Entwicklungsziele und der strategischen Basisziele zu leisten sowie die Stadt Mannheim dazu befähigen, die Beteiligung im Sinne der Gesamtstrategie auszurichten und zu steuern.

Die Gesellschafterziele werden in der Regel für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren formuliert.

Die Gesellschafterziele sind klar und messbar vorzugeben. Möglicherweise auftretende Zielkonflikte werden spätestens im Rahmen der strategischen Entwicklungsplanung – gegebenenfalls durch eine Priorisierung von Zielen – aufgelöst.

Die Verantwortung für die Erarbeitung der Gesellschafterziele für ein Beteiligungsunternehmen liegt beim jeweils zuständigen Fachdezernat. Das Fachdezernat bezieht das Strategische Beteiligungsmanagement, das Beteiligungscontrolling sowie die Geschäftsführungen in die Erarbeitung der Gesellschafterziele ein.

- (3) Weiterführend wird in Form einer **strategischen Entwicklungsplanung** aufgezeigt, wie die Gesellschafterziele erreicht werden sollen. Die strategische Entwicklungsplanung muss den inhaltlichen Anforderungen der Stadt Mannheim entsprechen. Bestandteile einer strategischen Entwicklungsplanung sind:

- Gesellschafterziele/Prämissen der Planung
- Finanzielle Vorgaben der Stadt Mannheim
- Ist-Situation des Beteiligungsunternehmens
- Strategische Konzeption
- Chancen und Risiken aus der Umsetzung der strategischen Konzeption
- Kennzahlen

Die strategische Entwicklungsplanung baut in Analogie zu den Gesellschafterzielen auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren auf. Gegebenenfalls kann ein anderer Planungshorizont sinnvoll sein (z. B. bei größeren Investitionsvorhaben).

Die Verantwortung für die Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung tragen das zuständige Fachdezernat sowie die Geschäftsführung des jeweiligen Beteiligungsunternehmens gemeinsam. Die strategische Entwicklungsplanung wird im Gemeinderat der Stadt Mannheim und parallel dazu im Aufsichtsrat des Beteiligungsunternehmens beschlossen.

- (4) Aufbauend auf der strategischen Entwicklungsplanung hat die Geschäftsführung eines Beteiligungsunternehmens für jedes Wirtschaftsjahr einen **Wirtschaftsplan inklusi-**

**ve einer Mittelfristplanung** aufzustellen. Hier werden en détail die konkreten Maßnahmen abgebildet, mit denen die Gesellschafterziele in den einzelnen Jahren umgesetzt werden sollen, sowie die sich daraus ergebende wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.

- (5) Die Wirtschaftsplanung inklusive einer Mittelfristplanung bildet die Basis für die jährlich abzuschließende **Zielvereinbarung mit der Geschäftsführung** eines Beteiligungsunternehmens, in der auch die Kriterien für die Bemessung einer leistungsabhängigen Vergütung bestimmt werden.
  
- (6) Die Stadt Mannheim führt ein **Zielcontrolling** durch. Im Rahmen des Zielcontrollings wird die Erreichung der Gesellschafterziele einschließlich der Umsetzung der strategischen Entwicklungsplanung und der jährlichen Wirtschaftsplanung sowie die Erreichung der mit Geschäftsführern/Geschäftsführerinnen vereinbarten Ziele regelmäßig überprüft. Voraussetzung dafür ist, dass in allen Planungsinstrumenten Messgrößen und Indikatoren für die Zielerreichung festgelegt werden.

Die Überwachung der Zielerreichung liegt in der Verantwortung der Fachdezernate. Diese werden durch das Beteiligungscontrolling unterstützt.

## Teil II – Die Stadt Mannheim als Gesellschafterin

### 1 Gemeinderat

1.1 Der Gemeinderat ist das Hauptorgan der Stadt Mannheim. Ihm obliegen die Errichtung, wesentliche Erweiterung und Aufhebung von öffentlichen Einrichtungen und von Unternehmen sowie die Beteiligung an solchen; des Weiteren die Umwandlung der Rechtsform von öffentlichen Einrichtungen und von Unternehmen der Stadt Mannheim und von solchen, an denen die Stadt Mannheim beteiligt ist. (§ 39 Abs. 2 GemO BW)

1.2 Gemäß § 18 Absatz 1 der Hauptsatzung der Stadt Mannheim trifft der Gemeinderat die Entscheidungen in folgenden gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten:

- Änderung des Gesellschaftsvertrages;
- Wahl und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern;
- Geltendmachung von Ersatzansprüchen gegen Mitglieder des Aufsichtsrates;
- Einwilligung zu Verfügungen über Geschäftsanteile oder Teile eines Geschäftsanteils, auch soweit es sich um Anteile an Beteiligungsunternehmen handelt;
- Auflösung der Gesellschaft;
- Ernennung und Abberufung von Liquidatoren;
- Abschluss und Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Abs. 1 des Aktiengesetzes;
- Übernahme neuer Aufgaben von besonderer Bedeutung im Rahmen des Unternehmensgegenstandes;
- Errichtung, Erwerb und Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen, sofern dies im Verhältnis zum Geschäftsumfang der Gesellschaft wesentlich ist;
- Angelegenheiten von besonderer Bedeutung, insbesondere solche aus dem Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrates, die von diesen der Gesellschafterversammlung zur Entscheidung vorgelegt werden.

In diesen Fällen übt der Oberbürgermeister als gesetzlicher Vertreter der Stadt Mannheim seine Befugnisse in der Gesellschafterversammlung auf Grundlage der Beschlüsse des Gemeinderates aus.

Änderungen der Hauptsatzung der Stadt Mannheim sind gleichlautend in den Mannheimer Corporate Governance Kodex zu übernehmen.

1.3 Der Gemeinderat beschließt die strategischen Entwicklungsplanungen der Beteiligungsunternehmen, welche auf den Gesellschafterzielen der Stadt Mannheim für die Beteiligungsunternehmen basieren.



## **2 Oberbürgermeister**

- 2.1 Der Oberbürgermeister vertritt die Stadt Mannheim in der Gesellschafterversammlung eines Beteiligungsunternehmens. (§ 104 Abs. 1 GemO BW)
- 2.2 Mit der Wahrnehmung der Vertretung der Stadt Mannheim in der Funktion als Gesellschafterin kann der Oberbürgermeister Beamte und Angestellte der Stadt Mannheim beauftragen. (§ 104 Abs. 1 GemO BW)

## **3 Fachdezernate**

- 3.1 Die Bürgermeister/Bürgermeisterinnen vertreten den Oberbürgermeister ständig in ihrem Geschäftskreis. (§ 44 Abs. 1 GemO BW)
- 3.2 Gemäß dem Dezernatsverteilungsplan der Stadt Mannheim sind den Dezernaten neben den Fachbereichen und Ämtern Eigenbetriebe und Beteiligungsunternehmen der Stadt Mannheim zugeordnet. Die Bürgermeister/Bürgermeisterinnen tragen – neben den Organen der Gesellschaft – die Verantwortung dafür, dass die Beteiligungsunternehmen ihren öffentlichen Auftrag erfüllen.
- 3.3 Das zuständige Fachdezernat ist verantwortlich für die Erarbeitung der Gesellschaftsziele für die Beteiligungsunternehmen.
- 3.4 Die auf den Gesellschaftszielen basierende strategische Entwicklungsplanung wird gemeinsam vom zuständigen Fachdezernat und der Geschäftsführung des Beteiligungsunternehmens erarbeitet.

## **4 Beteiligungssteuerung**

- 4.1 Die Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim verfolgt das Ziel, die Beteiligungen an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim auszurichten und in diesem Sinne zu lenken. Die Entwicklung der Unternehmen, sich verändernde Chancen und Risiken sollen frühzeitig erkannt und die erforderlichen Maßnahmen rechtzeitig ergriffen werden, um den Wert des Beteiligungsvermögens zu sichern bzw. zu erhöhen.
- 4.2 Innerhalb der Verwaltung werden die Aufgaben der Beteiligungssteuerung – auf Grundlage eines klar abgegrenzten Aufgabenkatalogs – durch das Strategische Beteiligungsmanagement im Dezernat des Oberbürgermeisters, die Fachdezernate sowie das Beteiligungscontrolling im Dezernat I wahrgenommen.  
Dabei hat das Strategische Beteiligungsmanagement die Verantwortung, die strategische Steuerung der Gesellschaften und die dazugehörigen Prozesse zu organisieren. Die Fachdezernate betreuen die Beteiligungen auf Grund ihrer fachlichen Zuständigkeit und im Rahmen des Aufsichtsratsmandats der Bürgermeister/Bürgermeisterinnen. Das Beteiligungscontrolling ist Dienstleister im Sinne einer Entscheidungs- und

Führungsunterstützung für den Oberbürgermeister und die Fachdezernate. Es ist außerdem zuständig für die Auswertung der Pläne und Berichte der Gesellschaften sowie die Entwicklung von Richtlinien und Standards der Beteiligungssteuerung.

- 4.3 Die strategischen und operativen Aufgaben der Beteiligungssteuerung im Einzelnen sowie die verwaltungsinterne Aufgabenabgrenzung werden im „Handbuch Beteiligungssteuerung“ der Stadt Mannheim geregelt.

Die mit der Beteiligungssteuerung verbundenen Zielsetzungen können nur dann erreicht werden, wenn das Zusammenwirken von Strategischem Beteiligungsmanagement, Fachdezernaten und Beteiligungscontrolling von einer gegenseitigen Vertrauenskultur geprägt ist, d. h. insbesondere, wenn alle notwendigen Informationen uneingeschränkt und zeitnah zwischen den Beteiligten ausgetauscht werden.

## **Teil III – Organe der Gesellschaft**

Die Aufgaben und Zuständigkeiten der Organe eines Beteiligungsunternehmens der Stadt Mannheim – Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Geschäftsführung – regelt neben den gesetzlichen Vorschriften der jeweilige Gesellschaftsvertrag. Der Gemeinderat beschließt einen Muster-Gesellschaftsvertrag, der auf den Regelungen des Mannheimer Corporate Governance Kodex basiert und den verbindlichen Rahmen für die einzelnen Gesellschaftsverträge darstellt.

### **5 Gesellschafterversammlung**

5.1 Die Gesellschafterversammlung ist oberstes Organ der Gesellschaft. Ihre Zuständigkeiten ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und dem jeweiligen Gesellschaftsvertrag.

5.2 Aufgaben der Gesellschafterversammlung sind:

- Abschluss und Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Abs. 1 des Aktiengesetzes;
- Übernahme neuer Aufgaben von besonderer Bedeutung im Rahmen des Unternehmensgegenstandes;
- Errichtung, Erwerb und Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen, sofern dies im Verhältnis zum Geschäftsumfang der Gesellschaft wesentlich ist;
- Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses;
- Entlastung des Aufsichtsrates;
- Bestellung des Liquidators;
- Auflösung der Gesellschaft;
- Einziehung von Geschäftsanteilen;
- Zustimmung zu Verfügungen über Geschäftsanteile oder Teile eines Geschäftsanteils, auch soweit es sich um Anteile an Beteiligungsunternehmen handelt;
- Änderung des Gesellschaftsvertrages.

Darüber hinaus ist die Gesellschafterversammlung gegenüber der Geschäftsführung eines Unternehmens weisungsbefugt.

### **6 Aufsichtsrat**

Grundsätzlich wird für jedes Beteiligungsunternehmen der Stadt Mannheim ein Aufsichtsrat gebildet, auch dann, wenn für die Beteiligung keine gesetzliche Verpflichtung dazu besteht. Davon kann abgewichen werden, wenn die Bildung eines Aufsichtsrates aufgrund der Größe, der Aufgaben und der Bedeutung des Unternehmens nicht angemessen erscheint.

#### **6.1 Aufgaben und Zuständigkeiten**

6.1.1 Die Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrates ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften sowie den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages.

- 6.1.2 Generelle Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, die Geschäftsführung bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen.
- 6.1.3 Aufgaben des Aufsichtsrates im Einzelnen sind:
- Genehmigung der strategischen Entwicklungsplanung;
  - Genehmigung der Wirtschaftsplanung einschließlich der Mittelfristplanung;
  - Prüfung des Jahresabschlusses einschließlich des Lageberichtes und des Vorschlages zur Gewinnverwendung;
  - Entlastung der Geschäftsführung;
  - Wahl des Abschlussprüfers für den Jahresabschluss;
  - Erteilung des Prüfungsauftrages an den Abschlussprüfer einschließlich des Abschlusses einer Honorarvereinbarung mit ihm; dabei kann der Aufsichtsrat von der Möglichkeit Gebrauch machen, eigene Prüfungsschwerpunkte für die Abschlussprüfung festzulegen. Ein Prüfungsschwerpunkt soll die Einhaltung der verpflichtenden Regelungen dieses Kodex sein.
  - Bestellung und Abberufung der Mitglieder der Geschäftsführung;
  - Abschluss, Änderung sowie Beendigung von Anstellungsverträgen mit Mitgliedern der Geschäftsführung incl. aller Regelungen zu Struktur und Höhe der Vergütung;
  - Erlass einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung;
  - Vorberatung aller Angelegenheiten, die der Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung unterliegen.
- 6.1.4 Der Aufsichtsrat soll auf die Übereinstimmung der Zielsetzungen des jährlichen Wirtschaftsplanes des Unternehmens mit der strategischen Entwicklungsplanung und den Gesellschafterzielen der Stadt Mannheim achten.
- 6.1.5 Im Gesellschaftsvertrag ist zu bestimmen, dass Geschäfte von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb des Unternehmens hinausgehen, der Zustimmung des Aufsichtsrates bedürfen.
- 6.1.6 In regelmäßigen Abständen sollen vom Aufsichtsrat die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüft werden.
- 6.1.7 Der Aufsichtsrat soll jährlich im Bericht des Aufsichtsrates über die Einhaltung der Corporate Governance Regeln in Bezug auf seine Arbeit berichten.
- 6.1.8 Der Aufsichtsrat kann sich eine Geschäftsordnung geben.

6.1.9 Der Aufsichtsrat kann abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse.

6.1.10 Der Aufsichtsrat sollte in regelmäßigen Abständen und in einer für die jeweilige Gesellschaft adäquaten Form die Effizienz seiner Arbeit überprüfen.

## **6.2 Aufgaben und Befugnisse des/der Aufsichtsratsvorsitzenden**

6.2.1 Der/die Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit des Aufsichtsrates, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrates nach außen wahr.

6.2.2 Der/die Aufsichtsratsvorsitzende hält mit der Geschäftsführung des Unternehmens regelmäßig Kontakt und berät mit ihr wesentliche Angelegenheiten des Unternehmens.

6.2.3 Der/die Aufsichtsratsvorsitzende wird über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch die Geschäftsführung informiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende/die Aufsichtsratsvorsitzende unterrichtet unverzüglich den Aufsichtsrat und ruft erforderlichenfalls unverzüglich eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung ein.

## **6.3 Zusammensetzung des Aufsichtsrates**

6.3.1 Der Aufsichtsrat eines Beteiligungsunternehmens der Stadt Mannheim wird aus kommunalen Vertretern/Vertreterinnen zusammengesetzt. In begründeten Fällen kann der Gemeinderat schon im Gesellschaftsvertrag bestimmen, dass dem Aufsichtsrat auch externe Mitglieder angehören sollen.

6.3.2 Aufsichtsratsvorsitzender ist der Oberbürgermeister oder der/die zuständige Bürgermeister/Bürgermeisterin der Stadt Mannheim.

6.3.3 Die weiteren kommunalen Vertreter/Vertreterinnen des Aufsichtsrates werden durch den Gemeinderat bestimmt. Für die Auswahl der durch die Stadt Mannheim zu bestimmenden Aufsichtsratsmitglieder sind die kommunalrechtlichen Bestimmungen maßgeblich. Die Mandatzuteilung im Aufsichtsrat spiegelt das Verhältnis der Zusammensetzung des Gemeinderates wider. Außerdem sollte sicher gestellt werden, dass der/die zuständige Bürgermeister/Bürgermeisterin dem Aufsichtsrat angehört. (§ 40 Abs. 2 GemO BW)

- 6.3.4 Bei Vorschlägen zur Bestimmung von Aufsichtsratsmitgliedern sollte darauf geachtet werden, dass die Aufsichtsratsmitglieder über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Ferner sind die Tätigkeit des Unternehmens und potenzielle Interessenkonflikte zu berücksichtigen.
- 6.3.5 Dem Aufsichtsrat sollen Mitglieder angehören, die in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zu der Gesellschaft oder deren Geschäftsführung stehen, die einen Interessenkonflikt begründet sowie keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben.
- 6.3.6 Dem Aufsichtsrat soll kein ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung angehören.
- 6.3.7 Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht und er die Regelungen des § 100 Abs. 2 AktG einhält.
- 6.3.8 Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte durch fachliche Fort- und Weiterbildungen dafür sorgen, dass es seine Aufgaben und Verantwortlichkeit erfüllen kann. Die Stadt Mannheim wird entsprechende Bildungsveranstaltungen anbieten.

## 6.4 **Vertretung**

- 6.4.1 Jedes Aufsichtsratsmitglied ist für die Ausübung seines Mandates persönlich verantwortlich. Es kann seine Aufgaben nicht durch andere wahrnehmen lassen.
- 6.4.2 Abwesende Aufsichtsratsmitglieder können an Abstimmungen dadurch teilnehmen, dass sie durch andere Aufsichtsratsmitglieder oder durch schriftlich ermächtigte Dritte schriftliche Stimmabgaben zu einzelnen Punkten der Tagesordnung überreichen lassen.

## 6.5 **Interessenkonflikte**

- 6.5.1 Jedes Mitglied des Aufsichtsrates ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Gleichzeitig haben die von der Stadt Mannheim bestimmten Mitglieder des Aufsichtsrates eines Beteiligungsunternehmens die besonderen Interessen der Stadt Mannheim zu berücksichtigen. Das Aufsichtsratsmitglied darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.
- 6.5.2 Jedes Aufsichtsratsmitglied soll Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder

sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offen legen.

6.5.3 Der Aufsichtsrat soll in seinem Bericht an die Gesellschafterversammlung über auftretende Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitgliedes sollen zur Beendigung des Mandates führen.  
Für eine gegebenenfalls erforderliche Abwahl eines Aufsichtsratsmitgliedes gelten die Bestimmungen des § 18 Abs. 1 der Hauptsatzung der Stadt Mannheim.

6.5.4 Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Aufsichtsratsmitgliedes mit der Gesellschaft bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrates.

## 6.6 **Verschwiegenheitspflicht**

Die Mitglieder des Aufsichtsrates unterliegen grundsätzlich der Verschwiegenheitspflicht. Die kommunalen Mitglieder des Aufsichtsrates sind gegenüber den Mitgliedern des Gemeinderates der Stadt Mannheim von ihrer Schweigepflicht entbunden. Dabei ist sicherzustellen, dass die von ihnen informierten Personen die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.

## 6.7 **Aufwandsentschädigung**

6.7.1 Eine Entschädigung für Aufwendungen der Aufsichtsratsmitglieder kann durch Beschluss der Gesellschafterversammlung festgelegt werden. Sie hat der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Rechnung zu tragen.

6.7.2 Die Aufwandsentschädigung des Aufsichtsrates wird im Beteiligungsbericht der Stadt Mannheim sowie im Anhang zum Jahresabschluss ausgewiesen.

# 7 **Geschäftsführung**

## 7.1 **Grundsätzliches**

7.1.1 Die Geschäftsführung kann aus einer oder mehreren Personen bestehen. Bei mehreren Personen kann eine Geschäftsordnung die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung, insbesondere die Vertretung, regeln.

7.1.2 Die Geschäftsführung sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen und gesellschaftsvertraglichen Bestimmungen sowie der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung hin.

## **7.2 Aufgaben und Zuständigkeiten**

- 7.2.1 Die Geschäftsführung leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und hat in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns anzuwenden. Die Geschäftsführung ist zur Umsetzung der Gesellschafterziele der Stadt Mannheim verpflichtet.
- 7.2.2 Die Geschäftsführung erarbeitet gemeinsam mit dem zuständigen Fachdezernat der Stadt Mannheim die strategische Entwicklungsplanung für das Unternehmen. Die Umsetzung der strategischen Entwicklungsplanung liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung.
- 7.2.3 Die Geschäftsführung stellt für jedes Wirtschaftsjahr einen Wirtschaftsplan einschließlich einer Mittelfristplanung auf, welcher auf der strategischen Entwicklungsplanung des Unternehmens aufbaut. Sie legt diesen dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vor.
- 7.2.4 Die Geschäftsführung hat für den Aufbau und die Einhaltung eines angemessenen Risikomanagementsystems und Risikocontrollings einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems im Unternehmen zu sorgen.
- 7.2.5 Die Geschäftsführung berichtet jährlich im Lagebericht über die Einhaltung der Corporate Governance Regeln.

## **7.3 Vergütung**

- 7.3.1 Die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsführung kann fixe und variable Bestandteile umfassen. Darüber hinaus können Regelungen zu Nebenleistungen getroffen werden.
- 7.3.2 Die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsführung wird in angemessener Höhe auf der Grundlage markt- und unternehmensspezifischer Faktoren festgelegt.
- 7.3.3 Der Aufsichtsrat kann mit den Mitgliedern der Geschäftsführung eine jährliche Zielvereinbarung abschließen, in welcher die Kriterien für die Bemessung der leistungsabhängigen Vergütung bestimmt werden können.
- 7.3.4 Die Mitglieder der Geschäftsführung sollen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate außerhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates wahrnehmen.



7.3.5 Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung ist im Anhang des Jahresabschlusses aufgeteilt nach den fixen sowie variablen Bestandteilen und Nebenleistungen auszuweisen. Die Angaben sollen individualisiert erfolgen.

#### **7.4 Interessenkonflikte**

7.4.1 Die Mitglieder der Geschäftsführung unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot.

7.4.2 Die Mitglieder der Geschäftsführung und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Unternehmens dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sonstige Vorteile fordern oder annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.

7.4.3 Die Mitglieder der Geschäftsführung sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Kein Mitglied der Geschäftsführung darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.

7.4.4 Jedes Mitglied der Geschäftsführung soll Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offen legen und die anderen Mitglieder der Geschäftsführung hierüber informieren.

#### **7.5 Dauer der Bestellung**

7.5.1 Die Bestellung von Geschäftsführern/Geschäftsführerinnen soll in der Regel für fünf Jahre erfolgen.

7.5.2 Wiederholte Bestellungen oder Verlängerungen der Amtszeit, jeweils höchstens für fünf Jahre, sind zulässig. Sie bedürfen eines erneuten Beschlusses, der frühestens ein Jahr vor Ablauf der bisherigen Amtszeit gefasst werden kann.

7.5.3 Die Altersgrenze für Mitglieder der Geschäftsführung soll den Vorgaben des gesetzlichen Renteneintrittsalters entsprechen.

### **8 Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Geschäftsführung**

8.1 Geschäftsführung und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens und unter Beachtung der Erfüllung der Gesellschafterziele der Stadt Mannheim für das Unternehmen eng zusammen.

8.2 Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrates ist Aufgabe von Geschäftsführung und Aufsichtsrat.

Die Geschäftsführung informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufes von den dargestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Der Aufsichtsrat legt die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsführung näher fest. Darüber hinaus können der Aufsichtsrat oder ein einzelnes Mitglied jederzeit Berichte von der Geschäftsführung zu bestimmten Themen verlangen, wobei die Berichterstattung an den gesamten Aufsichtsrat zu erfolgen hat.

- 8.3 Die Geschäftsführung bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse vor und nimmt regelmäßig an den Aufsichtsratsitzungen teil. Der Aufsichtsrat kann bei Bedarf ohne die Geschäftsführung tagen.

### **Fortschreibung**

Der Mannheimer Corporate Governance Kodex wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund (inter)nationaler und kommunaler Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst.



## **Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim**

**Phase IV des Projektes Nr. 18:**

Erstellung eines Beteiligungshandbuches

Stand: 15.05.2009

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	4
<b>Teil I – Organisation der Beteiligungssteuerung in der Stadt Mannheim.....</b>		<b>5</b>
2	Prämissen der Beteiligungssteuerung.....	5
3	Allgemeines Rollenverständnis: Strategisches Beteiligungsmanagement, Beteiligungscontrolling, Fachdezernate.....	6
<b>Teil II – Aufgaben der strategischen Beteiligungssteuerung.....</b>		<b>9</b>
4	Betrachtung des Gesamtportfolios.....	9
5	Entwicklung von Instrumenten der strategischen Steuerung .....	9
5.1	Gesellschafterziele .....	10
5.1.1	Methodik zur Bestimmung von Gesellschafterzielen.....	10
5.1.2	Muster-Prozess zur Bestimmung von Gesellschafterzielen .....	13
5.2	Strategische Entwicklungsplanung.....	13
5.2.1	Muster-Prozess zur Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung.....	14
5.2.2	Anforderungen an eine strategische Entwicklungsplanung .....	14
5.3	Zielcontrolling .....	16
6	Strategische Unternehmensentscheidungen.....	17
<b>Teil III – Aufgaben der operativen Beteiligungssteuerung.....</b>		<b>18</b>
7	Beteiligungsverwaltung.....	18
7.1	Führung der Beteiligungsakten .....	18
7.1.1	Grundsätzliches .....	18
7.1.2	Inhalt.....	18
7.2	Service Intranet .....	19
8	Beteiligungsbericht .....	19
8.1	Grundsätzliches, Terminplan und Veröffentlichung.....	19
8.2	Inhalte.....	19
8.3	Prozess .....	20
9	Beteiligungscontrolling.....	20
9.1	Wirtschaftsplanung .....	20
9.1.1	Grundsätzliches .....	20
9.1.2	Terminplan .....	20
9.1.3	Inhalt.....	21
9.2	Jahresabschluss .....	21
9.2.1	Grundsätzliches .....	21
9.2.2	Terminplan und Veröffentlichung.....	21
9.2.3	Inhalt.....	22
9.2.4	Abschlussprüfer .....	23
9.3	Quartals- und Halbjahresberichte.....	24

9.3.1 Grundsätzliches .....	24
9.3.2 Terminplan .....	24
9.3.3 Inhalt.....	25
9.3.4 Prozess .....	25
9.4 Risikoberichte .....	26
9.4.1 Grundsätzliches und Terminplan.....	26
9.4.2 Inhalt.....	26
10 Mandatsbetreuung .....	26
10.1 Grundsätzliches.....	26
10.2 Terminplan und Prozess.....	27
10.3 Teilnahme an Sitzungen .....	27
11 Geschäftsführerangelegenheiten .....	28
11.1 Grundsätzliches.....	28
11.2 Inhalte einer Geschäftsführerakte .....	28
11.3 Inhalte eines Geschäftsführeranstellungsvertrages .....	29
12 Er- und Bearbeitung von Querschnittsthemen .....	29
13 Erarbeitung von Standards und Richtlinien .....	30
Anlage 1: Fachliche Zuordnung der Eigenbetriebe und Beteiligungen .....	31
Anlage 2: Organisation der Beteiligungssteuerung .....	32
Anlage 3: Aufgabenschwerpunkte der Beteiligungssteuerung in der Stadt Mannheim .....	33
Anlage 4: Umfang des in die operative Beteiligungssteuerung einbezogenen Beteiligungsportfolios .....	38
Anlage 5: Adressatenkreis Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse gemäß § 103 GemO BW .....	42
Anlage 6: Muster-Wirtschaftsplan .....	42
Anlage 7: Muster-Stellungnahme Wirtschaftsplan .....	42
Anlage 8: Muster-Stellungnahme Jahresabschluss .....	42
Anlage 9: Muster-Berichte .....	42
Anlage 10: Muster-Risikobericht.....	46
Anlage 11: Muster-Geschäftsführeranstellungsvertrag .....	46
Anlage 12: Muster-Gesellschaftsverträge.....	46
Anlage 13: Checkliste Monti-Paket.....	46

# 1 Einführung

In diesem Handbuch werden die Organisation sowie die Aufgaben der Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim geregelt. Das Handbuch soll als Richtlinie und Arbeitshilfe eine koordinierte und zielgerichtete Vorgehensweise in der Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim gewährleisten. Es ergänzt und untersetzt die im Mannheimer Corporate Governance Kodex formulierten Leitlinien guter Unternehmensführung.

Das Handbuch hat das Ziel, Standards für die

- Inhalte,
- Abläufe (Prozesse) und
- Verantwortlichkeiten

im Rahmen der Beteiligungssteuerung zu definieren.

Das Handbuch richtet sich an die mit der Beteiligungssteuerung in der Stadtverwaltung Mannheim befassten Akteure. Das sind das Strategische Beteiligungsmanagement, das Beteiligungscontrolling und die Fachdezernate.

Es informiert den Gemeinderat und die Beteiligungen über die Standards im Rahmen der Beteiligungssteuerung (z. B. Berichtswesen). Teilweise beschließt der Gemeinderat selbst Standards (z. B. Muster-Gesellschaftsvertrag), die ebenfalls Bestandteil dieses Handbuches sind.

Für die Implementierung der formulierten Standards auf Unternehmensebene sind in erster Linie der Oberbürgermeister und die Bürgermeister/innen in ihrer Funktion als Aufsichtsratsvorsitzende zuständig.

Die im Handbuch enthaltenen Standards werden in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf angepasst.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Anpassungsbedarf kann sich insbesondere bei der konkreten Ausgestaltung der Strategischen Steuerung ergeben.

## **Teil I – Organisation der Beteiligungssteuerung in der Stadt Mannheim**

In der Stadt Mannheim nehmen drei verwaltungsinterne Bereiche – das Strategische Beteiligungsmanagement, das Beteiligungscontrolling und die Fachdezernate – Aufgaben der Beteiligungssteuerung wahr.

Die Organisation der Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim baut auf sechs Prämissen auf.

### **2 Prämissen der Beteiligungssteuerung**

Die nachfolgenden Ausführungen sind auf die Steuerung von Beteiligungen der Stadt Mannheim in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ausgerichtet. Sie gelten darüber hinaus sinngemäß für die Steuerung von Eigenbetrieben der Stadt Mannheim.

#### Prämissen:

- (1) Die Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim verfolgt das Ziel, die Beteiligungen an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim auszurichten und in diesem Sinne zu lenken. Die Entwicklung der Beteiligungen, sich verändernde Chancen und Risiken sollen frühzeitig erkannt und damit Transparenz über den Stand des Beteiligungsvermögens hergestellt werden. Dies kann nur gelingen, wenn für die Arbeit der drei mit der Beteiligungssteuerung befassten Einheiten Strategisches Beteiligungsmanagement, Beteiligungscontrolling und Fachdezernate eine neue, gegenseitige Vertrauenskultur geschaffen werden kann.
- (2) Die Gesellschafterversammlung ist oberstes Organ der Gesellschaft. Ihre Zuständigkeiten ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und dem jeweiligen Gesellschaftsvertrag.
- (3) Gesellschaftervertreter der Stadt Mannheim ist der Oberbürgermeister. Er kann diese Funktion per Einzelvollmacht an Beamte und Angestellte der Stadt Mannheim übertragen. In der Regel erfolgt die Einzelmandatierung an Mitarbeiter/innen des Fachdezernats.
- (4) Die Steuerung von Beteiligungen erfolgt grundsätzlich über den Aufsichtsrat als Organ einer Gesellschaft; die Mandate im Aufsichtsrat werden durch den Oberbürgermeister und/oder Bürgermeister/innen sowie durch Vertreter/innen des Gemeinderates wahrgenommen.

- (5) Eine zentrale Rolle nimmt der/die Aufsichtsratsvorsitzende ein. Die Rolle des/der Vorsitzenden des Aufsichtsrates nimmt in der Regel der/die zuständige Bürgermeister/in wahr, wenn der Oberbürgermeister das Aufsichtsratsmandat nicht selber wahrnimmt.
- (6) Die Steuerung von Beteiligungen umfasst sowohl fach-inhaltliche als auch monetäre Aspekte.

### **3 Allgemeines Rollenverständnis: Strategisches Beteiligungsmanagement, Beteiligungscontrolling, Fachdezernate**

Aufbauend auf den sechs Prämissen der Beteiligungssteuerung werden den drei verwaltungs-internen Bereichen – Strategisches Beteiligungsmanagement, Beteiligungscontrolling, Fachdezernate – konkrete Rollen zugewiesen.

#### **I. Strategisches Beteiligungsmanagement – Bereich des Oberbürgermeisters**

- (1) Das Strategische Beteiligungsmanagement im Bereich des Oberbürgermeisters trägt die Verantwortung, die strategische Steuerung der Beteiligungen und die dazugehörigen Prozesse zu organisieren.
- (2) Alle Aufgabenschwerpunkte im Zusammenhang mit Beteiligungen, die einen strategischen Charakter aufweisen, werden auf Initiative bzw. unter Einbeziehung des Strategischen Beteiligungsmanagements bearbeitet und – unter Berücksichtigung der Kompetenzen des Gemeinderates – entschieden bzw. zur Entscheidung vorbereitet.  
Strategische Aufgabenschwerpunkte können sich dabei sowohl auf das Gesamtportfolio als auch auf einzelne Beteiligungsunternehmen beziehen.  
Die strategischen Aufgabenschwerpunkte ergeben sich aus der Gemeindeordnung und der Hauptsatzung. Weitere Aufgabe des Strategischen Beteiligungsmanagements ist der Aufbau einer mittelfristigen Entwicklungsplanung für Beteiligungsunternehmen.
- (3) Zur Be- und Erarbeitung strategischer Aufgaben der Beteiligungssteuerung wird sich das Strategische Beteiligungsmanagement der Mitwirkung/Einbeziehung des Beteiligungscontrollings im Vermögensdezernat im Sinne eines Dienstleisters und der Fachdezernate bedienen.
- (4) Gleichfalls unterstützen das Strategische Beteiligungsmanagement, das Beteiligungscontrolling und die Fachdezernate direkt den Oberbürgermeister bei der Ausübung seiner Mandate in Aufsichtsgremien.



## **II. Beteiligungscontrolling – Vermögensdezernat**

- (5) Beteiligungscontrolling wird als ein Instrument zur Unterstützung der Verwaltungsführung bei der Steuerung ihrer Beteiligungsunternehmen verstanden.  
Die Organisationseinheit Beteiligungscontrolling übernimmt die Funktion eines Dienstleiters im Sinne einer Entscheidungs- und Führungsunterstützung für den Oberbürgermeister und die Fachdezernate.  
Das Beteiligungscontrolling hat die Federführung bei der Erarbeitung von Standards und Richtlinien für die Steuerung der Beteiligungen (z. B. Vertragswesen, Berichtswesen).
- (6) Als dauerhafte Aufgabe wird dem Beteiligungscontrolling die Auswertung von Wirtschaftsplänen, Quartalsberichten, Risikoberichten, Jahresabschlüssen und mittelfristigen Planungen der Beteiligungen übertragen.  
Der Umgang mit den Ergebnissen, die sich aus der Auswertung der vorgenannten Planungen, Berichte und Jahresabschlüsse durch das Beteiligungscontrolling ergeben, liegt in der Verantwortung der Fachdezernate bzw. der Aufsichtsratsvorsitzenden.  
Mindestens einmal jährlich berichtet der/die Aufsichtsratsvorsitzende an den Oberbürgermeister über die Verwendung der Auswertungen/Arbeitsergebnisse des Beteiligungscontrollings.
- (7) Zur Wahrnehmung der beschriebenen Aufgaben erhält das Beteiligungscontrolling die notwendigen Informationen zeitnah über die Fachdezernate.  
Alle Aufsichtsratsunterlagen werden dem Beteiligungscontrolling zeitgleich mit den Mitgliedern des Aufsichtsrates durch die Geschäftsführung zur Verfügung gestellt.  
Auswertungen zu den Aufsichtsratsunterlagen, außer zu den in Punkt 6 genannten Plänen und Berichten, werden vom Beteiligungscontrolling nur auf Anforderung der Fachdezernate erstellt.
- (8) Das Beteiligungscontrolling kann zur Klärung von einfachen Verständnisfragen im Rahmen der übertragenen Aufgaben oder in Abstimmung mit den Fachdezernaten direkt an die Beteiligungen herantreten. Grundsätzlich sind die Aufsichtsratsvorsitzenden/Fachdezernate Ansprechpartner für die Beteiligungen.
- (9) Die Entwicklung von Standards und Richtlinien sowie Querschnittsthemen werden vom Beteiligungscontrolling initiiert und unter Einbeziehung aller Beteiligten er- und bearbeitet.

## **III. Fachdezernate**

- (10) Die Fachdezernate (Bürgermeister/in und Fachcontroller/in) tragen die Verantwortung für die ihnen mit dem Dezernatsverteilungsplan ([siehe Anlage 1](#)) zugewiesenen Beteiligungen. Die Fachdezernate betreuen die Beteiligungen auf Grund der besonderen fach-

inhaltlichen Zuständigkeit sowie unter dem Aspekt der Anbindung über das Aufsichtsratsmandat.

- (11) Wesentliche strategische Fragestellungen, zu denen es noch keine Beschlusslage der Stadt Mannheim (strategische Entwicklungsplanung) gibt, werden unter Einbeziehung des Strategischen Beteiligungsmanagements und des Beteiligungscontrollings bearbeitet.
- (12) Die Fachdezernate werden durch das Beteiligungscontrolling und das Strategische Beteiligungsmanagement in die Bearbeitung von operativen und strategischen Themen der Beteiligungssteuerung einbezogen.
- (13) Wie das Strategische Beteiligungsmanagement und das Beteiligungscontrolling haben auch die Fachdezernate das Initiativrecht zur Formulierung strategischer Fragestellungen und Entscheidungen.
- (14) Die Fachdezernate sind Abnehmer der Leistungen des Beteiligungscontrollings. Sie werden bei den Aufgaben im Rahmen des Beteiligungscontrollings durch die Organisationseinheit Beteiligungscontrolling unterstützt und entlastet.

Die Organisation der Beteiligungssteuerung (Ansprechpartner/innen Strategisches Beteiligungsmanagement, Beteiligungscontrolling, Fachdezernate sowie Organigramm der Organisationseinheit Beteiligungscontrolling,) wird in der Anlage 2 dargestellt.

## **Teil II – Aufgaben der strategischen Beteiligungssteuerung**

Die strategische Beteiligungssteuerung in der Stadt Mannheim umfasst im Wesentlichen folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Betrachtung des Gesamtportfolios der Stadt Mannheim,
- Entwicklung von Instrumenten der strategischen Beteiligungssteuerung,
- strategische Unternehmensentscheidungen.

Die Aufgabenschwerpunkte im Rahmen der strategischen Beteiligungssteuerung einschließlich der Zuständigkeiten sind im Überblick der Aufgabenmatrix in der Anlage 3 zu entnehmen.

### **4 Betrachtung des Gesamtportfolios**

Zu den Betrachtungen des Gesamtportfolios der Stadt Mannheim im Rahmen der strategischen Beteiligungssteuerung gehören insbesondere Aufgaben wie die Erstellung von Analysen sowie die Überprüfung des gesamten städtischen Beteiligungsportfolios hinsichtlich bestimmter Kriterien (Portfolioanalyse).

Die Federführung/Verantwortung für alle Fragen, die das gesamte Beteiligungsportfolio betreffen, liegt im Bereich des Strategischen Beteiligungsmanagements. Die Fachdezernate und das Beteiligungscontrolling werden durch den Bereich des Strategischen Beteiligungsmanagement entsprechend einbezogen.

Das Recht, Handlungs-, Entscheidungs- und Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Betrachtungen des Gesamtportfolios anzuzeigen, liegt im Bereich des Strategischen Beteiligungsmanagements sowie beim Beteiligungscontrolling.

### **5 Entwicklung von Instrumenten der strategischen Steuerung**

Die Stadt Mannheim wendet zur strategischen Steuerung ihrer Beteiligungen folgende Instrumente an:

- Gesellschafterziele,
- Strategische Entwicklungsplanung.

Das Initiativrecht und die Verantwortung/Federführung für den Aufbau, die Weiterentwicklung und die Implementierung von Instrumenten der strategischen Steuerung liegt im Bereich des Strategischen Beteiligungsmanagements. Die Fachdezernate und das Beteiligungscontrolling werden durch das Strategische Beteiligungsmanagement entsprechend einbezogen.

## 5.1 Gesellschafterziele

Teil der Steuerungsphilosophie der Stadt Mannheim ist – wie im Mannheimer Corporate Governance Kodex verankert – die Vorgabe von Gesellschafterzielen für Beteiligungsunternehmen. Die Festlegung von Gesellschafterzielen für Beteiligungsunternehmen stellt ein wesentliches Instrument der strategischen Steuerung dar.

Die Entwicklung von Gesellschafterzielen für Beteiligungsunternehmen erfolgt in der Stadt Mannheim anhand einer nachvollziehbaren und standardisierten Methodik. Des Weiteren ist im Hinblick auf die beteiligten Akteure/Gremien ein Prozess der Initiierung, Entwicklung und Beschlussfassung von Gesellschafterzielen definiert.

### 5.1.1 Methodik zur Bestimmung von Gesellschafterzielen

Die Entwicklung von Gesellschafterzielen verläuft in drei Schritten:

- 1. Schritt: Analysephase,
- 2. Schritt: Zielfindungsphase und
- 3. Schritt: Dokumentationsphase.

Jeweils im Ergebnis dieser drei Phasen kann festgestellt werden, dass die Aufrechterhaltung einer Beteiligung aus Sicht der Stadt Mannheim keinen Nutzen mehr stiftet bzw. die Erfüllung eines öffentlichen Zweckes durch die Beteiligung nicht mehr gegeben ist.

#### 1. Schritt – Analysephase

Ausgehend vom öffentlichen Zweck (Unternehmensgegenstand) sowie den Entwicklungszielen und strategischen Basiszielen der Stadt Mannheim erfolgt zunächst die Analyse des gesamten Umfeldes, in welchem sich das Beteiligungsunternehmen bewegt. Ziel dabei ist, einen möglichst breiten Überblick über mögliche Themenfelder zu erhalten, aus denen sich im 2. Schritt (Zielfindungsphase) relevante Zielthemen für das Beteiligungsunternehmen identifizieren und ableiten lassen.

Das Umfeld des Beteiligungsunternehmens wird – sowohl in Bezug auf die Innen- als auch auf die Außensicht – anhand nachfolgender Kriterien analysiert:

- a) Politisch-rechtliches Umfeld,
- b) Umfeld der Leistungserstellung,
- c) Gesellschaftliches Umfeld,
- d) Beschäftigungsumfeld,
- e) Ökonomisches Umfeld.

Mittels dieser Kriterien wird ein „Denkrahmen“ aufgespannt, aus dem je nach Beteiligungsunternehmen einzelne Umfeld-Schwerpunkte ausgewählt werden können.

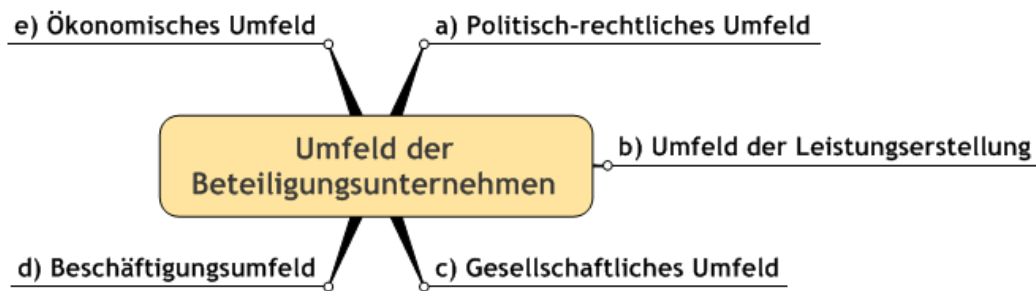


Abb. 2: Umfelddimensionen

Für die Zielidentifikation im Rahmen der einzelnen Umfeldler können im Wesentlichen nachfolgende Aspekte betrachtet werden:

zu a) Politisch-rechtliches Umfeld:

- Gesamtstrategie der Stadt Mannheim (Entwicklungsziele und strategische Basisziele)
- Beschlüsse des Gemeinderates, politische Vorgaben, Bürgerwille, öffentliche Meinung,
- Einschätzung der erbrachten Leistungen/Geschäftsfelder (freiwillige Aufgabe versus Pflichtaufgabe einer Kommune),
- Chancen/Risiken aus EU-, Bundes- und Landesrecht (z. B.: „Marktliberalisierung“)

zu b) Umfeld der Leistungserstellung:

- Geschäftsfelder,
- Leistungsniveau, Auslastungsgrade,
- Marktanteile,
- Stand der Technik (z. B. Benchmark), Ausstattung,
- Qualitätsanforderung,
- Innovationsanforderung, Trends,
- Zertifikate, Lizenzen, Standards,
- Standort, Aktionsradius (Status quo und Entwicklungsperspektive)

zu c) Gesellschaftliches Umfeld:

- Bevölkerungsstruktur/-entwicklung der Zielgruppe (z. B. hinsichtlich Alter, Gesundheit, Einkommen, Erwerbstätigkeit, Bildung, ethnischer Hintergrund, Familie, Haushaltsgröße etc.)

zu d) Beschäftigungsumfeld:

- Personalbestand und Qualifikation,
- Entlohnung,
- Ausbildung,
- Beitrag zur Beschäftigungsförderung

zu e) Ökonomisches Umfeld:

- Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (z. B. Renditevorgaben, Zuschussbedarf),
- Preis- und Entgelt-, Gebührenentwicklung,
- Investitionsbedarf,
- Risiko- und Haftungsbegrenzung (z. B. Reduzierung Bürgschaftsrahmen)

Neben der beschriebenen Betrachtung des Umfeldes kann im Rahmen der Analysephase eine „**Stärken-Schwächen-Analyse**“ als weitere Standortbestimmung für ein Beteiligungsunternehmen durchgeführt werden, um Zielthemen zu identifizieren und abzuleiten. Im Kern geht es darum, ein Bild des gegenwärtigen Unternehmens mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Dieses Bild wird dabei sowohl von internen Gegebenheiten als auch von externen Einflüssen bestimmt.

		interne Sicht (Team, Unternehmen, Produkt)	
		Stärken	Schwächen
externe Sicht (Aufgabe, Wettbewerb, Markt)	Chancen	Mit den eigenen Stärken bestehende Chancen nutzen.	Eigene Schwächen beseitigen, um bestehende Chancen zu nutzen.
	Risiken	Mit den eigenen Stärken bestehende Gefahren abwehren.	Eigene Schwächen beseitigen, um drohende Gefahren bestehen zu können.

Abb. 3: Perspektiven der Stärken-Schwächen-Analyse

## 2. Schritt – Zielfindungsphase

Nach der Analyse des gesamten Umfeldes des Beteiligungsunternehmens erfolgt die Identifikation relevanter Zielthemen. Aus diesen Zielthemen werden Gesellschafterziele ausgehend von den gesamtstädtischen Entwicklungszielen und den strategischen Basiszielen der jeweiligen Beteiligung abgeleitet.

Die Gesellschafterziele sind klar und messbar vorzugeben. Möglicherweise auftretende Zielkonflikte werden spätestens im Rahmen der strategischen Entwicklungsplanung - gegebenenfalls durch eine Priorisierung von Zielen - aufgelöst.

## 3. Schritt – Dokumentationsphase

In der Dokumentationsphase werden die Gesellschafterziele einheitlich abgebildet.

Im Ergebnis liegt ein Dokument vor, in welchem

- die Ergebnisse der Analysephase zusammengefasst dargestellt werden,
- die Gesellschafterziele entsprechend der systematischen Unterteilung in Entwicklungsziele und strategische Basisziele abgebildet werden sowie
- Aussagen zum Geltungszeitraum getroffen werden.

### **5.1.2 Muster-Prozess zur Bestimmung von Gesellschafterzielen**

Der Prozessablauf zur Bestimmung von Gesellschafterzielen verläuft in folgenden Prozess-Schritten:

- 1. Schritt: Initiierung des Prozesses,
- 2. Schritt: Erarbeitung der Gesellschafterziele (Analysephase sowie Zielfindungs- und Dokumentationsphase), Verwaltungsverfahren

#### **1. Schritt - Initiierung des Prozesses**

Zur stadtweiten Implementierung des Prozesses wird durch das Strategische Beteiligungsmanagement (Federführung/Verantwortung) eine Prioritätenliste erstellt. Diese Liste legt fest, für welche Beteiligungsunternehmen und in welcher Reihenfolge Gesellschafterziele bestimmt werden. Das Beteiligungscontrolling und die Fachdezernate werden in die Festlegung der Prioritätenliste einbezogen.

Grundsätzlich haben das Strategische Beteiligungsmanagement, das Beteiligungscontrolling sowie die Fachdezernate das Recht, Handlungs- und Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Bestimmung von Gesellschafterzielen für ein Beteiligungsunternehmen anzuzeigen (Initiativrecht).

#### **2. Schritt - Erarbeitung der Gesellschafterziele**

Die Erarbeitung der Gesellschafterziele für ein Beteiligungsunternehmen erfolgt gemäß der beschriebenen Methodik durch das Fachdezernat (Federführung/Verantwortung).

Das Fachdezernat bezieht alle relevanten Akteure – inklusive Geschäftsführungen/Eigenbetriebsleitungen – in die Erarbeitung der Gesellschafterziele ein.

Das im Ergebnis vorliegende Dokument „Gesellschafterziele“ wird vom jeweiligen Fachdezernat in die Dezernentenkonferenz zur Beschlussfassung eingebracht. Es erfolgt keine Mitzeichnung von Ämtern/Fachbereichen vor der Einbringung in die Dezernentenkonferenz.

## **5.2 Strategische Entwicklungsplanung**

Ein weiterer Teil der Steuerungsphilosophie der Stadt Mannheim ist – wie im Mannheimer Corporate Governance Kodex verankert – die Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung für Beteiligungsunternehmen auf Basis von Gesellschafterzielen.

Für die Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung ist im Hinblick auf die beteiligten Akteure/Gremien ein Prozess der Initiierung, Entwicklung und Beschlussfassung definiert. Des Weiteren hat die strategische Entwicklungsplanung konkreten inhaltlichen Anforderungen zu entsprechen.

### **5.2.1 Muster-Prozess zur Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung**

Auf Grundlage der von der Dezentrenkonferenz verabschiedeten Gesellschafterziele wird vom jeweiligen Fachdezernat die strategische Entwicklungsplanung für ein Beteiligungsunternehmen erarbeitet (Federführung/Verantwortung). Das Fachdezernat bezieht alle relevanten Akteure – inklusive Geschäftsführungen/Eigenbetriebsleitungen - in die Erarbeitung der strategischen Entwicklungsplanung ein.

Als Ergebnis liegt der Entwurf für eine „strategische Entwicklungsplanung“ in Form einer Gemeinderatsvorlage vor, der sowohl vom Fachdezernat wie von der Geschäftsführung/ Eigenbetriebsleitung getragen wird.

Dieser Entwurf wird gemeinsam vom Fachdezernat und der Geschäftsführung/Eigenbetriebsleitung in die Dezentrenkonferenz zur Entscheidung eingebracht. Das Dokument wird mit einer angemessenen Frist (mindestens 2 Wochen vor der entsprechenden Dezentrenkonferenz) zugestellt. Es erfolgt keine Mitzeichnung von Ämtern/Fachbereichen vor Einbringung in die Dezentrenkonferenz.

Die Zustimmung zur strategischen Entwicklungsplanung in der Dezentrenkonferenz stellt gleichzeitig die „inhaltliche Mitzeichnung“ des Fach- und des Vermögensdezernates dar. Deren Zustimmung zur Vorlage an den Gemeinderat ist damit gegeben.

Die B-Vorlage an den Gemeinderat trägt grundsätzlich die Unterschrift des Oberbürgermeisters, des jeweiligen Fachdezernates und des Vermögensdezernates.

Die Geschäftsführung bringt die strategische Entwicklungsplanung als B-Vorlage in ihren Aufsichtsrat parallel zur Beschlussfassung im Gemeinderat ein.

Die im Gemeinderat und im jeweiligen Aufsichtsrat der Beteiligung behandelte B-Vorlage „strategische Entwicklungsplanung“ ist inhaltlich identisch.

### **5.2.2 Anforderungen an eine strategische Entwicklungsplanung**

Die strategische Entwicklungsplanung eines Beteiligungsunternehmens der Stadt Mannheim hat inhaltlichen Anforderungen zu entsprechen. Folgende Punkte sind Bestandteil einer strategischen Entwicklungsplanung:

- I. Gesellschafterziele/Prämissen der Planung,
- II. Finanzielle Vorgaben der Stadt Mannheim,



- III. Ist-Situation des Beteiligungsunternehmens,
- IV. Strategische Konzeption,
- V. Chancen und Risiken aus der Umsetzung der strategischen Konzeption,
- VI. Kennzahlen.

Der Detaillierungsgrad der strategischen Entwicklungsplanung ist von Größe und Bedeutung des Beteiligungsunternehmens abhängig zu machen.

<b>Inhaltliche Anforderungen</b>
<p><b>I. Gesellschafterziele/Prämissen der Planung</b></p> <p>Darstellung der Gesellschafterziele für das entsprechende Beteiligungsunternehmen als Basis der strategischen Entwicklungsplanung.</p>
<p><b>II. Finanzielle Vorgaben der Stadt Mannheim</b></p> <p>Darstellung von finanziellen Vorgaben, die seitens der Stadt Mannheim gesetzt werden (z. B. Planungsprämisse: keine Zuschuss aus dem Haushalt der Stadt Mannheim)</p>
<p><b>III. Ist-Situation des Beteiligungsunternehmens</b></p> <p>1. <u>Kurzbeschreibung der aktuellen Situation</u> (Woher kommen wir und wo stehen wir?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historie und Unternehmensphilosophie</li> <li>▪ Leistungsspektrum</li> <li>▪ wirtschaftliche Situation (Rückblick und Ist)</li> </ul> <p>2. <u>IST-Positionierung des Unternehmens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktanalyse</li> <li>▪ Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse</li> </ul>
<p><b>IV. Strategische Konzeption</b></p> <p>Die Strategische Konzeption stellt dar, wie die Gesellschafterziele durch das Beteiligungsunternehmen umgesetzt werden.</p> <p>3. <u>Inhaltliche Konzeption (SOLL-Positionierung)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ggf. Beschreibung einer „Vision“ für das Gesamtunternehmen</li> <li>▪ Ableitung der strategischen Ausrichtung in Bezug auf einzelne Geschäftsfelder, Sparten, Unternehmensbereiche, Unternehmensbeteiligungen etc.</li> </ul> <p>4. <u>Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der SOLL-Positionierung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aussagen zur Entwicklung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Umsatz und Jahresergebnis,</li> <li>&gt; Investitionen, Desinvestitionen, Abschreibungen,</li> <li>&gt; Kreditaufnahmen, Tilgung, Zinslast,</li> <li>&gt; Veränderungen in der Höhe und Zusammensetzung des Eigenkapitals,</li> <li>&gt; Zuschussbedarf bzw. Ausschüttungen an den städtischen Haushalt.</li> </ul> </li> <li>▪ gegebenenfalls wirtschaftliche Szenario-Betrachtungen (worst/real/best-case)</li> </ul>

## Inhaltliche Anforderungen

### 5. Personalwirtschaftliche Auswirkungen

- Veränderungen bei Anzahl, Qualifikation und Vergütungsniveau der Beschäftigten
- Abschluss von Betriebsvereinbarungen (z. B. zur Vereinbarkeit Familie und Beruf)
- Ausbildungsquote
- Tarifbindung

### 6. Gesellschaftsrechtliche Veränderungen

- ggf. Veränderung/Optimierung Rechtsform
- ggf. Transaktionen (Erwerb/Veräußerung von Beteiligungen, Ausgründungen etc.)
- ggf. Anpassung Gesellschaftsvertrag

## V. Chancen und Risiken aus der Umsetzung der strategischen Konzeption

sowohl für das Beteiligungsunternehmen als auch für die Stadt Mannheim.

## VI. Kennzahlen

Kennzahlen für die Zielerreichung sind branchenspezifisch sowohl für die Entwicklungsziele wie für die strategischen Basisziele anzugeben.

Zur Implementierung der neuen Steuerungsphilosophie der Stadt Mannheim gegenüber den Beteiligungen und Eigenbetrieben (Bestimmung der Gesellschafterziele und Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung) wird ein Pilotprojekt durchgeführt. Die Federführung/Verantwortung für das Pilotprojekt liegt beim Strategischen Beteiligungsmanagement. Das Beteiligungscontrolling, die Fachdezernate und die Geschäftsführung des ausgewählten Unternehmens werden in diesen Prozess einbezogen.

### 5.3 Zielcontrolling

Die Stadt Mannheim führt ein Zielcontrolling durch. Für die Überwachung der Zielerreichung durch die Beteiligungen sind die Fachdezernate verantwortlich. Sie werden bei der Auswertung von Berichten der Beteiligungen zur Zielerreichung durch das Beteiligungscontrolling unterstützt.

Im Rahmen des Zielcontrollings wird die Erreichung der Gesellschafterziele einschließlich der Umsetzung der strategischen Entwicklungsplanung und der jährlichen Wirtschaftsplanung sowie die Erreichung der mit Geschäftsführern vereinbarten Ziele regelmäßig überprüft. Voraussetzung dafür ist, dass in allen Planungsinstrumenten Messgrößen und Indikatoren für die Zielerreichung festgelegt werden.

Ein Soll/Ist-Abgleich im Rahmen des Zielcontrollings der Stadt Mannheim erfolgt in folgender Form:

- a) Wirtschaftsplanung inklusive Mittelfristplanung:

Überprüfung des Wirtschaftsplanes inklusive Mittelfristplanung, ob sich die strategische Entwicklungsplanung in diesem abbildet.

Da sich die Umsetzung von Zielen nicht immer im Zahlenwerk einer Wirtschaftsplanung abbilden lässt, wird zusätzlich durch verbale Erläuterungen zur Wirtschaftsplanung die Zielumsetzung aufgezeigt.

b) unterjähriges Berichtswesen:

Prüfung zum Stand der Zielerreichung in Bezug auf die Wirtschaftsplanung.

c) Jahresabschluss:

Überprüfung des Jahresabschlusses in Bezug auf die Erreichung der Jahresziele gemäß Wirtschaftsplanung.

Mit der Behandlung des Jahresabschlusses im Aufsichtsrat erfolgt eine gesonderte schriftliche Berichterstattung (Informationsvorlage) der Geschäftsführung zur Zielerreichung.

d) Zielvereinbarung mit einem Geschäftsführer:

Auswertung in Bezug auf die Erreichung der persönlichen Ziele.

## 6 Strategische Unternehmensentscheidungen

Aufgabe der strategischen Beteiligungssteuerung ist es, strategische Entscheidungen bezüglich einzelner Beteiligungsunternehmen zu treffen. Darunter fallen die Vorbereitung und Begleitung einer

- Gründung/Errichtung,
- wesentlichen Veränderung,
- Umwandlung,
- Veräußerung/Auflösung oder
- Liquidation

einer Beteiligung.

Das Recht, Handlungs-, Entscheidungs- und Weiterentwicklungsbedarf in Bezug auf strategische Entscheidungen für ein Beteiligungsunternehmen anzumelden, obliegt allen drei Bereichen, dem Strategischen Beteiligungsmanagements, dem Beteiligungscontrolling sowie den Fachdezernaten.

Strategisch relevante Einzelprojekte werden durch das jeweils zuständige Fachdezernat federführend vorbereitet und begleitet. Das Strategische Beteiligungsmanagement und das Beteiligungscontrolling werden einbezogen.

## Teil III – Aufgaben der operativen Beteiligungssteuerung

Die operative Beteiligungssteuerung in der Stadt Mannheim umfasst folgende Aufgabenschwerpunkte:

- Beteiligungsverwaltung,
- Beteiligungsbericht,
- Beteiligungscontrolling,
- Mandatsbetreuung,
- Geschäftsführerangelegenheiten,
- Er- und Bearbeitung von Querschnittsthemen,
- Erarbeitung von Standards/Richtlinien.

Die Aufgabenschwerpunkte im Rahmen der operativen Beteiligungssteuerung einschließlich der Zuständigkeiten sind im Überblick der Aufgabenmatrix in der Anlage 3 zu entnehmen.

Das Beteiligungsportfolio, welches in die operative Beteiligungssteuerung einbezogen ist, wird in der Anlage 4 aufgeführt.

## 7 Beteiligungsverwaltung

### 7.1 Führung der Beteiligungsakten

#### 7.1.1 Grundsätzliches

Die unternehmensbezogenen Akten (siehe 7.1.2 lit. a bis l) werden bei den Fachdezernaten geführt. Beim Beteiligungscontrolling werden parallel die Unterlagen gemäß Punkt 7.1.2 lit. a bis f sowie i und j geführt.

#### 7.1.2 Inhalt

Als Mindeststandard der Aktenverwaltung für ein Beteiligungsunternehmen wird festgelegt:

- a) Übersicht über die Stammdaten (Kapital, Anteilseigner, Beteiligungen),
- b) Gesellschaftsvertrag/Satzung,
- c) Geschäftsordnung Aufsichtsrat/Beirat,
- d) Geschäftsordnung Geschäftsführung/Vorstand,
- e) Unternehmensverträge nach §§ 291, 292 AktG (Beherrschungs- und Ergebnisabführungsverträge),
- f) Verträge zwischen der Stadt Mannheim und der Gesellschaft, die vom Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung beschlossen worden sind,
- g) Sitzungsunterlagen Aufsichtsrat,
- h) Sitzungsunterlagen Gesellschafterversammlung,
- i) Wirtschaftsplan, Vermögensplan, Jahresabschluss und Prüfungsbericht,

- j) Berichte der Geschäftsführungen (Jahresberichte, unterjährige Berichte),
- k) Schriftverkehr zwischen der Beteiligungsverwaltung und der Gesellschaft,
- l) Vorlagen, Beschlüsse der Stadt Mannheim.

Für Eigenbetriebe werden in sinngemäßer Anwendung die gleichen Akten geführt.

## 7.2 Service Intranet

Im Intranet der Stadt Mannheim werden für alle Gemeinderatsmitglieder und die Mitarbeiter/innen der Verwaltung folgende Unterlagen abrufbar zur Verfügung gestellt:

- Mannheimer Corporate Governance Kodex,
- Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim,
- Organigramm des Konzerns Stadt Mannheim,
- Beteiligungsbericht der Stadt Mannheim,
- Gesellschaftsverträge von Beteiligungen und Satzungen von Eigenbetrieben,
- Gremienbesetzung der Aufsichtsräte und Betriebsausschüsse,
- Gesetzliche Grundlagen (GemO BW, Hauptsatzung der Stadt Mannheim, Haushaltsgrundsatzgesetz, Aktiengesetz, GmbHG, HGB und Eigenbetriebsgesetz).

Für das Einstellen ins Intranet und die Pflege der Unterlagen ist das Beteiligungscontrolling verantwortlich.

## 8 Beteiligungsbericht

### 8.1 Grundsätzliches, Terminplan und Veröffentlichung

Gemäß § 105 GemO BW muss die Stadt Mannheim einmal jährlich einen Beteiligungsbericht erstellen.

Der Beteiligungsbericht wird i. d. R. im Dezember an den Gemeinderat verteilt. Im Rahmen einer Beteiligungsklausur mit dem Gemeinderat werden der Bericht und jeweils als Schwerpunkt eine Branche oder andere aktuelle Themen vorgestellt.

Die Erstellung des Beteiligungsberichtes wird im Amtlichen Bekanntmachungsblatt der Stadt Mannheim bekannt gegeben. Der Beteiligungsbericht wird an sieben Tagen öffentlich ausgelegt. Eine Veröffentlichung darüber hinaus (z. B. über die Internetseite der Stadt Mannheim) erfolgt nicht.

### 8.2 Inhalte

Die Inhalte des Beteiligungsberichtes ergeben sich aus § 105 Abs. 2 GemO BW.

Darüber hinaus enthält der Beteiligungsbericht eine Übersicht über die Prüfungsgesellschaften pro Beteiligung im Zeitraum von fünf Jahren.

## 8.3 Prozess

Der Beteiligungsbericht wird jährlich auf der Basis der Prüfberichte zum Jahresabschluss und der Geschäftsberichte der Eigenbetriebe und Beteiligungen durch das Beteiligungscontrolling erstellt.

Wenn Prüfberichte zum Jahresabschluss einzelner Beteiligungen dem Beteiligungscontrolling nicht vorliegen, werden diese durch das Beteiligungscontrolling direkt von den Beteiligungen abgerufen.

Die Beteiligungsklausur wird durch das Beteiligungscontrolling organisiert. Termin und Inhalt der Beteiligungsklausur wird mit dem Strategischen Beteiligungsmanagements im Vorfeld abgestimmt.

## 9 Beteiligungscontrolling

### 9.1 Wirtschaftsplanung

#### 9.1.1 Grundsätzliches

Die Aufstellung der jährlichen Wirtschaftsplanung durch Beteiligungen und Eigenbetriebe erfolgt auf der Grundlage der Regelungen des § 14 EigBG, der §§ 1 bis 5 EigBVO und des § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. a GemO BW.

Der Wirtschaftsplan einer GmbH wird durch den Aufsichtsrat beschlossen. Der Wirtschaftsplan eines Eigenbetriebes wird im Gemeinderat unter vorheriger Einbeziehung des Betriebsausschusses beschlossen.

#### 9.1.2 Terminplan

Der Wirtschaftsplan ist rechtzeitig vor Beginn des neuen Geschäftsjahres von der Geschäftsführung/Eigenbetriebsleitung aufzustellen. Der Beschluss des Wirtschaftsplanes muss spätestens in der letzten Sitzung des Aufsichtsrates/Gemeinderates im alten Geschäftsjahr erfolgen.

Eigenbetriebe haben zusätzlich den Entwurf des Wirtschaftsplanes einschließlich der Mittelfristplanung dem Fachdezernat und dem Beteiligungscontrolling zuzuleiten.

Beteiligungen haben zusätzlich gemäß § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. c GemO BW den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung an die Stadt Mannheim zu übersenden. In der Anlage 5 wird aufgeführt, an welchen Adressatenkreis die Beteiligungen den Wirtschaftsplan auf Grundlage der vorgenannten kommunalrechtlichen Regelung konkret versenden.

### 9.1.3 Inhalt

Die Aufstellung der Wirtschaftspläne der Beteiligungen und Eigenbetriebe der Stadt Mannheim erfolgt, soweit gesetzlich nicht anders vorgesehen, anhand eines einheitlichen Musters (siehe Anlage 6).

Folgende Inhalte sind darüber hinaus standardmäßig abzubilden:

- In einem Erläuterungsteil zum Zahlenwerk der Wirtschaftsplanung sind die Planungsgrundlagen (Prämissen) darzustellen sowie wesentliche Entwicklungen und Abweichungen zu den Vorjahreszahlen zu kommentieren.
- Gleichzeitig soll im Erläuterungsteil dargestellt werden, wie die Gesellschafterziele bzw. die Umsetzung der strategischen Entwicklungsplanung im Planjahr erreicht werden sollen. Die vereinbarten Kennzahlen zur Zielerreichung sind abzubilden.
- Die Wirtschaftsplanung soll Aussagen zu den Leistungsdaten des Beteiligungsunternehmens enthalten.
- Mit der Wirtschaftsplanung ist ein Risikobericht (siehe Punkt 9.4) vorzulegen.

Der Prozess der Auswertung von Wirtschaftsplänen durch das Beteiligungscontrolling wird unter Punkt 10 „Mandatsbetreuung“ dargestellt.

Die Auswertung von Wirtschaftsplänen soll für alle Beteiligungen und Eigenbetriebe einheitlich werden. Ein Muster ist in der Anlage 7 enthalten.

## 9.2 Jahresabschluss

### 9.2.1 Grundsätzliches

Die Aufstellung und Feststellung der Jahresabschlüsse bei Beteiligungen und Eigenbetrieben erfolgt auf der Grundlage der Regelungen des § 16 EigBG, der §§ 7 bis 12 EigBVO, des § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. b GemO BW, des HGB und des GmbHG.

### 9.2.2 Terminplan und Veröffentlichung

#### Beteiligungen in der Rechtsform GmbH

Die Geschäftsführung einer Beteiligung hat den Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Anhang) und den Lagebericht für das abgelaufene Geschäftsjahr in den ersten drei Monaten des laufenden Geschäftsjahres aufzustellen (§ 264 HGB). Für die Aufstellung gelten, unabhängig von der tatsächlichen Größenklasse, die Vorschriften des HGB für große Kapitalgesellschaften.

Der Jahresabschluss und der Lagebericht sind unverzüglich nach Aufstellung dem Abschlussprüfer zur Prüfung vorzulegen. Die Prüfung erfolgt entsprechend den für große Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Bestimmungen und ist um die Prüfung nach § 53 HGrG zu erweitern.

Für Beteiligungen gilt zusätzlich, dass diese gemäß § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. c GemO BW den Jahresabschluss inklusive Lagebericht sowie den Prüfungsbericht des Abschlussprüfers an die Stadt Mannheim übersenden müssen. In der Anlage 5 wird aufgeführt, an welchen Adressatenkreis die Beteiligungen den Jahresabschluss auf Grundlage der vorgenannten kommunalrechtlichen Regelung konkret versenden.

Die Feststellung des Jahresabschlusses durch die Gesellschafterversammlung hat spätestens bis zum Ablauf der ersten acht Monate gemäß § 42 a GmbHG zu erfolgen. Der Gesellschaftsvertrag kann die Frist nicht verlängern.

Nach Feststellung des Jahresabschlusses durch die Gesellschafterversammlung ist dieser gemäß § 105 GemO BW im Amtlichen Bekanntmachungsblatt der Stadt Mannheim bekannt zu geben sowie an sieben Tagen öffentlich auszulegen.

Zusätzlich ist der Jahresabschluss gemäß § 325 HGB im elektronischen Bundesanzeiger zu veröffentlichen.

#### Eigenbetriebe

Die Betriebsleitung hat gemäß Eigenbetriebsgesetz den Jahresabschluss und den Lagebericht innerhalb von sechs Monaten nach Ende des Wirtschaftsjahres aufzustellen (§ 16 EigBG). Um den Verfahrensablauf der Aufstellung, Prüfung und Beschlussfassung der Jahresabschlüsse von Eigenbetrieben zeitlich zu optimieren, gibt die Stadt Mannheim vor, dass die Aufstellung innerhalb von drei Monaten – analog der gesetzlichen Regelungen bei den GmbHs – erfolgen soll. Damit wird eine Vereinheitlichung der Prozesse im Beteiligungsportfolio der Stadt Mannheim erreicht.

Die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes erfolgt bei Eigenbetrieben durch das Rechnungsprüfungsamt der Stadt Mannheim.

Der Gemeinderat muss den Jahresabschluss innerhalb eines Jahres nach Ende des Wirtschaftsjahres feststellen. Der Betriebsausschuss berät diesen vor.

Nach Feststellung des Jahresabschlusses durch den Gemeinderat ist dieser gemäß § 16 Abs. 4 EigBG im Amtlichen Bekanntmachungsblatt der Stadt Mannheim bekannt zu geben sowie an sieben Tagen öffentlich auszulegen.

### **9.2.3 Inhalt**

Neben den gesetzlichen Vorschriften enthält der Jahresabschluss einer Beteiligung bzw. eines Eigenbetriebes der Stadt Mannheim standardmäßig folgende Angaben:

- Sofern sinnvoll, soll der Jahresabschluss eine Spartenrechnung enthalten. Dabei sollen die Unternehmensbereiche im Sinne einer Ergebnisrechnung dargestellt werden.



- Der Jahresabschluss muss Angaben zu den unternehmensspezifischen Leistungsdaten enthalten.
- Die Gehälter der Geschäftsführungen und Eigenbetriebsleitungen sollen im Anhang zum Jahresabschluss veröffentlicht werden.
- Die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrates gewährten Vorteile oder gezahlten Vergütungen für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sind gesondert im Anhang zum Jahresabschluss anzugeben.
- Die Gesellschaft soll im Jahresabschluss eine Liste von sämtlichen Unternehmen veröffentlichen, an denen sie eine Beteiligung hält. Folgende Angaben sollen enthalten sein:
  - > Name und Sitz der Gesellschaft,
  - > Höhe des Anteils,
  - > Höhe des Eigenkapitals und
  - > Ergebnis des letzten Geschäftsjahres.

Der Prozess der Auswertung von Jahresabschlüssen unter Einbeziehung des Beteiligungscontrollings wird unter dem Punkt 10 „Mandatsbetreuung“ dargestellt.

Die Auswertung von Jahresabschlüssen soll für alle Beteiligungen und Eigenbetriebe vereinheitlicht werden. Ein Muster ist in der Anlage 8 zu finden.

#### **9.2.4 Abschlussprüfer**

##### Beteiligungen in der Rechtsform GmbH

Der Aufsichtsrat ist für die Wahl des Abschlussprüfers zuständig.

Dem Aufsichtsrat sollen beim Wechsel der Prüfungsgesellschaft mindestens drei Angebote zur Auswahl vorgestellt werden.

Vor Unterbreitung des Wahlvorschlags soll der Aufsichtsrat eine Erklärung des vorgesehenen Prüfers einholen, ob und ggf. welche geschäftlichen, finanziellen, persönlichen oder sonstigen Beziehungen zwischen dem Prüfer und seinen Organen und Prüfungsleitern einerseits und dem Unternehmen und seinen Organmitgliedern andererseits bestehen, die Zweifel an seiner Unabhängigkeit begründen können. Die Erklärung soll sich auch darauf erstrecken, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr andere Leistungen für das Unternehmen, insbesondere auf dem Beratungssektor, erbracht wurden bzw. für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind.

Der Aufsichtsrat soll vereinbaren,

- dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrates wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben.

- dass der Abschlussprüfer ihn informiert bzw. im Prüfungsbericht vermerkt, wenn bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Geschäftsführung und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Kodex ergeben.
- dass der Vorsitzende des Aufsichtsrates über während der Prüfung auftretende mögliche Abschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich durch den Abschlussprüfer unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden.

Nach längstens fünfjähriger ununterbrochener Prüftätigkeit ist der Abschlussprüfer zu wechseln. Dabei muss nicht nur der den Abschluss testierende Wirtschaftsprüfer, sondern das Wirtschaftsprüfungsunternehmen im Gesamten gewechselt werden.

Der Abschlussprüfer nimmt an den Beratungen des Aufsichtsrates zum Jahresabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung.

Das Beteiligungscontrolling führt im Zusammenhang mit der Erstellung des Beteiligungsberichtes eine Übersicht über die Prüfungsgesellschaften pro Beteiligung. Das Beteiligungscontrolling steht den Fachdezernaten/dem Strategischen Beteiligungsmanagement als Dienstleister bezüglich der Erteilung von Vorschlägen zur Prüferauswahl zur Verfügung.

#### Eigenbetriebe

Da die Abschlussprüfung gesetzlich durch das RPA erfolgt, ist die Bestimmung eines Abschlussprüfers durch den Gemeinderat nicht erforderlich.

Ein/e Vertreter/in des RPA nimmt an den Beratungen des Betriebsausschusses zum Jahresabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung.

## **9.3 Quartals- und Halbjahresberichte**

### **9.3.1 Grundsätzliches**

Die Geschäftsführungen und Eigenbetriebsleitungen erstellen grundsätzlich quartalsweise Berichte zur aktuellen Unternehmenssituation. Bei kleineren Gesellschaften und Eigenbetrieben kann eine halbjährliche Berichterstattung genügen. Die Entscheidung über die Häufigkeit der Berichterstattung trifft der Aufsichtsrat/Betriebsausschuss.

Die Einbeziehung der Beteiligungen und Eigenbetriebe in das Berichtswesen der Stadt Mannheim wird in der Anlage 4 dargestellt.

### **9.3.2 Terminplan**

Die Berichte sind spätestens vier Wochen nach Ablauf eines Quartals in schriftlicher Form den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums und dem Beteiligungscontrolling zu übersenden.

Erfolgt zeitnah zum Berichtszeitpunkt eine Sitzung des Aufsichtsgremiums so kann die Versendung im Rahmen der Einladung zur Sitzung mit den anderen Unterlagen/Vorlagen erfolgen.

### **9.3.3 Inhalt**

Die Berichterstattung erfolgt standardisiert anhand der in der Anlage 9 aufgeführten Muster-Berichte.

Darüber hinaus enthalten die Berichte standardmäßig folgende Angaben:

- Erhebliche Abweichungen von den Plandaten sind mit der Berichterstattung schriftlich zu erläutern.
- Die Berichte müssen unternehmensspezifische Kennzahlen, die sich aus der strategischen Entwicklungsplanung ableiten und im Wirtschaftsplan gesondert aufgeführt werden, enthalten.
- Gleichfalls sind unternehmensspezifische Leistungsdaten zu berichten.

### **9.3.4 Prozess**

Der Prozessverlauf der Auswertung von Quartals-/Halbjahresberichten, die nicht in Gremiensitzungen behandelt werden, gestaltet sich wie folgt:

- Der Bericht wird durch die Beteiligungsunternehmen an die Aufsichtsratsmitglieder und zeitgleich an das Beteiligungscontrolling der Stadt Mannheim übersendet.
- Das Beteiligungscontrolling wertet den Bericht aus.
- Einfache Verständnisfragen zum Bericht klärt das Beteiligungscontrolling direkt mit den Beteiligungsunternehmen. In anderen Fällen tritt das Beteiligungscontrolling in Abstimmung mit den Fachdezernaten an die Beteiligungen heran.
- Die fertige Stellungnahme des Beteiligungscontrollings zum Bericht wird der/dem Aufsichtsratsvorsitzenden (Oberbürgermeister oder Bürgermeister/in) zur Verfügung gestellt.

Bei Unternehmen, bei denen der Oberbürgermeister Aufsichtsratsvorsitzender ist, erhält zeitgleich der/die zuständige Bürgermeister/in die Auswertung des Beteiligungscontrollings zum Bericht.

- Das Beteiligungscontrolling fasst die Ergebnisse der Auswertung der Quartals- und Halbjahresberichte über alle in das Berichtswesen einbezogenen Beteiligungen zusammen. Die gebündelten Ergebnisse werden über das Strategische Beteiligungsmanagement dem Oberbürgermeister zur Verfügung gestellt.

Der Prozessverlauf der Auswertung von Berichten im Zuge von Gremiensitzungen wird unter dem Punkt 10 „Mandatsbetreuung“ dargestellt.

## **9.4 Risikoberichte**

### **9.4.1 Grundsätzliches und Terminplan**

Die Geschäftsführungen und Eigenbetriebsleitungen erstellen mindestens einmal jährlich einen Risikobericht. Der Risikobericht ist mit der Einladung zur Sitzung des Aufsichtsrates/Betriebsausschusses an die Mitglieder des Aufsichtsgremiums und das Beteiligungscontrolling zu versenden. Die Behandlung des Risikoberichtes im Aufsichtsrat/Betriebsausschuss erfolgt mit der Befassung zum Wirtschaftsplan (siehe Punkt 9.1.3).

Die Einbeziehung der Beteiligungen und Eigenbetriebe in das Berichtswesen der Stadt Mannheim wird in der Anlage 4 festgelegt.

### **9.4.2 Inhalt**

Der Risikobericht gibt eine Einschätzung zur Risikosituation des Unternehmens, indem er relevante Risikofaktoren darstellt sowie die durch die Betriebsleitung/Geschäftsführung ergriffene Maßnahmen zur Gegensteuerung vorstellt.

Die Risikoberichterstattung der Beteiligungen und Eigenbetriebe der Stadt Mannheim erfolgt anhand eines einheitlichen Mindeststandards (siehe Anlage 10).

Der Prozess der Auswertung von Risikoberichten unter Einbeziehung des Beteiligungscontrollings wird unter dem Punkt 10 „Mandatsbetreuung“ dargestellt.

## **10 Mandatsbetreuung**

### **10.1 Grundsätzliches**

Unter Mandatsbetreuung wird allgemein die fachliche Unterstützung der von der Kommune bestimmten Mitglieder in Aufsichtsgremien verstanden.

Die Betreuung der Mandate des Oberbürgermeisters ist Aufgabe des Strategischen Beteiligungsmanagements, die der Bürgermeister/innen ist Aufgabe der Fachdezernate.

Mit Einführung des Handbuches wird die Mandatsbetreuung für Gemeinderäte/innen in ihrer Funktion als Mitglied des jeweiligen Aufsichtsgremiums schrittweise aufgebaut. Es wird mit der unterstützenden Auswertung von Jahresabschlüssen und Wirtschaftsplänen begonnen. Die Mandatsbetreuung für Gemeinderäte/innen ist Aufgabe des Strategischen Beteiligungsmanagements, wenn der Oberbürgermeister Aufsichtsratsvorsitzender ist, ansonsten die des zuständigen Fachdezernates.

## 10.2 Terminplan und Prozess

Zum Jahresende eines Wirtschaftsjahres werden seitens der Geschäftsführung/Eigenbetriebsleitung die mit dem/der Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums abgestimmten Termine für die geplanten Sitzungen im Folgejahr bekannt gegeben.

Die Geschäftsführung/Eigenbetriebsleitung lädt die Aufsichtsratsmitglieder/Betriebsausschussmitglieder mit einer Frist von mindestens zwei Wochen zu den Sitzungen der Aufsichtsgremien ein.

Der Prozess Mandatsbetreuung unter Einbeziehung des Beteiligungscontrollings (bei Auswertung von Wirtschaftsplänen, Jahresabschlüssen, Berichten) gestaltet sich wie folgt:

- Nach Eingang der Unterlagen von den Beteiligungsunternehmen beim Beteiligungscontrolling werden diese ausgewertet. Einfache Verständnisfragen zu den Unterlagen klärt das Beteiligungscontrolling direkt mit den Beteiligungsunternehmen. In anderen Fällen tritt das Beteiligungscontrolling in Abstimmung mit den Fachdezernaten an die Beteiligungen heran.
- Die Auswertungen des Beteiligungscontrollings sind eine Woche vor dem Sitzungstermin an den/die Aufsichtsratsvorsitzende/n (Oberbürgermeister oder zuständige/r Bürgermeister/in) zu übergeben.

Bei Unternehmen, bei denen der Oberbürgermeister Aufsichtsratsvorsitzender und der/die Bürgermeister/in Mitglied/Gast im Aufsichtsrat ist, erhält zeitgleich der/die Bürgermeister/in die Auswertung des Beteiligungscontrollings zur Information.

- Das Strategische Beteiligungsmanagement oder die Fachdezernate erarbeiten auf Basis der Auswertung des Beteiligungscontrollings ihre Mandatsbetreuung.
- Die kommunalen Aufsichtsratsmitglieder (zuständige/r Bürgermeister/in, wenn der Oberbürgermeister Aufsichtsratsvorsitzender ist; Gemeinderäte/innen) erhalten mindestens zwei Tage vor der Sitzung die Mandatsbetreuung durch das Strategische Beteiligungsmanagement oder die Fachdezernate. Die Versendung der Mandatsbetreuung erfolgt grundsätzlich per E-Mail.

## 10.3 Teilnahme an Sitzungen

a) Der/die Bürgermeister/in übt die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden aus.

Ein/e Mitarbeiter/in des Fachdezernates nimmt an den Sitzungen des Aufsichtsrates teil.

Er/Sie führt i. d. R. das Protokoll.

b) Der Oberbürgermeister übt die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden aus.

Ein/e Mitarbeiter/in des Fachdezernates nimmt an den Sitzungen des Aufsichtsrates teil.

Er/Sie führt i. d. R. das Protokoll. Ein/e Vertreter/in aus dem Strategischen Beteiligungsmanagement nimmt als Gast an den Sitzungen teil.

### c) Eigenbetriebe

Ein/e Mitarbeiter/in des Fachdezernates nimmt an den Sitzungen des Betriebsausschusses teil. Die Ratsschreiberei führt i. d. R. das Protokoll.

### d) Beteiligungscontrolling

Ein Vertreter des Beteiligungscontrollings wird zum Komplex Jahresabschluss zu den Aufsichtsratssitzungen eingeladen.

## **11 Geschäftsführerangelegenheiten**

### **11.1 Grundsätzliches**

Die Bearbeitung von Geschäftsführerangelegenheiten erfolgt durch das jeweilige Fachdezernat bzw. das Strategische Beteiligungsmanagement, wenn der Oberbürgermeister Aufsichtsratsvorsitzender einer Beteiligung ist.

Aufgaben im Rahmen der Bearbeitung von Geschäftsführerangelegenheiten sind insbesondere

- (Wieder-)Bestellung und Abberufung von Geschäftsführern,
- Erarbeitung, Verlängerung, Beendigung von Anstellungsverträgen,
- Vorbereitung und Auswertung von Zielvereinbarungen mit Geschäftsführern.

Das Beteiligungscontrolling wird als Dienstleister durch das Strategische Beteiligungsmanagement und die Fachdezernate einbezogen.

Durch das Beteiligungscontrolling wird eine Übersicht zu den Vergütungen der Geschäftsführungen über das Gesamtportfolio geführt.

### **11.2 Inhalte einer Geschäftsführerakte**

Die geschäftsführerbezogenen Akten werden beim Strategischen Beteiligungsmanagement bzw. den Fachdezernaten geführt.

Als Mindeststandard müssen vorhanden sein:

- a) Bestellungsbeschlüsse
- b) Anstellungsverträge inkl. Änderungen
- c) jährliche Zielvereinbarungen inkl. der Auswertungen
- d) Altersvorsorgeregelungen
- e) Schriftverkehr

Für die Themen, bei denen das Beteiligungscontrolling als Dienstleister hinzugezogen wird, werden die entsprechenden Akten parallel im Vermögensdezernat geführt.

### **11.3 Inhalte eines Geschäftsführeranstellungsvertrages**

Geschäftsführeranstellungsverträge sollen für Beteiligungsunternehmen der Stadt Mannheim unter Verwendung eines einheitlichen Musters abgeschlossen werden (siehe Anlage 11).

## **12 Er- und Bearbeitung von Querschnittsthemen**

Die Er- und Bearbeitung von Querschnittsthemen ist Aufgabe des Beteiligungscontrollings. Das Strategische Beteiligungsmanagement und/oder die Fachdezernate werden durch das Beteiligungscontrolling entsprechend einbezogen.

Sobald aus der Bearbeitung von Querschnittsthemen verbindliche Standards und Richtlinien erwachsen, werden diese der Dezernentenkonferenz zur Entscheidung vorgelegt; die Rechte des Gemeinderats sind zu wahren.

Das Recht, Handlungs-, Entscheidungs- und Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Er- und Bearbeitung von Querschnittsthemen anzumelden, liegt bei allen drei Einheiten.

Querschnittsthemen sind insbesondere:

- gesellschaftsrechtliche Grundlagen,
- vergaberechtliche Grundlage,
- steuerrechtliche Grundlagen,
- Beihilfethemen,
- europarechtliche Entwicklungen,
- Geschäftsführerangelegenheiten.

Durch das Beteiligungscontrolling werden Fortbildungsveranstaltungen für Verwaltungsmitarbeiter/innen und Mandatsträger/innen zu einzelnen Themen angeboten. Die Themen der Fortbildungsveranstaltungen werden mit dem Strategischen Beteiligungsmanagement abgestimmt.

Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Strategischen Beteiligungsmanagement, dem Beteiligungscontrolling und den Fachdezernaten findet im „Arbeitskreis Beteiligungsmanagement“ statt. Sitzungen des Arbeitskreises werden durch das Beteiligungscontrolling organisiert.

### **13 Erarbeitung von Standards und Richtlinien**

Die Erarbeitung von Standards und Richtlinien ist Aufgabe des Beteiligungscontrollings. Das Strategische Beteiligungsmanagement und/oder die Fachdezernate werden durch das Beteiligungscontrolling entsprechend einbezogen.

Verbindliche Standards und Richtlinien werden der Dezernentenkonferenz zur Entscheidung vorgelegt; die Rechte des Gemeinderats sind zu wahren.

Das Recht, Handlungs-, Entscheidungs- und Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Erarbeitung von Standards und Richtlinien anzumelden, liegt bei allen drei Einheiten.

Die Standards sind Anlage dieses Handbuches und werden fortgeschrieben.



# Anlage 1: Fachliche Zuordnung der Eigenbetriebe und Beteiligungen

Stand: 22.04.2009

<b>Oberbürgermeister Dr. Kurz</b> Vorsitz im Gemeinderat / Leitung der Verwaltung				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sparkasse</li> <li>▪ Stadtmarketing Mannheim GmbH</li> </ul>
<b>Dezernat I</b> <b>Erster BM Specht</b> Finanzen, Vermögen, Bürgerdienste, Sicherheit & Ordnung	<b>Dezernat II</b> <b>BM Grötsch</b> Wirtschaft, Arbeit, Soziales, Kultur	<b>Dezernat III</b> <b>BM Warminski- Leitheußer</b> Bildung, Jugend, Gesundheit, Sport	<b>Dezernat IV</b> <b>BM Quast</b> Bauen, Planung, Umwelt, Verkehr	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>MVV GmbH</b></li> <li>▪ <b>MVV Energie AG</b></li> <li>▪ <b>MVV Verkehr AG</b></li> <li>▪ <b>MVV OEG AG</b></li> <li>▪ <b>RNV GmbH</b></li> <li>▪ FNF GmbH</li> <li>▪ Zweckverband Verkehrsverbund Rhein-Neckar (ZRN)</li> <li>▪ Verkehrsverbund Rhein-Neckar GmbH (VRN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EB Kunsthalle</li> <li>▪ EB Nationaltheater</li> <li>▪ EB Reiss-Engelhorn-Museen</li> <li>▪ SMB mbH</li> <li>▪ FVZ GmbH</li> <li>▪ GrossMarkt GmbH</li> <li>▪ <b>M:Con GmbH</b></li> <li>▪ Stadtreklame GmbH</li> <li>▪ RNF GmbH</li> <li>▪ Alte Feuerwache GmbH</li> <li>▪ Musikpark MA GmbH</li> <li>▪ Planetarium MA gGmbH</li> <li>▪ Mafinex GmbH</li> <li>▪ Leihamt AöR</li> <li>▪ <b>Popakademie GmbH</b></li> <li>▪ <b>Kunsthallen-Ausstellungen gGmbH</b></li> <li>▪ Arbeitstherapeutische Werkstätten GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Klinikum Mannheim GmbH</b></li> <li>▪ Altenpflegeheime GmbH</li> <li>▪ Abendakademie und Volkshochschule GmbH</li> <li>▪ Studien-Institut Rhein-Neckar</li> <li>▪ Abendschulen Mannheim GmbH</li> <li>▪ Schweißtechnische Lehr- und Versuchsanstalt GmbH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EB Abfallwirtschaft</li> <li>▪ EB Friedhöfe</li> <li>▪ EB Stadtentwässerung</li> <li>▪ <b>GBG mbH</b></li> <li>▪ BBS GmbH *</li> <li>▪ MWS Bauconsult GmbH</li> <li>▪ MWS Grundstücksverwaltungs mbH</li> <li>▪ Parkhausbetriebe GmbH</li> <li>▪ Stadtpark gGmbH</li> <li>▪ Duoqingyuan-Teehaus GmbH</li> <li>▪ Stadtpark Mannheim Wirtschaftsbetriebs-GmbH</li> <li>▪ Abfallbeseitigungsgesellschaft mbH</li> <li>▪ Rheinfähre Altrip GmbH</li> </ul>	
- Beteiligungen, bei denen der OB den Vorsitz im AR wahrnimmt, sind fettgedruckt. * vorläufige fachliche Zuordnung; die endgültige Zuordnung erfolgt nach Beendigung des Change-Projektes Immobilienmanagement				

Grundsatz der fachlichen Zuordnung mittelbarer Beteiligungen:  
 Mittelbare Beteiligungen folgen der fachlichen Zuordnung der unmittelbaren Mutter.

Grundsatz der fachlichen Zuordnung geringfügiger unmittelbarer Beteiligungen:  
 Geringfügige unmittelbare Beteiligungen (Kapitalanteil weniger als 10 %) werden dem Vermögensdezernat zugeordnet.  
 Davon ausgenommen sind die Energieeffizienzagentur Rhein-Neckar gGmbH (Dezernat IV) und die Gemeinnützige Kunststiftung Baden-Württemberg GmbH (Dezernat II).

## **Anlage 2: Organisation der Beteiligungssteuerung**

### Maßnahmeplan:

- Ansprechpartner/innen im Strategischen Beteiligungsmanagement, in den Fachdezernaten und der Organisationseinheit Beteiligungscontrolling benennen (Telefonnummer, E-Mail-Adresse etc.)
- Organigramm der Organisationseinheit Beteiligungscontrolling einfügen

### **Anlage 3: Aufgabenschwerpunkte der Beteiligungssteuerung in der Stadt Mannheim**

In der nachfolgenden Übersicht (Aufgabenmatrix) werden die Aufgabenschwerpunkte der strategischen und operativen Beteiligungssteuerung dargestellt. Diese werden durch Teilaufgaben weiter untersetzt. Gleichzeitig erfolgt je Teilaufgabe die Festlegung von Zuständigkeiten des Strategischen Beteiligungsmanagements, des Beteiligungscontrollings und der Fachdezernate unterteilt nach Initiativrecht, Federführung/Verantwortung sowie Mitwirkung/Einbeziehung.

#### Begriffsbestimmung:

- **Initiativrecht**
  - > Recht darauf, Handlungs-, Entscheidungs- und Weiterentwicklungsbedarf in Bezug auf beteiligungsrelevante Sachverhalte anzuzeigen.
  - > Die Bearbeitung dieser Sachverhalte muss nicht bei der Einheit liegen, die den vorgenannten Bedarf anzeigt.
- **Federführung/Verantwortung**
  - > Ein Prozess wird unter Federführung/Verantwortung einer Einheit begleitet.
  - > Federführung/Verantwortung muss nicht gleichgesetzt sein mit Entscheidungskompetenz.
  - > Federführung/Verantwortung muss nicht operative Abarbeitung bedeuten, kann aber.
- **Mitwirkung/Einbeziehung**
  - > In die Bearbeitung einer beteiligungsrelevanten Fragestellung wird eine Einheit durch eine andere einbezogen. Die Einheit wirkt bei der Bearbeitung entsprechend mit.
  - > Mitwirkung/Einbeziehung kann erfolgen durch Gespräche, Teilnahme an Projektgruppen, konkrete inhaltliche Mitarbeit einzelner Personen bspw. in die schriftliche Erarbeitung von Vorlagen etc.

Aufgabenschwerpunkte	Teilaufgaben im Rahmen der Beteiligungssteuerung	Strategisches Beteiligungsmanagement (Str. BM)	Beteiligungscontrolling (BC)	Fachdezernate (FD)
<b>Strategische Beteiligungssteuerung</b>				
<b>Betrachtung Gesamtportfolio</b>	Erstellung von Analysen übers Gesamtportfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung durch Str. BM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung durch Str. BM/BC</li> </ul>
<b>Entwicklung von Instrumenten der strategischen Steuerung</b>	Aufbau, Weiterentwicklung und Implementierung von strategischen Steuerungsinstrumenten (konkret: Gesellschafterziele, strategische Entwicklungsplanung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>
	Erarbeitung von Gesellschafterzielen für ein Beteiligungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>
	Erarbeitung einer strategischen Entwicklungsplanung für ein Beteiligungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>
<b>Strategische Unternehmensentscheidungen</b>	strategisch relevante Einzelprojekte wie z. B. die Gründung/Errichtung, wesentliche Veränderungen, Umwandlung, Veräußerung/Auflösung, Liquidation von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>

Aufgabenschwerpunkte	Teilaufgaben im Rahmen der Beteiligungssteuerung	Strategisches Beteiligungsmanagement (Str. BM)	Beteiligungscontrolling (BC)	Fachdezernate (FD)
<b>Operative Beteiligungssteuerung</b>				
<b>Beteiligungsverwaltung</b>	Zentrale Führung von Akten (Dokumentationsfunktion), wie z. B. Gesellschaftsvertrag, Gründungsbeschluss etc. <i>Anmerkung: Zu unterscheiden ist die persönliche Aktenführung i. Z. m. einem AR-Mandat bzw. AR-Vorsitz. Diese liegt beim/bei der Mandatsträger/in!</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>
	Service Intranet		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>
<b>Beteiligungsbericht</b>	Erstellung des Beteiligungsberichtes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>
	Organisation der Beteiligungsklausur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	
<b>Beteiligungscontrolling</b>	(Weiter-)Entwicklung von Instrumenten und Standards des Beteiligungscontrollings	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>

Aufgabenschwerpunkte	Teilaufgaben im Rahmen der Beteiligungssteuerung	Strategisches Beteiligungsmanagement (Str. BM)	Beteiligungscontrolling (BC)	Fachdezernate (FD)
	Überwachung der Ergebnis- und Geschäftsentwicklung der Beteiligungsunternehmen sowie der vorgegebenen Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>
	Auswertung von Wirtschaftsplänen, Quartalsberichten, Jahresabschlüssen, Risikoberichten und mittelfristigen Planungen als Basis für die Überwachung der Ergebnis- und Geschäftsentwicklung sowie die weitere Mandatsträgerbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>
<b>Mandatsbetreuung</b>	Betreuung von städtischen Mandatsträgern (Oberbürgermeister, Bürgermeister/innen, weitere kommunale Vertreter/innen) in Aufsichtsgremien, z. B. durch Kommentierung von Vorlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung, wenn OB ARV ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>
<b>Geschäftsführerangelegenheiten</b>	Zentrale Verwaltung von Geschäftsführerverträgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung, wenn OB ARV ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>
	Bearbeitung von Geschäftsführerangelegenheiten, (z. B. im Zusammenhang mit der Erarbeitung, Verlängerung, Beendigung von Anstellungsverträgen; Vorbereitung und Auswertungen von Zielvereinbarungen mit Geschäftsführungen etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung, wenn OB ARV ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>

Aufgabenschwerpunkte	Teilaufgaben im Rahmen der Beteiligungssteuerung	Strategisches Beteiligungsmanagement (Str. BM)	Beteiligungscontrolling (BC)	Fachdezernate (FD)
<b>Querschnittsthemen</b>	Inhaltliche Er- und Bearbeitung von Querschnittsthemen im Rahmen der operativen Beteiligungssteuerung und in diesem Sinne ständiger Ansprechpartner (i. S. eines Experten) für das strategische Beteiligungsmanagement und die Fachdezernate (z. B. gesellschaftsrechtliche Grundlagen im Sinne eines Kompetenzzentrums)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>
	Angebot von Fortbildungsveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	
	Durchführung des „Arbeitskreises Beteiligungscontrolling“	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>
<b>Standards/Richtlinien/ Grundsatzfragen</b>	Erarbeitung von Standards/Richtlinien im Rahmen der Beteiligungssteuerung, (z. B. Muster-Gesellschaftsvertrag, Muster-Geschäftsordnungen, generelle Regelungen über Aufsichtsratsvergütung, Vergütungsrichtlinien/-empfehlungen für Geschäftsführungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Federführung/ Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativrecht</li> <li>▪ Mitwirkung/ Einbeziehung</li> </ul>

## Anlage 4: Umfang des in die operative Beteiligungssteuerung einbezogenen Beteiligungsportfolios

Bei Minderheitsgesellschaften soll auf die Berichterstellung seitens der Stadt Mannheim hingewirkt werden.

Ifd. Nr.	Name des Unternehmens	Beteiligungs-ebene	Anteil der Stadt MA in % (Q gem. BB 2007)	Beteiligungs-ver-waltung	Quartals-bericht	Halbjah-resbericht	Risikobe-richt	Mandatsbetreuung (Wirtschaftsplan, Jahresabschluss, Berichte)
<b>OB-Bereich</b>								
1	Sparkasse	1. Ebene		X	X		X	X
2	Stadtmarketing Mannheim GmbH	1. Ebene	51,25	X		X	X	X
<b>Dezernat I</b>								
3	MVV GmbH	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
4	MVV Energie AG	3. Ebene	50,10	X	X		X	X
5	MVV Verkehr AG	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
6	MVV OEG AG	2. Ebene	99,78	X	X		X	X
7	RNV GmbH	3. Ebene	51,35	X	X		X	X
8	FNF GmbH	1. Ebene	25,00	X		X	X	X
9	Zweckverband Verkehrsverbund Rhein-Neckar (ZRN)	1. Ebene	14,20 (17 von 120 Stimmen)	X		X	X	X
10	Verkehrsverbund Rhein-Neckar GmbH (VRN)	2. Ebene	14,20	X		X	X	X



Ifd. Nr.	Name des Unternehmens	Beteiligungs-ebene	Anteil der Stadt MA in % (Q gem. BB 2007)	Beteiligungsver-waltung	Quartals-bericht	Halbjah-resbericht	Risikobe-richt	Mandatsbetreuung (Wirtschaftsplan, Jahresabschluss, Berichte)
<b>Dezernat II</b>								
11	EB Kunsthalle	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
12	EB Nationaltheater	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
13	EB Reiss-Engelhorn-Museen	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
14	SMB mbH	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
15	Fleischversorgungszentrum Mannheim GmbH (FVZ)	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
16	GrossMarkt GmbH	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
17	M:Con GmbH	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
18	Mannheimer Stadtreklame GmbH	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
19	Rhein-Neckar Flugplatz GmbH (RNF)	2. Ebene	60,00	X	X		X	X
20	Alte Feuerwache GmbH	1. Ebene	100,00	X		X	X	X
21	Musikpark Mannheim GmbH	1. Ebene	100,00	X		X	X	X
22	Planetarium Mannheim gGmbH	1. Ebene	98,20	X		X	X	X
23	Mafinex GmbH	1. Ebene	100,00	X		X	X	X
24	Leihamt AöR	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
25	Popakademie GmbH	1. Ebene	33,50	X		X	X	X

Ifd. Nr.	Name des Unternehmens	Beteiligungs-ebene	Anteil der Stadt MA in % (Q gem. BB 2007)	Beteiligungsver-waltung	Quartals-bericht	Halbjah-resbericht	Risikobe-richt	Mandatsbetreuung (Wirtschaftsplan, Jahresabschluss, Berichte)
26	Kunsthallen-Ausstellungs gGmbH	1. Ebene	50,00	X		X	X	X
27	Arbeitstherapeutische Werkstätten GmbH	1. Ebene	50,00	X		X	X	X
<b>Dezernat III</b>								
28	Klinikum Mannheim GmbH	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
29	Altenpflegeheime GmbH	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
30	Mannheimer Abendakademie und Volkshochschule GmbH	1. Ebene	70,00	X	X		X	X
31	Studien-Institut Rhein-Neckar	1. Ebene	56,60	X		X	X	X
32	Abendschulen Mannheim GmbH	2. Ebene	70,00	X		X	X	X
33	Schweißtechnische Lehr- und Versuchsanstalt GmbH	1. Ebene	50,00	X		X	X	X
<b>Dezernat IV</b>								
34	EB Abfallwirtschaft	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
35	EB Friedhöfe	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
36	EB Stadtentwässerung	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
37	GBG mbH	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
38	BBS GmbH	2. Ebene	100,00	X	X		X	X
39	MWS Bauconsult GmbH	2. Ebene	100,00	X	X		X	X

<b>Ifd. Nr.</b>	<b>Name des Unternehmens</b>	<b>Beteiligungs-ebene</b>	<b>Anteil der Stadt MA in % (Q gem. BB 2007)</b>	<b>Beteiligungsver-waltung</b>	<b>Quartals-bericht</b>	<b>Halbjah-resbericht</b>	<b>Risikobe-richt</b>	<b>Mandatsbetreuung (Wirtschaftsplan, Jahresabschluss, Berichte)</b>
40	MWS Grundstücksverwaltungs mbH	3. Ebene	100,00	X	X		X	X
41	Mannheimer Parkhausbetriebe GmbH	1. Ebene	100,00	X	X		X	X
42	Stadtpark Mannheim gGmbH	1. Ebene	99,96	X	X		X	X
43	Duojingyuan-Teehaus GmbH	2. Ebene	74,97	X	X		X	X
44	Stadtpark Mannheim Wirtschaftsbetriebs-GmbH	2. Ebene	99,96	X	X		X	X
45	Abfallbeseitigungsgesellschaft mbH	1. Ebene	99,28	X	X		X	X
46	Rheinfähre Altrip GmbH	1. Ebene	50,00	X		X	X	X
47	Klimaschutzagentur Mannheim gGmbH	1. Ebene	51,00	X		X	X	X

## **Anlage 5: Adressatenkreis Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse gemäß § 103 GemO BW**

### Maßnahmeplan:

Aufstellung des Adressatenkreises der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse von Beteiligungen auf Basis des § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. c GemO BW

## **Anlage 6: Muster-Wirtschaftsplan**

### Maßnahmeplan:

Entwicklung eines Muster-Wirtschaftsplanes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen (Gliederung, Detaillierungsgrad) einzelner Teilpläne.

## **Anlage 7: Muster-Stellungnahme Wirtschaftsplan**

### Maßnahmeplan:

Erarbeitung einer Muster-Stellungnahme zur Auswertung von Wirtschaftsplänen.

## **Anlage 8: Muster-Stellungnahme Jahresabschluss**

### Maßnahmeplan:

Erarbeitung einer Muster-Stellungnahme zur Auswertung von Jahresabschlüssen.

## **Anlage 9: Muster-Berichte**

### Maßnahmeplan:

Prüfung, ob Anpassung der Muster-Berichte notwendig wird, wenn der Muster-Wirtschaftsplan entwickelt worden ist.

**Halbjahresbericht**

**Prognose / Hochrechnung**

	Wirtschafts-	Ist 1. Halbjahr	Ist 1. Halbjahr	Ende des	Abweichung	Abweichung
	plan	Vorjahr	Ifd. Jahr	Geschäftsjahrs	Plan T-DM	Plan %
Umsatzerlöse						
Bestandsveränderungen						
aktivierte Eigenleistungen						
sonstige betriebliche Erträge						
<b>Gesamtleistung</b>						
Materialaufwand						
Personalaufwand						
Abschreibungen						
sonstige betriebliche Aufwendungen						
<b>Betriebsaufwand</b>						
<b>operatives Ergebnis</b>						
Erträge aus Beteiligungen						
Zinsen und ähnliche Erträge						
Zinsen und ähnliche Aufwendungen						
<b>Finanzergebnis</b>						
<b>Ergebnis d. gewöhnl. Geschäftstätigkeit</b>						
a.o. Erträge						
a.o. Aufwendungen						
<b>a.o. Ergebnis</b>						
Steuern						
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>						

**Erläuterungen für erhebliche Abweichungen Plan-Ist ( stichwortartig)**  
**Lagebericht zum 30.6. ( stichwortartig) / Darstellung von Risiken**

**Bericht 3. Quartal**

				Prognose / Hochrechnung		
	Wirtschafts- plan	Ist 3. Quartal kum./Vorjahr	Ist 3. Quartal kum./Ifd.Jahr	Ende des Geschäftsjahres	Abweichung Plan T-DM	Abweichung Plan %
Umsatzerlöse						
Bestandsveränderungen						
aktivierte Eigenleistungen						
sonstige betriebliche Erträge						
<b>Gesamtleistung</b>						
Materialaufwand						
Personalaufwand						
Abschreibungen						
sonstige betriebliche Aufwendungen						
<b>Betriebsaufwand</b>						
<b>operatives Ergebnis</b>						
Erträge aus Beteiligungen						
Zinsen und ähnliche Erträge						
Zinsen und ähnliche Aufwendungen						
<b>Finanzergebnis</b>						
<b>Ergebnis d. gewöhnl. Geschäftstätigkeit</b>						
a.o. Erträge						
a.o. Aufwendungen						
<b>a.o. Ergebnis</b>						
Steuern						
<b>Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>						

Leistungszahlen analog Beteiligungsbericht Stadt MA  
 Erläuterungen für erhebliche Abweichungen Plan-Ist ( stichwortartig)



## **Anlage 10: Muster-Risikobericht**

### Maßnahmeplan:

Entwicklung eines Muster-Risikoberichtes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen der Risikoberichterstattung.

## **Anlage 11: Muster-Geschäftsführeranstellungsvertrag**

### Maßnahmeplan:

Erarbeitung eines Muster-Anstellungsvertrages und Vergütungsrichtlinien für Geschäftsführer (Grundvergütung, Tantieme, Altersvorsorge etc.).

## **Anlage 12: Muster-Gesellschaftsverträge**

### Maßnahmeplan:

Anpassung der Muster-Gesellschaftsverträge

## **Anlage 13: Checkliste Monti-Paket**