

**Zielbild/ Zielsystem/ Zielcontrolling/ Kennziffern/ Berichtswesen
Verfahrensweise zur Festsetzung von Zielbildern der Unternehmen und Zielvereinbarungen zwischen der Landeshauptstadt Potsdam und den Unternehmen**

Zielbild

Während private Unternehmen ausschließlich marktorientiert auftreten, agieren öffentliche Unternehmen stärker im Spannungsfeld zwischen Markt, Politik und Öffentlichkeit.

Anstelle der Profitabilität wird von ihnen in erster Linie ein öffentlicher Auftrag erfüllt. Dabei liegt es im Gemeinwohlinteresse, dass die öffentlichen Unternehmen ihrem eigentlichen Zweck folgen. Andererseits sind die Eigentümer öffentlicher Unternehmen an effektiven Strukturen und an einer Rendite im Umgang mit knappen Ressourcen interessiert, sie sind nicht nur Gesellschafter sondern auch Auftraggeber.

Die öffentlichen Unternehmen werden - je nach Rechtsform - von der Geschäftsführung/ dem Vorstand/ der Werkleitung geleitet und durch einen politisch bzw. administrativ besetzten Verwaltungs- oder Aufsichtsrat bzw. Werksausschuss kontrolliert.

In den Gesellschafterversammlungen vertritt der Oberbürgermeister/ die Oberbürgermeisterin die Gemeinde, er/ sie kann aber Beschäftigte mit der Wahrnehmung dieser Aufgabe betrauen.

Zudem obliegen bestimmte strategische Entscheidungen, wie z. B. Gründungen von städtischen Unternehmen und Anteilsan- und -verkäufe, der Zustimmung der Stadtverordnetenversammlung.

Aufgrund der größeren Anzahl an Akteuren bei öffentlichen Unternehmen besteht eine größere Gefahr der Intransparenz. Die Steuerung gestaltet sich daher häufig schwieriger als in der Privatwirtschaft. Entsprechend bedarf es hier besonders klarer, transparenter und effizienter Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Da die Beteiligungsunternehmen i.d.R. auf Grund ihres Unternehmenszwecks von herausgehobener Bedeutung für das Gemeinwohl sind und somit eine besondere Verantwortung tragen, leitet sich zugleich die Verpflichtung für die LHP ab, die politischen und verwaltungsmäßigen Voraussetzungen für die Tätigkeit dieser Unternehmen planmäßig und nachhaltig zu gewährleisten. Zu deren Umsetzung ist ein System, welches wechselseitige Informations- und Konsultationsbeziehungen von der Planung über die Durchführung bis hin zur Ergebnisdarstellung umfasst, aufzubauen. Hierbei soll gleichzeitig ein hohes Maß an Transparenz der jeweiligen Prozesse erreicht werden, was auch eine Nachvollziehbarkeit von bestimmten Entscheidungen in der Öffentlichkeit gewährleisten kann.

Zielsystem für die Unternehmen

1. Die Steuerung der Unternehmen der LHP soll über unternehmensspezifische Zielsysteme erfolgen. Diese haben die Funktion, das mit den Unternehmen verfolgte wichtige öffentliche Interesse in einem klar gegliederten und abgestuften System auf einzelne Ziele - fachlich und wirtschaftlich - zu konkretisieren.
2. Das Zielsystem soll wie folgt aufgebaut werden:

- 2.1 Die Aufgaben des Unternehmens werden im Gesellschaftsvertrag/ in der Satzung als Gegenstand bestimmt. Aufbauend auf diesem Gesellschaftsgegenstand legt die Stadtverordnetenversammlung der LHP für ihre Unternehmen Zielvorgaben im Sinne einer Eigentümerstrategie fest. Dabei stellt die Summe der Zielvorgaben das Eigentümerziel dar. Bereits bestehende Verträge zwischen der LHP und dem Unternehmen sind dem zugrunde zu legen.
Grundsätzlich sollen die im Eigentümerziel definierten Vorgaben Fach- und Finanzziele sein, die in inhaltlich - fachlicher sowie finanzieller Hinsicht klar und messbar formuliert sind.
- 2.2 Die Weiterentwicklung der Unternehmensziele findet in enger Abstimmung zwischen dem zuständigen Fachbereich und dem Bereich Beteiligungsmanagement unter Einbeziehung des betreffenden Unternehmens statt. Zusammen mit dem Unternehmensgegenstand soll so ein Zielbild entstehen, welches das von der LHP verfolgte Interesse und die fachlichen Leistungs- und Wirtschaftlichkeitsziele des Unternehmens in folgenden Stufen konkretisiert:
- a.) Oberziele; diese enthalten die grundsätzlichen Leitaussagen für das Unternehmen,
 - b.) Teilziele; diese spezifizieren das Oberziel, ggf. bezogen auf die einzelnen Segmente des Tätigkeitsfeldes.
- 2.3 Die Umsetzung der durch die LHP bestimmten Unternehmensziele liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung/ der Werkleitung bzw. des Vorstandes der Beteiligungsunternehmen/ Eigenbetriebe/ Anstalten des öffentlichen Rechts.
- Das Unternehmen erarbeitet hierzu ein Unternehmenszielbild und ein strategisches Unternehmenskonzept für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Dieses Unternehmenskonzept muss von den entsprechenden Gremien der Gesellschaft beschlossen werden und soll regelmäßig aktualisiert werden.
- 2.4 Aus dem Unternehmenskonzept sollen im Rahmen der mittelfristigen Finanzplanung drei- bis fünfjährige Erfolgs-, Investitions-, Finanz- und Stellenpläne abgeleitet werden.
- 2.5 Für jedes Geschäftsjahr wird von der Geschäftsleitung/ Werkleitung/ dem Vorstand ein Wirtschaftsplan, bestehend aus Erfolgs-, Investitions-, Finanz- und Stellenplan aufgestellt. Bei Eigenbetrieben erfolgt die Aufstellung des Wirtschaftsplanes nach §15 ff EigV. Im Übrigen wird auf § 96 Abs. 1 Nr. 6 BbgKVerf verwiesen.
3. Die Unternehmen sollen ihre Zielbilder in ihren Geschäftsberichten darstellen. Die Darstellung der Zielbilder der Eigenbetriebe soll auch in den nach § 21 EigV zu erstellenden Zwischenberichten erfolgen.
4. Zum Ende eines jeden Jahres sollen die Unternehmen über die Zielerreichung und über die Erfüllung ihres - sich aus dem Eigentümerziel an der Beteiligung/ dem Eigenbetrieb/ der Anstalt des öffentlichen Rechts ergebenden - Auftrages berichten.
5. Zwischen den Unternehmen und der LHP sollen auf Grundlage des Zielsystems mehrjährige Zielvereinbarungen/ Unternehmensverträge geschlossen werden.

Zielcontrolling

Bestandteil der Steuerung der Beteiligungen durch die Eigentümerziele ist ein Zielcontrolling. Das Zielcontrolling soll sowohl die fachlichen und finanziellen Zielvorgaben aus den Eigentümerzielen sowie die Konkretisierung im strategischen Unternehmenskonzept und der Wirtschaftsplanung wie folgt einer Prüfung unterziehen:

- jährliche Überprüfung der Erreichung der gesetzten Zielvorgaben aus dem Eigentümerziel im Rahmen der Jahresabschlussanalyse des Beteiligungsunternehmens;
- jährliche Überprüfung der Umsetzung des strategischen Umsetzungskonzeptes durch Maßnahmeplanung im Wirtschaftsplan des Beteiligungsunternehmens im Rahmen der Wirtschaftsplananalyse;
- Vorlage eines unterjährigen Berichtes zum Stand der Zielerreichung in Bezug auf die in der Wirtschaftsplanung gesetzten Jahresziele.

Berichtswesen

1. Mithilfe eines Kennziffersystems soll das Zielcontrolling durchgeführt werden. Da bei öffentlichen Unternehmen im Gegensatz zu rein privatwirtschaftlich geführten Unternehmen nicht die Renditeerzielung im Vordergrund steht sondern eine Vielzahl von Zielen verfolgt werden, soll zur Unternehmensanalyse ein mehrdimensionales Kennzahlensystem eingesetzt werden. Auf Grundlage der unter dem Zielsystem für Unternehmen dargestellten Verfahrensweise (s.o.) wird das Beteiligungsmanagement der LHP mit dem jeweiligen Fachbereich eine spezielle Balanced Scorecard (ausgewogenes Kennzahlensystem) aufbauen. Dieses mehrdimensionale Kennzahlensystem soll sich am öffentlichen Zweck des Unternehmens und damit an den Gesellschafterzielen orientieren.
2. Die notwendigen Kennzahlen sollen nach Analyse der Jahresabschlüsse der Unternehmen ermittelt werden, Ziel ist die Anwendung von einheitlichen Bilanzierungsstandards im Hinblick auf vergleichbare Jahresabschlussdaten.
3. Die Quartalsberichte der Unternehmen müssen nach dem vom Bereich Beteiligungsmanagement vorgegebenem Schema spätestens zum Ende des dem Quartal folgenden Monats dem Beteiligungsmanagement vorliegen.
4. Zur Erstellung des Gesamtabschlusses und des Konsolidierungsberichtes der LHP werden dieser umfassende Auskunftsrechte gegenüber den Unternehmen eingeräumt.

Die zu konsolidierenden Unternehmen müssen ihr Rechnungswesen so anpassen, dass ein einheitlicher Bilanzansatz und eine einheitliche Bewertung im Konzernabschluss möglich ist. Darüber hinaus sind die Leistungsbeziehungen innerhalb des Konzernverbundes transparent abzubilden.

Im Rahmen der Erstellung des städtischen Gesamtabschlusses sind durch die Unternehmen des Vollkonsolidierungskreises konsolidierungsvorbereitende Maßnahmen (Anpassung an konzerneinheitlichen Ansatz, Ausweis und Bewertung) vorzunehmen.

Das von der LHP vorgegebene Berichtspaket für den Gesamtabschluss ist durch die Unternehmen ausgefüllt, bis zum 31.03. des auf das Berichtsjahr folgenden Jahres der LHP, zur Verfügung zu stellen. Sollte ein Jahresabschluss zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor-

liegen, sind vorläufige Jahresabschlussdaten zu übermitteln und etwaige Veränderungen, die sich nach der Übermittlung ergeben, unverzüglich nachzureichen.

Eine Abstimmung aller konzerninternen Salden zwischen den zu konsolidierenden Unternehmen ist in eigener Verantwortung der Unternehmen zum Bilanzstichtag durchzuführen. Die Saldenabstimmungen werden durch das jeweils leistende Unternehmen ausgelöst. Wesentliche nicht klärbare Differenzen sind dem Konzernrechnungswesen der LHP zu melden.

5. Die VertreterInnen der SVV und der Stadt Potsdam in den Aufsichtsgremien von städtischen Gesellschaften und Gesellschaften mit städtischer Beteiligung berichten einmal jährlich nach Abschluss des Geschäftsjahres im nicht öffentlichen Teil der Sitzung der SVV, wie sich ihre Tätigkeit in den Aufsichtsgremien im Allgemeinen gestaltete und wie die Beschlüsse der SVV in den Aufsichtsgremien umgesetzt wurden. Die Einzelheiten der Berichterstattung sind durch den Gesprächskreis Beteiligungsmanagement zu erarbeiten. (s. SVV-Beschluss DS 08/SVV/0061 - Public Governance Kodex der LHP - Beschlusspunkt 3). Allerdings kann dies nicht für Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse gelten, wenn ihre Kenntnis für die Zwecke der Berichte nicht von Bedeutung ist (§ 394 AktG).