

**Der Präsident des  
Niedersächsischen Landesrechnungshofs**

**- Überörtliche Kommunalprüfung -**

Prüfungsmitteilung

**Umsetzung kommunaler  
Strategien durch kommunale  
Unternehmen und Beteiligungen**

- Stadt Aurich
- Stadt Gifhorn
- Stadt Laatzen
- Stadt Melle
- Stadt Nienburg/Weser
- Stadt Nordhorn
- Stadt Peine
- Stadt Wolfenbüttel
  
- Landkreis Aurich
- Landkreis Gifhorn
- Region Hannover
- Landkreis Osnabrück
- Landkreis Nienburg/Weser
- Landkreis Grafschaft Bentheim
- Landkreis Peine
- Landkreis Wolfenbüttel
  
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport

Hildesheim, 27.06.2016

Az.: 6.2-10712-111/3-15



**Niedersachsen**

Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Prüfungsanlass und -durchführung .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Kurzfassung der Prüfungsergebnisse.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Die Wahrnehmung der Aufgaben- und Finanzverantwortung durch die Kommunen .....</b>	<b>8</b>
3.1	Zielsysteme.....	9
3.1.1	Schnittstelle strategische Ebene .....	11
3.1.2	Schnittstelle operative Ebene .....	13
3.1.3	Zusammenfassung.....	13
3.2	Personelle und organisatorische Verflechtungen zwischen Stadt und Gesellschaft .....	16
3.2.1	Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung.....	16
3.2.2	Weisungsbeschlüsse.....	17
3.2.3	Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung .....	18
3.2.4	Bildung eines Aufsichtsrates .....	19
3.2.5	Aufgaben des Aufsichtsrats.....	20
3.2.6	Geschäftsführung.....	21
3.2.7	Zusammenfassung.....	22
3.3	Aufgaben des Beteiligungsmanagements .....	23
3.3.1	Strukturierter Informationsaustausch.....	23
3.3.2	Unterrichtungspflichten der Vertreter in den Gesellschafterversammlungen .....	25
3.3.3	Einsatz weiterer Steuerungsinstrumente .....	25
3.3.4	Zusammenfassung.....	27
<b>4</b>	<b>Transparenz über den Beteiligungsbericht.....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Stellungnahmen der Kommunen .....</b>	<b>31</b>

## Anlagenverzeichnis

<b>Anlage 1:</b> Stadt Aurich: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen .....	<b>32</b>
<b>Anlage 2:</b> Stadt Gifhorn: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen .....	<b>33</b>
<b>Anlage 3:</b> Stadt Laatzen: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen.....	<b>34</b>
<b>Anlage 4:</b> Stadt Melle: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen.....	<b>35</b>
<b>Anlage 5:</b> Stadt Nienburg/Weser: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen.....	<b>36</b>
<b>Anlage 6:</b> Stadt Nordhorn: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen .....	<b>37</b>
<b>Anlage 7:</b> Stadt Peine: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen .....	<b>38</b>
<b>Anlage 8:</b> Stadt Wolfenbüttel: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen .....	<b>39</b>

## 1 Prüfungsanlass und -durchführung

Empirische Analysen zeigen, dass im Bundesdurchschnitt der Auslagerungsgrad kommunaler Aufgaben auf öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen beim Personal bei 50 %, bei Sachinvestitionen bei 54 %<sup>1</sup> und bei Schulden bei 45 %<sup>2</sup> liegt.

Aufgrund des hohen Auslagerungsgrads wird zunehmend die Frage der Steuerung privatrechtlich organisierter Unternehmen in kommunaler Trägerschaft oder mit kommunaler Beteiligung (im Folgenden: Beteiligungen) diskutiert.

Die Kommunen haben ihre Beteiligungen im Sinne der von ihnen zu erfüllenden öffentlichen Zwecke zu überwachen und zu koordinieren (§ 150 NKomVG). Der Überwachung und der Koordination kommt erhebliche Bedeutung zu, weil rechtlich selbstständige Einheiten tendenziell geneigt sind, unter Vernachlässigung des öffentlichen Zwecks eigene Ziele in den Vordergrund zu rücken, wie zum Beispiel das unternehmerische Ziel der Gewinnmaximierung.

In der Praxis wird deshalb vielfach beobachtet, dass Beteiligungen eigene Ziele entwickeln. Diese können sich von den Zielen der Kommune zum Teil unterscheiden und angesichts des Umfangs der ausgelagerten wirtschaftlichen Betätigungen Risiken bergen. Ursächlich hierfür sind häufig fehlende oder unzureichend entwickelte Steuerungssysteme, die die Beteiligungen nicht ausreichend in kommunale, mit mittel- und langfristigen Zielen unterlegte Strategien einbinden.<sup>3</sup>

Angesichts dessen untersuchte ich in den Monaten April bis Dezember 2015, inwieweit acht selbstständige Gemeinden mit einer Einwohnerzahl zwischen 30.000 und 60.000 ihre kommunalen Strategien mit Hilfe ihrer Beteiligungen umsetzen und welche Instrumente sie dabei einsetzen.

Für meine Prüfung wählte ich die Städte Aurich, Gifhorn, Laatzen, Melle, Nienburg/Weser, Nordhorn, Peine und Wolfenbüttel aus.

---

<sup>1</sup> Vgl. Junkernheinrich/Micosatt, Kommunalen Finanz- und Schuldenreport Deutschland 2008 - Ein Ländervergleich, Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 94.

<sup>2</sup> Vgl. Arnold/Boettcher u.a., Kommunalen Finanzreport 2015, Bertelsmann Stiftung, 2015, S. 25.

<sup>3</sup> Vgl. Sächsischer Rechnungshof, Jahresbericht 2014, Band II: Kommunalbericht, 2014, S. 97 ff. und Hochschule Osnabrück/Stadt Salzgitter/Stadt Wolfsburg, Konzernmanagement in der Kommunalverwaltung, Abschlussbericht 30. November 2014, S. 130 f.

Auf der Ebene der Städte untersuchte ich im Wesentlichen mittels Aktenanalyse und Experteninterviews, welche strategischen Ziele die Städte entwickelt hatten, wie sie ihre Beteiligungen in diese strategischen Ziele einbezogen und welche Instrumente sie zur Steuerung ihrer Beteiligungen einsetzten.

Auf der Ebene der Beteiligungen wählte ich in jeder Stadt zwei Beteiligungen aus. In Interviews mit den Geschäftsführungen der Beteiligungen hinterfragte ich, inwieweit die von ihnen geführten Beteiligungen in die strategischen Ziele ihrer Stadt eingebunden waren.

## 2 Kurzfassung der Prüfungsergebnisse

- In zwölf von 16 Fällen formulierten die Städte strategische Grundausrichtungen (Leitbilder, strategische Ziele), die sich mit den Geschäftsfeldern der Beteiligungen überschneiden. Beteiligungen agieren selbstständig. In diesen Fällen entzieht sich häufig der Einfluss auf das Erreichen der strategischen Ziele den direkten Entscheidungsprozessen der Kommune. Die gesetzliche Überwachungs- und Koordinierungsaufgabe der Kommune (§ 150 NKomVG) geht in einen konkreten Handlungs- und Steuerungsbedarf über.
- Die Beteiligungen waren nur bedingt in die strategischen Steuerungssysteme der Kommune einbezogen. Lediglich bei drei von 16 Beteiligungen gelang es den Städten, ihre strategischen Ziele in die Zielsysteme der Beteiligungen zu übertragen. In den übrigen 13 Fällen waren die Beteiligungen nicht oder nicht verbindlich in die Steuerungssysteme der Kommune eingebunden. Es fehlte eine durchgängige Zielkaskade mit Zielvereinbarungen und einem sich daran anschließenden Controlling als geschlossenes Steuerungssystem. In diesen Fällen steuerten die Kommunen über personelle Verflechtungen und sonstige Steuerungselemente des Beteiligungsmanagements. Die fehlenden Zielvereinbarungen erschwerten es den Städten, ihre strategische Grundausrichtung mit Hilfe ihrer Beteiligungen umzusetzen.
- Die Vertretungen und Hauptausschüsse der Kommunen fassten nur in Ausnahmefällen Weisungsbeschlüsse. Für in die Gesellschafterversammlung entsandte Vertreter sind diese bindend (§ 138 Abs. 1 S. 2 NKomVG). Hier bietet sich den Kommunen die Möglichkeit der direkten Einflussnahme. Dieser Steuerungsmöglichkeit sollten sich die Kommunen bewusst sein. Sie sollten diese insbesondere bei strategisch relevanten Entscheidungen konsequent nutzen.
- Keine der geprüften Kommunen statuierte Weisungsrechte der Vertretung gegenüber den entsandten Aufsichtsratsmitgliedern in den Gesellschaftsverträgen.
- Die geprüften Kommunen ließen den Beteiligungen durch die Ausgestaltung der Gesellschaftsverträge überwiegend weite Handlungsspielräume. Kom-

munen können ihre strategischen Zielsetzungen umso stärker in ihren Beteiligungen verankern, je mehr Kompetenzen sie der Gesellschafterversammlung zuweisen. Insbesondere ist es zur Umsetzung kommunaler Strategien hilfreich, wenn sich die Gesellschafterversammlung die Genehmigung der grundsätzlichen Unternehmenspolitik vorbehält.

- Als ein wesentliches Steuerungsinstrument besetzten Kommunen Geschäftsführungen und Aufsichtsräte mit städtischen Beschäftigten. Diese Kommunen waren der Auffassung, dass durch diese Besetzung an sich eine Beteiligungssteuerung im Sinne der Kommune gegeben sei. Die Personalunion birgt die Gefahr von Interessenskonflikten sowie Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Dies erfordert klare Regelungen.

Die Besetzung von Geschäftsführerpositionen mit Beschäftigten der Kommune dient der Umsetzung kommunaler Strategien. Sie ersetzt jedoch nicht die Nutzung formalisierter Steuerungsmechanismen.

- Alle Kommunen hatten ein Beteiligungsmanagement eingerichtet. Das Beteiligungsmanagement war unterschiedlich stark in die Steuerung der Beteiligungen eingebunden. Bei allen betrachteten Kommunen fand ein umfassender Informationsaustausch mit den Beteiligungen statt. Formelle Regelungen über die Abläufe und konkrete Inhalte waren zwischen Kommunen und Beteiligungen nicht vereinbart. Der Austausch erfolgte auf informeller Basis.

Informelle Informationswege bergen die Gefahr, dass Instanzen übersprungen, nicht alle zu informierenden Personen eingebunden und Informationen nicht klar und eindeutig weitergegeben werden. Auch wird der Informationsaustausch durch die Festlegung formeller Abläufe zur Bringschuld. Um sicherzustellen, dass die Informationen vollständig bei den Entscheidungsträgern vorliegen, sollten die Kommunen einheitlich Unterrichtungspflichten für ihre Beteiligungen gestalten.

- Die Beteiligungsberichte bzw. Gesamtabschlüsse der geprüften Kommunen enthielten nicht die in § 151 S. 2 NKomVG geforderten Mindestinhalte. Die Kommunen müssen ihre Berichte entsprechend ergänzen, um die Erfüllung ihrer kommunalen Aufgaben mit Hilfe von Beteiligungen transparent darzustellen.

### **3 Die Wahrnehmung der Aufgaben- und Finanzverantwortung durch die Kommunen**

Die Kommunen können im Rahmen ihrer Organisationshoheit grundsätzlich frei entscheiden, ob sie ihre Aufgaben in der Rechtsform des öffentlichen oder des privaten Rechts wahrnehmen (Art. 57 Abs. 1 NV, § 1 Abs. 1 NKomVG).

Auch wenn sich eine Kommune bei der Erledigung ihrer Aufgaben privater Rechtsformen bedient, verbleiben sowohl die Aufgaben- als auch die Finanzverantwortung bei der Kommune. Daraus folgt die Pflicht der Kommune, überwachend und koordinierend im Sinne ihrer Ziele auf ihre rechtlich verselbstständigten Unternehmen einzuwirken.

Für diese koordinierende Aufgabe ist eine Festlegung der strategischen Ausrichtung des gesamten wirtschaftlichen Engagements der Kommune erforderlich. Dabei sind sowohl Leistungsziele im Hinblick auf die Erfüllung öffentlicher Aufgaben als auch Finanzziele unter Berücksichtigung der Haushaltssituation der Kommune zu entwickeln.<sup>4</sup> Diese Aufgabe umfasst die zielorientierte Leitung der Kernverwaltung und der Beteiligungen durch die kommunale Vertretung und die Verwaltungsführung unter Verwendung geeigneter Instrumente und Strukturen.<sup>5</sup>

Da die Möglichkeit der Umsetzung kommunaler Strategien in aus der Kernverwaltung ausgegliederten Bereichen allein über den Einsatz haushaltswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wegen der gesellschaftsrechtlichen Verselbstständigung der Beteiligungen stark eingeschränkt ist, benötigen die Kommunen strukturelle Verknüpfungen in ihre Beteiligungen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Wefelmeier, Praxis der Kommunalverwaltung, Kommentar NKomVG, Rn. 8 zu § 150 NKomVG, 2013, S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Hochschule Osnabrück/Stadt Salzgitter/Stadt Wolfsburg, Konzernmanagement in der Kommunalverwaltung, Abschlussbericht 30. November 2014, S. 12 ff.

Diese können insbesondere hergestellt werden über

- zwischen Kernverwaltung und Beteiligung vereinbarte Zielsysteme,
- personelle und organisatorische Verflechtungen zwischen Kommune und Beteiligung oder
- den gezielten Einsatz von Instrumenten des Beteiligungsmanagements.

Den rechtlichen Rahmen für die kommunale Beteiligungssteuerung setzen vor allem das Niedersächsische Kommunalverfassungsgesetz sowie das Gesellschaftsrecht, insbesondere das Aktien- und das GmbH-Gesetz. Diesen Rahmen haben die Kommunen mit der Ausgestaltung der Satzungen bzw. der Gesellschaftsverträge und des Beteiligungsmanagements eigenverantwortlich auszugestalten.

Im Folgenden stelle ich dar, inwieweit die geprüften Kommunen diese Verknüpfungs- und damit Steuerungsmechanismen nutzen.

### **3.1 Zielsysteme**

Ausgangspunkt der Steuerung von Beteiligungen über Ziele ist die strategische Ebene der Kommune. Diese beinhaltet ein kommunales Leitbild, das langfristige Entwicklungsrichtungen vorgibt. Aus diesem Leitbild werden richtungsweisende strategische Entwicklungsziele abgeleitet, die mittelfristige Festlegungen beinhalten. Strategische Entwicklungsziele können bei Bedarf in kurzfristigere Handlungsschwerpunkte untergliedert werden, die prioritäre Entwicklungsrichtungen vorgeben.

Auf Basis dieser strategischen Grundausrichtung ist die Ableitung von operativen Zielen obligatorisch (operative Ebene). Dies gilt einerseits für die Kommune auf der haushaltsrechtlichen Ebene der Produkte, auf der anderen Seite auch für die Beteiligungen auf der Ebene der Beteiligungsziele. Die Ziele sollten mit überprüf-  
baren Kennzahlen zur Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung unterlegt werden und den S.M.A.R.T.-Kriterien<sup>6</sup> entsprechen.

---

<sup>6</sup> Spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert.



Abbildung 1: Schema strategisches Zielsystem

Wie ein strategisches Zielsystem zu entwickeln und auszugestalten ist, ist nicht festgelegt. Den Städten obliegt es selbst, wie sie ihre Angelegenheiten verwalten.

Die acht geprüften Städte gingen bei der Entwicklung und Ausgestaltung ihrer Zielsysteme entsprechend individuell vor. Bei der Entwicklung der langfristigen Zielsetzungen fand ich vor allem Unterschiede bei der Zahl der in den Zielentwicklungsprozess eingebundenen Akteure und bei der Art der Vorgehensweise. Während einige wenige Städte den Kreis der eingebundenen Akteure klein hielten und nur Verwaltungsführung und Verwaltungsmitarbeiter einbanden, entwickelten andere Städte ihre langfristigen Zielsetzungen zusammen mit der Vertretung, den Beteiligungen und den Bürgern. Einige Städte entwarfen ihre Ziele selbst in Arbeitsgruppen, Workshops oder Bürgerforen, andere Städte ließen den Zielentwicklungsprozess von externen Moderatoren begleiten.

### 3.1.1 Schnittstelle strategische Ebene

In den acht Städten untersuchte ich exemplarisch die strategische Schnittstelle zwischen der Kommune und zwei ihrer Beteiligungen. Im Einzelnen untersuchte ich, inwieweit die Städte über strategische Ziele mit Überschneidungen zu den Tätigkeitsfeldern ihrer Beteiligungen verfügten.

Bei zwölf der betrachteten 16 Beteiligungen verfügten die Städte über schriftlich formulierte kommunale Strategien, die Berührungspunkte zu den Tätigkeitsfeldern ihrer Beteiligungen aufwiesen.<sup>7</sup> Das bedeutete für die Städte, dass ihre gesetzliche Koordinierungsaufgabe (§ 150 NKomVG) in einen konkreten Handlungs- und Steuerungsbedarf übergeht. Das Erreichen der kommunalen strategischen Ziele oblag nicht mehr direkt den Entscheidungsprozessen der Stadt, da die Beteiligungen grundsätzlich selbstständig agierten.

Beispielhaft ist hier die Stadt Laatzen zu nennen. Die Stadt Laatzen hatte strategische Leitziele formuliert, diese den vier strategischen Perspektiven „Einwohnerinnen und Einwohner“, „Finanzen“, „Organisation“ und „Beschäftigte“ zugeordnet und in einer Anlage zum Haushaltsplan dokumentiert. Darüber hinaus hatte sie Ziele für jeden Teilhaushalt formuliert und für die zugeordneten Produkte jeweils in den Produktbeschreibungen Kennzahlen zur Zielerreichung gebildet. Einige Ziele bezogen sich auf einzelne Tätigkeitsfelder ihrer Beteiligungen und waren insofern für diese relevant. Darüber hinaus dokumentierte die Stadt Laatzen in ihrem Beteiligungsbericht Ziele für ihre Beteiligungen.

Ich werte es positiv, wenn Kommunen ein Zielsystem zur Verwaltungssteuerung entwickeln und dabei die Tätigkeitsfelder ihrer Beteiligungen einbeziehen. Allerdings sind die in Produkthaushalten oder in Beteiligungsberichten dokumentierten Zielvorstellungen der Kommune für ihre Beteiligungen selbst nicht bindend. Hier bedarf es weiterer konkreter Vereinbarungen zwischen der Kommune und ihren Beteiligungen, um die strategische Ausrichtung der Kommune und die strategische Ausrichtung ihrer Beteiligungen miteinander zu verknüpfen.

Einen verknüpfenden Ansatz hatte die Stadt Peine realisiert, die die Geschäftsführung der Stadtwerke Peine GmbH mit der Erarbeitung strategischer Ziele für

---

<sup>7</sup> Zu drei Beteiligungen gab es keine Schnittstelle, eine weitere Beteiligung wurde erst nach Leitbildentwicklung gegründet und hatte reine Holdingfunktion.

jedes Tätigkeitsfeld der Stadtwerke beauftragte. Die Geschäftsführung stimmte diese Ziele mit dem Aufsichtsrat ab. Aus diesem Prozess entstand ein „kommunalwirtschaftlicher Zielkatalog“, der alle im Gesellschaftsvertrag genannten Tätigkeitsfelder abdeckte. Auf Basis dieses Zielkataloges entwickelte die Gesellschaft Projekte, über deren Umsetzung die Geschäftsführung regelmäßig dem Aufsichtsrat berichtete. Grundsätzlich stellen solche Vereinbarungen einen vorbildlichen Umgang mit strategischen Ausrichtungen dar. Sie wirken formal aber nur auf Ebene der Beteiligung. Ohne eine zumindest zustimmende Kenntnisnahme der Vertretung der Stadt Peine fehlt aber die bindende Verknüpfung zwischen der strategischen Ausrichtung der Stadt und der der Beteiligung.

Die Stadt Laatzen wies darauf hin, dass sie beabsichtige, die ausgegliederten Aufgabenträger in ihr Steuerungs- und Zielsystem einzubinden.

Auch die Stadt Nienburg/Weser plante nach Beschluss eines neuen Leitbildes, daraus Zielvorgaben an ihre Tochterunternehmen weiterzugeben.

### **3.1.2 Schnittstelle operative Ebene**

Soweit Beteiligungen über dokumentierte operative Leistungs- oder Finanzziele verfügten, prüfte ich, ob diese der strategischen Grundausrichtung der Stadt folgten, den S.M.A.R.T.-Kriterien entsprachen und ob diese mit Kennzahlen und Maßnahmen ergänzt waren.

Das Setzen operativer Ziele der Beteiligung fällt in deren eigenen Verantwortungsbereich. Das Überwachen dieser Ziele obliegt nicht der Kommune, sondern dem gesellschaftsrechtlich zuständigen Organ der Beteiligung, in der Regel dem Aufsichtsrat oder beim Fehlen eines Aufsichtsrates der Gesellschafterversammlung. Es steht der Kommune jedoch frei, mit Hilfe personeller Verflechtungen oder mit Instrumenten des Beteiligungsmanagements auf operative Ziele ihrer Beteiligungen Einfluss zu nehmen, um ihre Beteiligungen an ihrer kommunalen Strategie auszurichten.

Bei zwei von 16 Beteiligungen lagen zusätzlich zu den in den Wirtschaftsplänen enthaltenen Zielen ergänzend formulierte Finanzziele, wie zum Beispiel zur Höhe der Eigenkapitalverzinsung oder zur Verlustbegrenzung, vor. Vier Beteiligungen hatten auch Leistungsziele formuliert. Diese entsprachen in einem Fall den S.M.A.R.T.-Kriterien und es waren Maßnahmen und Kennzahlen zur Zielerreichung vereinbart. Bei allen anderen Beteiligungen fehlten mit den Städten abgestimmte Vereinbarungen zu operativen Zielen.

### **3.1.3 Zusammenfassung**

Die folgende Übersicht fasst die Einbindung der Beteiligungen in die strategischen Zielsysteme der Kommune zusammen. Ergänzende Hinweise enthalten die Darstellungen in den Anlagen 1 bis 8.

	Aurich		Gifhorn		Laatzten		Melle	
Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Beteiligung	ABH-Auricher Bäder- und Hallenbetriebsges. mbH & Co. KG	Stadtwerke Aurich Holding GmbH	Stadthalle Gifhorn GmbH	Parkraum- und Schwimmbadges. Stadt Gifhorn GmbH	aqua-Laatzium Freizeit-GmbH	Leine-Volkshochschule gGmbH	Solbad Melle GmbH	Wohnungsbau Grönegau GmbH
Aussagen Leitbild/ Strategien der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder	ja	entfällt *)	nein	nein	ja	ja	ja	ja
Finanzziele der Beteiligung (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Leistungsziele der Beteiligung (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	ja	nein	nein	nein	nein	nein	nein	nein
S.M.A.R.T.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?	teils	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt	entfällt

	Nienburg		Nordhorn		Peine		Wolfenbüttel	
Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Beteiligung	GBN Wohnungsunternehmen GmbH	Holding Stadt Nienburg/ Weser GmbH	GEWO-Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH	bnn Bäderbetriebe Nordhorn/ Niedergrafschaft GmbH	Peiner Heimstätte Wohnungs-ges. der Stadt Peine mbH	Stadtwerke Peine GmbH	Stadtbetriebe Wolfenbüttel GmbH	Städtisches Klinikum Wolfenbüttel gGmbH
Aussagen Leitbild/ Strategien der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder	ja	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja
Finanzziele der Beteiligung (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	nein	nein	nein	ja	nein	ja	nein	nein
Leistungsziele der Beteiligung (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	nein	nein	ja	ja	nein	ja	nein	nein
S.M.A.R.T.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?	entfällt	entfällt	ja	nein	entfällt	nein	entfällt	entfällt

\*) Zum Zeitpunkt der Festlegung des Leitbildes existierte die Beteiligung noch nicht.

Abbildung 2: Einbindung der Beteiligungen in strategische Zielsysteme der Kommune

Lediglich bei drei Beteiligungen war es den Städten gelungen, ihre strategische Grundausrichtung in Beteiligungsziele zu übertragen. Dies waren die „GEWO-Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH“ und die „bnn Bäderbetriebe Nordhorn/Niedergrafschaft GmbH“ der Stadt Nordhorn und die „ABH-Aurich Bäder-

Hallenbetriebsges. mbH & Co. KG“ der Stadt Aurich. Bei den übrigen 13 Beteiligungen waren die Beteiligungen nicht oder nicht verbindlich in die strategischen Zielsysteme eingebunden. Somit erschwerte sich der Einfluss der Städte auf die Umsetzung ihrer strategischen Grundausrichtung in ihren Beteiligungen.

Für die Stadtwerke Peine lagen zwar Finanz- und Leistungsziele vor, diesen fehlte aber eine Verknüpfung zu den strategischen Zielen der Stadt.

Insgesamt gelang es den Städten nur eingeschränkt, über eine durchgängige Zielkaskade mit Zielvereinbarungen und einem sich daran anschließenden Controlling ein geschlossenes Steuerungssystem für ihre Beteiligungen zu implementieren.

Ich verkenne nicht, dass die Ausgestaltung städtischer Strategien mit unterschiedlichen Intentionen und Ausrichtungen sowie unterschiedlichen Verfahrensweisen einhergeht. Durch meine Prüfung wurde deutlich, dass die verschiedenen Ziel- und Steuerungsbeziehungen zwischen den Kommunen und ihren Beteiligungen so vielfältig sind, dass ein standardisiertes, eigenständiges Steuerungssystem zur Umsetzung kommunaler Strategien durch die Beteiligungen nicht definiert werden kann. Nehmen Kommunen ihre Koordinierungs- und Überwachungsaufgaben nicht über verbindlich vereinbarte Zielsysteme wahr, so kommt es vielmehr darauf an, dass die Vielzahl der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Zusammenspiel dennoch eine wirkungsvolle Steuerung der kommunalen Beteiligungen ermöglicht.

## **3.2 Personelle und organisatorische Verflechtungen zwischen Stadt und Gesellschaft**

Über die Besetzung der Gesellschaftsorgane und über die Regelung grundsätzlicher Zuständigkeiten können die Kommunen die Umsetzung kommunaler Strategien mit Hilfe ihrer Beteiligungen beeinflussen.

Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Organ einer GmbH. Das Wirken und die Entwicklung der Gesellschaft sind im Wesentlichen von den Gesellschaftern zu bestimmen.

Der Gesellschaftsvertrag einer GmbH kann fakultativ die Bildung eines Aufsichtsrats vorsehen und dessen Größe, Zusammensetzung, Kompetenzen, innere Ordnung, Beschlussfassung sowie das Maß der Sorgfalt und die Haftung der Aufsichtsratsmitglieder bestimmen.

Das Kommunalrecht sieht vor, dass die Kommune einen angemessenen Einfluss, insbesondere im Aufsichtsrat oder einem entsprechenden Überwachungsorgan, erhält und dieser durch Gesellschaftsvertrag oder in anderer Weise gesichert ist (§ 137 Abs. 1 Nr. 6 NKomVG).

Außerdem kann die Kommune durch die Besetzung des Geschäftsführerpostens mit einem kommunalen Beschäftigten direkten Einfluss auf das operative Geschäft der Gesellschaft nehmen.

### **3.2.1 Zusammensetzung der Gesellschafterversammlung**

Die Vertretung wählt die Vertreter der Kommune in der Gesellschafterversammlung. Sind mehrere Vertreter der Kommune zu benennen, so ist die Hauptverwaltungsbeamtin oder der Hauptverwaltungsbeamte zu berücksichtigen, es sei denn, dass sie oder er darauf verzichtet oder zur Geschäftsführerin oder zum Geschäftsführer der Gesellschaft bestellt ist. Auf Vorschlag der Hauptverwaltungsbeamtin oder des Hauptverwaltungsbeamten kann an ihre oder seine Stelle ein anderer Beschäftigter der Kommune benannt werden (§ 138 Abs. 2 NKomVG).

Die Stadt Wolfenbüttel orientierte sich bei der Besetzung der Gesellschafterversammlung an der Größe der Fraktionen und der Gruppen in der Vertretung und bestimmte die Mitglieder des Verwaltungsausschusses als Mitglieder der Gesellschafterversammlung. Die Stadt Gifhorn stellte sicher, dass bei der Stadthalle Gifhorn GmbH alle Fraktionen und Gruppen vertreten waren. Andere Kommunen sahen die Wahl lediglich eines Vertreters vor oder bestimmten die Hauptverwaltungsbeamtin oder den Hauptverwaltungsbeamten kraft Amtes als einzige Vertreterin bzw. einzigen Vertreter.

Bei fünf Beteiligungen waren keine Regelungen zur Besetzung der Gesellschafterversammlung in den Gesellschaftsverträgen enthalten.

Die Vertreter der Kommune haben in der Gesellschafterversammlung die Interessen der Kommune zu verfolgen (§ 138 Abs. 1 S. 2 NKomVG). Insoweit haben die Kommunen über die Besetzung der Gesellschafterversammlung und die Entsendung der Mitglieder weitreichende Möglichkeiten, kommunalen Einfluss zu nehmen und kommunale Strategien in die Gesellschaft zu übertragen.

Alle geprüften Kommunen kamen den Regelungen zur Besetzung der Gesellschafterversammlung zwar in unterschiedlicher Ausprägung, aber ordnungsgemäß nach.

### **3.2.2 Weisungsbeschlüsse**

Das Stimmrecht des Gesellschafters kann in der Gesellschafterversammlung nur einheitlich ausgeübt werden kann. Dies bedeutet, dass sich die Vertreter unter Berücksichtigung der Interessen der Kommune über die Stimmabgabe einigen müssen.

Um die Interessen der Kommune sicherzustellen, auch mit Blick auf die Umsetzung kommunaler Strategien und des öffentlichen Zwecks, können die Vertretung und der Hauptausschuss Weisungen erteilen. Vertretung und Hauptausschuss können auf diese Weise ihre eigenen kommunalen Entscheidungen direkt in die Gesellschaft einbringen. Sie haben somit die Möglichkeit einer direkten und verlässlichen Einflussnahme. Soweit eine Weisung der Vertretung oder des Hauptausschusses vorliegt, sind die Vertreter in der Gesellschafterversammlung daran gebunden (§ 138 Abs. 1 S. 2 NKomVG).

Fünf der acht Kommunen erteilten den Vertretern in den Gesellschafterversammlungen Weisungen. Die Stadt Laatzen nutzte Weisungsbeschlüsse regelmäßig, die Städte Aurich, Nordhorn, Peine und Wolfenbüttel anlassbezogen bei Entscheidungen von wesentlicher Bedeutung. Die anderen Städte erteilten keine Weisungen.

Die Kommunen sollten sich der Steuerungsmöglichkeit über Weisungsbeschlüsse bewusst sein. Ich halte es für erforderlich, dass Kommunen dieses Instrument konsequent nutzen. Dies gilt insbesondere bei strategisch relevanten Entscheidungen sowie weiteren wesentlichen Entscheidungen, wie die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses.

### **3.2.3 Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung**

Die Gesellschafter einer GmbH haben im Rahmen ihrer Satzungsautonomie weitreichende Entscheidungsspielräume und legen insbesondere in den Gesellschaftsverträgen die Zuständigkeiten ihrer Organe fest. Sie können von gesetzlichen Zuständigkeiten abweichen und insbesondere die Rechte der Gesellschafterversammlung gegenüber der Geschäftsführung bzw. dem Aufsichtsrat im Innenverhältnis erweitern oder einschränken. Mit diesen Regelungen gestaltet die Kommune das Ausmaß ihrer Einflussnahme als Gesellschafterin weitgehend selbst.

Die Gesellschaftsverträge enthielten oftmals sowohl Erweiterungen als auch Einschränkungen zu einzelnen Zuständigkeiten. Bei den betrachteten 16 Beteiligungen waren die Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlungen in zehn Fällen für die folgenden Aufgaben auf ein anderes Organ übertragen:

- Bestellung und Abberufung des Geschäftsführers
- Erteilung von Handlungsvollmachten
- Feststellung des Jahresabschlusses
- Wahl des Abschlussprüfers
- Entlastung der Geschäftsführung
- Festsetzung der Aufwandsentschädigung und/oder das Sitzungsgeld bzw. der Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats

In sieben Fällen wurden der Gesellschafterversammlung über die gesetzlichen Zuständigkeiten hinaus insbesondere folgende Aufgaben übertragen:

- Beschluss über den Wirtschaftsplan der Gesellschaft
- Entsendung von Mitgliedern in den Aufsichtsrat von Beteiligungsunternehmen
- Aufnahme von Darlehen (§ 138 Abs. 5 NKomVG)
- Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen
- Erwerb und Veräußerung von Grundstücken
- Führung von Rechtsstreitigkeiten zwischen der Geschäftsführung und der Gesellschaft
- Festlegung der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Kommunen können ihre strategischen Zielsetzungen umso stärker in ihren Beteiligungen verankern, je mehr Kompetenzen sie der Gesellschafterversammlung zuweisen. Insbesondere ist es zur Umsetzung kommunaler Strategien hilfreich, wenn sich die Gesellschafterversammlung die Genehmigung der grundsätzlichen Unternehmenspolitik vorbehält.

Die Stadt Laatzen hat sich entsprechende Möglichkeiten weitestgehend gesichert. Bei der aquaLaatzium Freizeit-GmbH stellte sie im Gesellschaftsvertrag klar, dass die Gesellschafterversammlung der Geschäftsführung in sämtlichen Angelegenheiten der Beteiligung Weisungen erteilen kann, an welche diese gebunden ist. Bei der Leine-Volkshochschule gGmbH stellte sie die Richtlinien für die Geschäftsführung zur Ausführung der Aufgaben der Gesellschaft unter den Zustimmungsvorbehalt der Gesellschafterversammlung.

### **3.2.4 Bildung eines Aufsichtsrates**

Kommunen sind verpflichtet, bei der Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages darauf hinzuwirken, dass ihnen das Recht eingeräumt wird, Mitglieder in einen Aufsichtsrat zu entsenden (§ 138 Abs. 3 NKomVG). Diese Verpflichtung konkretisiert die Vorgabe aus § 137 Abs. 1 Nr. 6 NKomVG im Hinblick auf die Einwirkungs- und Kontrollpflichten der Kommune und gibt ihr die Möglichkeit, die perso-

nelle Besetzung des Aufsichtsrats zu bestimmen. Über die Entsendung entscheidet die Vertretung. Sind mehrere Mitglieder der Kommune zu benennen, so gelten die Regelungen für die Besetzung der Gesellschafterversammlung sinngemäß (§ 138 Abs. 3 NKomVG).

Einen Aufsichtsrat hatten die Kommunen bei 13 der 16 Beteiligungen installiert und – ebenso wie bei der Besetzung der Gesellschafterversammlung – nach unterschiedlichen Gesichtspunkten, aber unter Beachtung der gesetzlichen Bedingungen besetzt.

### **3.2.5 Aufgaben des Aufsichtsrats**

Kommunen haben die Möglichkeit, den Aufsichtsrat gegenüber der Gesellschafterversammlung zur Rechenschaft zu verpflichten und Berichte über seine Kontroll- und Beratungstätigkeit hinsichtlich der Strategieumsetzung zu verlangen. Hiervon machten die Städte bei sechs der 13 Beteiligungen mit Aufsichtsräten Gebrauch.

Auch gegenüber der Kommune wirkt sich die Position des Aufsichtsrats aus, insbesondere bei Unterrichtungspflichten und Weisungsgebundenheit. Entscheidend ist, inwieweit die Kommune die Anwendbarkeit des § 52 GmbHG und der dort genannten Vorschriften des Aktiengesetzes regelt. Exemplarisch sei dies für die Verschwiegenheitspflicht dargestellt. Bei zehn der 13 Aufsichtsräte legten die Kommunen fest, dass die aktienrechtlichen Regelungen des § 116 AktG in Verbindung mit § 93 AktG gelten sollen. Danach haben die Aufsichtsratsmitglieder über vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft, die ihnen durch ihre Tätigkeit im Aufsichtsrat bekannt geworden sind, Stillschweigen zu bewahren. Aufsichtsratsmitglieder dürfen somit über vertrauliche Berichte und Beratungen in den Sitzungen keine Auskunft geben. Bei drei der 13 Aufsichtsräte schlossen die Kommunen die Anwendbarkeit von Regelungen des Aktiengesetzes aus. Die Verschwiegenheitspflicht war daher im Gesellschaftsvertrag zu regeln.

Während die Vertreter der Kommune in der Gesellschafterversammlung an die Beschlüsse der Vertretung und des Hauptausschusses gebunden sind (§ 138 Abs. 1 NKomVG), unterliegen die Mitglieder eines fakultativen Aufsichtsrats keinen Weisungen. Sie haben die Interessen der Gesellschaft zu verfolgen, wenn

der Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt. Diese Interessen müssen nicht immer mit den Interessen der Kommune übereinstimmen.

Keine der geprüften Kommunen statuierte Weisungsrechte der Vertretung gegenüber den entsandten Aufsichtsratsmitgliedern in den Gesellschaftsverträgen.

Die Kommunen sollten festlegen, welche Entscheidungsfreiheit sie den Aufsichtsräten zugestehen und welche konkreten Berichtspflichten sie statuieren wollen.

Die Stadt Laatzen erwägt Regelungen zur Bindung der Aufsichtsräte außerhalb der Gesellschaftsverträge zu treffen, etwa durch separate Beschlussdrucksachen oder in Geschäftsordnungen. Allerdings sollten Kommunen darauf hinwirken, ein Weisungsrecht zur Durchsetzung kommunaler Interessen in einem fakultativen Aufsichtsrat explizit im Gesellschaftsvertrag zu verankern (§ 52 Abs. 1 letzter Halbsatz GmbHG).

### **3.2.6 Geschäftsführung**

Sieben Geschäftsführer der betrachteten 16 Beteiligungen waren Beschäftigte der Kommune. Zwei Kommunen betonten, dass sie die Besetzung der Geschäftsführung ihrer Beteiligungen mit einem städtischen Mitarbeiter für ein wesentliches Steuerungsinstrument hielten.

Bei der Stadt Aurich erledigten zudem kommunale Mitarbeiter alle Verwaltungsarbeiten der Beteiligungen bis hin zur Buchführung. Die Stadt stellte so einen direkten Informationsfluss und eine besonders enge Bindung der Beteiligungen an die Stadt sicher.

Der Geschäftsführer ist als Beschäftigter der Kommune einerseits der Kommune, andererseits der Beteiligung verpflichtet und hat deren jeweilige Interessen zu vertreten. Problematisch können bei einer solchen Konstellation Interessenkonflikte sowie Abgrenzungen der Rollen und Verantwortlichkeiten sein, was klare Regelungen hierzu erforderlich macht.

Ebenso ist der Informationsfluss aus der Gesellschaft in die Kommune nicht zwangsläufig durch die bloße Besetzung des Geschäftsführerpostens mit einem kommunalen Mitarbeiter gewährleistet.

Bei Kommunen der hier geprüften Größenklasse kann die Besetzung der Geschäftsführung mit einem kommunalen Beschäftigten eine Möglichkeit sein, kommunale Strategien umzusetzen. Voraussetzung ist eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten für die jeweiligen Rollen. Die Nutzung formalisierter Steuerungsmechanismen kann durch die Besetzung von Geschäftsführerpositionen durch Beschäftigte der Kommune aber nicht ersetzt werden.

### **3.2.7 Zusammenfassung**

Kommunen haben bei der Bestimmung der Zuständigkeiten der Organe der Gesellschaft, ihrer Besetzung und der Erteilung von Weisungen große Gestaltungsspielräume und nutzen diese unterschiedlich stark.

Im Hinblick auf die Umsetzung kommunaler Strategien sollte jede Kommune ein dem Grunde nach einheitliches Steuerungssystem für ihre Beteiligungen entwickeln. Insbesondere sollten die Kommunen bei der Ausgestaltung von Gesellschaftsverträgen und schließlich auch bei der Bildung von Aufsichtsräten sorgfältig bedenken, wie sie die Zuständigkeiten regeln und in welchem Ausmaß sie sich insgesamt einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit ihrer Beteiligungen sichern möchten.

### **3.3 Aufgaben des Beteiligungsmanagements**

Das NKomVG macht hinsichtlich der Ausgestaltung des Beteiligungsmanagements keine Vorgaben. Die Art und Weise der Überwachung und Koordination der Beteiligungen liegt im Ermessen der Kommunen.

Ein erhöhtes Informations- und Handlungsbedürfnis besteht bei Gesellschaften mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung für die Kommune, z. B. im Fall erwarteter Ausschüttungen zur Entlastung des Kernhaushalts. Gleiches gilt bei Gesellschaften mit hohen Defiziten und gleichzeitiger Verpflichtung der Kommunen zum Verlustausgleich.

Das Beteiligungsmanagement hat, um seine Aufgaben wahrnehmen zu können, zunächst alle steuerungsrelevanten Informationen<sup>8</sup> einzuholen. Damit dies verlässlich und vollständig gewährleistet ist, sollten die Kommune mit ihren Beteiligungen Kommunikationsstrukturen verbindlich vereinbaren.

Die Informationen, die internen und externen Rahmenbedingungen sind regelmäßig auszuwerten, aufzubereiten und zu analysieren. Ziel ist, der Vertretung und der Verwaltungsspitze in komprimierter Form einen ausreichenden Überblick zu verschaffen, so dass die Kommune die aus ihrer Sicht notwendigen Entscheidungen zur Beteiligungsführung treffen kann.

#### **3.3.1 Strukturierter Informationsaustausch**

Bei allen betrachteten Kommunen fand zwischen den Kommunen und ihren Beteiligungen ein umfassender Informationsaustausch statt. Formelle Regelungen über Abläufe und Inhalte des Informationsaustausches waren nicht vereinbart. Der Austausch erfolgte auf informeller Basis.

Die Städte Gifhorn und Aurich hatten Beteiligungsrichtlinien entworfen, die jedoch noch nicht vom Rat beschlossen waren.

---

<sup>8</sup> Steuerungsrelevante Informationen ergeben sich im Wesentlichen aus den Gesellschaftsverträgen, Geschäftsführerverträgen, Ergebnisabführungs- oder Beherrschungsverträgen, Geschäftsordnungen, Unterlagen und Protokollen zu Organsitzungen der Gesellschaften, Berichten über die Prüfung der Jahresabschlüsse, unterjährigen Berichten zur Unternehmensentwicklung, Wirtschaftsplänen, Ertrags- und Liquiditätsvorschau-rechnungen, sonstigen Berichten oder Gutachten von Dritten sowie Branchenvergleichen.

Die Stadt Peine gab den Geschäftsführungen der Beteiligungen in einem förmlichen Anschreiben Hinweise für das städtische Beteiligungsmanagement. Hierdurch sollten verbindliche Absprachen über Pflichten der Beteiligungen getroffen werden. Es handelte sich dabei um Vorlage-, Informations- und Beteiligungs-pflichten. Die Pflichten hatte die Stadt allgemein umschrieben. Sie legte nur teilweise fest, welche konkreten Unterlagen, z. B. Controlling-Berichte, sie erwartete. Termine und Fristen sowie Art und Weise der Unterrichtung bestimmte sie nicht. Darüber hinausgehende Vereinbarungen traf die Stadt mit den Beteiligungen nicht. Insoweit blieb es weitgehend bei einem informellen Informationsaustausch.

Die Stadt Wolfenbüttel beschrieb die in der Praxis gelebten Kommunikationsstrukturen zwischen Kommune und Beteiligung in einem „Konzerninternen Leitfa-den“. Halbjährlich fanden Strategiekonferenzen mit den Führungskräften der Kernverwaltung und den Geschäftsführern der Beteiligungen statt. Hier wurden Wege zur Umsetzung der kommunalen Strategien vereinbart, jedoch nicht schriftlich verbindlich fixiert. Die Teilnahme war für die Geschäftsführer der Gesellschaften verpflichtend. Monatlich fand ein jour fixe zwischen Bürgermeister und dem Geschäftsführer des Klinikums Wolfenbüttel statt. Hier wurde auf Basis eines monatlich fortgeschriebenen Controlling-Berichts die aktuelle Entwicklung der Gesellschaft erläutert. Formell vereinbart waren die beschriebenen Verfahrensweisen mit den Beteiligungen nicht.

Informelle Kommunikation kann für den Arbeitsablauf förderlich sein, wenn dadurch betrieblich notwendige Informationen und Anregungen schneller und effektiver übermittelt werden. Nicht alle Fälle eines notwendigen Informationsaustausches können geplant werden, weil formale Systeme oftmals zu schwerfällig sind. Informelle Informationswege bergen jedoch die Gefahr, dass Instanzen übersprungen, nicht alle zu informierenden Personen eingebunden und Information nicht klar und eindeutig weitergegeben werden. Auch wird der Informationsaustausch durch die Festlegung formeller Abläufe zur Bringschuld.

Kommunen sollten einheitlich Unterrichtungspflichten für ihre Beteiligungen gestalten; z. B. direkt in den Gesellschaftsverträgen oder im Rahmen einer Beteiligungsrichtlinie. Dadurch stellen sie sicher, dass ordnungsgemäße Entscheidungswege eingehalten werden.

### **3.3.2 Unterrichtungspflichten der Vertreter in den Gesellschafterversammlungen**

Die Unterrichtungspflicht der Vertreter in den Gesellschafterversammlungen oder der entsandten Aufsichtsratsmitglieder (§ 138 Abs. 4 S. 1, 2 NKomVG) soll der häufig unzureichenden Unterrichtung der Vertretung über die Erörterungen und die Entscheidungen in den Gesellschaftsorganen entgegenwirken. Sie dient dem Zweck, der Kommune die Erfüllung ihrer Überwachungs- und Koordinierungspflichten zu ermöglichen und dadurch den notwendigen Einfluss zu gewährleisten.

Die geprüften Kommunen hatten bezüglich des Inhalts, des Umfangs oder der Häufigkeit der Unterrichtung keine Vorgaben gemacht. Lediglich die Stadt Laatzen sah einen regelmäßigen Tagesordnungspunkt „Bericht aus den Beteiligungsunternehmen“ im Ausschuss für Wirtschaft und Vermögen vor.

Die geprüften Kommunen sollten für sich diskutieren, wie sie die Unterrichtung der Vertretung durch die entsandten Aufsichtsratsmitglieder und die Vertreter in den Gesellschafterversammlungen ausgestalten möchten. Die Unterrichtungsverpflichtung sollten sie sodann im Gesellschaftsvertrag oder in einer Beteiligungsrichtlinie konkretisieren.

### **3.3.3 Einsatz weiterer Steuerungsinstrumente**

Das Beteiligungsmanagement hat vielfältige Möglichkeiten, die Beziehungen zu den Beteiligungen zu gestalten, etwaige Steuerungsbedarfe frühzeitig zu identifizieren und Einfluss über die Organe zu nehmen. Dies sind exemplarisch die Mitwirkung und die Abstimmung der Wirtschaftspläne, die Durchführung gemeinsamer Strategiekonferenzen, die Analyse von unterjährigen Berichten und Jahresabschlüssen, die Vereinbarung erfolgsabhängiger Geschäftsführervergütungen, die Vereinbarung verbindlicher Kommunikationsstrukturen oder aktive Mandatsträgerbetreuungen.

In der folgenden Übersicht habe ich zusammengefasst, welche Instrumente die geprüften Städte bei den exemplarisch in die Prüfung einbezogenen Gesellschaften nutzten:

Einsatz sonstiger Steuerungsinstrumente	Aurich	Gifhorn	Laatzen	Melle	Nienburg	Nordhorn	Peine	Wolfenbüttel
Wirtschaftspläne	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
gemeinsame (Strategie-)Konferenzen	ja	ja	ja	nein	nein	ja	ja	ja
Analyse Jahresabschlüsse	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
unterjährige Analyse anhand von Soll-/Ist-Vergleichen	ja	ja	ja	nein	nein	ja	ja	ja
erfolgsabhängige Geschäftsführervergütungen	nein	nein	ja	nein	nein	nein	k. A.	ja
verbindlich festgelegte Kommunikationsstrukturen zwischen Kommune und Beteiligung	ja	ja	ja	nein	nein *)	ja	ja	ja
aktive Mandatsträgerbetreuungen und -fortbildungen	ja	nein	ja	nein	nein	ja	ja	nein

\*) Die Stadt Nienburg/Weser legte fest, dass der Geschäftsführer über die laufende Arbeit des Unternehmens dem für die Gesellschaft fachlich zuständigen Ratsausschuss regelmäßig berichtete. Die Häufigkeit des Berichts war zwischen dem Ausschuss und dem Geschäftsführer zu vereinbaren. Tatsächlich war keine Vereinbarung getroffen.

Abbildung 3: Einsatz Steuerungsinstrumente des Beteiligungsmanagements

Diese Instrumente dienen zur Ausrichtung der strategischen Ziele. Ausrichtung heißt in diesem Zusammenhang nicht nur Richtungsgebung, sondern auch Motivation, Koordination, Unterstützung und Erfolgskontrolle.<sup>9</sup>

Sechs Kommunen nutzten die meisten der vorgenannten Instrumente ständig oder häufig als Hilfsmittel zur Überwachung und Koordinierung ihrer Beteiligungen. Die Städte Nienburg und Melle nutzten die vorgenannten Instrumente selten oder nie.

Die Stadt Nienburg/Weser wies in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass regelmäßige Treffen der Geschäftsführer der städtischen Unternehmen stattfinden. Für

<sup>9</sup> Vgl. Hochschule Osnabrück/Stadt Salzgitter/Stadt Wolfsburg, Konzernmanagement in der Kommunalverwaltung, Abschlussbericht 30. November 2014, S. 84.

die im Holdingverbund zusammengefassten Unternehmen würden im Hinblick auf die unterjährige Analyse anhand von Soll-/Ist-Vergleichen „die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen stets im Auge behalten“ und eine unterjährige Anpassung des Wirtschaftsplans der Holding erfolgen. Auch Mandatsträgerbetreuungen und -fortbildungen würden angeboten.

Bei den durchgeführten Geschäftsführertreffen stand nach Aussage der Stadt nicht die strategische Ausrichtung der Beteiligungen auf die kommunalen Ziele im Fokus. Auch unterjährige Analysen auf Basis eines formalisierten Berichtswesens erfolgten nicht. Eine als Steuerungsinstrument dienende Mandatsträgerbetreuung umfasst nicht nur Fortbildungen, sondern vor allem die regelmäßige Vorbereitung der Mandatsträger auf Gremiensitzungen.

Der Stadt Melle lag nur ein Teil der steuerungsrelevanten Unterlagen vor. Das Beteiligungsmanagement war lediglich informell in die Steuerung der Gesellschaften eingebunden. Formelle Regelungen zu den oben genannten operativen Steuerungsinstrumenten gab es nicht.

### **3.3.4 Zusammenfassung**

Die Städte steuerten ihre Beteiligungen operativ durch ihr Beteiligungsmanagement in höchst unterschiedlicher Ausgestaltung. Teilweise waren Beteiligungen sehr eng an ihre Kommune gebunden. So erledigten kommunale Mitarbeiter Aufgaben der Gesellschaften. Kommunikation erfolgte vielfach informell. Andererseits lagen einzelnen Kommunen nicht einmal Basisinformationen, wie z. B. Protokolle aus den Gesellschafterversammlungen, vor.

## 4      **Transparenz über den Beteiligungsbericht**

Die Kommunen haben unter anderem über ihre privatrechtlichen Unternehmen und Einrichtungen einen Beteiligungsbericht zu erstellen und jährlich fortzuschreiben (§ 151 NKomVG).

Der Beteiligungsbericht hat wesentliche Informationen für die Vertretung, für die Öffentlichkeit und für die Kommunalaufsicht bereitzustellen. Er soll die Transparenz bei der Erfüllung kommunaler Aufgaben durch Beteiligungen verbessern.<sup>10</sup>

Der Beteiligungsbericht kann durch einen konsolidierten Gesamtabchluss mit Konsolidierungsbericht ersetzt werden, wenn dieser die in § 151 NKomVG enthaltenen inhaltlichen Anforderungen erfüllt (§ 128 Abs. 6 NKomVG in Verbindung mit § 58 GemHKVO). Die Städte Nordhorn und Wolfenbüttel nutzten diese Möglichkeit. Bei ihnen lagen bereits Beteiligungsberichte ersetzende Gesamtabschlüsse vor.

Ich prüfte, ob die Beteiligungsberichte der Kommunen für das Haushaltsjahr 2015, die regelmäßig die Jahresabschlusszahlen der Beteiligungen zum 31. Dezember 2013 auswiesen, die Mindestinhalte nach § 151 S. 2 NKomVG abdeckten. Bei den Städten Nordhorn und Wolfenbüttel prüfte ich, ob der Gesamtabchluss bzw. der vorläufige Gesamtabchluss zum 31. Dezember 2013 den Anforderungen des § 151 NKomVG entsprach.

---

<sup>10</sup> Vgl. Wefelmeier, Praxis der Kommunalverwaltung, Kommentar NKomVG, Rn. 5 ff zu § 151 NKomVG, 2013, S. 3 f

**Mindestinhalte Beteiligungsbericht**

Gegenstand des Unternehmens/der Einrichtung, § 151 S. 2 Nr. 1 NKomVG	8	
Beteiligungsverhältnisse, § 151 S. 2 Nr. 1 NKomVG	8	
Besetzung der Organe, § 151 S. 2 Nr. 1 NKomVG	5	3
mittelbare Beteiligungen, § 151 S. 2 Nr. 1 NKomVG	7	1
Stand der Erfüllung des öffentlichen Zwecks, § 151 S. 2 Nr. 2 NKomVG	8	
Grundzüge des Geschäftsverlaufs, § 151 S. 2 Nr. 3 NKomVG	5	3
wirtschaftliche Lage des Unternehmens/ der Einrichtung, § 151 S. 2 Nr. 3 NKomVG	6	2
Kapitalzuführungen und -entnahmen durch die Kommune, § 151 S. 2 Nr. 3 NKomVG	5	3
Auswirkungen der Kapitalzuführungen und -entnahmen auf die Haushalts- und Finanzwirtschaft, § 151 S. 2 Nr. 3 NKomVG	3	5
Voraussetzungen für die Unternehmen nach § 136 Abs. 1 NKomVG über § 151 S. 2 Nr. 4 NKomVG, im Einzelnen:		
- Rechtfertigt der öffentliche Zweck das Unternehmen?	8	
- Stehen Art und Umfang des Unternehmens in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Kommune und zum voraussichtlichen Bedarf?	8	
- Wird oder kann der öffentl. Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen privaten Dritten erfüllt werden? (Gilt nicht für das Tätigwerden in den Bereichen der Energieversorgung, der Wasserversorgung, des öffentlichen Personennahverkehrs sowie des Betriebes von Telekommunikationsleitungsnetzen.)	8	
		= erfüllt
		= nicht erfüllt

Abbildung 4: Mindestinhalte Bericht nach § 151 NKomVG

Keiner der acht Berichte deckte alle Mindestinhalte nach § 151 NKomVG ab.

Während alle Berichte Grunddaten zum Unternehmensgegenstand und den Beteiligungsverhältnissen enthielten, fehlten bei einigen Berichten Angaben zum Geschäftsverlauf und der wirtschaftlichen Lage der Beteiligung. Bei drei Berichten fehlten Angaben zu Kapitalzuführungen und -entnahmen durch die Kommune. Fünf Berichte legten die Auswirkungen dieser Zuführungen und Entnahmen nicht dar, obwohl die finanziellen Verflechtungen aufgrund hoher Ausgliederungsgrade von wesentlicher Bedeutung für die kommunalen Haushalte sind.

Bei allen Berichten fehlten Angaben zum Stand der Erfüllung des öffentlichen Zwecks sowie zum Verhältnis von Art und Umfang der Beteiligung zur Leistungsfähigkeit der Kommune. Die Angaben zum Stand der Erfüllung des öffentlichen Zwecks setzen zunächst die Prüfung voraus, ob der ursprünglich das Unternehmen bzw. die Einrichtung rechtfertigende Zweck noch fortbesteht.<sup>11</sup> Eine solche Überprüfung nahm keine Kommune vor.

Sind Berichte unvollständig, bleiben finanzielle Verflechtungen von Kommunen und Beteiligungen und etwaige daraus resultierende Chancen und Risiken für die Haushaltswirtschaft der Kommunen intransparent.

Die Kommunen müssen ihre Berichte den gesetzlichen Anforderungen entsprechend ergänzen.

Einzelne Segmente der acht Berichte enthielten auch zahlreiche vorbildliche Darstellungen. In fünf Berichten waren die Beteiligungsverhältnisse nicht nur beschreibend, sondern mittels Organigrammen auch grafisch dargestellt. In sechs Berichten waren nicht nur einzelne ausgewählte Bilanz- und Ergebniskennzahlen der Beteiligungen, sondern vollständige Bilanz- und Ergebnisrechnungen veröffentlicht. Drei Berichte enthielten eigene Bewertungen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Beteiligungen.

Die Stadt Wolfenbüttel erhöhte den Informationswert ihres Berichtes, indem sie mit Hilfe von Kennzahlen auf die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung ihrer Beteiligungen sowie mit Hilfe von Risiko- und Prognoseberichten auf die voraussichtliche Entwicklung ihrer Beteiligungen einging. Die Stadt Nienburg nutzte in ihrem Bericht Zeitreihenanalysen, indem sie über einen Vierjahreszeitraum grafisch die Entwicklung wesentlicher Jahresabschlusskennzahlen, wie Bilanzsumme, Eigenkapital und Jahresergebnisses, darstellte.

Die Beispiele zeigen, wie Kommunen den Informationswert ihres Berichts nach § 151 NKomVG verbessern können. Darüber hinaus bietet es sich an, Vereinbarungen zur Umsetzung kommunaler Strategien darzustellen, um die Zusammenhänge zwischen den Strategien der Kommune und den Geschäftsaktivitäten ihrer Beteiligungen zu verdeutlichen.

---

<sup>11</sup> Vgl. Wefelmeier, Praxis der Kommunalverwaltung, Kommentar NKomVG, Rn. 16 zu § 151 NKomVG, 2013, S. 6

## 5      **Stellungnahmen der Kommunen**

Die Städte hatten bis zum 21. Mai 2016 Gelegenheit, zum Entwurf dieser Prüfungsmittel Stellung zu nehmen (§ 4 Abs. 1 S. 3 NKPG).

Die Städte Aurich, Gifhorn und Melle haben auf eine Stellungnahme verzichtet.

Die Städte Laatzten, Nienburg und Nordhorn erläuterten in ihren Stellungnahmen im Wesentlichen, welchen Empfehlungen sie folgen und welche Sie für eine Umsetzung prüfen wollen.

Die Städte Peine und Wolfenbüttel teilten hingegen mit, dass sie im Wesentlichen keinen Handlungsbedarf sähen und die bisher praktizierten individuellen und informellen Steuerungsansätze für ausreichend hielten. Sie verwiesen auf abgestimmte Verfahren mit den Organen der Gesellschaften und bestehende enge Verzahnungen zwischen Stadt und Beteiligungen. Die Stadt Wolfenbüttel kritisierte zudem eine nicht ausreichende Beurteilung der Wirksamkeit der Steuerungsinstrumente.

Ich weise darauf hin, dass sich eine Beurteilung der Wirksamkeit der Steuerung an konkret vereinbarten Zielen zwischen Stadt und Beteiligung orientieren muss. Diese Vereinbarungen fehlten in der Regel oder sie entsprachen nicht den S.M.A.R.T.-Kriterien.

Ich verkenne nicht, dass auch individuelle und informelle Steuerung geeignet sein kann, kommunale Strategien über Beteiligungen zu verfolgen. Informelle Steuerung stößt aber bei zunehmender Komplexität der Beteiligungs- und Aufgabenstrukturen an ihre Grenzen. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich Akteure auf Seiten der Stadt oder der Beteiligung, z. B. nach Personalfluktuationen, nicht oder nicht mehr an informelle Vereinbarungen gebunden fühlen.

Im Auftrag

Stiege

## Anlage 1: Stadt Aurich: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen

	Aurich	
	ABH-Auricher Bäder- und Hallenbetriebsgesellschaft mbH & Co. KG	Stadtwerke Aurich Holding GmbH
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>		
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	<p>"Wissenschaft, Technik u. Tourismus; Potenziale nutzen!" (Konkrete strategische Ziele für die einzelnen Sparten Skatehalle, Stadthalle, Sparkassenarena, EEZ sind ausformuliert.)</p> <p>Bereiche Tourismus u. Freizeit als Chance für wirtschaftliche Aktivitäten zu nutzen. Das in Planung befindliche Energie-, Bildungs- und Erlebniszentrum (EEZ) als Bindeglied zwischen Stadt, Wirtschaft u. Tourismus bildet eine Kernfundament der Wirtschaftsentwicklung.</p>	keine  (zum Zeitpunkt der Festlegung des Leitbildes existierte die Gesellschaft noch nicht.)
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzzielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	Mitarbeiter der Stadt erstellt die Wipl. für die Gesellschaften mit städt. Buchungssystem für jeweils eine separaten Mandanten. Sämtliche Angelegenheiten der Gesellschaft werden von städtischen Mitarbeitern erledigt. Es gibt einen Ratsbeschluss (Vorlagen Nr.09/040) zur uneingeschränkten Übernahme aller Kosten der ABH durch die Stadt.	Keine Finanzziele, da bisher kein operatives Geschäft
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	<p><b>Stadthalle:</b> Optimierung Energiekosten durch Blockheizkraftwerk; Bau Tanzbar, Stadtperle, Schaffung von Büroräumlichkeiten, Wärmelieferverträge für Lkr. Aurich u. Fa. MAREMA; Rückmiete Halle in Verbindung mit dem Fachdienst Kultur.</p> <p><b>Skatehalle:</b> Reduzierung der Beiträge an Playground Aurich e.V.; Sportunterricht an Schulen; Sportunterricht in Verbindung mit Behinderteneinrichtungen, Jugendzentrum Aurich und Verkehrsverein Aurich e.V.</p> <p><b>Sparkassenarena:</b> Anzahl von Großveranstaltungen, Besucher von Großveranstaltungen; Sponsoring OHV-Aurich</p> <p><b>Energie-, Bildungs- und Erlebniszentrum (EEZ):</b> Tarife; Öffnungszeiten; Budget, Bauzeitenplan; Personal</p>	keine Leistungsziele, da bislang kein operatives Geschäft
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	teilweise	entfällt

**Anlage 2: Stadt Gifhorn: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen**

	<b>Gifhorn</b>	
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>	Stadthalle Gifhorn GmbH	Parkraum- und Schwimmbad-gesellschaft Stadt Gifhorn GmbH
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	keine	keine
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzziele der Gesellschaft (außerhalb von Wirtschaftsplänen)</b>	keine	Energieeinsparung durch Solaranlage und LED-Beleuchtung (ohne schriftliche Vereinbarung)
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)</b>	keine	wirtschaftliche und kundenorientierte Bereitstellung von Parkraum in der Gifhorer Innenstadt (ohne schriftliche Vereinbarung)
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	entfällt	nein

### Anlage 3: Stadt Laatzen: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen

	Laatzen	
	aquaLaatzium Freizeit-GmbH	Leine-Volkshochschule gGmbH
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>		
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	Nicht ausdrücklich für die Beteiligung. Aber das strategische Ziel "Familienfreundliche Stadt" - das im Haushalt der Stadt niedergeschrieben ist - umfasst u. a. auch das Vorhalten eines attraktiven Freizeitangebots, das u. a. auch durch die aquaLaatzium GmbH umzusetzen ist.	Nicht ausdrücklich für die Beteiligung. Aber das strategische Ziel "Hohe Bildungschancen gewährleisten" - das im Haushalt der Stadt niedergeschrieben ist - umfasst u. a. auch das Vorhalten eines attraktiven Freizeitangebots, das u. a. auch durch die aquaLaatzium GmbH.
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzziele der Gesellschaft</b>  (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	keine	keine
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	keine	keine
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	entfällt	entfällt

#### Anlage 4: Stadt Melle: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen

	Melle	
	Solbad Melle GmbH	Wohnungsbau Grönegau GmbH
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>		
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	<p>Durch eigene Veranstaltungen und die gezielte Förderung von Projekten stärken wir das kulturelle Profil der Stadt.</p> <p>Wir nehmen die Bedürfnisse unserer Bürgerinnen und Bürger ernst. Melle bietet ein attraktives Lebensumfeld. Dazu gehört unter anderem ein breites Spektrum an [...] kulturellen Angeboten. Diese Angebote werden wir gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern pflegen und weiterentwickeln. Wir fördern Kunst und Kultur zwischen Geschichte und Zukunft. Dabei ist es uns ein Anliegen, ein vielfältiges, altersspezifisches Kultur- und Kunstangebot in unserer Kulturregion zu unterbreiten und zu fördern, das Regionales und Überregionales umfasst.</p> <p>Qualitativ hochwertige Angebote von Kunst und Kultur fördern; Kunst und Kultur initiieren, organisieren, ermöglichen und vernetzen; Teilhabe möglichst aller Bevölkerungsschichten anstreben; Städtefreundschaften pflegen und bürgerschaftliche Kontakte stärken.</p>	<p>Stadtstruktur und verkehrstechnisch gute Anbindungen bilden die Grundlage für eine weiterhin günstige Entwicklung aller Stadtteile mit Schwerpunkt für Melle-Mitte. Das sichern wir durch eine vorausschauende Planung.</p> <p>Wir stärken die nachhaltige und ökologische Stadt- und Regionalentwicklung. Unser Ziel ist die Verwirklichung einer zeitgemäßen Stadt- und Regionalentwicklung. Dabei sollen Wohnen, Landwirtschaft, Natur, Wirtschaft und Kultur sozial, ökonomisch und ökologisch in Einklang stehen.</p> <p>Wir nehmen die Bedürfnisse unserer Bürgerinnen und Bürger ernst. Melle bietet ein attraktives Lebensumfeld. Dazu gehört unter anderem ein breites Spektrum an Wohnmöglichkeiten [...] und kulturellen Angeboten. Diese Angebote werden wir gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern pflegen und weiterentwickeln.</p> <p>Attraktivität der Gesamtstadt erhalten und zukünftige Entwicklungen ermöglichen durch Stärkung des Meller Kerns; informelle Planungen entwickeln und unter Berücksichtigung des demografischen Wandels fortschreiben; ressourcensparenden Umgang mit Flächen und Gebäuden anstreben.</p>
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzzielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	keine	keine
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	keine	keine
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	entfällt	entfällt

**Anlage 5: Stadt Nienburg/Weser: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen**

	Nienburg/Weser	
	GBN Wohnungsunternehmen GmbH	Holding Stadt Nienburg/Weser GmbH
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>		
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	<p>Die Beteiligung ist von der Aussage "Wir schaffen altengerechte Wohnräume in zentraler Lage" betroffen.</p> <p>Auf seiten der Stadt sind keine strategischen Ziele formuliert. Wenn, dann ergeben sich ggf. mittelbar annähernd strategische Ziele aus den Produktbeschreibungen im Haushalt, die aber keinen direkten Bezug zu der Beteiligung haben.</p>	<p>Keine Aussagen, die dem Aufgabenfeld der Holding GmbH zugeordnet werden können.</p> <p>Auf seiten der Stadt sind keine strategischen Ziele formuliert. Wenn, dann ergeben sich ggf. mittelbar annähernd strategische Ziele aus den Produktbeschreibungen im Haushalt, die aber keinen direkten Bezug zu der Beteiligung haben.</p>
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzziele der Gesellschaft</b> <b>(außerhalb von Wirtschaftsplänen)</b>	keine	keine
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b> <b>(außerhalb von HH-Plänen der Stadt)</b>	keine	keine
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	entfällt	entfällt

## Anlage 6: Stadt Nordhorn: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen

	Nordhorn	
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>	GEWO-Gesellschaft für Wohnen und Bauen mbH	bnn Bäderbetriebe Nordhorn/ Niedergrafschaft GmbH
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	<p>Leitbild: "Noch schöner wohnen in Nordhorn! Wohnqualität erhalten und weiter verbessern."</p> <p>Modernisierung alte Stadtquartiere; Ökologisch u. gestalterisch Aufwertung Arbeitersiedlungen; Gute, preiswerte Wohnung u. Efh. Für junge Familien in alten Siedlungen; Nahversorgung in Wohngebieten sichern; Energiesparende Sanierung u. Förderung Niedrigenergiebauweise; Stadtvillen in Vechte errichten.</p>	<p>Leitbild: "Wir bieten noch mehr! Das gute Freizeitangebot ausbauen."</p> <p>Bessere Außerdarstellung und Vermarktung des Kultur- und Freizeitangebotes.</p>
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzziele der Gesellschaft</b>  (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	Wipl. u. mittelfristigen Finanzplanung wird mit Stadt abgestimmt.	Rat beschließt max. Zuschuss von 1,71 Mio. € p.a. ; Wipl. u. mittelfristigen Finanzplanung wird mit Stadt abgestimmt, aber keine Vorgabe an Stadt.
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	Angebot günstigen Wohnraums ( $\leq 5 \text{ €/m}^2$ ), Städtebl. Einzelprojekte: Nachnutzung einer Hauptschule Umbau zu 31 Einzelwohnungen; Sanierung Ehem. Arbeiterviertel aus Textilindustrie; Musterhausbau u. Einrichtung Stadtebüro; Kl. ehem Industriearbeiter-Reihenw. werden saniert; Mitwohnungen aus Insolvenzverfahren der ehemaligen Textilindustrie werden saniert; Unterbringung von Flüchtlingen.	Rat beschließt den Neubau eines Allwetterbades, Gesellschaft setzt um.
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	ja	nein

## Anlage 7: Stadt Peine: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen

	Peine	
	Peiner Heimstätte Wohnungsgesellschaft der Stadt Peine mbH	Stadtwerke Peine GmbH
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>		
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	Peine - aktive Stadt für alle Lebenslagen; Die Verwaltung entwickelt und gesteuert gemeinsam mit ihrer Bevölkerung und den gewählten Volksvertretern das Leben, Arbeiten und Wohnen in einer zukunftsfähigen, innovativen Stadt Peine. Peine ist eine Stadt, in der sich Menschen in allen Lebenslagen wohl fühlen und sich ein "zu Hause" schaffen möchten. Hierzu werden attraktive Angebote für Jung und Alt [...] kontinuierlich den Bedürfnissen und der demografischen Entwicklung der Peiner Bevölkerung angepasst. Peine, eine Stadt, die ruhiges Wohnen bietet.	keine
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzziele der Gesellschaft</b>  (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	keine	Im "Kommunalwirtschaftlichen Zielkatalog" sind Ziele zum Erhalt des Unternehmenswertes, zur angemessenen Verzinsung des Eigenkapitals sowie Verlustbegrenzungen für die Bereiche Bäder und Parkierung enthalten.
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	keine	Projektorientierung in den Bereichen Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz / Kooperationen / Infrastruktur  (aus: "Kommunalwirtschaftlicher Zielkatalog" als Vereinbarung zwischen der Stadt Peine und der Stadtwerke Peine GmbH)
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	entfällt	nein

**Anlage 8: Stadt Wolfenbüttel: Strategisches Zielsystem und Beteiligungen**

	<b>Wolfenbüttel</b>	
	Stadtbetriebe Wolfenbüttel GmbH	Städtisches Klinikum Wolfenbüttel gGmbH
<b>Verknüpfung städtischer Strategien mit schriftlich vereinbarten Zielen der Gesellschaft</b>		
<b>Aussagen im Leitbild bzw. den strategischen Zielen der Stadt zum Aufgabenfeld der Beteiligung / Handlungsfelder</b>	<p>Stadtbetriebe: Hinweise zur Verkehrsanbindung der Innenstadt und Freizeitgestaltung.</p> <p>In Abschnitt II des Konzerninternen Leitfadens (Stand April 2015, vom Bgm. unterschrieben): "Umweltgerecht Entwicklung der Stadt..." und "...Beispiel Schwimmbadneubau" mit Bezug auf Abschnitt V. des Leitbilds.</p>	<p>Klinikum: med. Versorgung aufrecht erhalten.</p> <p>In Abschnitt II des Konzerninternen Leitfadens (Stand April 2015, vom Bgm. unterschrieben): Aufrechterhaltung und Verbesserung einer guten medizinischen Versorgung mit Bezug auf Abschnitt VII des Leitbilds.</p>
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Finanzzielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von Wirtschaftsplänen)	keine	keine
<b>Vorgabe/Vereinbarung von Leistungszielen der Gesellschaft</b>  (außerhalb von HH-Plänen der Stadt)	keine	keine
<b>s.m.a.r.t.-Kriterien mit Maßnahmen und Kennzahlen erfüllt?</b>	entfällt	entfällt