

Bericht
zum
Beteiligungsmanagement

Vorwort

Die Steuerung von Beteiligungsunternehmen hängt von einer Vielzahl von Instrumenten und Faktoren ab. Ein effizientes Beteiligungsmanagement hat zur Aufgabe, ausreichende und einheitlich strukturierte Informationen bereitzustellen, die Unternehmen in die kommunalpolitischen Ziele und Leitbilder einzubinden, die Geschäftsführung des Unternehmens mit der Gemeinde abzustimmen und zu koordinieren ohne deren Selbstständigkeit zu tangieren. Das Beteiligungsmanagement bildet für die Kommune eine bedeutende Grundlage für wichtige politische Entscheidungen. Für das Beteiligungsmanagement sind ein effizientes Beteiligungscontrolling und ein Berichtswesen unentbehrlich.

Weiterhin besteht zunehmend die Notwendigkeit, komplexe Prozesse mit weitreichenden Auswirkungen kompetent zu begleiten; das haben die jüngsten Erfahrungen im Zusammenhang mit der Gründung der Südwestfalen Energie und Wasser AG sehr deutlich gemacht. Darüber hinaus fordert das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) ein höheres Maß an Transparenz und eine Risikosteuerung. Die rechtlichen Anforderungen an die Mandatsträger in den Organen der Gesellschaften sind größer geworden. Damit soll die Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats und die Kontrollen durch die Hauptversammlung gestärkt werden sowie die Verbesserung der Qualität der Abschlussprüfungen und die Zusammenarbeit von Abschlussprüfer und Aufsichtsrat erreicht werden. In den letzten Jahren wurden die Möglichkeiten zur Vergabe von Leistungen an eigene Unternehmen (Inhouse-Geschäfte) von der Rechtsprechung begrenzt. Das hat neue Anforderungen an die Gestaltung von Gesellschaftsverträgen und Leistungsaufträgen zur Folge.

Das alles macht die Notwendigkeit einer Steuerung kommunaler Beteiligungen durch ein qualifiziertes Beteiligungsmanagement deutlich, das die Verwaltungsführung bei ihrer Steuerung des „Konzerns Stadt“ unterstützt.

In diesem Bericht wird unter Ziffer 1 zunächst die zur Zeit bestehende Ist-Situation der Beteiligungsverwaltung beschrieben und unter Ziffer 2 werden die externen Einflussgrößen auf die Gestaltungsformen des zukünftigen Beteiligungsmanagements dargestellt. Zur Ziffer 3 werden die verschiedenen theoretischen Modelle vorgestellt und unter Ziffer 4 schließt der Bericht mit einer Zusammenfassung und Empfehlung für die zukünftige Gestaltung des Beteiligungsmanagements.

1 Darstellung der Ist-Situation

1.1 Übersicht über die Beteiligungen

Die Stadt Lüdenscheid verfügt über ein umfangreiches Beteiligungsvermögen. Die unternehmerische Tätigkeit umfasst aktuell vier Beteiligungen mit einer Beteiligungsquote über 50 %, sieben Beteiligungen mit einer Beteiligungsquote bis 50 %, einer eigenbetriebsähnlichen Einrichtung und einer rechtsfähigen Anstalt des öffentlichen Rechts. Das insgesamt in den Beteiligungsunternehmen gebundene Stammkapital beträgt aktuell rd. 60,7 Mio. €.

Art der Beteiligung	Gesellschaft	Beteiligung der Stadt Lüdenscheid am Stammkapital
Versorgungsunternehmen	Südwestfalen Energie und Wasser AG	24,12 %
Unternehmen zur Wirtschaftsförderung	Entwicklungs- und GründerCentrum Lüdenscheid GmbH	64,70 %
	Lüdenscheider Stadtmarketing GmbH	30,00 %
	Kunststoff-Institut für die mittelständische Wirtschaft NRW GmbH	25,00 %
Verkehrsunternehmen	MVG Märkische Verkehrsgesellschaft	17,68 %
Wohnungsbauunternehmen	Lüdenscheider Wohnstätten AG	99,93 %
Sonstige Unternehmen	Seniorenwohnheim Weststraße gGmbH	100,00 %
	STL Bauräger- und Beteiligungs- GmbH	100,00 %
	Märkischer Gewerbepark Rosmart GmbH	34,78 %
	Kommunale Beteiligungsgesellschaft RWWE GmbH	1,42 %
	Kommunale Aktionärsvereinigung RWWE GmbH	1,00 %
Eigenbetriebsähnliche Einrichtung	Stadtreinigungs-, Transport- und Baubetrieb Lüdenscheid	100,00 %
Rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts	Stadtentwässerungsbetrieb Lüdenscheid -AöR-	100,00 %

1.2 Finanzielle Wechselwirkungen zwischen der Stadt Lüdenscheid und den Beteiligungsunternehmen

Es bestehen zum Teil bedeutsame finanzielle Wechselwirkungen zwischen Beteiligungsunternehmen und städtischem Haushalt:

- Es erfolgen jährliche Abführungen der Gewinne/Gewinnanteile der Unternehmen an die Stadt. Insgesamt wurden im Jahr 2005 rd. 5,9 Mio. € von den Beteiligungen abgeführt.
- Dem städtischen Haushalt flossen in 2005 außerdem folgende Einnahmen von den Beteiligungsunternehmen zu:
 - Konzessionsabgabe in Höhe von rd. 4,9 Mio. €
 - Pachtzahlung in Höhe von rd. 100 T€
 - Avalprovision in Höhe von rd. 1,3 Mio. €
- Aufgrund der negativen Finanzlage der Stadt Lüdenscheid ist im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes geprüft worden, ob und inwieweit den Beteiligungsunternehmen ein Konsolidierungsbeitrag abgefordert werden kann:
 - Der Seniorenwohnheim Weststraße gGmbH wurde 1999 zur Finanzierung der Arrondierungsbebauung von der Stadt Lüdenscheid ein zinsloses und tilgungsfreies Darlehen von 241.841 € gewährt. Das Darlehen wurde mit Fälligkeit 05.01.2007 von der Gesellschaft zurückgezahlt.
 - Die Geschäftsführung der Stadtwerke Lüdenscheid GmbH wurde - zwecks Prüfung einer möglichen Erhöhung der Gewinnabführung - um die Erstellung einer fünfjährigen Ergebnisprognose für die SEWAG gebeten. Auf Basis der aktuellen Hochrechnung des Unternehmensergebnisses für das Jahr 2006 (Auszahlung in 2007) wird von einer Gewinnausschüttung für die Stadt Lüdenscheid von 3,2 Mio. € ausgegangen.
 - Beginnend ab dem Geschäftsjahr 2006 wird der Jahresüberschuss der STL Bauträger- und Beteiligungs- GmbH an die Stadt Lüdenscheid abgeführt. Der Jahresüberschuss betrug in den letzten Jahren rd. 20 T€.
 - Prüfungen bezüglich der Rückführung der Anzahlung einer Kapitalerhöhung für die Lüdenscheider Wohnstätten AG und bezüglich einer möglichen Gewinnabführung durch die Sparkasse Lüdenscheid sind noch nicht abgeschlossen.

1.3 Derzeitige Form der Beteiligungsverwaltung

1.3.1 Allgemeine Aufgaben der Beteiligungsverwaltung

Die Aufgaben der Beteiligungsverwaltung werden vom Amt für Finanzen und Beteiligungen, Abteilung Kämmerei, wahrgenommen.

Es handelt sich zur Zeit um folgende Aufgaben:

- Der Beteiligungsbericht wird entsprechend den Vorgaben der Gemeindeordnung NRW (GO) auf der Grundlage der Daten der Beteiligungsunternehmen mindestens einmal jährlich aktualisiert.

- Der Ausschuss für Beteiligungen, Organisation und Finanzentwicklung wurde über die Unternehmensentwicklung der wesentlichen Beteiligungen bisher quartalsmäßig informiert .
- Die gesetzlich und vertraglich vorgesehene Vertretung der Stadt Lüdenscheid in den Gesellschaftsorganen der Beteiligungsunternehmen wird sichergestellt .
- Die Vorlagen für die politischen Gremien zur Vorbereitung wichtiger Unternehmensentscheidungen werden erstellt.
- Die Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse der Beteiligungsunternehmen werden - sofern sie der Kämmerei vorliegen - durchgesehen und anlassbezogen detailliert ausgewertet.
- Die Sitzungsunterlagen für die Vertreter/innen der Stadt in den Haupt- und Gesellschafterversammlungen und - wenn sie der Kämmerei vorliegen -Verwaltungsrats- und Aufsichtsratssitzungen werden durchgesehen und anlassbezogen detailliert ausgewertet.
- Die städtischen Vertreter/innen werden zu den Sitzungen eingeladen und die Sitzungsteilnahme wird organisiert.
- Die Protokolle von Haupt- und Gesellschafterversammlungen sowie Verwaltungs- bzw. Aufsichtsratssitzungen werden durchgesehen und ggf. detailliert ausgewertet und in Kopie an die Vertreter/innen weitergeleitet.
- Ein Beratungs- und Unterstützungsangebot wird bei Bedarf für die Mandatsträger und für die Unternehmen/Einrichtungen in den Beteiligungsunternehmen durch Beantwortung von betriebswirtschaftlichen, gesellschaftsrechtlichen und steuerrechtlichen Fragen bereitgestellt.

Folgende Probleme bestehen zur Zeit bei der Aufgabenwahrnehmung:

- Es bestehen, bis auf einige Ausnahmen, keine Zielvorgaben für die Beteiligungsunternehmen.
- Es existieren keine Beteiligungsrichtlinien, die das Beziehungsgefüge zwischen der Stadt Lüdenscheid und den Beteiligungen regeln sowie ausgestalten.
- Wesentliche Unterlagen der Beteiligungen, also das „Handwerkzeug“ liegen der Kämmerei teilweise bei einigen Beteiligungen nicht vor bzw. werden erst nach Anforderung zur Verfügung gestellt (z.B. Wirtschaftspläne, Finanzplanungen, Jahresabschlüsse mit Prüfungsberichten, Einladungen und Niederschriften über die Aufsichtsratssitzungen, Geschäftsführerverträge).
- Aufgrund der nur unzureichend vorliegenden Unterlagen ist eine Steuerung der Gesellschaften und eine Kontrolle oder ein Abgleich von Gesellschaftszweck und den tatsächlichen Aktivitäten der Gesellschaft daher kaum möglich. Es erfolgen nur vereinzelte Detaileingriffe bei besonderen oder untypischen Entwicklungen.
- Die Jahresabschlüsse, Wirtschafts- und Finanzplanungen der einzelnen Beteiligungen sind unterschiedlich und von ihrer Aussagekraft nicht vergleichbar.

1.3.2 Derzeitiges Berichtswesen

1.3.2.1 Beteiligungsbericht

Nach § 112 Abs. 3 GO (in der bis zum 31. Dezember 2004 geltenden Fassung) haben die Gemeinden zur Information der Ratsmitglieder und Einwohner/innen einen Bericht über ihre Beteiligungen an Unternehmen und Einrichtungen der Rechtsform des privaten Rechts zu erstellen und jährlich fortzuschreiben.

Der Beteiligungsbericht soll gem. § 112 Abs. 3 GO insbesondere Angaben enthalten über die:

- o Erfüllung des öffentlichen Zwecks
- o Finanzwirtschaftliche Auswirkungen der Beteiligung
- o Beteiligungsverhältnisse
- o Zusammensetzung der Organe der Gesellschaft

Im Jahr 2004 hat die Kämmerei die Darstellung des Beteiligungsberichts in Abstimmung mit der Aufsichtsbehörde des Märkischen Kreises verbessert und präsentiert den Beteiligungsbericht in elektronischer Form als internetfähige PDF-Datei, wo er für jedermann zugänglich ist. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass Änderungen - wie beispielsweise bei der Besetzung der Organe in den Unternehmen - sofort eingepflegt werden können und die Aktualisierung des Berichts jederzeit möglich ist.

Die ausgewählten Unternehmensdaten für den Beteiligungsbericht sowie die Beteiligungsverhältnisse beziehen sich auf den der Kämmerei jeweils aktuell vorliegenden Jahresabschluss bzw. Wirtschaftsplan des jeweiligen Unternehmens.

Für die Beteiligungsunternehmen, an denen die Stadt Lüdenscheid mit einer Beteiligungsquote von mehr als 50% beteiligt ist sowie bei STL und SEL, werden Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, betriebswirtschaftliche Kennzahlen und der Wirtschaftsplan im Dreijahresvergleich mit einer jeweiligen Kurzanalyse dargestellt. Zudem werden die Plandaten den Istzahlen gegenübergestellt und die Veränderungen in absoluten und prozentualen Beträgen ausgewiesen.

In der Sitzung des Ausschusses für Beteiligungen, Organisation und Finanzentwicklung am 22.04.2004 wurde das neue Erscheinungsbild des Beteiligungsberichts präsentiert und von den Mitgliedern des Ausschusses positiv zur Kenntnis genommen.

1.3.2.2 Unterjähriges Berichtswesen

Der Ausschuss für Beteiligungen, Organisation und Finanzentwicklung hat die Verwaltung in seiner konstituierenden Sitzung im September 2002 beauftragt, zeitnah über die Entwicklung der Beteiligungsunternehmen zu berichten. Mit den Geschäftsführern der Mehrheitsgesellschaften wurde vereinbart, dass sie vierteljährlich anhand von fünf bis zehn von ihnen ausgewählten relevanten Kennzahlen die Entwicklung ihrer Gesellschaft darstellen.

Die Verwaltung hatte erstmals zum 31.12.2002 die Unternehmensentwicklungen aufgezeigt. Ein kritischer Rückblick hat erkennen lassen, dass einerseits - aufgrund unterschiedlicher Zwecksetzung der Gesellschaften - die Kennzahlen wenig vergleichbar und aussagekräftig sind, andererseits die Kennzahlen zu keiner Diskussion in den Sitzungen des Ausschusses geführt haben.

Die Kämmerei hat in der Sitzung des Ausschusses für Beteiligungen, Organisation und Finanzentwicklung am 19.10.2006 vorgeschlagen, das unterjährige Berichtswesen der Beteiligungsgesellschaften ab 2007 wie folgt zu modifizieren:

- Im Hinblick auf die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) erfolgt die Berichterstattung zukünftig für die verbundenen Unternehmen und Beteiligungen der Stadt Lüdenscheid (alle Beteiligungen der Stadt Lüdenscheid über einer Beteiligungsquote von 20 %).
- Die Berichterstattung der jeweiligen Gesellschaften erfolgt zukünftig anhand von Halbjahresberichten auf Basis 30.06. und 31.12.
- Die Berichterstattung erfolgt anhand eines fünfjährigen Zeitreihenvergleichs.

Die Kämmerei wird in Absprache mit den Geschäftsführer/innen/n/Vorständen für die jeweilige Gesellschaft aussagekräftige Kennzahlen definieren, entsprechend fortführen und in aggregierter Form dem Ausschuss für Beteiligungen, Organisation und Finanzentwicklung vorlegen.

2 Externe Anforderungen an die Gestaltung des Beteiligungsmanagements

2.1 Anforderungen des RPA

Die Intensivierung der Beteiligungsverwaltung im Sinne einer strategischen Beteiligungssteuerung wurde im Schlussbericht über die Prüfung der Jahresrechnung 2000 vom Rechnungsprüfungsamt der Stadt Lüdenscheid gefordert.

Im Rahmen der Jahresrechnungen 2004 und 2005 wurde die wirtschaftliche Betätigung der Stadt Lüdenscheid als Aktionärin der Lüdenscheider Wohnstätten AG und als Gesellschafterin der Seniorenwohnheim Weststraße gGmbH geprüft. Dabei wurde auch angemerkt, dass der Kämmerei nicht alle relevanten Unterlagen (Informationen über die Sitzungen des Aufsichtsrates, Geschäftsordnungen) vorliegen.

2.2 Anforderungen durch das Neue Kommunale Finanzmanagement

2.2.1 Allgemeines

Das Land hat zum 01.01.2005 das NKF für die Kommunen des Landes eingeführt. Die Etablierung des NKF bedingt Neufassungen und Anpassungen in insgesamt 19 nordrhein-westfälischen Gesetzes- und Verordnungswerken. Im Fokus der Modifizierungen stehen die Regelwerke GO und Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO).

Ein wichtiges Ziel des NKF ist die Verbesserung des Gesamtüberblicks über die finanzielle Lage der Kommunen. Das macht eine Darstellung aller kommunalen Tätigkeitsbereiche - unabhängig von der Rechts- oder Organisationsform in der die Kommune tätig wird - notwendig. Es soll eine zusammenfassende rechts- und organisationsformunabhängige Darstellung der Herkunft und der Verwendung finanzwirtschaftlicher Mittel des „kommunalen Konzerns“ erreicht werden.

2.2.2 Auswirkungen auf die Gestaltung des Beteiligungsberichts

Nach den Regelungen des § 3 NKFEF NRW haben die Kommunen spätestens zum Stichtag 31. Dezember 2010 einen Beteiligungsbericht nach § 117 GO und § 52 GemHVO aufzustellen, in dem ihre wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Betätigung, unabhängig davon, ob verselbständigte Aufgabenbereiche dem Konsolidierungskreis des Gesamtabchlusses angehören, zu erläutern ist.

Folgende Angaben sind zukünftig erforderlich:

- die Ziele der Beteiligung,
- die Erfüllung des öffentlichen Zwecks,
- die Beteiligungsverhältnisse,
- die Entwicklung der Bilanzen und der Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Abschlussstichtage,
- die Leistungen der Beteiligungen, bei wesentlichen Beteiligungen mit Hilfe von Kennzahlen,
- die wesentlichen Finanz- und Leistungsbeziehungen der Beteiligungen untereinander und mit der Gemeinde,
- die Zusammensetzung der Organe der Beteiligungen,
- der Personalbestand jeder Beteiligung.

Im Bericht sind zudem die Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen der Beteiligungen in einer Zeitreihe abzubilden, die das abgelaufene Geschäftsjahr, das Vorjahr und das Vorvorjahr umfasst. Dem Beteiligungsbericht ist eine Übersicht über die gemeindlichen Beteiligungen unter Angabe der Höhe der Anteile an jeder Beteiligung in Prozent beizufügen.

3 Mögliche Gestaltungsformen des Beteiligungsmanagements

Ausgehend von den Aufgaben, die bisher im Rahmen der Beteiligungsverwaltung wahrgenommen werden, erfolgt eine Darstellung von vier verschiedenen Modellen für mögliche Gestaltungsformen des Beteiligungsmanagements.

Modell I umfasst die Mindestanforderungen an die Beteiligungsverwaltung, die sich aus der GO ergeben.

Modell IV stellt eine Kontrolle und Steuerung durch die Beteiligungsverwaltung im Detail dar.

Modelle II und III sind jeweils abgestufte Gestaltungsformen zwischen den „Extrempositionen“ der Modelle I und IV.

3.1 Modell I

Modell I beinhaltet die Aufgaben, die mindestens im Rahmen des Beteiligungsmanagements wahrzunehmen sind, um die Vorgaben der Gemeindeordnung (GO) zur wirtschaftlichen Betätigung der Kommunen einzuhalten:

- Bereitstellung von Informationen zu den Beteiligungen:
 - Gesellschaftsvertrag
 - Einladungen zu Gesellschafter-/Hauptversammlungen
 - Einladungen zu Verwaltungs-/Aufsichtsratsitzungen
 - Protokolle aller Sitzungen
 - Wirtschaftspläne

- o Jahresabschlüsse einschließlich der Prüfungsberichte
- o Erstellen des Beteiligungsberichts nach den Vorgaben der GO

3.2 Modell II

Dieses Modell umfasst den Mindestinhalt des Modells I und enthält darüber hinaus noch folgende weitere Aufgaben, die im Rahmen des Beteiligungsmanagements wahrzunehmen sind:

- Bereitstellung von Informationen zu den Beteiligungen:
 - o Einjähriger Erfolgsplan
 - o Mehrjähriger Erfolgsplan
 - o Fünfjähriger Investitions- und Finanzplan
- Zentrale Sammlung aller wesentlichen Unterlagen der Beteiligungen

Bei zentraler Sammlung aller unternehmensrelevanten Unterlagen ist eine systematische Analyse möglich und relevante Ergebnisse können an die jeweiligen städtischen Vertreter/innen weitergeleitet werden. Falls erforderlich, können Beschlussempfehlungen zu einzelnen Beratungsgegenständen erarbeitet und bei schwierigen Beratungsgegenständen Besprechungen zur Koordination angeboten werden. Die Mandatsbetreuung ist auch im Hinblick auf die Minimierung des Haftungsrisikos der städtischen Vertreter/innen in den Organen der Gesellschaft von Bedeutung.

- Vor- und Nachbereitung der Sitzungen

Die Sitzungsunterlagen (z.B. Einladungen zur Gesellschafterversammlungen oder Aufsichtsratsitzungen mit Tagesordnungspunkten, Niederschriften über die Sitzungen) sind zu sichten, auszuwerten und, falls erforderlich, für die städtischen Vertreter/innen zu kommentieren.

- Überwachung der Einhaltung der Vorgaben

Es ist auf eine Vielzahl von rechtlichen Vorgaben (Vorschriften der GO insbesondere Vorgaben der §§ 107, 108, des Gesellschaftsrechts und der Verträge) und politischen, rechtlichen und organisatorischen Terminsetzungen zu achten und zu kontrollieren, dass diese von den Beteiligungsunternehmen eingehalten werden.

3.3 Modell III

Dieses Modell umfasst den Inhalt des Modells II und enthält darüber hinaus noch folgende weitere Aufgaben, die im Rahmen des Beteiligungsmanagements wahrzunehmen sind:

- Bereitstellung von Informationen zu den Beteiligungen:
 - o Geschäftsführerverträge
 - o Darstellung von Zielvereinbarungsgrößen zum Planungszeitpunkt
 - o Unterjährige Ergebnisprognose in Anlehnung an den Wirtschaftsplan
 - o Quartalsbezogener Plan / Ist- Vergleich
 - o Erstellen von Risikoberichten zum Jahresende gem. § 91 Abs. 2 AktG
- Formulierung von Zielvereinbarungen:

Die Aufgabenerfüllung der Beteiligungsunternehmen ist unter gesamtstädtischer Zielsetzung zu betrachten. Die Verwaltung und Gesellschaften sollten jeweils gemeinsam die Leistungserwartungen an die Gesellschaften formulieren.

Zielvereinbarungen für die einzelnen Gesellschaften könnten beispielsweise sein:

- Vorgabe einer Mindestabführung
 - Vorgabe eines Mindestsatzes der Eigenkapitalverzinsung
 - Vorgaben im technischen Ablauf (einheitliche Terminvorgabe für das Vorliegen der geprüften Jahresabschlüsse oder aufgestellten Wirtschaftspläne)
- Entwicklung eines einheitlichen und standardisierten Berichtswesens

Es ist ein zentrales Berichtswesen aufzubauen, das in regelmäßigen Abständen aktuelle und vergleichbare wesentliche Kennzahlen zu den Beteiligungsunternehmen liefert.

Folgende Berichtsformen kommen in Betracht:

- Umfassender Beteiligungsbericht als Jahresbericht
 - Inhaltlich und vom Umfang her reduzierter Beteiligungsbericht als Halbjahresbericht
 - Inhaltlich und vom Umfang her noch weiter reduzierter Beteiligungsbericht als Vierteljahresbericht
- Aufbereitung von Steuerungsgrößen

Anhand der Jahresabschlüsse einschließlich der Prüfungsberichte und der Wirtschaftspläne sind beispielsweise folgende Kennzahlen aufzubereiten:

- Eigenkapitalrentabilität
 - Dividendenrendite
 - Operative Geschäftsergebnisse
 - Fremdfinanzierungsanteil von Investitionen
 - Liquidität
- Erstellen eines Beteiligungshandbuchs

Um die einheitliche Steuerung der unterschiedlichen Beteiligungsunternehmen zu erleichtern ist die Erstellung eines Handbuchs erforderlich.

In dem Handbuch sind Richtlinien aufzunehmen, die das Beziehungsgefüge zwischen der Stadt Lüdenscheid und ihren Beteiligungen regeln und ausgestalten.

Das Handbuch sollte darüber hinaus Vorgaben enthalten über die Struktur der abzugebenden Berichte und Erklärung aller Begriffe (z.B. Kennzahlen). Sowohl die Vorgaben als auch die Begriffe sind einheitlich für alle Beteiligungsunternehmen anzuwenden, um Vergleichbarkeit zu erzielen.

- Einflussnahme auf mittelbare Beteiligungen

Steuernde Eingriffe sind hier mittelbar durch die kommunalen Vertreter in den Muttergesellschaften möglich.

3.4 Modell IV

Dieses Modell umfasst den Inhalt des Modells III und darüber hinaus noch folgende weitere Aufgaben, die im Rahmen des Beteiligungsmanagements wahrzunehmen sind:

- Erstellen von Richtlinien zur Bilanzpolitik der jeweiligen Beteiligungen
- Einflussnahme auf die Personalentwicklung der Beteiligungsunternehmen und insbesondere auf die Personalkosten
- Einflussnahme bei Besetzung der Führungspositionen
- Erteilung von Weisungen an die kommunalen Vertreter/innen in den Gremien der Beteiligungsunternehmen
- Vorbereitende oder sonstige Schulungen und Informationsveranstaltungen als Hilfestellung für die kommunalen Vertreter/innen in den Gremien der Beteiligungsunternehmen

4 Schlussbemerkung

Die notwendigen fachlichen Ressourcen zum Aufbau eines Beteiligungsmanagements sind in der Kämmerei der Stadt Lüdenscheid vorhanden. Die Kämmerei schlägt als Gestaltungsform für das Beteiligungsmanagement das Modell III vor. Um die oben vorgeschlagenen Punkte schrittweise verwirklichen zu können, sind Gespräche mit allen Beteiligten zu führen, um Akzeptanz und die erforderliche Mitwirkung zu erreichen.

Von daher wird vorgeschlagen entsprechend dem unter Ziffer 3.3 vorgestellten Modell III vorzugehen und die in der Kämmerei bestehende Beteiligungsverwaltung zu einem diesem Modell entsprechenden Beteiligungsmanagement umzustrukturieren.