

# Beteiligungsberichte im deutschlandweiten Vergleich: Messmodell, Checkliste und Ranking

Öffentliches Beteiligungsmanagement besitzt für Städte und Kommunen besondere Relevanz, um öffentliche Leistungen für die Bürger qualitätsgerecht, wirtschaftlich und nachhaltig anbieten zu können. In diesem Zusammenhang ist ein Beteiligungsbericht ein wichtiges Instrument, um die Öffentlichkeit und die Politik über die öffentlichen Unternehmen ihrer Stadt zu informieren. Zur Untersuchung der Qualität von Beteiligungsberichten veranschaulicht der Beitrag ein Modell mit 175 Prüfpunkten. Die auf dieser Basis bei 81 Städten durchgeführte Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass die Beteiligungsberichte vielfach noch nicht anforderungsgerecht ausgestaltet sind und Chancen nicht vollständig ausgeschöpft werden. Andererseits zeigen sich jedoch auch viele nachahmenswerte Einzelbeispiele. Neben vergleichenden Befunden bietet der Beitrag eine Checkliste zur Prüfung und Weiterentwicklung des Beteiligungsberichts und veranschaulicht eine Vielzahl von Good-Practice-Beispielen zu einzelnen Berichtselementen.

Inhalt	Seite
1 Einführung und Motivation .....	3
2 Kriterien des Untersuchungsmodells und Checkliste zur Weiterentwicklung von Beteiligungsberichten .....	5
3 Empirische Befunde .....	6
4 Good-Practice-Beispiele .....	10
4.1 Organisation des Beteiligungsmanagements und Veränderungen im Portfolio .....	10
4.2 Übersicht von Kennzahlen .....	15
4.3 Beschäftigungsstrukturen .....	15
4.4 Veröffentlichung Stammdatenblatt als Informationsträger .....	21
4.5 Historische Beteiligungsentwicklung .....	22
4.6 Referatszugehörigkeiten der Beteiligungen als Steuerungskriterium .....	23
4.7 Informationen zum Public-Corporate-Governance-Kodex .....	24
4.8 Beschreibung der gesetzlich notwendigen Informationen .....	25
4.9 Darstellung von Unternehmenszielen .....	26
4.10 Darstellung der Finanzbeziehungen .....	28

4.11	Kennzahlen zur wirtschaftlichen Analyse .....	32
4.12	Informationen zu Geschäftsführung und Aufsichtsrat .....	42
5	Fazit und Ausblick .....	52
6	Literaturhinweise .....	53
7	Anhang .....	54

---

## ■ Die Autoren

**Prof. Dr. Ulf Papenfuß**, Inhaber der Juniorprofessur für Public Management an der Universität Leipzig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Handlungsfeldern Public Corporate Governance und öffentliches Beteiligungsmanagement.

**Dr. Bernd Heinrich Peper**, Unternehmensberater für den öffentlichen Sektor bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Seine wissenschaftlichen Themenschwerpunkte liegen im Bereich der Steuerung öffentlicher Organisationen und insbesondere im integrierten Konzernmanagement und -controlling sowie im Feld Public Corporate Governance.

**Lars Steinhauer**, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Public Management an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Handlungsfeldern der Public Corporate Governance und des öffentlichen Personalmanagements.

# 1 Einführung und Motivation

Öffentliches Beteiligungsmanagement ist für Städte kein Nischenthema. Dies rückt zwar mehr und mehr ins Bewusstsein, muss in den Diskussionen in Politik und Verwaltung aber weiter gefördert und „in die Köpfe“ gebracht werden.

Für Deutschland zeigen empirische Studien, dass in den Städten bzw. Kommunen im Bundesdurchschnitt etwa 50 % der von der öffentlichen Hand beschäftigten Mitarbeiter<sup>1</sup> außerhalb der Kernverwaltung in ausgegliederten Organisationseinheiten wie öffentlichen Unternehmen arbeiten. Diese Ausgliederungen tätigen auf kommunaler Ebene über die Hälfte der Sachinvestitionen der öffentlichen Hand. Zudem liegt die Verschuldung in den ausgegliederten Organisationseinheiten oft noch höher als der Schuldenstand der öffentlichen Kernhaushalte.<sup>2</sup> Auch in anderen europäischen Ländern zeigen amtliche Statistiken vergleichbare Tendenzen. Vor diesem Hintergrund besitzt öffentliches Beteiligungsmanagement besondere Relevanz, um auf Basis transparenter Informationen öffentliche Leistungen für die Bürger qualitätsgerecht, wirtschaftlich und nachhaltig bereitstellen zu können. Dies rückt mehr und mehr ins Bewusstsein, muss in den Diskussionen in Politik und Verwaltung aber weiter gefördert werden.

## Leistungsfähiges Beteiligungsmanagement unverzichtbar

Die öffentliche Hand und die politischen Entscheidungsträger sind gezwungen, eine nachhaltige öffentliche Aufgabenerfüllung und Daseinsvorsorge für die Bürger gleichzeitig mit erforderlichen Einsparungen im Haushalt zu realisieren. Hierfür müssen bei der Steuerung, Aufsicht und Führung öffentlicher Unternehmen bzw. der Public Corporate Governance alle Chancen vollständig ausgeschöpft werden, die Aufgabenwahrnehmung durch ein leistungsfähiges Beteiligungsmanagement zu fördern.

## Funktion des Beteiligungsberichts für die Bürger

Ein Beteiligungsbericht gibt einen Überblick über das Unternehmensportfolio und einzelne Unternehmen und ist für die Bürger die notwendige Basis, sich einen Überblick über die Mittelverwendung in öffentlichen Unternehmen und die dabei erzielte Wirkung für die Daseinsvorsorge in „ihrer Stadt“ zu verschaffen. Vereinfacht geht es in Beteiligungsberichten um die Frage: „*Welche*

<sup>1</sup> Alle Bezeichnungen im Beitrag beziehen sich stets auf das männliche und weibliche Geschlecht.

<sup>2</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Kommunalen Finanz- und Schuldreport 2008, S. 94; Bertelsmann Stiftung, Kommunalen Finanzreport 2013, S. 86 u. 124.

*Leistungen werden durch ein öffentliches Unternehmen mit welchen Mitteln erbracht und/oder welchen Beitrag erwirtschaftet bzw. bezieht das jeweilige Unternehmen für die Erbringung öffentlicher Aufgaben?“*

### **Funktion des Beteiligungsberichts für Politik und Verwaltung**

Für Politik und Verwaltung muss ein Beteiligungsbericht die erforderliche Gesamtübersicht liefern, um die Daseinsvorsorge im „Konzern Stadt“ auf Basis der gesamtstädtischen und unternehmensspezifischen Zielsetzung ganzheitlich, wirkungsorientiert und nachhaltig gestalten sowie relevante Entwicklungen und zukünftige Potenziale erkennen zu können. Er gibt Auskunft, inwieweit demokratisch gewollte Handlungsziele wirksam und wirtschaftlich erfüllt werden. Auch ist er ein substanzieller Beitrag zur Beantwortung der Zukunftsfrage: „Tun wir das Richtige und tun wir es richtig?“. Dazu muss der Beteiligungsbericht neben ausgewählten bilanziellen Informationen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der öffentlichen Unternehmen insbesondere auch qualitative Größen zur jeweils verfolgten öffentlichen Zielsetzung enthalten. Die Bereitstellung von ausgewogenen führungsrelevanten Informationen verbessert die Möglichkeit von Politik und Verwaltung zur Steuerung öffentlicher Unternehmen und bietet den Unternehmen gleichzeitig die Chance, ihre Leistungen für die Stadt einem potenziell breiten Leserkreis noch besser sichtbar werden zu lassen. Ein anforderungsgemäßer Beteiligungsbericht ist zwar kein operatives Steuerungsinstrument, leistet allerdings insbesondere durch die Informations- und Rechenschaftsfunktion einen maßgeblichen Beitrag zur verbesserten Gesamtübersicht über den Konzern Stadt. Somit können sowohl Aufgabenkritik als auch weitere kritische Corporate-Governance- Bereiche in der Praxis wirksam unterstützt werden.

### **Ziel des Beitrags und der Studie**

Ziel der Studie ist es, ein Qualitätsmodell zur Messung der Qualität von Beteiligungsberichten zu entwickeln und die Qualität im Städtevergleich der Städte innerhalb Deutschlands mit mehr als 100.000 Einwohnern zu analysieren sowie Good-Practice-Beispiele darzustellen.

Dazu werden in Kapitel 2 das für die Analyse von Beteiligungsberichten zugrunde gelegte Kriterienraster sowie die Methodik der empirischen Untersuchung vorgestellt. Anschließend folgt in Kapitel 3 eine empirische Analyse des Beteiligungsberichtswesens. Kapitel 4 liefert auf dieser Basis relevante Good-Practice-Beispiele. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und Ausblick.

## 2 Kriterien des Untersuchungsmodells und Checkliste zur Weiterentwicklung von Beteiligungsberichten

Zur Untersuchung der Beteiligungsberichte wurde ein Kategoriensystem mit 175 Prüfpunkten in 13 Kategorien entwickelt (siehe Anhang: Analyse der Qualität von Beteiligungsberichten: Kriterien & Checkliste), um eine umfassende und vergleichende Analyse von Beteiligungsberichten unterschiedlicher Gebietskörperschaften durchzuführen. Dabei wurden 4 Kategorien zu übergreifenden Informationen über das Beteiligungsportfolio und 9 Kategorien mit Informationen zu einzelnen Unternehmen gebildet. Das dargestellte Kategoriensystem kann dabei gleichzeitig als Checkliste zur Überprüfung und Weiterentwicklung von Beteiligungsberichten in der Praxis verwendet werden.

### Auswahl der Kriterien

Die Kriterien sind aus einschlägigen Forderungen aus Wissenschaft und Praxis abgeleitet worden. Ziel war es, in einem Beteiligungsbericht nur relevante Informationen in leserfreundlicher Form zu veranschaulichen. Dazu sind die Kriterien zudem mit Praktikern in Bezug auf ihre Relevanz und ihren jeweiligen Nutzen diskutiert worden. Die Kriterien sind in einem Beteiligungsbericht durch überwiegend tabellarische Darstellungen mit wenigen Berichtsseiten Information je Unternehmen realisierbar. Ein „Information Overload“ ist nach dem Untersuchungsmodell explizit nicht vorgesehen. Die für den Bericht erforderlichen Informationen müssen für ein zukunftsfähiges Beteiligungsmanagement ohnehin mit standardisierten Meldeformaten in IT-gestützter Form vorliegen und sind bei entsprechender Prozessorganisation mit geringem Aufwand in einen Beteiligungsbericht überführbar. Neben diesen Anforderungen wurde immer auch die grundsätzliche Machbarkeit untersucht, die durch Good-Practice-Beispiele aus den verschiedenen Beteiligungsberichten belegt wird. Jedes der 175 Kriterien wurde in der empirischen Erhebung mindestens einmal erreicht.

In einer Vergleichsstudie bei allen deutschen Städten mit über 100.000 Einwohnern wurde die Qualität der Beteiligungsberichte anhand des Modells im Frühjahr 2014 auf Basis des dort jeweils aktuellsten Beteiligungsberichts analysiert. Insgesamt besteht die Stichprobe somit aus 81 Städten, wobei in 4 Fällen (Düsseldorf, Kassel, Paderborn und Bremerhaven) zum Zeitpunkt der Erhebung keine Beteiligungsberichte zur Verfügung standen.

### 3 Empirische Befunde

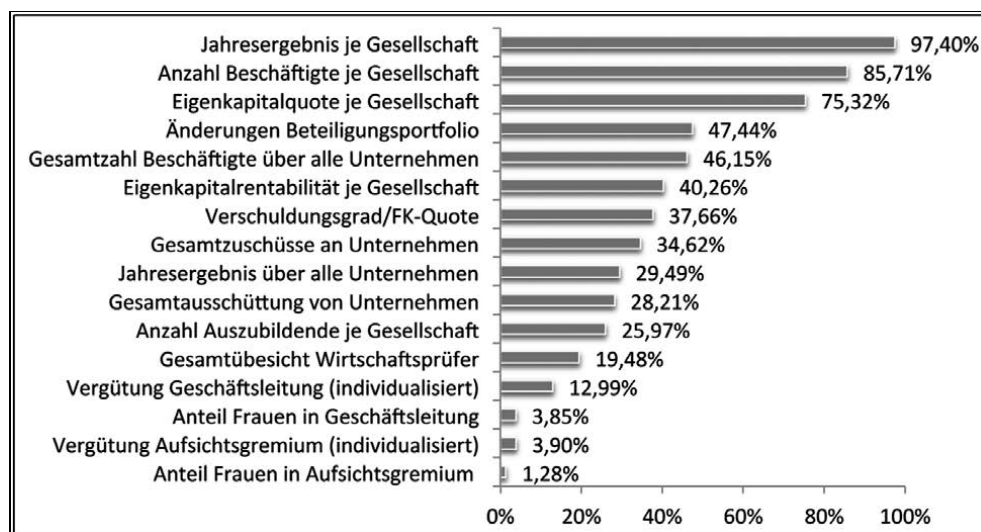
Die folgende Tab. 1 veranschaulicht die Studienergebnisse für die einzelnen Kategorien. Im Schnitt erreichen die Städte 42,4 von 175 möglichen Punkten. Allerdings unterscheidet sich die Qualität der Beteiligungsberichte im Städtevergleich sehr deutlich. Des Weiteren ist links in der Tabelle angeführt, wie viele Kriterien bzw. Punkte in der jeweiligen Kategorie erfüllt werden konnten. In der Spalte „Maximal erreichte Punktzahl“ steht der vom besten Beteiligungsbericht in dieser Kategorie erreichte Wert. Dies zeigt deutlich, dass die Kriterien keine „theoretische Illusion“ sind und eine Realisierung grundsätzlich möglich ist. Zudem wurde jedes Kriterium zumindest in einem Beteiligungsbericht erfüllt, was die praktische Machbarkeit unterstreicht. Ein Kriterium wurde für den jeweiligen Beteiligungsbericht mit „erfüllt“ eingestuft, wenn mindestens 70 % der unmittelbaren Beteiligungen mit einer Beteiligungsquote der Stadt von über 50 % über das jeweilige Kriterium informierten. Die Spalte „Variationskoeffizient“ zeigt die Streuung in einzelnen Kategorien an, wobei ein großer Variationskoeffizient eine stärker unterschiedliche Punktzahl der analysierten Beteiligungsberichte anzeigt.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Der Variationskoeffizient (VK) ist ein dimensionsloses Maß für die Streuung der Punktzahl in einzelnen Kategorien. Er setzt die Standardabweichung ins Verhältnis zum arithmetischen Mittel und wird durch die Multiplikation mit 100 häufig, wie auch in diesem Fall, als Prozentwert angegeben. Da die Standardabweichung nur in Bezug auf den Mittelwert interpretierbar ist und die Mittelwerte der einzelnen Gremien sich stark unterscheiden, ist der VK ein sachgerechtes Maß zur Darstellung der Streuung. Nähert sich der VK dem Wert null, so ist die Standardabweichung sehr gering; bei einem Wert von 100 entspricht die Standardabweichung exakt dem Wert des arithmetischen Mittels und verweist auf eine hohe Streuung. Je höher der VK ausfällt, desto unterschiedlicher schnitten die Beteiligungsberichte in einzelnen Kategorien ab – je kleiner der VK, desto ähnlicher waren die Ergebnisse aller Beteiligungsberichte in einzelnen Kategorien.

Dimension	Kategorie des Beteiligungsberichts	Mögliche Punktzahl	Durchschnitt	Durchschnitt in %	Maximal erreichte Punktzahl	Variationskoeffizient
Übergreifende und zusammengefasste Informationen über das Beteiligungsportfolio	Allgemeine Informationen	5	1,7	33,8	4	68,0
	Organigramm und Übersichtstabelle	14	7,4	57,2	13	38,2
	Gesamtübersicht zu Kennzahlen der Unternehmen	18	3,1	17,4	13	126,4
	Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen	24	1,4	5,7	15	211,2
Informationen zu einzelnen Unternehmen	Unternehmen allgemein	5	2,1	42	4	53,3
	Unternehmensziele	6	2,4	39,1	6	46,0
	Finanzielle Verbindungen zwischen Stadt und Unternehmen	6	1,9	31,5	6	115,0
	Finanzkennzahlen	43	14,6	34	33	49,6
	Leistungs- und Wirkungskennzahlen	3	0,4	14,8	3	215,1
	Geschäftsführung/Vorstand	6	1,2	19,8	4	58,0
	Aufsichtsgremium	8	2,9	36,4	6	61,1
	Personal/Anzahl Beschäftigte	28	2,9	10,2	12	84,8
	Abschlussprüfung	9	0,5	5,2	3	160,9
Gesamter Beteiligungsbericht		175	42,4	24,4	112	

**Tab. 1:** Analyse deutscher Beteiligungsberichte: Erreichungsgrade der Kategorien (n = 77)

Bei näherer Betrachtung der Einzelkriterien ist eine deutliche Diskrepanz und Streuung bei den Erfüllungsquoten zu erkennen (s. Abb. 1). Wird über einige Aspekte mehrheitlich berichtet, finden sich zu anderen relevanten Anforderungen und politisch formulierten Zielen in den Berichten zahlreicher Städte keine Informationen.



**Abb. 1:** Erfüllung einzelner Informationskriterien in Beteiligungsberichten

Auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse ergibt sich ein Ranking (siehe Anhang: Städteranking), welches allen Städten die Möglichkeit gibt, ihren Beteiligungsbericht im Vergleich einzuschätzen, Weiterentwicklungspotenziale zu identifizieren sowie gezielt auf praktische Anregungen zu den unterschiedlichen Kategorien in den Beteiligungsberichten der anderen Städte zurückzugreifen.

Im Städtevergleich ist von wissenschaftlicher Seite auf der Basis des Modells sachgerecht hervorzuheben, dass der Darmstädter Bericht mit 112 Punkten insgesamt der beste Beteiligungsbericht der untersuchten Städte ist. Auch dieser Bericht erfüllt nicht alle Kriterien, liegt jedoch mit deutlichem Abstand an der Spitze und ist in diesem Sinne am dichtesten am Ideal des Modells. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen Berlin und Hannover mit jeweils 79 Punkten.

Da keiner der Beteiligungsberichte in allen Kategorien die volle Punktzahl erreicht und sich die Stärken der Beteiligungsberichte nach Kategorien unterscheiden, ist von Interesse, welche Beteiligungsberichte in welchen Kategorien als Good-Practice-Beispiele herangezogen werden können. In Tab. 2 werden hierfür die besten Berichte je Kategorie dargestellt. Bei gleicher Platzierung in



einer Kategorie werden maximal 3 Berichte aufgelistet, wobei die Auswahl dieser Berichte anhand der Gesamtpunktzahl absteigend durchgeführt wurde.

Dimension	Kategorie des Beteiligungsberichts (maximal mögliche Punktzahl)	Beste(r) deutsche(r) Beteiligungsbericht(e) (Punktzahl)
Übergreifende und zusammengefasste Informationen über das Beteiligungsportfolio	Allgemeine Informationen (5)	Darmstadt (4), Leipzig (4), Bremen (4)
	Organigramm und Übersichtstabelle (14)	Darmstadt (13), Essen (13), Jena (12)
	Gesamtübersicht zu Kennzahlen der Unternehmen (18)	Darmstadt (13), Berlin (12), Karlsruhe (12)
	Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen (24)	Darmstadt (15), Berlin (15)
Informationen zu einzelnen Unternehmen	Unternehmen allgemein (5)	Darmstadt (4), Berlin (4), Trier (4)
	Unternehmensziele (6)	Darmstadt (6), Schwerin (5), Cottbus (5)
	Finanzielle Verbindungen zwischen Stadt und Unternehmen (6)	Berlin (6), Erfurt (6), Pforzheim (6)
	Finanzkennzahlen (43)	Darmstadt (33), Leipzig (27), Dresden (27)
	Leistungs- und Wirkungskennzahlen (3)	Darmstadt (3), Berlin (3), Karlsruhe (3)
	Geschäftsführung/Vorstand (6)	Essen (4), Mülheim an der Ruhr (4)
	Aufsichtsgremium (8)	Ludwigshafen am Rhein (6), Essen (6), Salzgitter (6)
	Personal/Anzahl Beschäftigte (28)	Bremen (12)
	Abschlussprüfung (9)	Schwerin (3)

**Tab. 2:** Führende deutsche Beteiligungsberichte nach Kategorien

Die Übersicht verdeutlicht, dass der Beteiligungsbericht der Stadt Darmstadt auch bei dieser Betrachtung in vielen Kategorien als Anknüpfungspunkt herangezogen werden kann. Ähnlich verhält es sich mit dem Beteiligungsbericht von Berlin, welcher auch in mehreren Kategorien richtungsweisend ist. Dennoch bieten auch die Beteiligungsberichte anderer Städte in unterschiedlichen Kategorien wertvolle und verfolgenswerte Ausgestaltungsbeispiele.

Ebenfalls wird ersichtlich, dass bei vielen Beteiligungsberichten einschlägige Kategorien (insb. „Allgemeine Informationen“, „Organigramm und Übersichtstabelle“, „Unternehmen allgemein“, „finanzielle Verbindungen zwischen Stadt und Unternehmen“, „Leistungs- und Wirkungskennzahlen“ und „Aufsichtsgremium“) gut dargestellt worden sind und es hierbei vielfache Orientie-

rungsmöglichkeiten bei der Weiterentwicklung einzelner Beteiligungsberichte gibt. Besonders schwach ausgeprägt sind dagegen übergreifend die Personalkategorien in beiden Dimensionen sowie Informationen zur Abschlussprüfung.

Zur Weiterentwicklung der deutschen Beteiligungsberichte können die hier angeführten Berichte wertvolle Anknüpfungspunkte in den einzelnen Kategorien bieten.

## 4 Good-Practice-Beispiele

Die folgenden Good-Practice-Beispiele aus den Beteiligungsberichten der Städte zeigen beginnend mit den allgemeinen Informationen zu ausgewählten Berichtselementen einige nachahmenswerte Ansätze.

### 4.1 Organisation des Beteiligungsmanagements und Veränderungen im Portfolio

Im Rahmen der Darstellung allgemeiner Informationen zu den Beteiligungen der jeweiligen Städte liefert der Beteiligungsbericht der Stadt Frankfurt a.M. eine Beschreibung der Organisation des Beteiligungsmanagements. Einen wesentlichen Informationsgehalt bieten dabei neben der Entwicklung des Beteiligungsmanagements insbesondere die Anzahl der Beschäftigten und die hierarchische Einbindung des Beteiligungsmanagements in die Verwaltung.

<b>1. Organisation des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt am Main</b>	
Viele kommunale Leistungen der Daseinsvorsorge werden heute nicht mehr in der Kernverwaltung, sondern von den Beteiligungsunternehmen bereitgestellt. Dieser langjährige Trend zur Ausgliederung und Privatisierung erfordert auf Seiten der Kommunen ein effektiv aufgestelltes Beteiligungsmanagement. Das Referat Beteiligungen mit seinen 16 Beschäftigten (14 Vollzeitäquivalente), das organisatorisch direkt dem Stadtkämmerer und Beteili-	Einsatz ist und alle Informationen zum Beteiligungsportfolio der Stadt Frankfurt am Main aus einer Quelle bietet.
	<b>Optimierung des Beteiligungscontrollings</b> Seit dem ersten Quartalsbericht über die Beteiligungen der Stadt Frankfurt am Main im Jahr 2003 sowie dem Systemwechsel auf eine moderne Beteiligungssoftware im Jahr 2006 konnte das Beteili-

Abb. 2: Beschreibung der Organisation des Beteiligungsmanagements<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. BB Frankfurt a.M. 2012, S. 9.

Darüber hinaus liefert die Stadt Frankfurt a.M. auch eine übersichtliche Darstellung der Veränderungen innerhalb der Struktur des Beteiligungsbestands. Einer umfangreichen Beschreibung der strukturellen Ausprägung des Beteiligungsportfolios und der Gliederung nach Bereichen folgt dabei eine Darstellung, die einen guten Überblick über die Beteiligungsstruktur der Stadt gibt. Die Tabelle enthält dazu die Anzahl und den prozentualen Anteil der direkten und indirekten Beteiligungen (2. – 5. Grades) sowie der Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen in einem 2-Jahresvergleich.

#### 4. Veränderungen und Struktur des Beteiligungsbestands der Stadt Frankfurt am Main im Jahr 2012

Seit dem ersten Beteiligungsbericht der Stadt Frankfurt am Main über das Geschäftsjahr 1999 hat sich die Anzahl der städtischen Beteiligungen von damals 135 auf mittlerweile 369 erhöht. Der erste große Anstieg bei der Gesamtzahl der Beteiligungen fand in den Jahren bis 2002 statt.

##### Anzahl der Beteiligungen

Zum 31.12.2012 war die Stadt Frankfurt am Main an 371 Gesellschaften direkt oder indirekt beteiligt (Vj. 346). Mit den im Jahr 2012 nachträglich erfassten 2 Zugängen ergaben 38 tatsächliche Neuzugänge und 15 tatsächliche Abgänge die Gesamtveränderung von 25 gegenüber dem Vorjahr.

Von den 371 Gesellschaften entfallen mit unverändert 54 Gesellschaften ca. 15 % auf die direkten Beteiligungen; hiervon sind 28 Gesellschaften direkte Mehrheitsbeteiligungen, d.h. Gesellschaften, an denen die Stadt Frankfurt am Main Anteile am Stammkapital von über 50 % hält. Die insgesamt von 27 auf 28 gestiegene Zahl der direkten Mehrheitsbeteiligungen ergibt sich aus der Gründung der MuseumsBausteine Frankfurt GmbH. Hingegen ist

die Anzahl der direkten Minderheitsbeteiligungen von 27 auf 26 gesunken, da die Rhein-Main Jobcenter GmbH liquidiert wurde.

Die Zahl der indirekten Beteiligungen beträgt 317 (Vj. 292). Die Anzahl der Beteiligungen 2. Grades (Enkelgesellschaften) beträgt 70 (Vj. 71); die Beteiligungen 3. Grades (Urenkelgesellschaften) summieren sich auf 161 (Vj. 150). Daneben bestehen 70 (Vj. 56) Beteiligungen 4. Grades und 16 (Vj. 15) Beteiligungen 5. Grades.

##### Struktur nach Bereichen

Aufgrund der Konzernstrukturen besteht mehr als die Hälfte der Beteiligungen (233; Vj. 207) in den Bereichen Verkehr, Ver- und Entsorgung, gefolgt von 53 (Vj. 53) Beteiligungen (14,3 %) in den Bereichen Wirtschaft und Stadtentwicklung sowie von 50 (Vj. 51) Beteiligungen (13,5 %) im Wohnungsbau. Für die Bereiche Gesundheit und Soziales mit 21 Beteiligungen (Vj. 22) sowie Kultur und Freizeit mit 14 Beteiligungen (Vj. 13) ergeben sich Anteile von 5,7 % bzw. 3,8 %.

Anzahl der Beteiligungen	2012		2011	
	Anzahl	in %	Anzahl	in %
Direkte Beteiligungen	54	14,5%	54	15,6%
Direkte Mehrheitsbeteiligungen	28	7,5%	27	7,8%
Direkte Minderheitsbeteiligungen	26	7,0%	27	7,8%
Indirekte Beteiligungen	317	85,5%	292	84,4%
Beteiligungen 2. Grades	70	18,9%	71	20,5%
Beteiligungen 3. Grades	161	43,4%	150	43,4%
Beteiligungen 4. Grades	70	18,9%	56	16,2%
Beteiligungen 5. Grades	16	4,3%	15	4,3%
Beteiligungen insgesamt	371	100,0%	346	100,0%

Abb. 3: Übersichtliche Darstellung zur Struktur des Beteiligungsbestands<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Vgl. BB Frankfurt a.M. 2012, S. 15.

Die allgemeinen Informationen im Beteiligungsbericht Frankfurt a.M. bieten dem Leser die Möglichkeit, sich schnell einen Überblick über die Beteiligungsstruktur sowie die Beteiligungsmanagementorganisation zu verschaffen.

Für eine weitergehende Analyse der Veränderungen auf Basis von einzelnen Beteiligungen liefert der Beteiligungsbericht der Stadt Darmstadt eine anschauliche und gut strukturierte Darstellung über die Veränderungen unterschiedlicher Kategorien der Beteiligungen im Vergleich zum Vorjahr. Beispielsweise wird in der Kategorie Anteilserwerb dargestellt, an welchem öffentlichen Unternehmen vom wem Anteile erworben wurden und inwieweit sich der Anteilsbesitz in Prozent verändert hat. Dies schafft für den Leser Transparenz über die Entwicklung der Besitzverhältnisse der Beteiligungen und ist insoweit interessant, als ein neuer Anteilseigner möglicherweise die Erbringung öffentlicher Aufgaben beeinflussen kann. Neben der Kategorie Anteilserwerb stellt der Beteiligungsbericht zudem die Veränderungen nach den Kategorien Neugründungen, Anteilsveräußerungen, nicht mehr bestehende Gesellschaften, Umhängungen u. A. dar.

Im Jahr 2012 haben sich folgende Änderungen bei Beteiligungen der Wissenschaftsstadt Darmstadt ergeben:

Anteilserwerbe			
Erwerb der Anteile an:	Erwerb der Anteile durch:	alter Prozentsatz	neuer Prozentsatz
BVD Immobilien Beteiligungs-GmbH	bauverein AG	50,00%	100,00%
BVD Immobilien GmbH & Co. Postsiedlung KG	bauverein AG	94,80%	99,90%
Energiegenossenschaft Odenwald e.G.	HEAG Südheissische Energie AG (HSE)	-	100 Geschäftsanteile à 100 EUR
HEAG Südheissische Energie AG (HSE)	HEAG Holding AG - Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG) 1	53,03%	93,04%
HSE Windpark Erksdorf GmbH	HSE Regenerativ GmbH	0,00%	100,00%
HSE Windpark Haiger GmbH & Co. KG	HSE Regenerativ GmbH	0,00%	100,00%
HSE Windpark Haiger Verwaltungs-GmbH	HSE Regenerativ GmbH	0,00%	100,00%
ImmoSelect GmbH	bauverein AG	51,20%	100,00%
Parc éolien Chermisey SAS	HSE Energie France SAS	0,00%	100,00%
SOPHIA Hessen GmbH	bauverein AG	74,90%	100,00%
Wohnungsgesellschaft HEGEMAG GmbH & Co. Nordhessen KG	bvd Mittelhessen GmbH	0,00%	94,00%
Wohnungsgesellschaft HEGEMAG GmbH & Co. Südheissen KG	BVD Südheissen GmbH	0,00%	94,00%

Neugründungen		
neu gegründete Gesellschaft	Anteilseigner	Prozentsatz
Medizinisches Versorgungszentrum am Klinikum Darmstadt GmbH (MVZ)	Klinikum Darmstadt GmbH	100,00%
Medianet Breitband GmbH & Co. KG	HSE Medianet GmbH	100,00%
Medianet Breitband Beteiligungs- gesellschaft mbH	Medianet Breitband GmbH & Co. KG	100,00%

Anteilsveräußerungen			
Veräußerung der Anteile an:	(ehemaliger) Anteilseigner	alter Prozentsatz	neuer Prozentsatz
Bioenergie Aschaffenburg	HEAG Südheissische Energie AG (HSE) HSE Entsorgung AG	25,10% 10,00%	0,00% 0,00%
BVD Europaplatz GmbH & Co. KG	BVD Immobilien Beteiligungs-GmbH	100,00%	0,00%
BVD Invest GmbH	BVD Immobilien Beteiligungs-GmbH	100,00%	0,00%
efw-Suhl GmbH	entega Privatkunden GmbH & Co. KG	48,00%	0,00%
Forest Carbon Group AG	HEAG Südheissische Energie AG (HSE)	50,10%	49,85%
Gemeinnützige Kulturfonds Frankfurt RheinMain GmbH	Wissenschaftsstadt Darmstadt	16,67%	8,33%
PEB Breitband GmbH & Co. KG	HSE Medianet GmbH	100,00%	51,00%
Stadwerke Freiberg AG	HEAG Südheissische Energie AG (HSE)	49,00%	10,00%

Abb. 4: Unterschiedliche Veränderungen innerhalb der Beteiligungsstruktur<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Vgl. BB Darmstadt 2012, S. 7.

## 4.2 Übersicht von Kennzahlen

Die Darstellung einer aggregierten Übersicht von Kennzahlen zu den wesentlichen Beteiligungen im Beteiligungsbericht der Stadt Erfurt beinhaltet neben Informationen zu den einzelnen Unternehmen auch Informationen zum Beteiligungsportfolio in Gänze. Auf dieser Basis bekommt der Leser die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit des Beteiligungsportfolios sowie der Beteiligungen grundsätzlich einzuschätzen und deren jeweiligen Beitrag zu beurteilen. Die Tabelle umfasst neben finanziellen Informationen auch die jeweilige Zahl der Beschäftigten.

Unternehmen	Beschäftigte			Umsatz			Jahresergebnis			Bilanzsumme			Anlagevermögen			Anlagenintensität			Gesamtleistung		
	T Euro			T Euro			T Euro			T Euro			Anlagevermögen x 100 Bilanzsumme %			T Euro					
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
SWE Stadtwerke Erfurt GmbH	25	23	23	3.582	3.603	3.547	1.203	2.486	2.512	286.270	286.340	282.360	263.560	262.796	256.954	92	92	91	7.737	7.833	7.914
SWE Energie GmbH	94	97	114	370.986	320.308	385.298	6.705	6.705	10.837	141.209	136.897	137.373	50.078	44.684	38.922	35	33	28	380.986	328.640	396.120
SWE Netz GmbH	24	24	29	92.848	70.865	70.886	5.584	7.584	6.103	143.536	141.166	138.105	130.266	128.542	126.356	91	91	91	99.099	78.673	82.670
SWE Technische Service GmbH	192	186	85	13.834	13.984	8.414	0	0	178	7.673	7.778	5.375	1.215	1.283	934	16	16	17	15.812	15.930	9.146
SWE Stadtwirtschaft GmbH	304	301	286	28.463	29.716	27.172	2.460	118	1.267	40.665	38.786	35.026	17.018	16.742	13.939	42	43	40	30.221	31.908	29.929
B & R GmbH	11	11	21	1.407	1.616	6.969	69	5	299	5.197	11.715	16.734	5.023	11.144	14.575	97	95	87	1.422	1.794	7.232
ThürWa ThüringenWasser GmbH	34	35	78	28.348	27.074	27.316	832	133	102	128.455	126.083	122.750	124.035	122.142	119.758	96	97	97	29.201	28.357	28.857
GWa GmbH	1	87	61	6.986	4.745	1	547	48	1	6.987	4.026	1	1.512	1.421	1	23	26	1	7.524	5.003	1
Bsys GmbH	85	61	62	8.907	8.567	7.695	52	498	512	3.792	3.931	4.736	2.022	2.456	2.814	54	62	60	9.716	9.391	8.802
PSUT GmbH	7	10	10	861	895	995	145	113	114	141	197	276	1	1	40	0	0	14	865	915	1.014
TUT GmbH	1	1	0	49	7	338	-95	-79	54	734	5.061	11.350	412	3.048	9.210	56	60	81	150	16	381
SWE Parken GmbH	11	11	9	3.452	2.049	2.158	209	304	370	14.870	14.199	13.511	14.568	13.900	13.229	98	98	98	4.018	2.669	2.700
SWE Service GmbH	165	169	168	11.464	12.648	12.669	98	-93	210	66.059	71.964	64.713	134	330	251	0	0	0	11.884	12.648	13.046
TUS GmbH	33	32	34	11.783	11.502	12.434	-1.071	32	110	59.697	53.913	49.998	56.121	51.962	48.442	94	96	97	12.122	11.850	12.434
Komf GmbH & Co.KG	0	0	0	0	0	0	-978	69.401	81.408	874.868	884.221	877.704	874.076	874.076	874.076	100	100	100	0	0	0
KEBT AG	0	0	0	0	0	0	6.967	9.695	9.700	17.295	17.499	17.599	3.927	5.204	5.265	23	30	30	0	0	0
Erfurter Verkehrsbetriebe AG	539	540	535	28.786	30.985	32.283	-8.200	-8.094	-7.402	225.515	223.842	224.613	213.742	209.405	210.407	95	94	94	49.297	50.375	52.413
VMT GmbH	5	7	7	568	651	670	-4	2	4	282	548	507	19	12	7	7	2	1	1.006	1.087	1.048
Erfurter Bahn GmbH	122	137	144	37.611	38.846	38.161	705	3.424	1.564	33.467	54.628	98.349	19.991	39.998	80.927	60	73	82	39.848	40.589	41.362
Süd-Thüringen-Bahn GmbH	112	112	113	35.316	26.178	35.428	1.156	3.365	2.264	35.089	35.291	33.679	21.206	19.145	16.845	61	54	50	37.548	37.954	38.338
Flughafen Erfurt GmbH	121	119	120	6.565	7.153	6.428	-2.771	-3.895	-3.618	101.650	94.089	87.738	96.302	91.762	85.531	95	98	97	7.164	7.708	7.227
KoWo GmbH	106	108	107	52.876	53.234	54.870	5.812	3.729	2.371	371.284	370.529	373.678	309.024	311.128	305.718	83	84	82	67.211	59.060	59.926
SWG GmbH	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	18	17	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hyma Erfurt GmbH	20	28	25	2.489	2.908	3.634	1	-39	208	1.375	1.426	1.748	384	407	417	28	29	24	2.363	2.985	3.671
Erfurt Tourismus u. Marketing GmbH	25	28	29	1.826	1.951	1.887	-861	-968	-1.049	454	413	349	92	149	117	20	36	33	1.831	1.958	1.898
TPG GmbH	5	3	0	528	318	0	11	-21	14	299	203	129	79	0	3	26	0	2	539	337	39
Kaisersaal Erfurt GmbH	2	3	3	316	322	334	-1.056	-941	-922	9.071	8.346	7.608	8.740	8.097	7.398	96	97	97	379	376	396
ega GmbH	0	33	66	532	1.515	1.784	201	-4.372	-4.757	5.289	9.946	11.698	4.897	5.183	6.589	93	52	56	975	1.839	2.181
SWE Bäder GmbH	-	101	56	-	4.967	4.836	-	-863	-1.154	-	26.430	25.352	-	25.314	23.974	-	96	95	-	6.370	5.497
Gesamt	2.043	2.267	2.225	743.397	688.648	750.955	17.173	88.785	101.347	2.574.254	2.632.445	2.647.991	2.216.942	2.250.422	2.264.129				811.394	748.586	819.738

Abb. 5: Aggregierte Gesamtübersicht über Kennzahlen des Beteiligungsportfolios<sup>7</sup>

## 4.3 Beschäftigungsstrukturen

Im Rahmen einer Gesamtübersicht zum Personal der Beteiligungen findet man im Beteiligungsbericht der Stadt Hannover eine getrennte Darstellung von finanziellen Informationen und Informationen zu der Beschäftigungsstruktur innerhalb des Beteiligungsportfolios der Stadt.

<sup>7</sup> Vgl. BB Erfurt 2012, S. 8.

### **Beschäftigungsstruktur im Zeitvergleich**

Folgende Darstellung zeigt die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Beteiligungen über einen Zeitraum von fünf Jahren im Jahresvergleich (s. Abb. 6). Die Beschäftigungszahl der ausgewählten Beteiligungen wird zudem ergänzt durch die Gesamtzahl der Beschäftigten im Beteiligungsportfolio und die Zahl der Beschäftigten der Landeshauptstadt Hannover. Die Stadt Hannover bietet dadurch die Möglichkeit, die quantitative Relevanz des Personalstamms der Beteiligungen im Zeitablauf auf einen Blick einzuschätzen.



<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2007 - 2011</b> (nach Vollstellen)					
	2007	2008	2009	2010	2011
union-boden gmbh	44	42	41	41	38
Hafen Hannover GmbH	7	7	8	7	7
Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH	135	133	138	138	137
Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft Hannover mbH <sup>1)</sup>	-	-	-	-	-
infra Infrastrukturgesellschaft Region Hannover GmbH	5	5	5	5	5
üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	1.896	1.866	1.886	1.914	1.933
Stadtwerke Hannover AG	2.510	2.473	2.442	2.420	2.418
Hannover Holding für Wirtschaftsförderung, Marketing und Tourismus GmbH	-	1	1	1	-
hannoverimpuls GmbH	21	25	52	54	54
Existenzgründungszentrum Hannover GmbH	2	2	-	-	-
Technologie-Centrum Hannover GmbH	-	34	-	-	-
hannover.de Internet GmbH	5	5	5,5	6	6
Hannover Marketing und Tourismus GmbH <sup>2)</sup>	8	34	36	38	39
Hannover Tourismus GmbH	15	-	-	-	-
GENAMO GmbH <sup>3)</sup>	-	-	-	-	-
Deutsche Messe AG <sup>3)</sup>	879	894	886	873	936
Sommerlager Otterndorf Energie GmbH <sup>1)</sup>	-	-	-	-	-
Misburger Hafen GmbH	4	4	5	4	3
Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH	726	717	703	698	689
Klimaschutzagentur Region Hannover GmbH	7	13	17	19	18
Gesellschaft für Verkehrsförderung mbH	9	9	10	11	11
<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ausgewählten Beteiligungsunternehmen</b>	<b>6.273</b>	<b>6.264</b>	<b>6.235</b>	<b>6.229</b>	<b>6.294</b>
<b>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Hannover</b>	<b>8.127</b>	<b>8.194</b>	<b>8.193</b>	<b>8.181</b>	<b>8.160</b>
davon Hannover Congress Centrum	177	164	150	128	126
Stadtentwässerung Hannover	462	457	453	455	458
Städtische Häfen	79	84	81	84	83
Städtische Alten- und Pflegezentren	419	419	454	451	450

1) beschäftigt nur nebenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
2) bis 2007 Hannover-Marketing GmbH; ab 2008 verschmolzen mit der Hannover Tourismus GmbH zur Hannover Marketing und Tourismus GmbH  
3) Konzernangaben

Abb. 6: Darstellung der Beschäftigungsstruktur im Zeitvergleich<sup>8</sup>

### Differenzierung in Geschlecht, Teilzeit, Auszubildende

Im Beteiligungsbericht der Stadt Hamburg wird die Gesamtzahl des in Beteiligungen beschäftigten Personals im Zweijahresvergleich dargestellt. Darüber hinaus wird die Beschäftigungszahl nach Teilzeitbeschäftigten sowie weiblichen

<sup>8</sup> Vgl. BB Hannover 2012, S. 14.

Beschäftigten und Auszubildenden differenziert (s. Abb. 7). Die Auskunft über die Schwerbehindertenquote und die Zahl der Versorgungsempfänger komplettiert die Darstellung der Beschäftigungsstruktur. Insbesondere die Ausdifferenzierung der Beschäftigungszahl ist dabei hervorzuheben.

Ausgewählte Personaldaten		
	2012	2011
Beschäftigte	4.547	4.451
- davon Teilzeitbeschäftigte	277	252
- davon weibliche Beschäftigte	725	687
- davon Auszubildende	113	115
Schwerbehindertenquote (in %)	5,59	5,30
Versorgungsempfänger	81	75

Abb. 7: Darstellung der weiblichen Beschäftigten<sup>9</sup>

Auch Berlin greift eine Differenzierung der Beschäftigungszahl nach dem jeweiligen Geschlecht für den Beteiligungsbericht auf und wendet diese insbesondere auf die Geschäftsführung der Beteiligungen an. Folgende Tabelle aus dem Beteiligungsbericht der Stadt Berlin zeigt die Zahl der männlichen und weiblichen Geschäftsführer im Zeitvergleich von 2007 bis 2012 sowie deren Anteil an der Gesamtzahl der Geschäftsführer in Prozent (s. Abb. 8). Zusätzlich wird die prozentuale Entwicklung der Frauen in Geschäftsführungen und Vorständen in einer übersichtlichen Grafik hervorgehoben. Die Informationen zur Struktur der Geschlechterverteilung werden weitergehend auch über die Verteilung der Aufsichtsratsmandate innerhalb des Beteiligungsportfolios geliefert.

<sup>9</sup> Vgl. BB Hamburg 2012, S. 46.

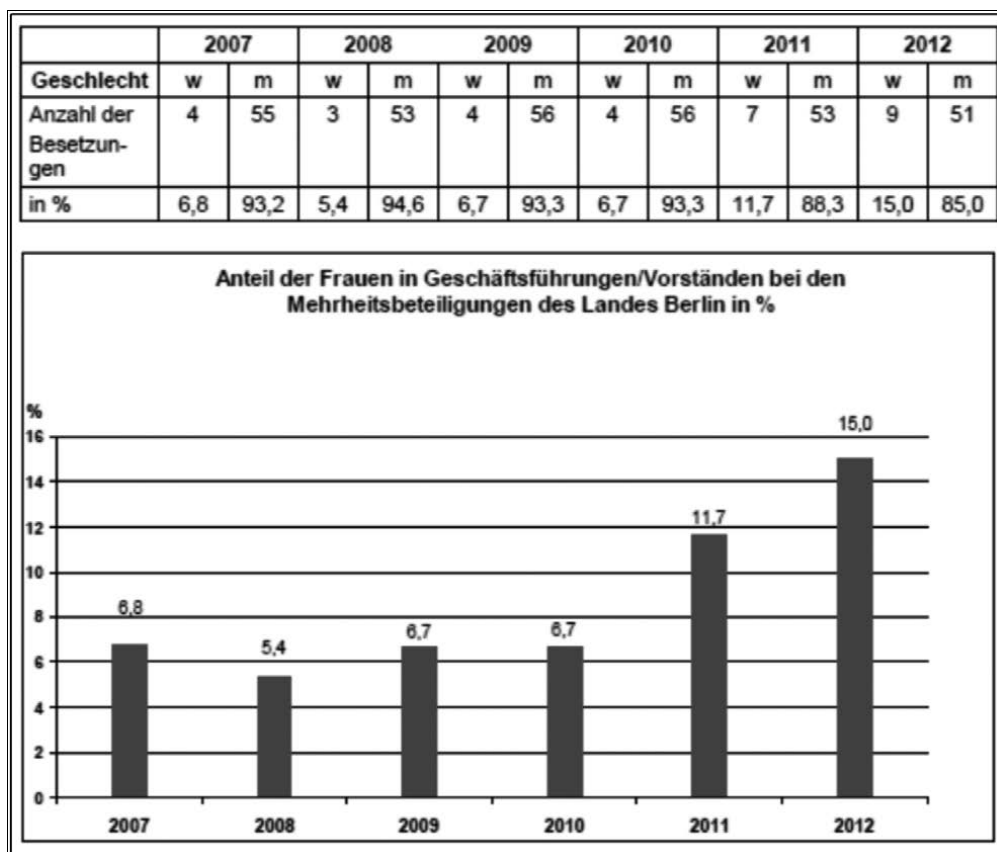


Abb. 8: Anzahl und Anteil von Frauen in Geschäftsführungen über Gesamtportfolio<sup>10</sup>

### Vergleich Mitarbeiterzahlen Kernverwaltung – Unternehmen

Die folgende Grafik aus dem Beteiligungsbericht der Stadt Leipzig gibt in komprimierter Form eine Übersicht über die Gesamtzahl der Mitarbeiter, die Umsatzerlöse und die Investitionen (s. Abb. 9). Entscheidend ist dabei, dass diese Informationen jeweils zu den Beteiligungen und der Kernverwaltung getrennt aufgeführt werden. Diese Trennung ermöglicht eine Einschätzung über das Verhältnis zwischen Beteiligungen und Kernverwaltung sowie deren jeweiliger Relevanz für das Gesamtbild der Stadt.

<sup>10</sup> Vgl. BB Berlin 2012, S. 19.

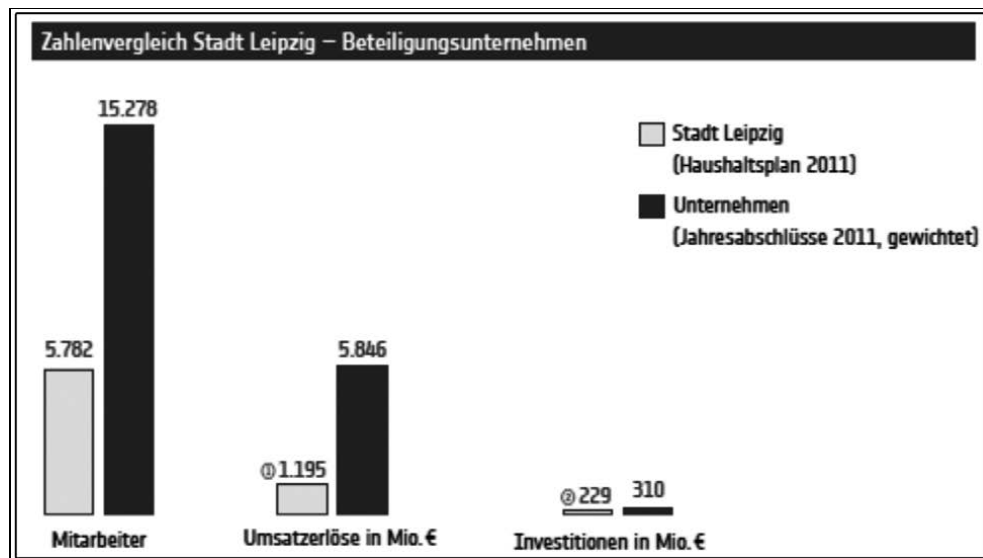


Abb. 9: Vergleich der Mitarbeiterzahlen Kernverwaltung und Unternehmen<sup>11</sup>

### Public-Corporate-Governance-Kodex im Beteiligungsportfolio

Die Anwendung eines Public-Corporate-Governance-Kodex (Beteiligungskodex) und die Abgabe einer damit zusammenhängenden Entsprechenserklärung lassen darauf schließen, dass sich ein öffentliches Unternehmen grundsätzlich an einer abgestimmten Leitlinie zur guten Unternehmensführung ausrichten will. Die folgende Darstellung aus dem Beteiligungsbericht der Stadt Darmstadt zeigt, wie viele der sich im Geltungsbereich des Beteiligungsberichts befindlichen Unternehmen den Beteiligungskodex anwenden bzw. wie viele Unternehmen eine Entsprechenserklärung abgeben und ermöglicht damit einen schnellen Überblick über die Durchdringung des Beteiligungsportfolios mit Public Corporate Governance Ansätzen.

<sup>11</sup> Vgl. BB Leipzig 2012, S. 14.

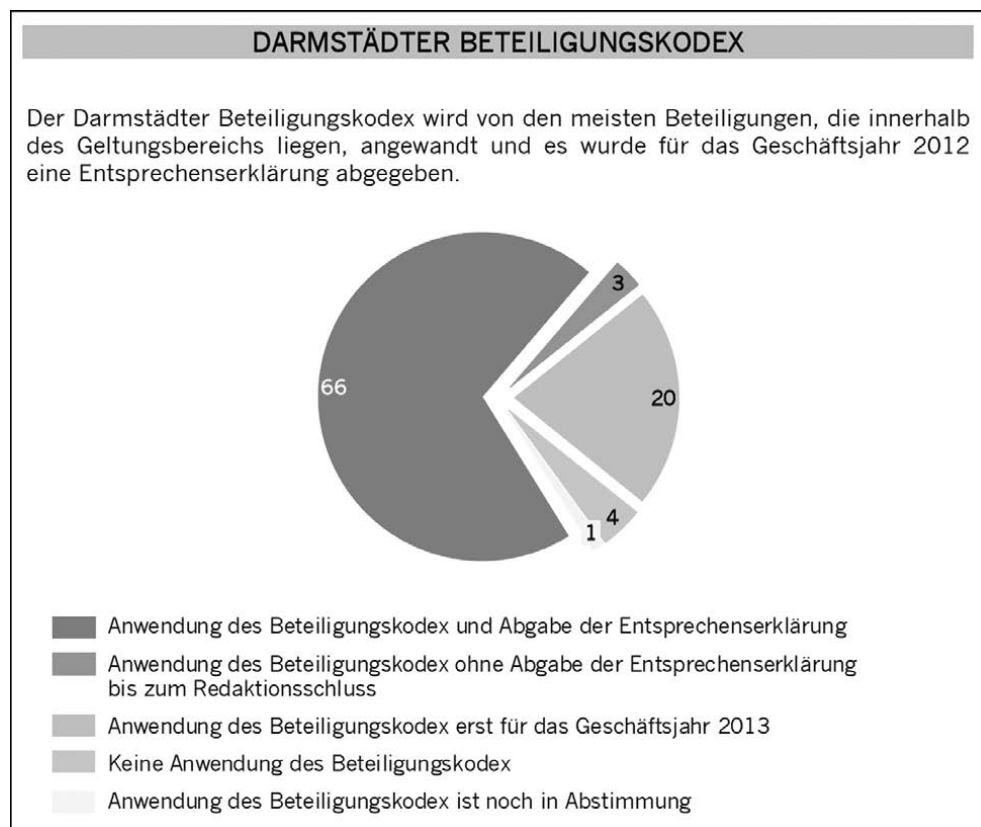


Abb. 10: Anwendung des Beteiligungskodex im Beteiligungsportfolio<sup>12</sup>

#### 4.4 Veröffentlichung Stammdatenblatt als Informationsträger

Neben Informationen auf Basis des Gesamtportfolios beinhalten die Beteiligungsberichte der Städte auch verschiedene Informationen zu den einzelnen Beteiligungsunternehmen in unterschiedlichsten Darstellungsformen. Folgende Übersicht aus dem Beteiligungsbericht der Stadt Trier zeigt die Darstellung eines Stammdatenblatts am Beispiel der Castel Trier GmbH (s. Abb. 11). Der interessierte Leser erhält die Möglichkeit, sich weitergehende Informationen zu der jeweiligen Beteiligung zu beschaffen und ggf. die im Beteiligungsbericht genannten Informationen zu validieren. Neben einer übersichtlich aufbereiteten

<sup>12</sup> Vgl. BB Darmstadt 2012, S. 21.

Tabelle der relevanten Kontaktinformationen beinhaltet diese Übersicht zudem eine Angabe über das für die Beteiligung zuständige Amt.

<b>Castel Trier GmbH</b>	
Sport / Kultur und Tourismus	
<b>STAMMDATEN</b>	
<b>Anschrift :</b>	Fort Worth-Platz 1 54292 Trier
<b>Kontaktdaten :</b>	
Kontaktperson :	Herr Wolfgang Esser
E-Mail :	sekretariat@arena-trier.com
Telefon :	(0651) 46 290 - 0
Telefax :	(0651) 46 290 - 110
Homepage :	www.arena-trier.de
<b>Fachamt :</b>	ZD Beteiligungscontrolling
Kontaktperson :	Herr Eis
E-Mail :	Dirk.Eis@Trier.de
Telefon :	(0651) 718 - 1204



Abb. 11: Stammdatenblatt der Castel Trier GmbH<sup>13</sup>

## 4.5 Historische Beteiligungsentwicklung

Über die allgemeinen Kontaktinformationen hinaus liefert u. A. der Beteiligungsbericht der Stadt Bonn für einzelne Beteiligungen Informationen über die historische Entwicklung der Beteiligung, deren Beteiligungsstruktur und die Begründung, warum die Stadt eine Beteiligung erworben oder ausgegliedert hat (s. Abb. 12). Damit wird die Grundlage für ein hohes Maß an Nachvollziehbarkeit und Transparenz über die Entwicklung der Beteiligungen im Zeitverlauf geschaffen.

<sup>13</sup> Vgl. BB Trier 2010, S. 177.

**Begründung für die Beteiligung der Bundesstadt Bonn an der Gesellschaft**

Die Vereinigte Bonner Wohnungsbau Aktiengesellschaft entstand im Jahr 1970 durch Verschmelzung der "Gemeinnützigen Bonner Wohnungsbau Aktiengesellschaft" (Gründung 1950), der "Gemeinnützigen Bau- und Wohnungs-GmbH Beuel" (Gründung 1949) und dem "Gemeinnützigen Bauverein GmbH Bad Godesberg" (Gründung 1918).

Mit Sitzung des Gemeinderates der Gemeinde Beuel am 21.03.1949 wurde die Beteiligung der Gemeinde Beuel an der neu zu gründenden „Gemeinnützigen Bau- und Wohnungs-GmbH Beuel“ beschlossen. Einer der Gesellschafter des Unternehmens war die Gemeinde Beuel. Die Gesellschaft wurde in erster Linie zur Instandsetzung der

**Abb. 12:** Darstellung der Begründung für die Beteiligung der Stadt an einem Unternehmen<sup>14</sup>

## 4.6 Referatzugehörigkeiten der Beteiligungen als Steuerungskriterium

Insbesondere der Beteiligungsbericht der Stadt München gibt Auskunft darüber, welches Fachreferat für die jeweilige Beteiligung zuständig ist und durch welches Referat die Beteiligung betreut wird (s. Abb. 13). Im vorliegenden Fall der Flughafen München GmbH (Konzern) handelt es sich um eine Beteiligung ohne Gemeinnützigkeit, weshalb sich kein Fachreferat verantwortlich zeigt, sondern die Beteiligung ausschließlich einem Betreuungsreferat zugeordnet wird. Die Information zu den relevanten Einflussnehmern lässt aufgrund der Zuordnung zu einem Fachreferat, der Kämmerei oder dem Beteiligungsmanagement eine grundlegende Einschätzung über die Steuerungskriterien zu, die der Lenkung der Beteiligung zugrunde liegen. Liegt die Verantwortung bei einem Fachreferat, so ist es wahrscheinlich, dass der Einfluss eher auf sachlichen Vorgaben basiert. Zeichnet sich hingegen die Kämmerei verantwortlich, so liegt die Vermutung nahe, dass finanzielle Vorgaben dominieren.

<sup>14</sup> Vgl. BB Bonn 2013, S. 3.

1. Betrieb	
Name Flughafen München GmbH - Konzern	UA
Rechtsform (einschließlich Zusatz) GmbH	Fachreferat nicht vorhanden
Gemeinnützigkeit nein	Betreuungsreferat Referat für Arbeit und Wirtschaft

Abb. 13: Darstellung der Zuordnung des für die Beteiligung zuständigen Referats<sup>15</sup>

#### 4.7 Informationen zum Public-Corporate-Governance-Kodex

Im Rahmen der allgemeinen Unternehmensinformationen haben die Informationen zum „Public Corporate Governance Kodex“ der Stadt und seiner Umsetzung in den Beteiligungen eine hohe Relevanz. Wie gezeigt werden konnte, werden diese Informationen jedoch nur in sehr wenigen Fällen im Beteiligungsbericht veröffentlicht. Ein hervorzuhebendes Beispiel für eine Nennung ist der Beteiligungsbericht der Stadt Magdeburg (s. Abb. 14). Die Darstellung beinhaltet insbesondere auch Informationen zur gemeinsamen Erklärung jeweils mit dem Datum der Abgabe der Erklärung sowie den relevanten Ausnahmen, die für die jeweilige Beteiligung beschlossen wurden. Hier sollten in Zukunft jedoch auch die jeweiligen Paragraphen oder Abschnitte des zugrunde liegenden Kodex aufgeführt werden, um die Abweichungen mit der Originalschrift besser vergleichbar zu machen.

<sup>15</sup> Vgl. BB München 2012, S. 61.



**Einhaltung des „Public Corporate Governance Kodex“ im Geschäftsjahr 2012**

Gemäß dem Public Corporate Governance Kodex (II. Pkt. 5 – Bericht zum Kodex) wurde von der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat der KID folgende gemeinsame Erklärung mit Datum vom 08.08.2013 für das Geschäftsjahr 2012 abgegeben:

1. Die Kommunale Informationsdienste Magdeburg GmbH hat im Geschäftsjahr 2012 den Empfehlungen des Public Corporate Governance Kodex mit folgenden Ausnahmen entsprochen:
  - Auf Grund der Unternehmensgröße besteht keine Innenrevision.
  - Das Berichtswesen an den Aufsichtsrat bezieht sich immer auf den zur Aufsichtsratsitzung aktuellen Vormonat, das Berichtswesen an das operative Beteiligungscontrolling wird nur vierteljährlich durchgeführt.
  - Das Berichtswesen an den Aufsichtsrat bezieht sich immer auf den zur Aufsichtsratsitzung aktuellen Vormonat, das Berichtswesen an das operative Beteiligungscontrolling wird nur vierteljährlich durchgeführt.
2. Die Kommunale Informationsdienste Magdeburg GmbH wird den Empfehlungen des Public Corporate Governance Kodex auch im Geschäftsjahr 2013 mit den unter dem 1. Punkt genannten Ausnahmen entsprechen.

**Abb. 14:** Ausführungen zur Anwendung des Public Corporate Governance Kodex<sup>16</sup>

## 4.8 Beschreibung der gesetzlich notwendigen Informationen

Der Beteiligungsbericht der Stadt Frankfurt a.M. beinhaltet im Bereich der ergänzenden Angaben nach § 123a HGO gesetzlich relevante Informationen zu den einzelnen Beteiligungen (s. Abb. 15). Die Darstellung umfasst dabei kurz und übersichtlich dargestellte Angaben zur Erfüllung des öffentlichen Zwecks,

- zum Vorliegen der Voraussetzungen des § 121 HGO sowie
- Informationen zur Beziehung der Beteiligung zum städtischen Haushalt und
- zu den relevanten Organen der Gesellschaft.

<sup>16</sup> Vgl. BB Magdeburg 2011, S. 34.

**C. Ergänzende Angaben nach § 123 a HGO****Erfüllung des öffentlichen Zwecks**

Der öffentliche Zweck ergibt sich aus der Aufgabenstellung. Der Stand der Erfüllung spiegelt sich in den Leistungsdaten wider.

**Vorliegen der Voraussetzungen des § 121 HGO**

Die Voraussetzungen des § 121 Abs. 1 HGO sind für das Unternehmen erfüllt.

**Beziehungen zum Haushalt**

Eine von der Stadt Frankfurt am Main gewährte Sicherheit (Ausfallbürgschaft) beläuft sich zum 31.12.2012 auf 15,26 Mio. € (Restschuld ohne Zinsen).

**Organe der Gesellschaft**

Organe der Gesellschaft sind die Gesellschafterversammlung, die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat.

Die Geschäftsführung der Gesellschaft obliegt der persönlich haftenden Gesellschafterin BKRZ GmbH.

Die Aufsichtsratsmitglieder erhalten für ihre Tätigkeit keine Bezüge.

Abb. 15 Beschreibung der gesetzlich notwendigen Informationen<sup>17</sup>

## 4.9 Darstellung von Unternehmenszielen

Die folgende Darstellung aus dem Beteiligungsbericht der Stadt Essen (s. Abb. 16) zeigt in einer Übersicht

- die Kontaktdaten der Beteiligung,

<sup>17</sup> Vgl. BB Frankfurt a.M. 2012, S. 41.

- das Gründungsjahr der Beteiligung
- sowie die Handelsregisternummer.

Darüber hinaus beinhaltet die Darstellung eine Beschreibung des Unternehmenszwecks und der damit verbundenen Erfüllung des öffentlichen Zwecks. Die farbig hervorgehobene Information zeigt zudem das Amt, welches für die Steuerung der Beteiligung zuständig ist. Die Darstellung der Stadt Essen ist übersichtlich aufgebaut, stellt wesentliche Informationen zur Beteiligung komprimiert dar und begründet die Existenz der Beteiligung durch die Erläuterung des Unternehmenszwecks sowie der Erfüllung des öffentlichen Zwecks.

**EMG - Essen Marketing GmbH Gesellschaft für Stadtwerbung, Touristik und Zentrenmanagement**

Rathenaustraße 2  
45127 Essen  
Fon: 0201 / 88 - 7200  
Fax: 0201 / 88 - 72022  
emg@essen.de  
www.essen-marketing.de

Gründungsjahr: 1996  
Handelsregister HRB 12155

NKF-Produktbereich: 15  
Wirtschaft und Tourismus

**Gegenstand des Unternehmens**

Gegenstand des Unternehmens ist das Stadtmarketing auf den Gebieten Stadtwerbung, Touristik und Zentrenmanagement. Zu diesem Zweck wird die Gesellschaft insbesondere – das Image der Stadt Essen durch gezieltes Werben mit ihren Stärken verbessern und festigen; – durch intensive Zusammenarbeit und Abstimmung mit den im Veranstaltungs-, Kultur- und Tourismusbereich vorhandenen Akteuren in Essen und in der Region das Angebot der Stadt besser positionieren; – im Rahmen des Stadtmarketing, die Innenstadt und die Mittelzentren in der Konkurrenz zu den Zentren der umliegenden Städte besser positionieren, um Besucher, Kunden und Kaufkraft nach Essen zu holen und an den Standort zu binden.

**Erfüllung des öffentlichen Zwecks**

Zweck der EMG ist es, Essen im Rahmen des Stadtmarketings besser zu positionieren. Arbeitsplätze, Finanzsituation und insgesamt die Attraktivität und Zukunft der Stadt werden entscheidend davon abhängen, dass die Stadt Essen ihren Stellenwert im regionalen und internationalen Vergleich sichern und nach Möglichkeit verbessern kann. Die Erfüllung des öffentlichen Zwecks wird durch unterschiedliche Aktivitäten der EMG auf den Gebieten der Stadtwerbung, im Touristikbereich und im Zentrenmanagement gewährleistet.

**Abb. 16:** Darstellung von Unternehmenszielen<sup>18</sup>

Die Grundlage für eine Überprüfbarkeit des unternehmerischen Handelns durch den Leser ist die Darstellung des jeweils verfolgten Unternehmensziels

<sup>18</sup> Vgl. BB Essen 2012, S. 63.

einer Beteiligung. Im Beteiligungsbericht der Stadt Wolfsburg werden die strategischen Ziele der jeweiligen Unternehmung innerhalb des Berichtszeitraums veröffentlicht (s. Abb. 17). Durch die Veröffentlichung dieser Informationen, die nur in wenigen Fällen Bestandteil der Beteiligungsberichterstattung der untersuchten Städte sind, wird gezeigt, dass neben finanziellen Kennzahlen grundsätzlich auch strukturierte Informationen über die strategische Ausrichtung der Beteiligungen geliefert werden können.

**Folgende strategische Ziele wurden für 2012 und 2013 festgelegt:**

- Hohe Erfolgswahrscheinlichkeit für Unternehmensgründungen und Bestandsunternehmen in der Region erreichen
- Erfolgreiche Geschäftsmodelle entwickeln, pilotieren und nachhaltig etablieren
- Die VOLKSWAGEN AG bei innovativen Projekten zu unterstützen
- Internationale Strahlkraft der Region als Standort für erfolgreiche Unternehmensgründungen anstreben

**Abb. 17:** Übersicht strategische Ziele<sup>19</sup>

Die transparente Darstellung der jeweiligen unternehmerischen Zielsetzung sowie des mit einer Beteiligung verfolgten öffentlichen Zwecks ist ein elementarer Bestandteil von Beteiligungsberichten, da folglich die Existenz einer Beteiligung begründet und die Grundlage für eine Einschätzung der weitergehend berichteten Finanz- und Leistungskennzahlen geschaffen wird.

## 4.10 Darstellung der Finanzbeziehungen

Eine transparente Einschätzung und Überprüfung der finanziellen Situation wird grundsätzlich durch die Darstellung der finanziellen Verbindungen des Unternehmens und der Stadt ermöglicht. Potsdam stellt dazu im Beteiligungsbericht klar und ausführlich die Finanzbeziehungen der Beteiligungen zum Kernhaushalt im jeweiligen Abschn. der Einzelunternehmen dar. Die Darstellung umfasst Kapitalzuführungen und -entnahmen, Gewinnentnahmen und Verlustausgleiche, gewährte Sicherheiten und Gewährleistungen sowie sonstige Finanzbeziehungen. Die Darstellung der Finanzbeziehungen an dieser Stelle ist transparent, da relevante Informationen direkt mit der Beteiligung verknüpft werden können. Zudem wird u. A. auch konkret erwähnt, wenn keine Kapitalzuführungen oder -entnahmen bestehen.

<sup>19</sup> Vgl. BB Wolfsburg 2013, S. 79.

<b>Leistungs- und Finanzbeziehungen</b>	
Kapitalzuführungen und -entnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine</li> </ul>
Gewinnentnahmen/ Verlustausgleiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gewinnabführung an LHP: 0,00 €</li> <li>Erträge aus Gewinnabführungsverträgen: 551 T€ (POLO, GWVP, PPFM)</li> <li>Aufwendungen aus Verlustübernahme: 1.258,6 T€ (TNB)</li> </ul>
Gewährte Sicherheiten und Gewährleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patronatserklärung gegenüber GWVP: 1,25 Mio. €</li> <li>Grundsschuldbestellung: 439,1 Mio. €</li> </ul>
Sonstige Finanzbeziehungen, die sich auf die Haushaltswirtschaft der Gemeinde unmittelbar bzw. mittelbar auswirken können	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufwendungszuschüsse: 215,8 T€</li> <li>Durch Kommunalbürgschaft gesicherte Verbindlichkeiten: 13,5 Mio. €</li> </ul>

**Abb. 18:** Darstellung der Finanzbeziehungen zum Kernhaushalt<sup>20</sup>

Neben der Aufstellung der Finanzbeziehungen zwischen Stadt und Beteiligungen auf Ebene der einzelnen Beteiligungen sind zudem die Finanzbeziehungen des Beteiligungsportfolios in Gänze relevant. Die Darstellung der kumulierten Zahlungsströme aus dem Beteiligungsbericht der Stadt Karlsruhe für die Jahre 2000 bis 2012 zeigt dazu nicht nur die Höhe der jeweiligen Zahlungsströme in den jeweiligen Jahren, sondern auch das Saldo und lässt somit eine schnelle Einschätzung über die finanzielle Eigenständigkeit des kommunalen Beteiligungsportfolios zu.

<sup>20</sup> Vgl. BB Potsdam 2011, z. B. S. 22/190.

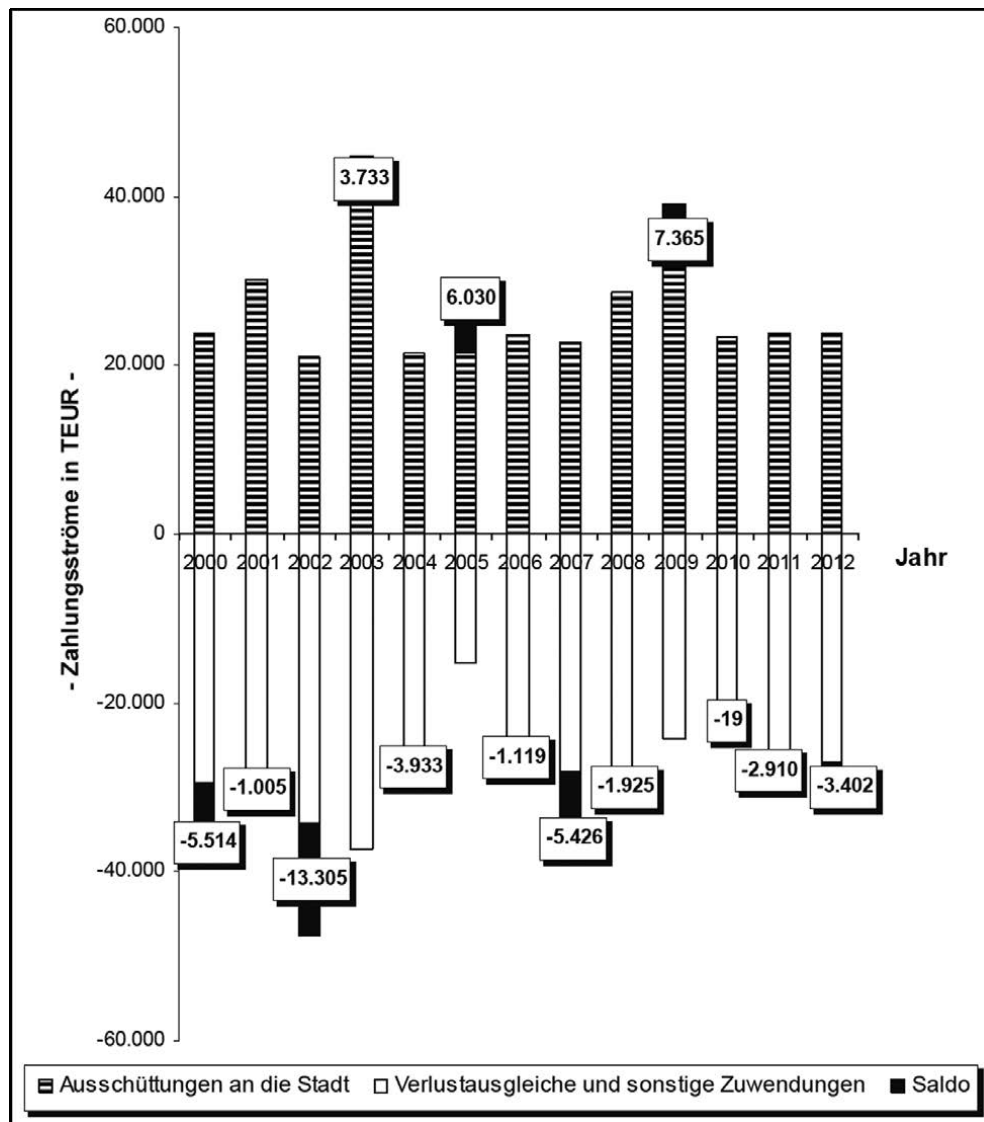


Abb. 19: Darstellung der Zahlungsströme zwischen Stadt und Beteiligungen<sup>21</sup>

Der Beteiligungsbericht der Stadt Halle beinhaltet eine Übersicht über die Finanzbeziehungen der Beteiligungen zum Kernhaushalt (s. Abb. 20). Diese

<sup>21</sup> Vgl. BB Karlsruhe 2012, S. 22.

Informationen werden dabei allerdings in einer Gesamtübersicht über alle Beteiligungen hinweg dargestellt. Die strukturierte Übersicht zeigt die Finanzbeziehungen der einzelnen Beteiligungen zum Kernhaushalt nach den Kategorien Ertragszuschüsse, Verlustausgleich, Investitionszuschüsse, Kapitalzuführung, dem Stand der Darlehen, Bürgschaften sowie nicht ausgeschüttete Gewinne, Gewinnabführungen, Konzessionsabgaben und der Rückzahlung von Darlehen.

	Ertragszuschüsse	Verlustausgleich	Investitionszuschüsse	Kapitalzuführung	Stand Darlehen (31.12.11)	Stand Bürgschaften (31.12.11)	nicht ausgeschüttete Gewinne	Gewinnabführung o.ä.	Konzessionsabgaben	Rückzahlung von Darlehen
<b>6. GESUNDHEIT, SOZIALES, BILDUNG UND SPORT</b>	<b>29.667</b>		<b>274</b>		<b>1.250</b>	<b>11.426</b>	<b>1.672</b>			<b>92</b>
Bäder Halle GmbH	3.650 <sup>9)</sup>						(20 <sup>2)</sup>			
Berufsförderungswerk Halle (Saale) gGmbH										
Eigenbetrieb für Arbeitsförderung	2.456		24							
Eigenbetrieb Kindertagesstätten	23.307 <sup>10)</sup>		250				1.672			
EWIA - Gesellschaft für Wohnen im Alter mbH										
FTZ Freizeit Tourismus Zentrum Verwaltung GmbH							(1 <sup>2)</sup>			
Maya mare GmbH & Co. KG										
Oelhafe-Zeysesche-Stiftung										
Paul-Riebeck-Stiftung zu Halle an der Saale					1.250	7.421				92

<sup>2)</sup> (quotaler) Gewinn vor Ergebnisverwendung  
<sup>9)</sup> davon 350 TEUR aus dem Vermögenshaushalt  
<sup>10)</sup> inkl. 2.246 TEUR, die vom Eigenbetrieb Kindertagesstätten dem Geschäftsjahr 2010 zugeordnet worden sind

Abb. 20: Übersicht über Finanzbeziehungen zur Kernverwaltung<sup>22</sup>

### Finanzhilfen der Stadt an Unternehmen

Im Beteiligungsbericht der Stadt München werden die Informationen zu den Zahlungsströmen in einer aussagekräftigen und intuitiv verständlichen Grafik der Entwicklung der Finanzhilfen der Stadt an die einzelnen Unternehmen dargestellt (s. Abb. 21). Die Höhe der Finanzhilfen wird in diesem Zusammenhang über die Jahre 2009 – 2013 absolut und mit Hilfe eines Finanzhilfekoeffizienten dargestellt. Zudem gibt ein farbiger Trendpfeil Auskunft über die Entwicklung der Finanzhilfe über die Jahre.

<sup>22</sup> Vgl. BB Halle 2011, S. 26–33.

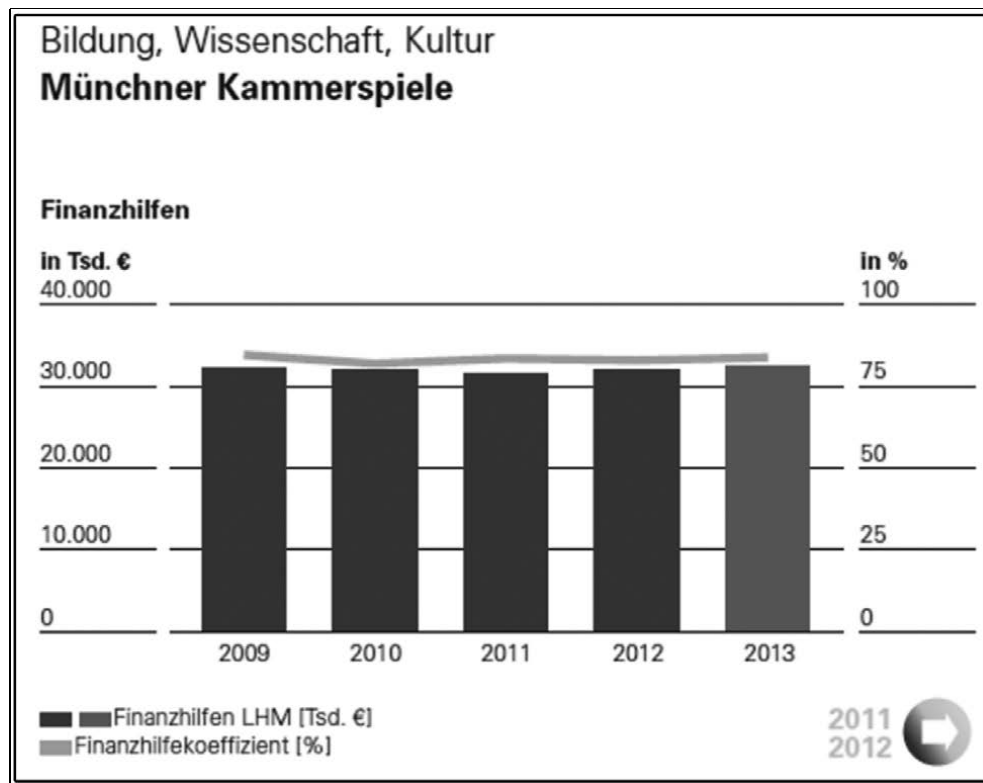


Abb. 21: Darstellung der Entwicklung der Finanzhilfen der Stadt an die Unternehmen<sup>23</sup>

#### 4.11 Kennzahlen zur wirtschaftlichen Analyse

Neben der Veröffentlichung der Unternehmensziele der Beteiligungen müssen zudem relevante Kennzahlen dargestellt werden, die dem Leser eine Rückkopplung auf die aktuelle Situation ermöglichen.

##### Darstellung der Finanzkennzahlen

Der Beteiligungsbericht der Stadt Bochum beinhaltet dazu für jede Beteiligung eine Tabelle mit Kennzahlen zur wirtschaftlichen Analyse (s. Abb. 22). Die Tabellen umfassen neben Kennzahlen zur Vermögens-, Kapital- und Finanzstruktur zudem Kennzahlen zur Ertragslage und Rentabilität, zum Cashflow

<sup>23</sup> Vgl. BB München 2013, S. 13.



und zu den Beschäftigten. Die jeweiligen Kennzahlen werden dabei über den Zeitraum von 2006 – 2010 in einer Zeitreihe dargestellt. Die übersichtliche Darstellung liefert durch eine Vielzahl von Kennzahlen ein umfangreiches Bild der wirtschaftlichen Situation der Beteiligungen und in Verbindung mit der Zeitreihe die Möglichkeit einer Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung einer Beteiligung über die letzten Jahre hinweg.

<b>1.8 Kennzahlen zur wirtschaftlichen Analyse</b>						
Kennzahlengruppe/ Kennzahl	in	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Vermögensstruktur</b>						
Anlageintensität	%	61,9	57,0	65,7	65,0	55,4
Investitionsquote Sachanlagen	%	- 23,0	7,6	22,4	6,9	8,6
Investitionsquote Finanzanlagen	%	9,2	0,5	8,3	28,0	5,3
Abschreibungsquote	%	- 39,8	21,4	18,9	23,7	24,4
<b>Kapitalstruktur, Finanzen</b>						
Eigenkapitalquote	%	51,8	48,8	53,1	56,0	61,6
Fremdkapitalquote	%	48,2	51,2	46,9	44,0	38,4
Anlagendeckungsgrad	%	83,7	85,6	80,8	86,1	111,2
<b>Ertragslage, Rentabilität</b>						
Umsatzrentabilität	%	3,8	4,8	- 0,9	2,6	- 1,8
Umsatz je Beschäftigten	T€	10.977	11.258	7.684	8.591	7.491
Materialaufwandsquote	%	92,8	92,1	92,7	92,3	96,2
Personalaufwandsquote	%	0,6	0,5	0,7	0,6	0,7
Abschreibungsaufwandsquote	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Eigenkapitalrentabilität	%	9,5	13,8	- 2,0	5,9	- 4,3
Gesamtkapitalrentabilität	%	5,5	7,3	- 0,3	3,7	- 2,3
Pro-Kopf-Gewinn (Rentabilität)	T€	96	398	- 216	18	- 212
<b>Cash-flow</b>						
Cash-flow-I	T€	5.501	23.339	- 12.65	1.171	- 14.228
Cash-flow-Rate	%	0,9	3,4	- 2,7	92,0	- 2,7
<b>Beschäftigte</b>						
Beschäftigte am 31.12.:	Anz.	55	58	58	56	68
Davon Ausbildungskräfte:	Anz.	0	0	0	0	0

Abb. 22: Darstellung der Finanzkennzahlen<sup>24</sup><sup>24</sup> Vgl. BB Bochum 2011, S. 38.

## Verwendung des Jahresergebnisses

Der Beteiligungsbericht der Stadt Magdeburg informiert in einer guten und durchgängigen Beschreibung über die Verwendung des Jahresergebnisses (s. Abb. 23). Es wird dabei auf die beschlussgebende Gesellschafterversammlung verwiesen und explizit erläutert, in welcher Höhe der Jahresüberschuss wofür verwendet wird. In dem genannten Beteiligungsbericht wird durch die Veröffentlichung der Ergebnisverwendung über ein wesentliches Detail der finanziellen Situation in den Beteiligungen berichtet. Zudem wird in der Darstellung auf Ebene der einzelnen Beteiligung der Wirtschaftsprüfer bzw. das verantwortliche Wirtschaftsprüfungunternehmen genannt und festgehalten, mit welchem Ergebnis die Prüfung vollzogen wurde.

**Jahresabschluss 2012 und Abschlussprüfer**

Der Jahresabschluss und der Lagebericht zum 31.12.2012 der Gesellschaft wurden vom Wirtschaftsprüfer Georg Rainer Rätze geprüft und erhielten einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk. Die Prüfung umfasste neben der gemäß §§ 316 ff. HGB durchzuführenden Abschlussprüfung die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung gemäß § 53 HGrG.

Der Prüfbericht zum Jahresabschluss 2012 wurde vom Aufsichtsrat der Gesellschaft am 19.03.2013 zustimmend zur Kenntnis genommen und der Gesellschafterversammlung zur Beschlussfassung empfohlen.

Auf der Gesellschafterversammlung am 15.07.2013 wurde der Jahresabschluss 2012 festgestellt und der Geschäftsführung sowie dem Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2012 Entlastung erteilt. Es wurde beschlossen, den Jahresüberschuss in Höhe von 7.903,18 EUR an die Gesellschafter Landeshauptstadt Magdeburg und Kommunale IT-UNION eG (KITU) auszuschütten. Für das Geschäftsjahr 2013 wurde der Wirtschaftsprüfer Georg Rainer Rätze zum Abschlussprüfer bestellt.

**Abb. 23:** Beschreibung zur Verwendung des Jahresergebnisses<sup>25</sup>

Eine Information über die Ergebnisverwendung der Beteiligungen findet man auch im Beteiligungsbericht der Stadt Moers, in dem diese Information jedoch isoliert geliefert wird (s. Abb. 24). Auch in dieser Beschreibung werden das Datum der Gesellschafterversammlung, die Höhe des Jahresüberschusses sowie die jeweilige Verwendung genannt. Die Nennung der Verwendung des Jahres-

<sup>25</sup> Vgl. BB Magdeburg 2011, z.B. S. 34.

ergebnisses ist explizit hervorzuheben, da diese Information nur in sehr wenigen Fällen geliefert wird.

**Beschluss zur Ergebnisverwendung**

Die Gesellschafterversammlung hat am 08.10.2010 beschlossen, von dem Jahresüberschuss von 169.581,65€ und dem Gewinnvortrag an die Gesellschafter im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile 170.000,00 € auszuschütten.

Abb. 24: Darstellung Ergebnisverwendung<sup>26</sup>

**Darstellung der Vermögens- und Ertragslage**

Der Beteiligungsbericht der Stadt Cottbus beinhaltet die Darstellung der Vermögens- und Ertragslage, der Investitionen sowie die Zahl der Beschäftigten einer Beteiligung über einen Zeitraum von 4 Jahren (s. Abb. 25). Insbesondere die bilanziellen Informationen sind dabei jeweils in Unterpositionen aufgeschlüsselt. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Darstellung des Fremdkapitals, welches neben der Gesamtzahl an Verbindlichkeiten auch die kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten ausweist.

<sup>26</sup> Vgl. BB Moers 2009, S. 118.

Carl-Thiem-Klinikum Cottbus gGmbH	2008	2009	2010	2011
Angaben in T€	Ist	Ist	Ist	Ist
<b>Bilanz</b>				
Immaterielle Vermögensgegenstände	1.146	1.052	726	748
Sachanlagevermögen	134.209	143.823	145.843	150.349
Finanzanlagevermögen	0	0	0	25
Anlagevermögen	<b>135.355</b>	<b>144.874</b>	<b>146.568</b>	<b>151.122</b>
Vorräte	6.461	5.778	6.125	6.948
Forderungen u. sonst. Vermögensgegenst.	84.204	69.346	67.588	56.452
Kassenbest., Bankguthaben	30.662	31.192	29.205	32.644
Ausgleichsposten n. d. Krankenhausfinanzierungsg.	26.254	27.350	28.431	29.491
Rechnungsabgrenzungsposten	629	446	273	96
Umlaufvermögen	<b>148.210</b>	<b>134.112</b>	<b>131.623</b>	<b>125.630</b>
<b>Aktiva</b>	<b>283.565</b>	<b>278.987</b>	<b>278.191</b>	<b>276.752</b>
Gezeichnetes Kapital	18.000	18.000	18.000	18.000
Kapitalrücklage	53.293	53.293	53.293	53.293
Gewinnrücklagen	25.189	28.389	31.289	31.289
Gewinnvortrag/Verlustvortrag	0	828	1.656	2.601
Jahresergebnis/Bilanzergebnis	828	828	945	5.620
<b>Eigenkapital</b>	<b>97.310</b>	<b>101.338</b>	<b>105.183</b>	<b>110.803</b>
<b>Sonderposten</b>	<b>37.629</b>	<b>39.016</b>	<b>49.323</b>	<b>62.203</b>
Rückstellungen	13.167	11.760	13.000	13.102
kurzfristige Verbindlichkeiten	23.768	21.713	21.502	18.652
langfristige Verbindlichkeiten	100.815	89.868	69.421	47.303
Verbindlichkeiten	124.582	111.580	90.923	65.955
Ausgleichsposten a. Darlehensförd. (KHG)	10.830	15.277	19.748	24.373
Rechnungsabgrenzungsposten	47	16	14	316
<b>Fremdkapital</b>	<b>148.626</b>	<b>138.633</b>	<b>123.685</b>	<b>103.746</b>
<b>Passiva</b>	<b>283.565</b>	<b>278.987</b>	<b>278.191</b>	<b>276.752</b>
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>				
Umsatzerlöse	148.265	154.146	159.898	160.634
Bestandsveränd. und akt. Eigenl.	727	-778	275	909
sonstige betriebliche Erträge	75.947	35.566	32.378	30.806
Materialaufwand	39.772	40.310	42.959	41.886
Personalaufwand	101.600	102.942	106.876	107.675
Abschreibungen	8.157	10.751	9.726	9.608
sonstige betriebl. Aufwendungen	70.133	29.756	28.298	27.559
Sonst. Zinsen u. ähnl. Erträge	1.278	517	565	1.218
Zinsen u. ähnl. Aufwend.	1.621	1.580	1.341	1.158
<b>Ergebnis gewöhnl. Geschäftstätigk.</b>	<b>4.933</b>	<b>4.112</b>	<b>3.916</b>	<b>5.683</b>
Steuern v. Einkommen u. v. Ertrag	102	79	68	60
Sonstige Steuern	3	5	3	3
<b>Jahresergebnis</b>	<b>4.828</b>	<b>4.028</b>	<b>3.845</b>	<b>5.620</b>
Einstellung Rücklage	4.000	3.200	2.900	4.500
<b>Bilanzergebnis</b>	<b>828</b>	<b>828</b>	<b>945</b>	<b>1.120</b>
<b>Investitionen</b>	<b>34.548</b>	<b>38.586</b>	<b>22.512</b>	<b>27.913</b>
<b>Arbeitnehmeranzahl (in Personen)</b>	<b>2.243</b>	<b>2.238</b>	<b>2.297</b>	<b>2.298</b>

Abb. 25: Darstellung gesamtes Fremdkapital in Bilanz<sup>27</sup><sup>27</sup> Vgl. BB Cottbus 2011, S. 14.

## Übersicht über finanzielle Kennzahlen sowie Leistungskennzahlen

Der Beteiligungsbericht der Stadt Gelsenkirchen beinhaltet für die jeweiligen Beteiligungen eine Übersicht über finanzielle Kennzahlen wie

- Abschreibungsintensität,
- Umsatz- und Eigenkapitalrentabilität sowie
- Personalkostenintensität.

Ergänzt werden diese Kennzahlen um Angaben zum Personal in Gänze und zur Anzahl der Auszubildenden sowie um Leistungskennzahlen. In diesem Zusammenhang werden in Form von Kennzahlen Informationen zur Leistungsfähigkeit der Beteiligung und der relevanten Bereiche geliefert.

<b>Kennzahlen zur Erfolgsstruktur, Rentabilität</b>			
Personalkostenintensität (in %)	34	40	40
Abschreibungsintensität (in %)	6	7	7
Umsatz je Beschäftigten (in T€)	99	85	83
Eigenkapitalrentabilität (in %)	0	0	0
Umsatzrentabilität (in %)	0	0	0
<b>Personal</b>			
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt	78	80	81
davon Auszubildende	15	15	15
<b>Leistungskennzahlen</b>			
<b>Hafenbetrieb</b>			
- Schiffsgüterumschlag in t	985.351	1.017.000	1.064.000
- Umschlags Erlöse in €	582.937	563.243	573.897
<b>Hafenbahnbetrieb</b>			
- Gesamtumschlag in t	784.041	610.000	666.000
- Umschlags Erlöse in €	1.012.978	788.445	829.754
Erlöse aus Vermietungen von Pacht und Eigenanlagen in €	967.775	761.164	686.860
Erlöse aus Hotelbetrieb im BEST WESTERN Hanse-Hotel Rostock in €	3.136.301	2.902.834	2.856.811
Mieten WTC Rostock in €	324.650	297.527	288.431

Abb. 26: Aufstellung relevanter Finanz- und Leistungskennzahlen<sup>28</sup>

Neben den Finanzkennzahlen schaffen Leistungs- und Wirkungskennzahlen die Möglichkeit einer Einschätzung der Zielerreichung der Beteiligung in Bezug auf den angestrebten öffentlichen Zweck.

## Leistungskennzahlen einzelner Unternehmen

Die Stadt Mannheim liefert ein Beispiel für eine übersichtliche Darstellung der Leistungskennzahlen einzelner Unternehmen (s. Abb. 27). Die jeweiligen Kennzahlen decken grundsätzlich den Leistungsbereich der Beteiligung umfassend

<sup>28</sup> Vgl. BB Gelsenkirchen 2011, S. 39-40.

ab. Zudem wird durch den Vergleich über 3 Jahre die Möglichkeit geschaffen, eine Tendenz für die Entwicklung der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Beteiligung zu erkennen. Für den Bereich der Verkehrsbetriebe werden neben Leistungskennzahlen wie Anzahl Fahrgäste, Personenkilometer, Wagenkilometer im Linienverkehr für Straßenbahn und Omnibusbetrieb auch Informationen zur Länge des Netzes und der Anzahl der Straßenbahnen und Busse gegeben.

<b>Leistungskennzahlen</b>				
Mit Übernahme der Konzessionen zum 1. Oktober 2009 werden erstmals die Leistungskennzahlen ab dem Geschäftsjahr 2009/2010 bei der RNV ausgewiesen.				
		2008/2009 <sup>1)</sup>	2009/2010	2010/2011
Fahrgäste	Mio.	159,6	158,5	161,1
Personenkilometer	Mio.	871,5	601,4 <sup>2)</sup>	611,3
Wagenkilometer im Linienverkehr Straßenbahnen	Mio.	12,3	12,1	12,5
Wagenkilometer im Linienverkehr Omnibusse	Mio.	10,8	10,8	10,5
Platzkilometer im Linienverkehr Straßenbahnen	Mio.	2.317,9	2.376,7	2.458,2
Platzkilometer im Linienverkehr Omnibusse	Mio.	864,1	841,7	796,0
Anzahl Straßenbahnen		190	183	184
Anzahl angemietete und eigene Busse		187	180	170
Linienlänge Stadtbahnen	km	254,3	254,3	254,3
Linienlänge Omnibusse	km	414,3	414,3	414,3

<sup>1)</sup> Die Leistungskennzahlen vor dem Geschäftsjahr 2009/2010 setzen sich aus der Summe der Allianzgesellschaften der RNV GmbH zusammen (HSB GmbH, MVV Verkehr AG, MVV OEG AG, RHB GmbH, VBL GmbH).

<sup>2)</sup> Die Kennzahl Personenkilometer berücksichtigt neben Fahrgastzahlen auch die mittlere Reiseweite, welche im Jahr 2009/2010 angepasst wurde (die neue Datengrundlage bildet die VRN-Verkehrserhebung 2007).

Abb. 27: Übersicht Leistungskennzahlen ÖPNV<sup>29</sup>

## Kennzahlen im Jahresvergleich

Auch der Beteiligungsbericht der Stadt Darmstadt führt für einzelne Unternehmen spezifische Kennzahlen sowie deren Ausprägung im Jahresvergleich auf (s. Abb. 28). Für die Energiebranche bestehen diese beispielsweise aus durchgeleiteter Menge an Strom und Erdgas sowie abgesetzter Menge an Wärme und Trinkwasser.

<sup>29</sup> Vgl. BB Mannheim 2011, S. 48.

Unternehmensspezifische Leistungskennzahlen			
durchgeleitete Menge Strom (GWh)	3.869	3.742	3.744
durchgeleitete Menge Erdgas (GWh)	7.905	7.561	7.121
abgesetzte Menge Wärme (GWh)	231	217	209
abgesetzte Menge Trinkwasser (Mio. m <sup>3</sup> )	13	14	14

**Abb. 28:** Leistungskennzahlen des Teilkonzerns HEAG Südthessische Energie AG (HSE)<sup>30</sup>

Der Beteiligungsbericht der Stadt Hannover stellt in einer beteiligungsspezifischen Darstellung eine Vielzahl von Leistungskennzahlen dar (s. Abb. 29). Die Einschätzung der Entwicklung dieser Kennzahlen wird durch den Vergleich über einen Zeitraum von 4 Jahren ermöglicht. Die Kennzahlen erstrecken sich von der Darstellung der Anzahl an Wohnungen, Heimplätzen, Garagen und sonstigen Einheiten über die Höhe der Auslastung und die durchschnittliche Miete bis hin zu den getätigten Investitionen in den vorhandenen Bestand.

<sup>30</sup> Vgl. BB Darmstadt 2012, S. 44).



Leistungsdaten		2007	2008	2009	2010	2011
<b>Bewirtschaftung</b>						
<b>Eigene Objekte</b>						
- Wohnungen <sup>1)</sup>	Anzahl	13.639	13.475	13.396	13.354	13.277
- Heimplätze	Anzahl	510	510	269	269	269
- Einstellplätze/Garagen	Anzahl	2.517	2.511	2.507	2.420	2.415
- sonstige Einheiten	Anzahl	163	158	155	178	173
<b>Verwalteter Fremdwohnungsbestand</b>						
- von Stadt Hannover	Anzahl	211	195	195	195	89
- von Eigentümergemeinschaften	Anzahl	26	26	26	26	26
<b>Anteil der GBH am hannoverschen Wohnungsmarkt</b>	%	4,7	4,7	4,6	4,6	4,6
<b>Anteil behindertengerechter Wohnungen am Bestand</b>	%	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	7,1
<b>Verkäufe</b>	Anzahl	66	161	72	91	66
<b>Ø Sollmiete (monatlich)</b>	EUR/m <sup>2</sup>	5,20	5,31	5,45	5,52	5,52
<b>Fluktuationsquote</b>	%	13,0	12,7	12,6	11,1	11,1
<b>Leerstandsquote</b>	%	3,3	2,7	2,6	2,5	2,0
<b>Investitionsvolumen</b>						
aktivierte Modernisierung	TEUR	15.610	15.432	16.214	18.241	18.669
Aufwandsmodernisierung	TEUR	16.548	15.774	16.503	14.259	14.941
Gesamtmodernisierung	EUR/m <sup>2</sup>	39,07	36,93	39,66	39,44	40,73
<b>Umsatzerlöse gesamt</b>	TEUR	77.864	78.162	78.683	79.255	79.941
- Hausbewirtschaftung	TEUR	77.655	77.990	78.530	79.182	79.866
- Betreuungstätigkeit	TEUR	184	149	153	73	75
- andere Lieferungen/Leistungen	TEUR	25	23	0	0	0
<b>Erlösschmälerungen</b>						
	TEUR	4.040	3.735	3.560	3.259	3.059
	%	6,9	6,3	5,9	5,1	5,0
<b>Aufwendungen der Hausbewirtschaftung</b>						
	TEUR	39.623	38.957	39.748	37.600	37.805
<b>Direkte Nettowertschöpfung</b>						
	TEUR	29.231	27.212	27.450	28.898	28.058

<sup>1)</sup> bei der Veränderung des Wohnungsbestandes sind neben Neubau, Ankäufen und Verkäufen auch Abbruch, Zusammenlegung und Nutzungsänderungen zu berücksichtigen.

Abb. 29: Übersicht Leistungskennzahlen<sup>31</sup><sup>31</sup> Vgl. BB Hannover 2012, S. 50.

## 4.12 Informationen zu Geschäftsführung und Aufsichtsrat

Zu einer transparenten Darstellung einer Beteiligung gehören umfassende Informationen zu den jeweils verantwortlich handelnden Personen.

### Vergütung der Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Unternehmensleitung

In diesem Zusammenhang verfügt u. a. der Beteiligungsbericht der Stadt Bremen über Informationen zur Geschäftsführung und zum Aufsichtsrat der Beteiligungen. Die Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates werden namentlich genannt und jeweils Informationen zur Vergütung der Geschäftsführer und Mitglieder des Aufsichtsgremiums bereitgestellt (s. Abb. 30). Die Geschäftsführervergütung wird einzeln und die Vergütung der Aufsichtsräte wird in einer Gesamtsumme ausgewiesen. Im konkreten Beispiel waren die Mitglieder des Aufsichtsrats unentgeltlich tätig. Zudem werden der Vorsitzende des Aufsichtsrates und das Datum, zu dem ein Mitglied die Tätigkeit im Aufsichtsrat aufgenommen hat, genannt. Insbesondere die Nennung der Geschäftsführervergütung ist explizit zu erwähnen, da diese Information nicht in vielen Beteiligungsberichten veröffentlicht wird, sie allerdings einen wichtigen Aspekt im Rahmen einer umfangreichen Transparenz innerhalb der kommunalen Beteiligungsstruktur darstellt.

<b>Geschäftsführung:</b>	
Herr Andreas Bettray (Geschäftsführervergütung 2011: 122.206 €)	
<b>Aufsichtsrat:</b>	
Frau Renate Bartholomäus-Lüthge	Herr Andreas von Lübken (ab 07.11.2011)
Frau Karin Dialer-Strackerjan (bis 06.11.2011)	Herr Jörg-Peter Nowack
Herr Heiko Dornstedt	Herr Meinrad-Maria Rohde (ab 07.11.2011)
Herr Bernhard Günther (Vorsitzender *)	Herr Wolf Rosenhagen (ab 07.11.2011)
Frau Erika Hanke (bis 06.11.2011)	Herr Harald Schöne (bis 06.11.2011)
Herr Michael Höbrink (Vorsitzender *)	
*) im jährlichen Wechsel	
Im Geschäftsjahr 2011 waren die Mitglieder des Aufsichtsrates unentgeltlich tätig. Es wurden Aufwandsentschädigungen in Höhe von 4.600 € gezahlt.	

**Abb. 30:** Vergütung Geschäftsführer und Mitglieder Aufsichtsgremium<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Vgl. BB Bremen 2011, S. 122.

Eine gute Darstellung der Geschäftsführung ist u. a. auch Bestandteil des Beteiligungsberichts der Stadt München (s. Abb. 31). Auf der Ebene der jeweiligen Beteiligungen werden die Namen der Geschäftsführung ergänzt um Informationen zur jeweiligen Aufgabe und zur Vergütung des aktuellen Jahres. Zusätzlich zu den Gesamtbezügen wird die Höhe der Tantiemen für die einzelnen Mitglieder und somit der leistungsorientierte Anteil ausgewiesen.

5. Bezeichnung der Vertretung			
Vertretung	Name	Aufgabe	Bezüge 2012 [Tsd. €]
Geschäftsführung	Dr. Michael Kerkloh	Vorsitzender/Sprecher der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor	267
	Thomas Weyer	Geschäftsführer Verkehr und Technik	236

zu Dr. Michael Kerkloh:  
zzgl. Tantiemen: 160 T€

zu Thomas Weyer:  
zzgl. Tantiemen: 142 T€

Abb. 31: Darstellung der Vergütung für die Geschäftsführung<sup>33</sup>

Der Beteiligungsbericht der Stadt Essen liefert eine gute Darstellung der Bezüge von Unternehmensleitern über alle Beteiligungen hinweg. Die jeweilige Unternehmensleitung wird namentlich genannt und auf Ebene der Einzelpersonen werden die Fixgehälter und Tantiemen offengelegt. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass die Darstellung Informationen zu Pensionszusagen liefert. Die Darstellung im Beteiligungsbericht der Stadt Essen ist insoweit ein gutes Beispiel, da zu den einzelnen Personen innerhalb der Geschäftsleitung sowohl das Grundgehalt, der leistungsbezogene Anteil des Gehalts und die Pensionszusagen veröffentlicht werden, was die grundsätzliche Realisierbarkeit dieses Kriteriums zeigt (s. Abb. 32). Insbesondere bei der zusammenhängenden Darstellung über die Beteiligungen in Gänze wird die Möglichkeit zur vertikalen und horizontalen Vergleichbarkeit geschaffen.

<sup>33</sup> Z. B. Vgl. BB München 2012, S. 67.

## 7.2 Vorstands- und Geschäftsführerbezüge 2011

Bezüge der Unternehmensleitungen (Mehrheits- und Paritätsbeteiligungen sowie der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen der Stadt Essen) für das Jahr 2011:

Gesellschaft	Name	Vorname	Zeitraum wenn abweichend	Fixer Gehaltsbestandteil €	Erfolgsbezogen/ Tantieme €	Pensionszusagen (ja / nein) €	Summe
ABEG	Lorch	Ulrich		0,00	-	Nein	0,00
	Gronkowski	Kurt		0,00	-	Nein	0,00
	Wüllscheidt	Burkhard		0,00	-	Nein	0,00
ABG	Miklikowski	Dirk		0,00	-	Nein	0,00
Allbau	Miklikowski	Dirk		0,00	-	Nein	0,00
AMG	Miklikowski	Dirk		141.420,00	24.632,90	Ja	166.052,90
BFZ	Lorch	Ulrich		0,00	-	Nein	0,00
	Gronkowski	Kurt		0,00	-	Nein	0,00
	Wüllscheidt	Burkhard		0,00	-	Nein	0,00
CG	Meyer	Jörg		71.766,36	840,00	Nein	72.606,36
	Wüllscheidt	Burkhard		0,00	-	Nein	0,00
CPS	Lorch	Ulrich		0,00	-	Nein	0,00
	Gronkowski	Kurt		0,00	-	Nein	0,00
EABG	Lorch	Ulrich		151.234,07	16.000,00	Ja	167.234,07
	Gronkowski	Kurt		142.520,71	16.000,00	Nein	158.520,71
	Wüllscheidt	Burkhard		130.732,71	16.000,00	Nein	146.732,71
EBE	Kunze	Klaus		135.834,78	52.000,00	Nein (Pensionär)	187.834,78
EEG	Bückemeyer	Dietmar		0,00	-	Nein	0,00
	Görgens, Dr.	Bernhard		0,00	-	Nein	0,00
EMG	König	Karl-Heinz		135.932,04	-	Nein	135.932,04
	Sunderbrink	Eva		145.133,73	-	Nein	145.133,73
ESH	Grabenkamp	Siegfried		78.704,19	-	Ja	78.704,19
essen.net	Günther	Knut		18.768,77	-	Nein	18.768,77
ETEC	Hillebrand	Andreas		0,00	-	Nein	0,00

Abb. 32: Darstellung der Bezüge von Unternehmensleitern<sup>34</sup>

### Aufsichtsrat ja oder nein

Im Beteiligungsbericht der Stadt Bremen gibt es eine klare Angabe, ob im jeweiligen Unternehmen ein Aufsichtsrat vorhanden ist oder nicht. Dies ist

<sup>34</sup> Vgl. BB Essen 2012, S. 44.

relevant, da man auf Basis von fehlenden Angaben zum Aufsichtsrat nicht mit Sicherheit die Etablierung eines Aufsichtsrats schließen kann.<sup>35</sup>

### **Darstellung der Bezüge von Aufsichtsratsmitgliedern**

Der Beteiligungsbericht der Stadt Essen beinhaltet eine individualisierte Darstellung der Bezüge von Aufsichtsratsmitgliedern über alle Beteiligungen hinweg. Das jeweilige Aufsichtsratsmitglied wird namentlich genannt und auf Ebene der Personen werden die Grundvergütung, die Sitzungsgelder, sonstige Leistungen sowie die Gesamtsumme offengelegt.

---

<sup>35</sup> Vgl. BB Bremen 2011, S. 106.

BU	Name	Vorname	Zusatz	Grundvergütung	Sitzungsgelder	Sonstige Leistungen	Gesamt
EBE	Brüx	Roman	Fraktions- geschäftsführer	1.000,00	1.700,00	-	2.700,00
	Eckenbach	Jutta	Ratsfrau	1.000,00	1.700,00	-	2.700,00
	Flügel	Bernd	Ratsherr	1.000,00	1.100,00	-	2.100,00
	Heidenblut	Dirk	Ratsherr	1.000,00	1.000,00	-	2.000,00
	Kahle-Hausmann	Julia	Ratsfrau	1.000,00	1.000,00	-	2.000,00
	Paß	Reinhard	OB*	1.000,00	1.600,00	-	2.600,00
						Summe	14.100,00
EMG	Brandenburg	Siegfried	Ratsherr	1.000,00	300,00	-	1.300,00
	Copur, Dr.	Burak	Ratsherr	1.000,00	300,00	-	1.300,00
	Hortmanns	Ota	Ratsfrau	1.000,00	300,00	-	1.300,00
	Lotz	Peter	Ratsherr	1.000,00	200,00	-	1.200,00
	Paß	Reinhard	OB*	0,00	0,00	-	0,00
	Piel	Heribert	Fraktions- geschäftsführer	1.000,00	200,00	-	1.200,00
						Summe	6.300,00
EVAG	Fliß	Rolf	Bürgermeister	1.000,00	2.300,00	-	3.300,00
	Heep	Eveline	Ratsfrau	1.000,00	2.200,00	-	3.200,00
	Krause	Friedhelm	Ratsherr	1.000,00	3.000,00	-	4.000,00
	Raskob	Simone	GBV*	1.000,00	1.700,00	-	2.700,00
	Tepperis	Manfred	Ratsherr	1.000,00	1.800,00	-	2.800,00
	Weber	Wolfgang	Ratsherr	1.000,00	2.900,00	-	3.900,00
						Summe	19.900,00
	Altenbeck	Thomas	Betriebsratsvorsitzender der EBE	1.000,00	800,00	-	1.800,00
EVB	Gummersbach	Uwe	Büro OB*	1.000,00	600,00	-	1.600,00
	Hauer	Matthias	Ratsherr	1.000,00	800,00	-	1.800,00
	Kerscht	Christoph	Ratsherr	1.000,00	800,00	-	1.800,00
	Klein	Jürgen	Bezirksvertretungsmitglied und sachkundiger Bürger	1.000,00	600,00	-	1.600,00
	Osterholt	Thomas	Ratsherr	1.000,00	800,00	-	1.800,00
	Schwaborn	Michael	Bezirksvertretungsmitglied und sachkundiger Bürger (beratendes Mitglied)	1.000,00	800,00	-	1.800,00
	Stelzer, Dr.	Michael	Ratsherr	1.000,00	800,00	-	1.800,00
	Swillus-Knöchel	Cornelia	Bezirksvertretungsmitglied und sachkundige Bürgerin (beratendes Mitglied)	1.000,00	400,00	-	1.400,00
	Wilkending	Sonja	Ratsfrau	1.000,00	800,00	-	1.800,00
						Summe	17.200,00
EVV	Britz	Franz-Josef	Bürgermeister	1.000,00	1.309,00	-	2.309,00
	Fresen	Thomas	Ratsherr	1.000,00	900,00	-	1.900,00
	Hilser	Dieter	MdL	1.000,00	500,00	-	1.500,00
	Krause	Friedhelm	Ratsherr	1.000,00	1.100,00	-	2.100,00
	Kufen	Thomas	Ratsherr	1.000,00	900,00	-	1.900,00
	Leymann-Kurtz	Hans-Peter	Ratsherr	1.000,00	1.100,00	-	2.100,00
	Mostofizadeh	Mehrdad	Ratsherr	1.000,00	200,00	-	1.200,00
	Paß	Reinhard	OB*	1.000,00	1.428,00	-	2.428,00
	Rase	Bärbel	Ratsfrau	1.000,00	1.100,00	-	2.100,00
Reimer	Manfred	Sachkundiger Bürger	1.000,00	900,00	-	1.900,00	
						Summe	19.437,00

Abb. 33: Individualisierte Darstellung der Bezüge von Aufsichtsratsmitgliedern<sup>36</sup><sup>36</sup> Vgl. BB Essen 2012, S. 40.

### **Ausweis der Frauenquote in der Geschäftsführung**

Neben der Gesamtübersicht des Personalbestands der Beteiligungen soll der individuelle Ausweis dieser Zahlen eine detaillierte Einschätzung insbesondere zur Chancenverteilung weiblicher Beschäftigter sowie zur demografischen Relevanz der Beteiligung hinsichtlich der Altersstruktur und dem Ausbildungsverhalten schaffen. Informationen zur Anzahl und Struktur der Geschäftsführung in den Beteiligungen liefert insbesondere der Beteiligungsbericht der Stadt Hannover (s. Abb. 34). Die Tabelle zeigt in einer Gesamtsicht zu jeder Beteiligung differenziert nach der Führungsebene 1 – 3 die Gesamtzahl der Führungskräfte, die Anzahl der Frauen und den daraus abgeleiteten prozentualen Anteil der Frauen innerhalb der Führungsebenen in Gänze. Die Informationen werden innerhalb der Übersicht zudem im Vergleich über 2 Jahre hinweg geliefert. Relevant ist diese Darstellung insbesondere, da die beinhalteten Informationen nur in sehr wenigen Fällen geliefert werden.

Differenzierte Aufteilung nach Unternehmen			2010			2011		
Unternehmen	Ebene	Bezeichnung der Ebene	Frauenanteil	Gesamtzahl Führungskräfte	Anzahl Frauen	Frauenanteil	Gesamtzahl Führungskräfte	Anzahl Frauen
union-boden gmbh	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	ProkuristInnen	100,0%	1	1	100,0%	1	1
	3	diverse	42,9%	7	3	42,9%	7	3
Hafen Hannover GmbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	BereichsleiterInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH)	1	GeschäftsführerInnen, ProkuristInnen,	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	Geschäftsstellen- und Stabsstellenleitungen	33,3%	9	3	33,3%	9	3
Infra Infrastrukturgesellschaft Region Hannover	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	Bereichsleitung	0,0%	3	0	0,0%	3	0
Infra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	1	Vorstand	0,0%	2	0	0,0%	2	0
	2	Unternehmensbereichsleitung	14,3%	7	1	28,6%	7	2
	3	Bereichs-/Stabsbereichsleitung	10,7%	28	3	7,4%	27	2
	4	Fachbereichs-/Betriebshofleitung	0,0%	10	0	0,0%	10	0
	5	Gruppenleitung	7,7%	39	3	7,7%	39	3
Stadtwerke Hannover AG	1	Vorstand	0,0%	3	0	0,0%	3	0
	2	ProkuristInnen	15,4%	13	2	23,1%	13	3
	3	Abteilungsleitung	12,3%	57	7	12,3%	57	7
	4	Fachgebietsleitung	9,6%	114	11	9,8%	122	12
hannoverimpuls GmbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	2	0
	2	Bereichsleitung	55,6%	9	5	37,5%	8	3
hannover.de Internet GmbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	Redaktionsleitung	0,0%	1	0	0,0%	1	0
Hannover Marketing und Tourismus GmbH (HMTG)	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	ProkuristInnen/ glw.	66,7%	3	2	66,7%	3	2
GENAMO Gesellschaft zur Entwicklung des Naherholungsgebietes Misburg-Ost mbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
Deutsche Messe AG	1	Vorstand	0,0%	4	0	0,0%	3	0
	2	Messeleitung ohne Vorstand	7,7%	13	1	8,3%	12	1
	3	Abteilungsleitung	24,4%	45	11	25,5%	47	12
	4	MeisterInnen	0,0%	6	0	0,0%	8	0
Misburger Hafengesellschaft mbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
Flughafen Hannover-Langenhagen GmbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	Bereichsleitung	40,0%	10	4	40,0%	10	4
	3	Abteilungsleitung	18,2%	22	4	17,4%	23	4
Klimaschutzagentur Region Hannover GmbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	Projektleitung	45,5%	11	5	45,5%	11	5
Gesellschaft für Verkehrsförderung mbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
Niedersächsische Landgesellschaft mbH	1	GeschäftsführerInnen	0,0%	1	0	0,0%	1	0
	2	Geschäftsbereichskoordination	33,3%	6	2	33,3%	6	2
	3	diverse	0,0%	14	0	0,0%	14	0
Sparkasse Hannover	1	Vorstand	0,0%	4	0	0,0%	4	0
	2	Bereichsleitung	10,5%	19	2	10,5%	19	2
	3	Abteilungsleitung	17,5%	97	17	17,9%	95	17
	4	Filialleitung/ Teamleitung	40,0%	120	48	39,2%	102	40
Zweckverband Abfallwirtschaft Region Hannover (aha)	1	Verbandsgeschäftsführung	100,0%	1	1	100,0%	1	1
	2	Abteilungsleitung	0,0%	4	0	0,0%	4	0
	3	Sachgebietsleitung	23,8%	21	5	23,8%	21	5

Abb. 34: Übersicht Frauenanteile auf den Führungs- und unteren Hierarchieebenen<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Vgl. BB Hannover 2012, S. 19



## Personalkennzahlen der Beteiligungen

Neben anderen beinhaltet insbesondere der Beteiligungsbericht der Stadt Bremen eine Übersicht über unterschiedliche Personalkennzahlen der Beteiligungen (s. Abb. 35). Die Übersicht weist das gesamte Beschäftigungsvolumen, die Zahl der Teilzeitbeschäftigten sowie die Zahl der Auszubildenden jeweils als Gesamtzahl und nach Anzahl der weiblichen Beschäftigten aus. Zudem gibt die Darstellung auch Auskunft über die Schwerbehindertenquote der Beteiligung. Es werden in einer kompakten Übersicht folglich wesentliche Informationen zur Beschäftigungsstruktur der Beteiligung dargestellt.

<b>Personalkennzahlen:</b>			
Beschäftigungsvolumen gesamt *	76	75	72
davon weiblich *	67	64	61
Anzahl Teilzeitbeschäftigte gesamt	68	60	64
davon weiblich	60	55	55
Anzahl Auszubildende	1	3	3
davon weiblich	1	3	3
Schwerbehindertenquote in v.H.	0	0	0
* Das Beschäftigungsvolumen ist nach Anzahl Köpfen Vollzeit-/Teilzeitkräfte			

Abb. 35: Übersicht über Personalkennzahlen<sup>38</sup>

## Offenlegung der Führungsstrukturen

Neben Informationen zur Personalstruktur der einzelnen Beteiligungen gibt der Beteiligungsbericht der Stadt Hannover auch Auskunft über die Führungsstruktur der Beteiligungen in Gänze. Differenziert nach 4 Ebenen beinhaltet die Darstellung die Gesamtzahl der Führungskräfte, die Anzahl von Frauen auf den verschiedenen Führungsebenen und den sich daraus ergebenden Frauenanteil. Die Zahlen werden zudem in einem Vergleich von 2 Jahren gezeigt, was grundsätzlich die Möglichkeit zur Einschätzung der Entwicklung gibt.

<sup>38</sup> Vgl. BB Bremen 2011, S. 107.

Gesamtaufteilung nach Führungsebenen						
Führungsebenen	2010			2011		
	Gesamtzahl Führungskräfte	Anzahl Frauen	Frauenanteil	Gesamtzahl Führungskräfte	Anzahl Frauen	Frauenanteil
1. Ebene	27	1	3,7%	27	1	3,7%
2. Ebene	110	28	25,5%	108	28	25,9%
3. Ebene	291	50	17,2%	291	50	17,2%
4. Ebene	250	59	23,6%	242	52	21,5%

Führungsebenen	2010			2011		
	Gesamtzahl Führungskräfte	Anzahl Männer	Männeranteil	Gesamtzahl Führungskräfte	Anzahl Männer	Männeranteil
1. Ebene	27	26	96,3%	27	26	96,3%
2. Ebene	110	82	74,5%	108	80	74,1%
3. Ebene	291	241	82,8%	291	241	82,8%
4. Ebene	250	191	76,4%	242	190	78,5%

Abb. 36: Darstellung Frauen auf den verschiedenen Führungsebenen über Gesamtportfolio<sup>39</sup>

### Auskunft über Wirtschaftsprüfungsgesellschaften

Der Beteiligungsbericht der Stadt Dresden gibt auf Basis der einzelnen Beteiligungen Auskunft über die prüfende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (s. Abb. 37). Zudem werden das Ergebnis der Prüfung und die zusätzliche Prüfgrundlage genannt.

<sup>39</sup> Vgl. BB Hannover 2012, S. 14f.

<b>GESCHÄFTSVERLAUF</b>
Der Jahresabschluss 2012 wurde durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk testiert. Darüber hinaus erfolgte eine Prüfung nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz.

Abb. 37: Darstellung des Geschäftsverlaufs mit Nennung der Abschlussprüfer<sup>40</sup>

Der Beteiligungsbericht der Stadt Mannheim beinhaltet ebenfalls Informationen zu den Prüfungsinstitutionen (s. Abb. 38). Die relevante Darstellung zeigt die Informationen zu den einzelnen Beteiligungen in einer klaren Gesamtübersicht nach alphabetischer Reihenfolge und über 5 Jahre hinweg.

<b>Prüfung der Jahresabschlüsse durch Prüfungsinstitutionen</b>					
<b>Beteiligungsunternehmen</b>	<b>Prüfungsinstitutionen</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>A</b>					
ABG Abfallbeseitigungsgesellschaft mbH	Bayer, Kwassny, Brauer, Deutsch + Co.	Bayer, Kwassny, Brauer, Deutsch + Co.	Bayer, Kwassny, Brauer, Deutsch + Co.	Bayer, Kwassny, Brauer, Deutsch + Co.	Thomas Aumüller Wirtschaftsprüfer
Abendschulen Mannheim GmbH	KEIPER & Co.	KEIPER & Co.	KEIPER & Co.	Deloitte & Touche	Deloitte & Touche
Alte Feuerwache gGmbH	RETAG	RETAG	RETAG	RETAG	HABITAT
Altenpflegeheime Mannheim GmbH	Ernst & Young	Ernst & Young	PwC	PwC	PwC
Arbeitstherapeutische Werkstätte Mannheim gGmbH	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG
<b>B</b>					
BBS - Bau- und Betriebsservice GmbH Mannheim	Deloitte & Touche	Deloitte & Touche	Deloitte & Touche	Deloitte & Touche	HABITAT
Beteiligungsfonds Wirtschaftsförderung Mannheim GmbH	)	)	)	)	)

Abb. 38: Aggregierte Übersicht der Abschlussprüfer<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Vgl. BB Dresden 2014, S. 23.

<sup>41</sup> Vgl. BB Mannheim 2012, S. 292 – 294.

Auf Basis der unterschiedlichen Good-Practice-Beispiele wurden zu ausgewählten Informationen besonders übersichtliche Darstellungen geliefert. Neben diesen Darstellungen wurde insbesondere die Realisierbarkeit der Veröffentlichung relevanter Informationen bewiesen, die ausschließlich in seltenen Fällen Bestandteil der unterschiedlichen Beteiligungsberichte waren. Die Beispiele zeigen, dass die in der vorliegenden Studie definierten wesentlichen Informationen eines Beteiligungsberichts grundsätzlich im Rahmen der Beteiligungsberichterstattung der Städte geliefert werden können.

## 5 Fazit und Ausblick

Insgesamt hat sich die Beteiligungsberichterstattung der deutschen Städte in den letzten Jahren verbessert. In vielen Städten finden sich ansprechende Beteiligungsberichte oder verfolgenswerte Beispiele für einzelne Kategorien und Kriterien. Bei Betrachtung des Gesamtdurchschnitts ist im Ergebnis jedoch festzustellen, dass die Beteiligungsberichte vielfach noch nicht anforderungsgerecht ausgestaltet sind und Chancen zur Verbesserung der Steuerung öffentlicher Unternehmen nicht vollständig ausgeschöpft werden. Anknüpfungspunkte für zusätzliche Weiterentwicklungen liefern dabei die in vielen Städten identifizierten Good-Practice-Beispiele.

Die Studie bietet eine wissenschaftlich abgesicherte Unterstützung, Benchmarking durchzuführen und systematisch voneinander zu lernen. Ein sehr guter Beteiligungsbericht ist ein relevanter Beitrag in der Diskussion um eine nachhaltige Daseinsvorsorge und Staatsverschuldung. Ein leistungsstarkes Berichtswesen kann ein relevanter Treiber sein, das Bewusstsein und Verhalten im Sinne einer integrierten Gesamtsteuerung im „Konzern Stadt“ und der gemeinsam formulierten Ziele zusätzlich weiterzuentwickeln.

In der aktuellen Debatte um einen kommunalen Gesamtabschluss bzw. Konzernabschluss ist darauf hinzuweisen, dass ein Gesamtabschluss einen Beteiligungsbericht nicht ohne weiteres ersetzen kann. Ziel des kommunalen Gesamtabschlusses ist es, über die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Kommunen als wirtschaftliche Einheit zu informieren. Der kommunale Gesamtabschluss hat dazu im Kern eine retrospektive Dokumentations- bzw. Nachweisfunktion über die Geschäftsvorfälle der Kommune in Gänze, die er systematisch und standardisiert darstellt. Nur in einzelnen Bundesländern wie z.B. in Nordrhein-Westfalen müssen gem. der jeweiligen Rechtsgrundlage die monetären Informationen um qualitative Informationen zur Zielerreichung der kommunalen Aufgabenerfüllung ergänzt werden. Daraus lässt sich schließen, dass eine Information über einen Großteil der im vorliegenden Modell zur Beteiligungsberichterstattung als wesentlich identifi-

zierten Kriterien im kommunalen Gesamtabschluss vom Gesetzgeber nicht explizit gefordert wird. Dies betrifft z.B. die gesamten Informationen zu den einzelnen Beteiligungen sowie darüber hinaus zur Erfüllung der öffentlichen Zielsetzung oder der Personalstruktur. Wäre beabsichtigt, dass der kommunale Gesamtabschluss zukünftig die Funktion der Beteiligungsberichterstattung übernehmen und diese ggf. ersetzen soll, müsste durch den Gesetzgeber sichergestellt werden, dass bspw. im Rahmen des Lageberichts oder im Anhang zum Gesamtabschluss ein Beteiligungsbericht verlangt wird, der über alle hier veranschaulichten Kriterien informiert, die nicht im eigentlichen Jahresabschluss enthalten sind.

In der übergreifenden Debatte zur zielgerichteten und konsequenten Weiterentwicklung des öffentlichen Beteiligungsmanagements sind neben dem hier betrachteten Einzelthema zahlreiche weitere Themen von praktischer Relevanz. Dies gilt bspw. für die Ausgestaltung eines konzernspezifischen Informations- und Steuerungssystems des kommunalen Konzerns im Sinne eines kommunalen Konzerncontrollings oder die personelle Ausgestaltung des Beteiligungsmanagements. So zeigt ein Vergleich der Anzahl von Beschäftigten und verfügbaren Budgets in Kernverwaltungen und öffentlichen Unternehmen deutlich, dass in vielen Kommunen mehr Personal im Beteiligungsmanagement eingestellt werden müsste.

Die kritischen Herausforderungen für unsere Gesellschaft im Feld Beteiligungsmanagement und Public Corporate Governance belegen die Notwendigkeit für vernetztes Denken und Handeln zwischen Praxis und Wissenschaft ganz eindeutig. Die vorliegende Studie soll dazu einen Beitrag leisten.

## 6 Literaturhinweise

Bertelsmann Stiftung, Kommunaler Finanz- und Schuldenreport 2008.

Bertelsmann Stiftung, Kommunaler Finanzreport 2013.

Beteiligungsbericht Berlin 2012.

Beteiligungsbericht Bochum 2011.

Beteiligungsbericht Bonn 2013.

Beteiligungsbericht Bremen 2011.

Beteiligungsbericht Dresden 2014.

Beteiligungsbericht Frankfurt a. M. 2012.

Beteiligungsbericht Darmstadt 2012.

Beteiligungsbericht Erfurt 2012.  
 Beteiligungsbericht Essen 2012.  
 Beteiligungsbericht Gelsenkirchen 2011.  
 Beteiligungsbericht Halle 2011.  
 Beteiligungsbericht Hamburg 2012.  
 Beteiligungsbericht Hannover 2012.  
 Beteiligungsbericht Karlsruhe 2012.  
 Beteiligungsbericht Leipzig 2012.  
 Beteiligungsbericht Magdeburg 2011.  
 Beteiligungsbericht Mannheim 2011.  
 Beteiligungsbericht Moers 2009.  
 Beteiligungsbericht München 2012.  
 Beteiligungsbericht Potsdam 2011.  
 Beteiligungsbericht Trier 2010.  
 Beteiligungsbericht Wolfsburg 2013.

## 7 Anhang

### Analyse der Qualität von Beteiligungsberichten: Kriterien & Checkliste

Nr.	Kriterium	Kriterium erfüllt? (1 = ja, 0 = nein)	Summe der Punktwerte
<b>Übergreifende und zusammengefasste Informationen über Beteiligungsportfolio</b>			
<b>Allgemeine Informationen (max. möglicher Punktwert: 5)</b>			
1	Veröffentlichungsdatum genannt		
2	Gesamtanzahl/Rechtsformen der Unternehmen im Beteiligungsportfolio		
3	Änderungen im Beteiligungsportfolio (z. B. Privatisierung, Rekomunalisierung) genannt		
4	Genannt, wann Bericht im zuständigen politischen Gremium (z. B. Gemeinderat) zu Kenntnis genommen wurde		
5	Hinweis auf Subsidiaritätsprinzip bzgl. privatrechtlicher Rechtsformen vorhanden		
<b>Organigramm und Übersichtstabelle (max. möglicher Punktwert: 14)</b>			

6	Organigramm/Übersichtstabelle		
7	... enthält Anteile der Stadt		
8	... enthält Höhe Stammkapital		
9	... enthält Eigenbetriebe		
10	... enthält auch mittelbare Beteiligungen		
11	... beherrschte unmittelbare Beteiligungen gekennzeichnet		
12	... beherrschte mittelbare Beteiligungen gekennzeichnet		
13	... enthält alle Beteiligungen		
14	... enthält die Bilanzsummen der jeweiligen Beteiligungen		
15	... enthält den Umsatz der jeweiligen Beteiligungen		
16	... enthält die Mitarbeiteranzahl der jeweiligen Beteiligungen		
17	... enthält das Stammkapital der jeweiligen Beteiligungen		
18	... enthält den Anteil der Stadt bei den jeweiligen Beteiligungen		
19	Übersicht der Beteiligungen nach Geschäftsfeldern enthalten		
<b>Gesamtübersicht zu Kennzahlen der Unternehmen (max. möglicher Punktwert: 18)</b>			
20	Gesamtbilanzsumme aller Unternehmen genannt		
21	...im Vergleich zum Vorjahr		
22	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
23	Gesamtergebnis (Gewinn/Verlust saldiert) über alle Unternehmen genannt		
24	...im Vergleich zum Vorjahr		
25	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
26	Insgesamt durch Unternehmen getätigte Investitionen genannt		
27	...im Vergleich zum Vorjahr		
28	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
29	Gesamtzuschüsse an Unternehmen genannt		
30	...im Vergleich zum Vorjahr		
31	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
32	Gesamtausschüttung/-gewinnabführung von Unternehmen genannt		
33	...im Vergleich zum Vorjahr		
34	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
35	Gesamtsumme Darlehen/Kredit/Bürgschaften an Unternehmen genannt		
36	...im Vergleich zum Vorjahr		
37	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
<b>Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen (max. möglicher Punktwert: 24)</b>			
38	Gesamtzahl der MitarbeiterInnen in Unternehmen genannt		
39	...im Vergleich zum Vorjahr		
40	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
41	Gegenüberstellung mit der Kernverwaltung aufgeführt bzw. so genannt		
42	...im Vergleich zum Vorjahr		
43	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
44	Anzahl von Frauen in Geschäftsleitungen insgesamt		
45	...im Vergleich zum Vorjahr		

46	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
47	Anteil von Frauen in Geschäftsleitungen insgesamt		
48	...im Vergleich zum Vorjahr		
49	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
50	Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten insgesamt		
51	...im Vergleich zum Vorjahr		
52	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
53	Anteil von Frauen in Aufsichtsräten insgesamt		
54	...im Vergleich zum Vorjahr		
55	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
56	Anzahl von Frauen auf führenden unteren Hierarchieebenen		
57	...im Vergleich zum Vorjahr		
58	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
59	Anteil von Frauen auf führenden unteren Hierarchieebenen		
60	...im Vergleich zum Vorjahr		
61	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
<b>Informationen zu einzelnen Unternehmen</b>			
<b>Unternehmen allgemein (max. möglicher Punktwert: 5)</b>			
62	Erreichbarkeit angegeben (Telefon oder E-Mail)		
63	Link zu Homepage oder Hinweis, dass keine Homepage vorhanden		
64	Eindeutiger Hinweis, welches Amt usw. die Anteilseignerfunktion ausübt/in Anteilseignerversammlung vertreten ist		
65	Alle weiteren Anteilseigner neben der Stadt namentlich und mit jeweiligen Gesellschaftsanteilen genannt		
66	Aussage zu Compliance		
<b>Unternehmensziele (max. möglicher Punktwert: 6)</b>			
67	Gegenstand des Unternehmens genannt		
68	Öffentlicher Zweck erklärt		
69	Strategische und operative Ziele genannt		
70	Wirkungsziele genannt		
71	...Finanzziel formalisiert (Bezeichnung der Kennzahlen, nicht die Ausprägung)		
72	...Leistungs- und Wirkungsziele formalisiert (Bezeichnung der Kennzahlen, nicht die Ausprägung)		
<b>Finanzielle Verbindungen zwischen Stadt und Unternehmen (max. möglicher Punktwert: 6)</b>			
73	Ist Höhe eventueller Zuflüsse von der Stadt an das Unternehmen genannt oder explizit formuliert, dass keine Zuflüsse (Zuschüsse, Konzessionsabgaben und Bürgschaften)		
74	...im Vergleich zum Vorjahr		
75	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
76	Ist Höhe eventueller Abflüsse vom Unternehmen an die Stadt genannt oder explizit formuliert, dass keine Zuflüsse (Gewinnabführung, Rückfluss in den Haushalt)		
77	...im Vergleich zum Vorjahr		



78	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
<b>Finanzkennzahlen (max. möglicher Punktwert: 43)</b>			
79	Jahresergebnis angegeben		
80	...im Vergleich zum Vorjahr		
81	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
82	EBIT genannt		
83	...im Vergleich zum Vorjahr		
84	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
85	ROI angegeben		
86	...im Vergleich zum Vorjahr		
87	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
88	Eigenkapitalrentabilität angegeben		
89	...im Vergleich zum Vorjahr		
90	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
91	Eigenkapitalquote angegeben		
92	...im Vergleich zum Vorjahr		
93	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
94	Rückstellungen genannt		
95	...im Vergleich zum Vorjahr		
96	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
97	Pensionsrückstellungen genannt		
98	...im Vergleich zum Vorjahr		
99	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
100	Fremdkapital absolut genannt		
101	...im Vergleich zum Vorjahr		
102	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
103	Verschuldungsgrad (FK zu EK), alternativ Fremdkapitalquote (FK zu Gesamtkapital) genannt		
104	...im Vergleich zum Vorjahr		
105	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
106	Investitionsquote		
107	...im Vergleich zum Vorjahr		
108	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
109	Anlagenintensität (AV zu Bilanzsumme) genannt		
110	...im Vergleich zum Vorjahr		
111	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
112	Abschreibungsquote (Abschreibungen zu AV) genannt		
113	...im Vergleich zum Vorjahr		
114	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
115	Genannt wie das Jahresergebnis verwendet wird?		
116	Gesamtsumme aller Sponsoringaktivitäten genannt		
117	...im Vergleich zum Vorjahr		
118	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
119	Sponsoringnehmer mit den fünf größten Sponsoringvolumen mit Angabe der Sponsoringvolumina aufgeführt		
120	...im Vergleich zum Vorjahr		

121	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
<b>Leistungs- und Wirkungskennzahlen (max. möglicher Punktwert: 3)</b>			
122	Überblick über relevante Leistungskennzahlen aufgeführt		
123	...im Vergleich zum Vorjahr		
124	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
<b>Geschäftsführung/Vorstand (max. möglicher Punktwert: 6)</b>			
125	Namen aller Mitglieder genannt		
126	Offenlegung Vergütung Gesamtausweis		
127	Individualisierter Ausweis je Einzelmitglied aufgeführt		
128	Individualisierter Ausweis differenziert nach fixen und variablen Vergütungen aufgeführt oder Hinweis, dass keine variablen Vergütungselemente		
129	Höhe gesamte Pensionszusagen genannt		
130	Pensionszusagen je Einzelmitglied genannt		
<b>Aufsichtsgremium (max. möglicher Punktwert: 8)</b>			
131	Eindeutig genannt, ob Aufsichtsgremium o. ä. gebildet wird oder Verzicht eindeutig erkennbar		
132	Namen aller Mitglieder genannt		
133	Funktion aller Mitglieder genannt		
134	Zuständigkeitsbereich und Beruf aller Mitglieder genannt		
135	Aufsichtsgremiums Ausschüsse genannt		
136	Eindeutig ersichtlich, ob Vergütung gezahlt wird oder nicht		
137	Ausweis Vergütung als Gesamtsumme aufgeführt		
138	Individualeller Ausweis der Vergütung je Mitglied im Aufsichtsgremium aufgeführt		
<b>Personal/Anzahl Beschäftigte (max. möglicher Punktwert: 28)</b>			
139	Anzahl aller Beschäftigten genannt		
140	...im Vergleich zum Vorjahr		
141	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
142	Anzahl Teilzeitbeschäftigte genannt		
143	...im Vergleich zum Vorjahr		
144	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
145	Anzahl Auszubildende genannt		
146	...im Vergleich zum Vorjahr		
147	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
148	Anzahl von Frauen in der Gesamtbelegschaft genannt		
149	...im Vergleich zum Vorjahr		
150	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
151	Anteil von Frauen in der Gesamtbelegschaft genannt		
152	...im Vergleich zum Vorjahr		
153	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
154	Anzahl von Frauen auf der zweiten Hierarchieebene genannt		
155	...im Vergleich zum Vorjahr		

156	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
157	Anteil von Frauen auf der zweiten Hierarchieebene genannt		
158	...im Vergleich zum Vorjahr		
159	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
160	Anzahl von Frauen auf der dritten Hierarchieebene (ggf. Angabe, dass keine dritte Hierarchieebene vorhanden) genannt		
161	...im Vergleich zum Vorjahr		
162	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
163	Anteil von Frauen auf der dritten Hierarchieebene (ggf. Angabe, dass keine dritte Hierarchieebene vorhanden) genannt		
164	...im Vergleich zum Vorjahr		
165	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
166	Altersdurchschnitt aller Beschäftigten genannt		
<b>Abschlussprüfung (max. möglicher Punktwert: 9)</b>			
167	Aggregierte Übersicht über alle Abschlussprüfungsunternehmen/-prüfer aufgeführt oder Hinweis, dass keine Abschlussprüfung		
168	Angabe Abschlussprüfungsunternehmen/-prüfer bei einzelnen Unternehmen oder Hinweis, dass keine Abschlussprüfung		
169	Angabe seit wann Abschlussprüfer tätig		
170	Gesamtkosten der Abschlussprüfung aufgeführt oder Hinweis, dass keine Abschlussprüfung		
171	...im Vergleich zum Vorjahr		
172	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
173	Getrennter Ausweis von Prüfungskosten und Beratungskosten nach HGB		
174	...im Vergleich zum Vorjahr		
175	...im Vergleich zu min. 2 Vorjahren		
		Gesamtpunktwert	

### Städteranking

Rang	Kommune	Übergreifende und zusammengefasste Informationen über Beteiligungsportfolio				Informationen zu einzelnen Unternehmen									
		Allgemeine Informationen	Organigramm / Übersichtstabelle	Gesamtübersicht zu Kennz. d. Unt.	Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen	Unternehmen allgemein	Unternehmensziele	Finanz. Verbin. zw. Stadt und Unt.	Finanzkennzahlen	Leistungs- und Wirkungskennz.	Geschäftsführung / Vorstand	Aufsichtsgremium	Personal / Anzahl Beschäftigte	Abschlussprüfung	Gesamtpunktzahl
	<b>MAXIMUM</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>175</b>
1	Darmstadt	4	13	13	15	4	4	3	33	3	3	5	10	2	112
2	Berlin	1	8	12	15	4	3	6	15	3	2	4	6	0	79
2	Hannover	3	9	9	14	1	4	0	24	1	1	3	10	0	79
4	Karlsruhe	2	9	12	6	3	3	0	20	3	1	6	3	2	70
5	Erfurt	1	11	12	3	1	4	6	21	0	1	4	3	0	67
6	Essen	3	13	10	2	3	3	2	18	0	4	6	2	0	66
7	Pforzheim	1	9	8	2	3	4	6	20	3	1	5	3	0	65
8	Freiburg im Breisgau	2	10	10	4	2	3	2	22	0	1	5	1	2	64
8	Schwerin	3	9	9	2	3	5	2	14	2	1	5	6	3	64
10	Leipzig	4	11	3	4	3	2	0	27	0	1	3	4	1	63
11	Dresden	2	7	1	1	3	2	6	27	0	1	3	6	1	60
12	Erlangen	2	10	0	0	3	3	6	22	3	2	4	3	0	58
12	Salzgitter	0	8	10	2	1	3	6	18	0	1	6	3	0	58
14	Ludwigshafen (Rhein)	1	7	2	1	3	3	2	21	3	1	6	6	0	56
15	Chemnitz	3	9	10	1	3	3	0	18	0	1	3	3	1	55
15	Magdeburg	2	10	8	0	3	4	2	19	0	1	4	1	1	55
15	Trier	2	8	0	0	4	3	6	27	0	1	1	3	0	55
18	Halle (Saale)	2	11	3	1	1	4	2	21	3	1	3	2	0	54
18	Oberhausen	3	9	5	1	4	3	2	21	0	1	3	2	0	54
18	Osnabrück	2	8	9	1	3	2	6	16	0	1	3	3	0	54
21	Rostock	1	6	6	0	3	3	4	19	0	1	4	4	1	52
21	Ulm	2	10	2	1	2	2	6	9	1	3	6	6	2	52
23	Bremen	4	7	6	3	3	1	6	6	0	2	1	12	0	51
24	Mannheim	3	11	0	0	1	3	1	17	0	1	5	6	2	50
24	Gelsenkirchen	1	7	0	0	1	3	0	27	0	1	3	6	1	50
24	Reutlingen	2	7	0	0	2	2	6	21	0	1	6	3	0	50
27	Cottbus	1	4	3	0	3	5	6	18	1	1	3	3	1	49
28	Solingen	4	7	3	0	3	1	2	21	0	2	4	1	0	48
28	Recklinghausen	1	8	1	0	2	3	4	21	0	1	2	3	2	48
30	Leverkusen	0	10	0	1	3	2	2	24	0	1	1	3	0	47
30	Ingolstadt	2	11	9	2	2	3	0	11	2	1	1	3	0	47
30	Bergisch Gladbach	1	9	2	1	1	2	3	24	0	1	1	1	1	47
33	München	1	6	0	0	2	3	6	16	2	2	3	5	0	46
33	Wiesbaden	1	11	2	1	3	3	1	18	0	1	4	1	0	46
35	Mönchengladbach	2	10	0	0	2	2	2	21	0	1	3	2	0	45
35	Wolfsburg	1	8	5	1	3	3	2	13	0	1	3	3	2	45
37	Heilbronn	2	7	6	3	3	1	3	9	0	1	6	2	1	44
38	Stuttgart	2	8	6	0	2	2	0	12	0	1	6	4	0	43
38	Hamm	2	8	9	0	2	2	0	13	0	1	3	3	0	43
38	Mülheim an der Ruhr	3	7	0	0	4	3	0	13	0	4	3	6	0	43
38	Heidelberg	3	10	12	0	1	1	2	9	0	1	1	3	0	43
38	Göttingen	1	7	3	1	1	3	2	21	0	1	3	0	0	43

**Städteranking (Fortsetzung)**

Rang	Kommune	Übergreifende und zusammengefasste Informationen über Beteiligungsportfolio				Informationen zu einzelnen Unternehmen										Gesamtpunktzahl
		Allgemeine Informationen	Organigramm / Übersichtstabelle	Gesamtübersicht zu Kennz. d. Unt.	Gesamtübersicht zu Personal der Unternehmen	Unternehmen allgemein	Unternehmensziele	Finanz. Verbin. zw. Stadt und Unt.	Finanzkennzahlen	Leistungs- und Wirkungskennz.	Geschäftsführung / Vorstand	Aufsichtsgremium	Personal / Anzahl Beschäftigte	Abschlussprüfung		
	<b>MITTELWERT</b>	1,7	7,4	3,1	1,4	2,1	2,3	1,9	14,6	0,4	1,2	2,9	2,9	0,5	42,4	
43	Mainz	1	7	6	1	3	3	2	11	0	1	4	2	1	42	
43	Hagen	2	8	0	0	3	3	0	21	0	1	1	3	0	42	
43	Potsdam	1	10	6	1	3	2	2	11	0	1	1	3	1	42	
43	Remscheid	1	7	0	0	2	2	6	15	2	1	4	2	0	42	
47	Münster	3	4	0	0	2	4	0	18	2	1	3	4	0	41	
47	Bottrop	1	8	0	2	1	2	4	18	0	1	3	1	0	41	
49	Duisburg	0	7	0	0	3	2	0	18	0	1	3	6	0	40	
50	Augsburg	2	11	0	0	2	2	1	14	0	2	0	4	1	39	
50	Aachen	0	9	0	0	1	2	0	22	0	1	3	1	0	39	
50	Offenbach am Main	2	5	0	0	2	1	2	13	0	3	5	6	0	39	
53	Bonn	3	6	0	0	3	4	0	12	0	1	3	4	0	36	
53	Bielefeld	3	10	0	0	3	1	0	14	2	1	0	0	2	36	
53	Krefeld	1	7	0	0	0	3	0	18	0	1	3	3	0	36	
56	Jena	0	12	2	1	1	2	2	9	0	1	5	0	0	35	
57	Frankfurt am Main	4	9	3	1	2	1	0	8	0	1	3	2	0	34	
57	Wuppertal	4	6	0	3	3	1	0	12	0	1	1	3	0	34	
59	Dortmund	2	8	0	0	1	3	0	18	0	1	0	0	0	33	
59	Kiel	0	9	2	1	1	2	1	12	0	1	3	1	0	33	
59	Herne	1	7	4	0	2	1	0	10	0	1	3	3	1	33	
62	Moers	0	8	2	0	2	2	2	13	0	1	1	1	0	32	
63	Köln	1	7	0	3	2	2	0	9	0	1	3	3	0	31	
63	Fürth	1	4	1	2	3	3	0	12	0	1	1	2	1	31	
65	Lübeck	3	6	0	0	4	2	2	6	0	1	4	0	2	30	
65	Regensburg	1	4	0	0	0	2	2	8	0	2	5	6	0	30	
65	Koblenz	1	4	0	0	1	2	2	18	0	1	1	0	0	30	
68	Hamburg	2	1	4	2	3	2	0	6	0	1	4	4	0	29	
68	Braunschweig	1	6	0	0	1	3	0	12	0	1	3	2	0	29	
70	Würzburg	2	5	3	2	1	2	0	8	0	1	1	2	0	27	
70	Hildesheim	0	7	0	2	3	2	0	6	0	1	3	1	2	27	
72	Saarbrücken	1	4	0	0	3	2	0	6	0	1	3	2	1	23	
73	Nürnberg	4	7	0	0	1	2	0	5	0	1	0	0	0	20	
74	Bochum	2	8	0	0	2	1	2	0	0	1	3	0	0	19	
75	Oldenburg	2	3	0	0	1	2	0	8	0	1	1	0	0	18	
76	Neuss	1	6	0	0	0	1	0	7	0	1	0	0	0	16	
77	Siegen	1	4	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	9	
	Düsseldorf*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Kassel*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Paderborn*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Bremerhaven*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

\* zum Zeitpunkt der Erhebung kein Beteiligungsbericht verfügbar

