

Schwerin, 18. Dezember 2007



Anlage zur Beschlussvorlage 01690/2007

Weiterentwicklung der Beteiligungsverwaltung in der Landeshauptstadt Schwerin

Zielsetzung für die Weiterentwicklung der Beteiligungsverwaltung



Die GBV hat bereits eine deutlich verbesserte **Steuerung, Transparenz** und **Effizienz** der Beteiligungsverwaltung erreicht, dies soll weiter **ausgebaut** werden.

Die Co-Geschäftsführung hat sich in der Einführungsphase bewährt, die erreichte Effizienz ermöglicht nun eine **Weiterentwicklung des Führungssystems**.

Die Steuerung der Beteiligungen* mittels **strategischer Ziele** soll weiter ausgebaut werden, insbesondere hinsichtlich qualitativer Ziele und Kennzahlen.

Die Bündelung von Aufgaben und Leistungen mittels **Shared Services** soll zur Steigerung der Effizienz und Effektivität im Verbund weiter vorangetrieben werden.

Die **Leistungsbeziehung** zwischen den Gesellschaften und der Verwaltung/Haushalt soll stärker auf der Basis von klar definierten Leistungen erfolgen.

Der Leistungsaustausch im Verbund soll auf Basis von vereinbarten **Preisen, Mengen und Qualitätsstandards** erfolgen.

* Unter Beteiligungen werden auch die Eigenbetriebe verstanden. Sofern im weiteren Verlauf Begriffe aus dem privatrechtlichen Kontext verwendet werden, gelten diese Analog auch für die Eigenbetriebe.

Durch die Zusammenführung der GBV und SWS wird die Steuerung der Beteiligungsverwaltung nachhaltig optimiert

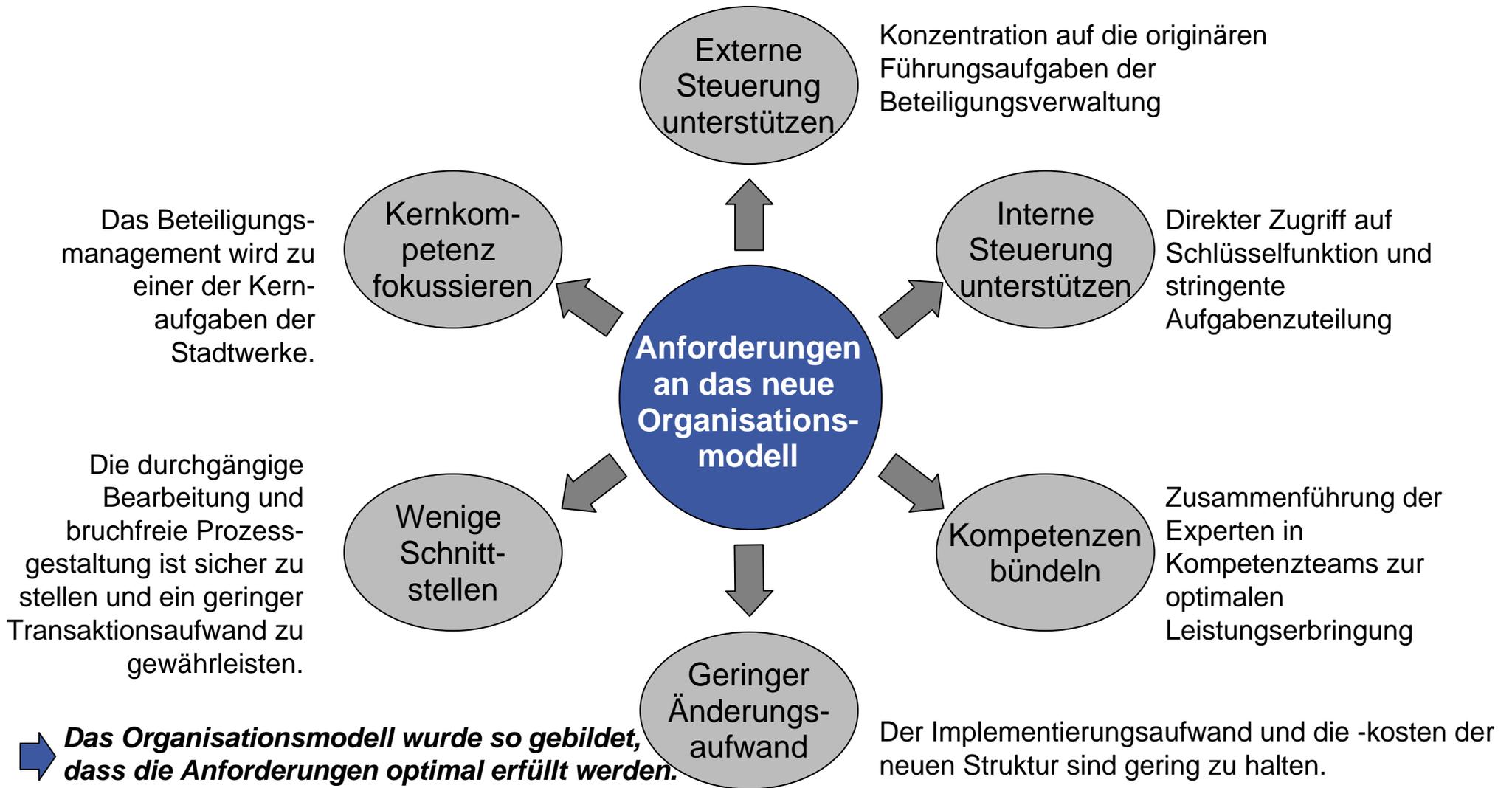


- ➔ Alle Beteiligungen werden von einer Stelle aus betreut und das betriebswirtschaftliche Know-how der Stadtwerke wird optimal für die Beteiligungsverwaltung genutzt.
- ➔ Begleitung aller Beteiligungen und deren Gremien durch eine zentrale Expertengruppe.
- ➔ Verbesserung der Steuerung durch ein effizientes und einheitliches Berichtswesen für alle Beteiligungen.
- ➔ Die Steuerung der Beteiligungen erfolgt über klare Zielvorgaben (betriebswirtschaftliche und inhaltliche Ziele).
- ➔ Verbesserung der strategischen und operativen Steuerung der Beteiligungen durch den Gesellschafter.

Das neue Konzept zur Beteiligungssteuerung führt zu einer klaren Steuerung der Gesellschaften über Zielvorgaben und Leistungsvereinbarungen



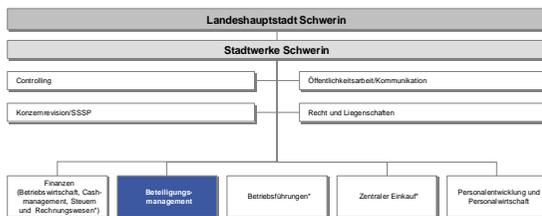
Die Anforderungen bei der Zusammenführung der Gesellschaften wurden aus Sicht des Geschafters definiert



Es wurden drei Organisationsmodelle auf Basis der Anforderungen des Gesellschafters analysiert und bewertet

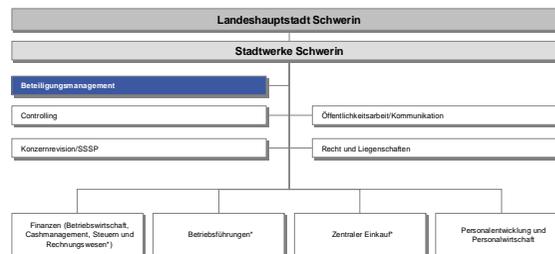
①

Positionierung als Abteilung



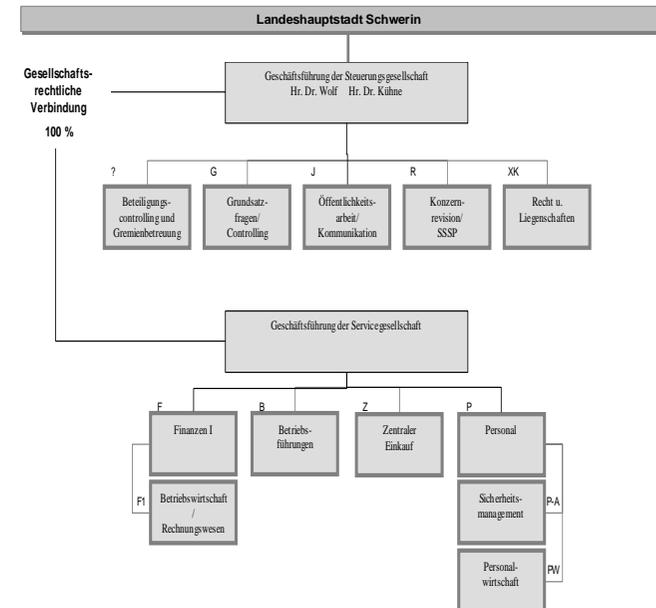
②

Positionierung als Stab



③

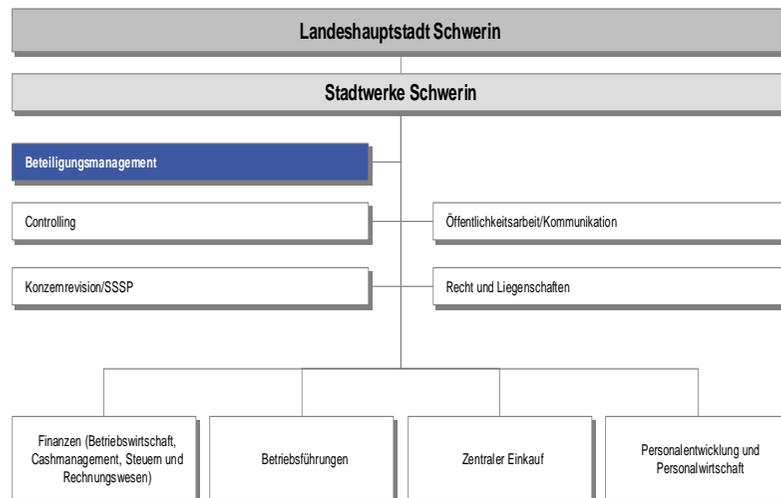
Trennung in zwei Gesellschaften



Prüfung, welche Organisationsform die definierten Anforderungen des Gesellschafters optimal erfüllen

Ergebnis: Das Beteiligungsmanagement wird als starke Stabsstelle positioniert, das Know-how der anderen Organisationsbereiche direkt für das Beteiligungsmanagement genutzt

Positionierung als Stab



Begründung

- Direkter Zugriff des Gesellschafters und stringente Aufgabenzuteilung
- Enge Anbindung an die Geschäftsführung
- Etablierung des „betriebswirtschaftlichen Gewissens“ auf höchster Ebene
- Starke Positionierung des Beteiligungsmanagements in Konfliktsituationen („Argumentation auf einer Ebene“)
- Konzentration auf die originären Führungsaufgaben des Beteiligungsmanagements
- Geringer Implementierungs- und Transaktionsaufwand sowie bruchfreie Prozessgestaltung

Aufgabenverteilung zwischen Beteiligungsmanagement, Controlling und den Gesellschaften (1/3)

| Tätigkeit | Rolle Beteiligungsmanagement | Rolle Controlling | Rolle Gesellschaften |
|--|---|--|--|
| Verantwortlich für die Ausgestaltung und Pflege des einheitlichen Plan- und Berichtswesens | Kenntnisnahme | Verantwortlich (Konzeption, Weiterentwicklung) | - |
| Strategische Unternehmensplanung – strategische Vorgaben | Vorgabe von strategischen/ inhaltlichen Zielen und politischen Aspekten | Wirkt daran mit und setzt die Vorgaben in Planungsprämissen um | - |
| Strategische Unternehmensplanung – Erstellung der Planung | Prüfen, abstimmen und freigeben | Fachliche Unterstützung und Prüfung | Umsetzung durch Geschäftsführer und Fachbereiche (Finanzen, Personal etc.) |
| Budget | Vorbereiten, abstimmen und verantworten | - | Entwicklungen von Budgetauswirkungen müssen gemeldet werden |

Aufgabenverteilung zwischen Beteiligungsmanagement, Controlling und den Gesellschaften (2/3)



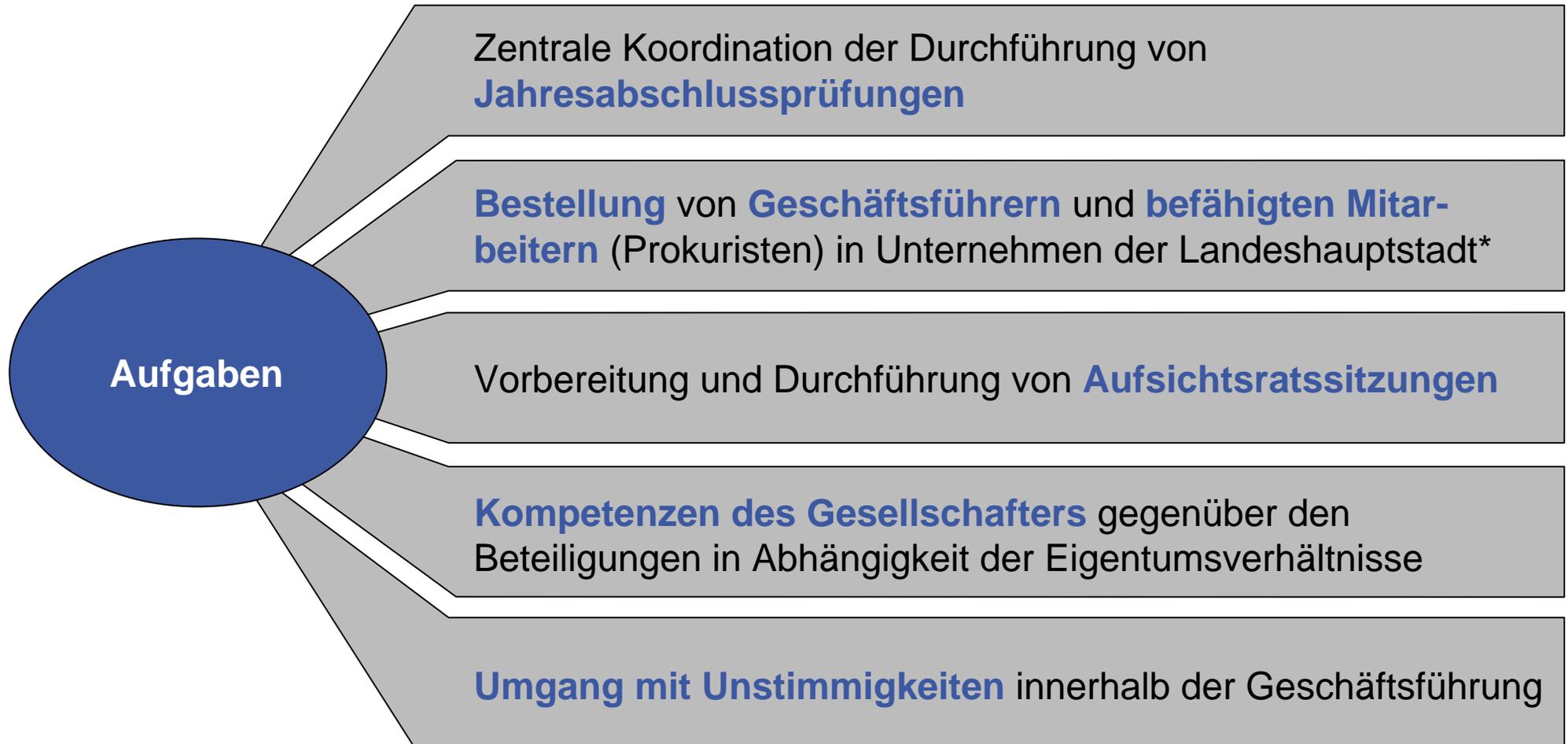
| Tätigkeit | Rolle Beteiligungsmanagement | Rolle Controlling | Rolle Gesellschaften |
|--|--|--|--|
| Wirtschaftsplan | Prüfen (Abgleich von Zielvorgaben/Budget, strategischer Unternehmensplanung und dem Haushaltsplan), mit dem Gesellschafter abstimmen und freigeben | Prüfen (insbesondere, ob deckungsgleich mit strategischer Unternehmensplanung) | Erstellung durch Finanzbereich |
| Berichte | Prüfen, weiterleiten und ggü. Gesellschafter (OB) kommentieren | Analysieren und Unstimmigkeiten klären | Erstellung und Kommentierung durch Finanzbereich |
| Aufsichtsratsunterlagen | Prüfen, auswerten und bewerten | Prüfen, auswerten und bewerten (Sonderregelung: Vorbereiten SWS, EVS und NGS) | Vorbereiten durch Geschäftsführer/ Fachbereiche; Verteilung der Unterlagen |
| Teilnahme an Aufsichtsratssitzung | Teilnahme- und Rederecht (Satzung muss angepasst werden) | - | Teilnahme Geschäftsführer |

Aufgabenverteilung zwischen Beteiligungsmanagement, Controlling und den Gesellschaften (3/3)



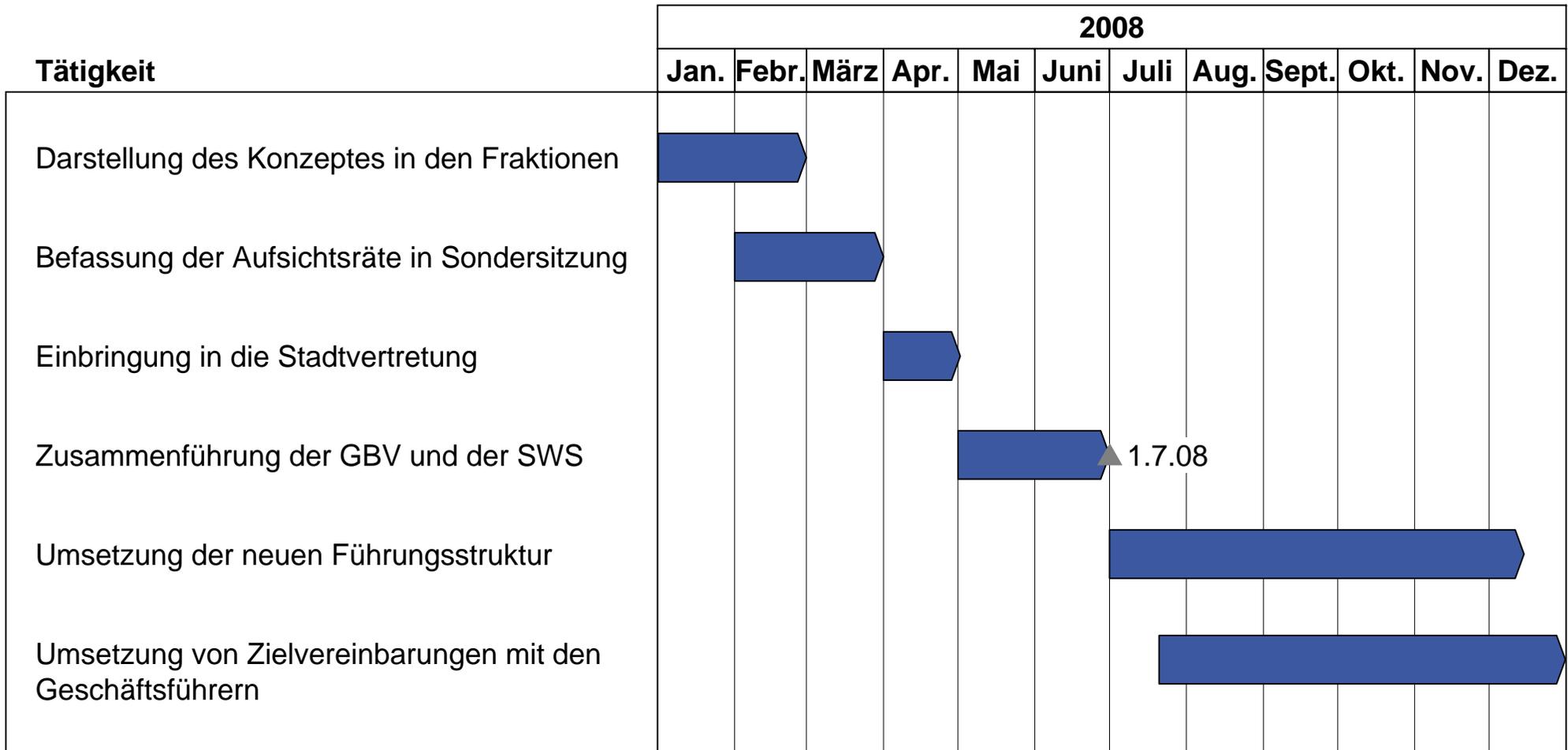
| Tätigkeit | Rolle Beteiligungsmanagement | Rolle Controlling | Rolle Gesellschaften |
|--|---|---|--|
| Aufsichtsratsprotokolle | Prüfen und abzeichnen | Erstellen, abstimmen und weiterleiten für SWS, EVS und NGS (Sonderregelung) | Erstellen, abstimmen und weiterleiten durch Protokollant/Geschäftsführer |
| Vorlagen, welche die Stadt in der Rolle als Gesellschafter betreffen | Erstellung von Vorlagen, für die das Beteiligungsmanagement verantwortlich zeichnet | - | - |
| Vorlagen, welche die Leistungsbeziehung zwischen Stadt und Beteiligungen betreffen | Prüfen und mitzeichnen | - | - |
| Beteiligungsbericht | Erstellung und Abstimmung | - | Zuarbeiten |

Aufgaben des Beteiligungsmanagements, die zukünftig durch Leitfäden geregelt werden



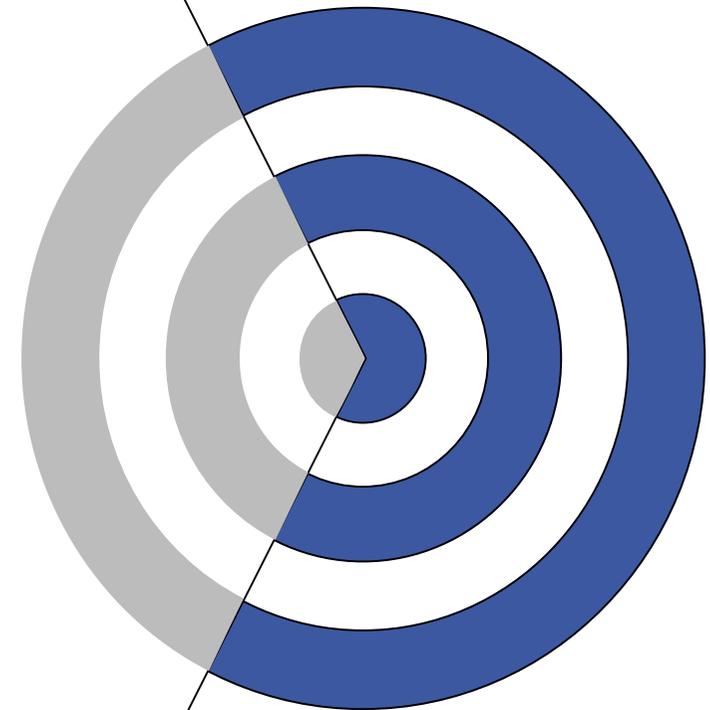
* Der Leitfaden über die Bestellung von Geschäftsführern und befähigten Mitarbeitern müsste aufgrund der neuen Führungsstruktur überarbeitet werden.

Zeitplan zur Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements



Nächste Schritte zur Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements

1. Zusammenschluss der GBV und der SWS
2. Etablierung eines Steuerungssystems auf Basis strategischer Ziele der Gesellschaft
3. Umsetzung des einheitlichen Plan- und Berichtswesens in allen Beteiligungen
4. Nach Umsetzung der neuen Führungsstruktur erfolgt die Auflösung der Doppelgeschäftsführung
5. Weiterentwicklung der Leistungserbringung im Verbund der Landeshauptstadt durch Bündelung in Shared Service Organisationen



Back-up

Aufgabenverteilung zwischen Beteiligungsmanagement, Controlling und den Gesellschaften im Rahmen von Zielvereinbarungen

| Tätigkeit | Rolle Beteiligungsmanagement | Rolle Controlling | Rolle Gesellschaften |
|--------------------------------------|---|-------------------|---|
| Zielvereinbarung – Erstellung | Erarbeitung von Zielvorschlägen (inkl. Gewichtung und Messgrößen) (Prozessverantwortlich) | Unterstützung | - |
| Zielvereinbarung – Abschluss | - | - | Abschluss des Geschäftsführers mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. einem Vertreter |
| Zielvereinbarung | Controlling der kaufmännischen und strategischen/inhaltlichen Ziele, persönliche Ziele werden abgetrennt (Schutz des Vertrauensverhältnisses) | - | - |

Damit sind die Verbindungen zwischen den Beteiligungen und dem Haushalt der Landeshauptstadt klar definiert

