



Kodex-Handbuch

der Stadt Flensburg

Ansprechpartner/in:

Henning Brüggemann (Bürgermeister)
Henning Dunken (Leiter FB Finanzen)
Miriam Becher (Beteiligungscontrolling)
Ina Flüchter (Beteiligungscontrolling)

brueggemann.henning@flensburg.de
dunken.henning@flensburg.de
becher.miriam@flensburg.de
fluechter.ina@flensburg.de

Herausgeber: Stadt Flensburg
3. Auflage, Juni 2021

Inhaltsverzeichnis

Präambel	1
1. Aufgabe und Geltungsbereich	1
2. Beteiligungscontrolling	2
2.1 Beteiligungssteuerung.....	3
2.2 Beteiligungsverwaltung	3
2.3 Mandatsträgerbetreuung	4
2.4 Projekte im Konzern Stadt Flensburg	4
3. Organisation	4
4. Akteure/innen	5
4.1 Ratsversammlung	5
4.2 Hauptausschuss	6
4.3 Finanzausschuss	6
4.4 Die/Der Oberbürgermeister/in, Bürgermeister/in	6
4.5 Finanzwirtschaft	7
4.6 Zuständige Fachbereiche.....	7
4.7 Rechnungsprüfungsamt	7
4.8 Gesellschafterversammlung.....	7
4.9 Verwaltungsrat	8
4.10 Aufsichtsrat	9
4.10.1 Zusammensetzung des Aufsichtsrates.....	9
4.10.2 Aufgaben und Zuständigkeiten.....	10
4.10.3 Aufgaben und Befugnisse des / der Aufsichtsratsvorsitzenden	10
4.11 Sonstige Gremien	11
4.12 Geschäftsführung.....	11
4.12.1 Auswahl von Geschäftsführungen.....	11
4.12.2 Aufgaben und Zuständigkeiten.....	12
4.12.3 Vergütungen	13
4.12.4 Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Geschäftsführung.....	14
4.13 Wirtschaftsprüfer/in	15
4.14 Externe Berater/innen	16
5. Steuerung der städtischen Unternehmen	16
5.1 Gesellschaftsverträge	16
5.2 Strategien	16
5.3 Sitzungsteilnahme.....	18
5.4 Berichtswesen.....	18
5.4.1 Bericht im Hauptausschuss.....	18
5.4.2 Wirtschaftsplan	18
5.4.3 Unterjähriges Berichtswesen.....	19
5.4.4 Jährliches Berichtswesen.....	19
5.4.5 Datenübermittlung.....	20
5.5 Fristen.....	20
5.6 Terminplan (für Unternehmen)	21
5.7 Kommunalaufsicht und Landesrechnungshof.....	21
5.8 Flensburger Kodex.....	21
6. Fortschreibung	21
Anhang	22



Präambel

Bereits seit dem Jahr 2000 hat die Stadt Flensburg ein Beteiligungsmanagement im Finanzbereich der Stadt installiert. Die Zahl der ausgegliederten Einheiten nahm beständig zu, ebenso deren wirtschaftliche Bedeutung. Durch die Bildung rechtlich selbstständiger Gesellschaften nahm aber gleichzeitig der politische Einfluss ab. Als Konsequenz daraus wurde das Beteiligungsmanagement geschaffen, das sich als Schnittstelle zwischen den kommunalen Unternehmen und der Stadt selbst sieht, dabei aber die Interessen der Stadt als Gesellschafterin vertritt. Im Laufe der Jahre hat das Beteiligungsmanagement vielfältige Kompetenzen erworben und Aufgaben übernommen. Dieses Kodex-Handbuch (**ehemals Beteiligungsrichtlinie**) soll die Aufgaben des Beteiligungsmanagements aufzeigen und die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung und mit den weiteren Akteuren, insbesondere den Gesellschaften regeln. Durch die konkrete Beschreibung der Aufgaben und der Zusammenarbeit soll dieses Handbuch den im Jahr 2020 überarbeiteten Flensburger Kodex (den Public Corporate Governance Kodex der Stadt Flensburg) ergänzen.

1. Aufgabe und Geltungsbereich

Dieses Kodex-Handbuch dient als Arbeitsgrundlage für das Beteiligungsmanagement und findet Anwendung für alle Unternehmen, an denen die Stadt Flensburg unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist. Bei Unternehmen, an denen die Stadt Flensburg nicht Mehrheitsgesellschafter ist, ist die Anwendung des Handbuches anzustreben. Die wirtschaftliche Betätigung und privatwirtschaftliche Beteiligung der Gemeinde ist in den §§ 101ff Gemeindeordnung geregelt.

Bei der Stadt Flensburg ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) die häufigste privatrechtliche Gesellschaftsform. Außerdem wurde seit 2004 die Möglichkeit der Gründung von Anstalten öffentlichen Rechts (AöR) in Anspruch genommen. Daher sind die weiteren Formulierungen dieses Kodex-Handbuches in der Regel auf die Rechtsform der GmbH abgestimmt. Sie gelten aber sinngemäß auch für alle weiteren Gesellschaftsformen. Dieses Kodex-Handbuch gilt ausdrücklich nicht für Zweckverbände, Stiftungen und Vereine.

Die Unternehmensorgane kommunaler Unternehmen sind die laut Satzung oder geltendem Recht definierten Gremien. Diese sind im Einzelnen:

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
 - Gesellschafterversammlung
 - Aufsichtsrat
 - Geschäftsführung
- Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) inkl. Sparkassen
 - Verwaltungsrat (entspricht Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat)
 - Geschäftsführung
- Sondervermögen (optimierter Regiebetrieb)
 - lt. Geschäftsordnung bzw. Vertrag mit der Stadt zuständige Gremien
- weitere Unternehmensformen
 - lt. Satzung oder geltendem Recht zuständige Gremien



Das Kodex-Handbuch regelt die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Unternehmen. Dabei sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzugrenzen und an den Schnittstellen aufeinander abzustimmen. Mit dem Beschluss eines Kodex-Handbuches konkretisiert die Stadt Flensburg die gesetzlichen Verpflichtungen gemäß Gemeindeordnung und die eigenen Verpflichtungen gemäß Flensburger Kodex.

Die Ratsversammlung der Stadt Flensburg hat dieses Kodex-Handbuch am 10.06.2021 beschlossen.¹

2. Beteiligungscontrolling

Die Stadt Flensburg übt innerhalb des Fachbereichs Finanzen mit der Abteilung „Beteiligungscontrolling“ ein Beteiligungsmanagement für alle kommunalen Unternehmen aus. Sie soll als Gesellschafterin für die Weiterentwicklung einer effektiven Beteiligungssteuerung sorgen und dieses qualitativ und quantitativ in angemessener Form mit personellen und materiellen Mitteln ausstatten. Das Beteiligungscontrolling unterteilt sich in vier Aufgabenbereiche:

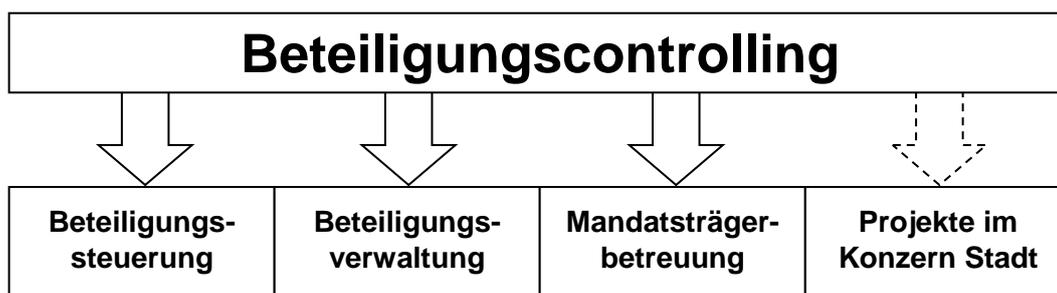


Abbildung 1: Inhalte des Beteiligungscontrollings

Das Beteiligungscontrolling versteht sich dabei als Dienstleister für die Entscheidungsträger in der Kommune (Ratsversammlung, Hauptausschuss, Verwaltungsvorstand sowie Verwaltung) und in den Unternehmen (Gesellschafterversammlung, Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Geschäftsführung), bereitet insbesondere die Beschlüsse auf kommunaler Ebene vor und begleitet die Umsetzung der Beschlüsse in den Aufsichtsorganen.

Die Informationsversorgung der Unternehmensgremien ist in Abstimmung mit der Geschäftsführung des kommunalen Unternehmens eine bedeutende Aufgabe. Es ist außerdem zuständig für die Auswertung der Pläne und Berichte der Gesellschaften sowie die Entwicklung von Richtlinien und Standards der Beteiligungssteuerung.

Innerhalb der Verwaltung wird das Beteiligungscontrolling von den fachlich zuständigen Verwaltungseinheiten unterstützt.

¹ Bei der vorliegenden Version handelt es sich um die 3. überarbeitete Auflage.



2.1 **Beteiligungssteuerung**

In erster Linie hat das Beteiligungscontrolling dem Verwaltungsvorstand und der Ratsversammlung bzw. dem Hauptausschuss frühzeitig alle steuerungsrelevanten Informationen zur Verfügung zu stellen. Hierzu müssen die wichtigsten Vorgänge und Ergebnisse aufgearbeitet, ausgewertet und verdichtet werden, damit auf dieser Informationsbasis Entscheidungen getroffen werden können. Gleichzeitig sind Entscheidungsalternativen (inkl. Gegenüberstellung des Für und Wider) darzustellen.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass je größer die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit eines Unternehmens ist, desto wichtiger wird die Steuerung durch den Gesellschafter. Hierzu ist notwendig, dass die Verwaltungsspitze und die Politik klare Zielvorgaben und Anforderungen an die Unternehmen formulieren, so dass die Einhaltung dieser Zielvorgaben auch konkret verfolgt und bewertet bzw. gemessen werden kann.

2.2 **Beteiligungsverwaltung**

Beteiligungsverwaltung ist die Informations- und Dokumentationsfunktion, bei der die wesentlichen Unterlagen wie Gesellschaftsverträge oder Satzungen, Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse, Prüfungsberichte, wichtige Verträge (z.B. Ergebnisabführungsverträge, Geschäftsführerverträge) sowie Einladungen, Vorlagen und Protokolle von Gremiumssitzungen jederzeit einsehbar sind.

Die jeweilige Beteiligungsakte besteht in der Regel aus folgenden Bestandteilen:

- Gesellschaftsvertrag, Satzungen und sonst. Verträge (z.B. Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag)
- Gremien (Einladungen, Tagesordnungen, Weisungsbeschlüsse, Niederschriften etc. zu Aufsichtsrats- oder Verwaltungsratssitzungen und Gesellschafterversammlungen)
- Wirtschaftsplan
- Jahresabschluss
- Finanzbeziehungen zur Stadt Flensburg (z.B. Zuschüsse, Gewinnabführungen)
- Unterjährige und sonst. Berichte (z.B. Halbjahresberichte, Risikoberichte, Liquiditätsberichte etc.)
- Strategie
- Sonstiges

Personenbezogene Unterlagen (z.B. Geschäftsführerverträge, Zielvereinbarungen, variable Gehaltsbestandteile etc.) werden zentral unter Verschluss aufbewahrt und sind nur für den Verwaltungsvorstand, die Fachbereichsleitung Finanzen und das Beteiligungscontrolling zugänglich.

Sämtliche Dokumente sind dem Beteiligungscontrolling durch die Gesellschaften in digitaler Form zur Verfügung zu stellen.

Die Beteiligungsverwaltung beinhaltet zusätzlich eine Überwachungsfunktion zur Einhaltung formaler Kriterien wie z.B. rechtzeitige Vorlage und ordnungsgemäße Feststellung des Jahresabschlusses, Entlastung von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium und der Einhaltung kommunalrechtlicher Vorschriften inkl. Veröffentlichungspflichten.



2.3 Mandatsträgerbetreuung

Unter Mandatsträgerbetreuung wird die fachliche Unterstützung der von der Kommune in die Gremien von Unternehmen entsandten Mitglieder zusammengefasst. Die Unterstützung steht sowohl der Verwaltung als auch Mitgliedern politischer Gremien offen. Die Aufgabe des Beteiligungscontrollings ist dabei u.a. die Sichtung der Beschlussvorlagen, deren Kommentierung sowie gegebenenfalls die Abgabe von Empfehlungen.

2.4 Projekte im Konzern Stadt Flensburg

Auf Anweisung des Verwaltungsvorstandes kann das Beteiligungscontrolling im Rahmen von projektbezogenen Fragestellungen, die den Konzern Stadt und/oder mehrere kommunale Unternehmen betreffen, befristet einbezogen werden.

3. Organisation

In der Stadt Flensburg wird die zuständige Organisationseinheit als Beteiligungscontrolling bezeichnet. Sie ist dem Fachbereich Finanzen zugeordnet und arbeitet eng mit dem für Finanzen zuständigen Mitglied des Verwaltungsvorstandes (hier: Bürgermeister/in) zusammen. Des Weiteren arbeiten zuständige Fachbereiche und Fachabteilungen dem Beteiligungscontrolling zu.

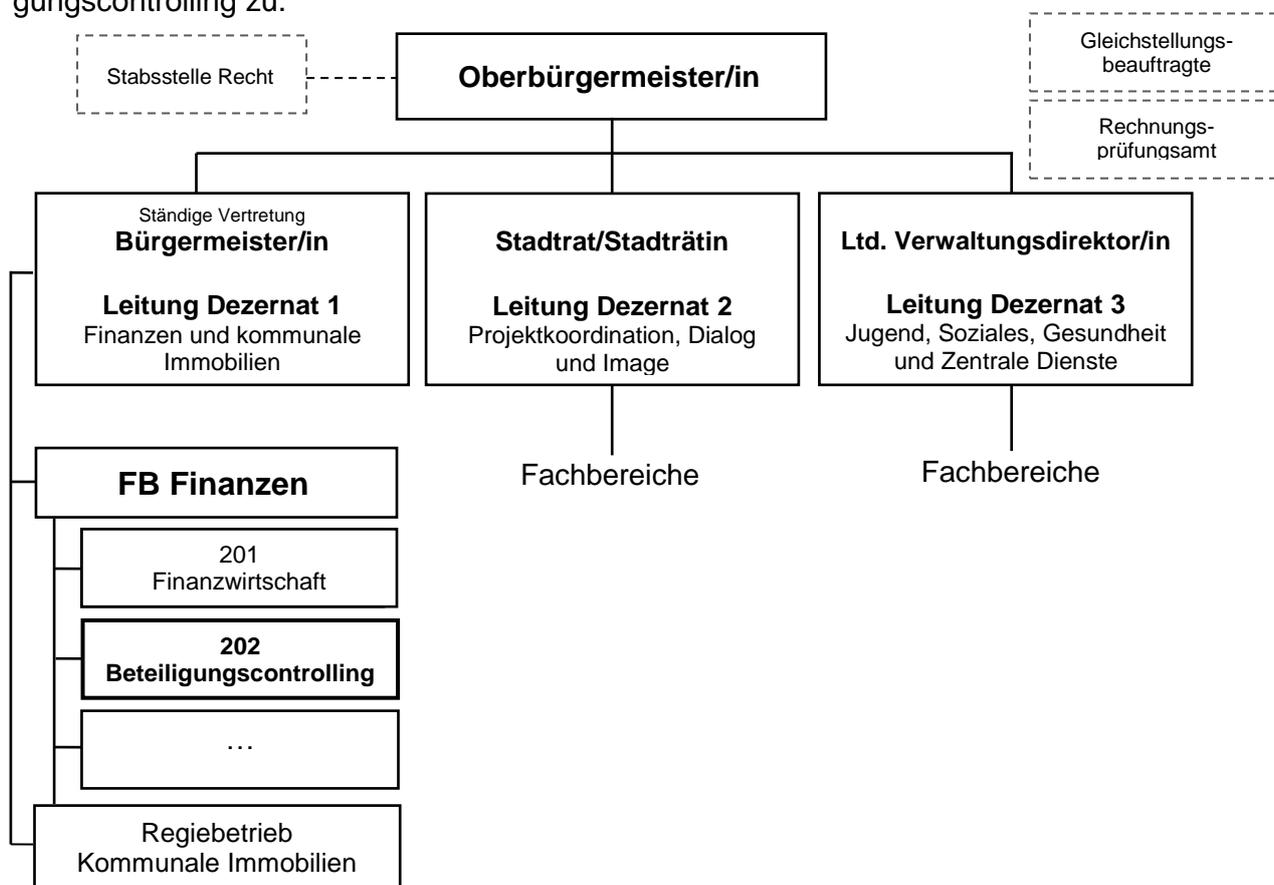


Abbildung 2: Auszug aus dem Verwaltungsgliederungsplan der Stadt Flensburg (Stand: 01.01.2021)



4. Akteure/innen

Die Stadt als Gesellschafterin definiert die Aufgaben und Strategien der Unternehmen, formuliert die damit verbundenen Ziele und stellt die notwendigen finanziellen Mittel bereit. Der Geschäftsführung obliegt es, das Unternehmen in eigener Verantwortung so zu führen, dass die Ziele der Gesellschaft im Sinne der Gesellschafter erreicht werden. Sie wird dabei von einem Aufsichtsgremium überwacht und ist diesem gegenüber informationspflichtig. Bei wichtigen Geschäften im Regelungsbereich der jeweiligen Satzung ist die Zustimmung des Aufsichtsgremiums notwendige Voraussetzung. Die Aufsichtsgremien geben gegenüber der Gesellschafterversammlung Beschlussempfehlungen ab.

Im Rahmen der wirtschaftlichen Betätigung der Stadt Flensburg sind verschiedene Akteure tätig:

- Ratsversammlung
- Hauptausschuss
- Finanzausschuss
- Oberbürgermeister/in
- Bürgermeister/in
- Abteilung Beteiligungscontrolling
- Abteilung Finanzwirtschaft
- Fachlich zuständige Fachbereiche und Abteilungen
- Rechnungsprüfungsamt
- Gesellschafterversammlung
- Verwaltungsrat
- Aufsichtsrat
- Sonstige Gremien
- Geschäftsführung

Darüber hinaus werden Abschlussprüfer/innen im Rahmen der Prüfung der Jahresabschlüsse bzw. externe Beratende im Rahmen von besonderen Prüfaufträgen, Projekten oder sonstigen Dienstleistungen berücksichtigt.

4.1 Ratsversammlung

Die Ratsversammlung ist das Hauptorgan der Stadt Flensburg. Ihr obliegt nach § 28 Nr. 17 bis 20 Gemeindeordnung (GO) in Verbindung mit § 10 Abs. 3 der Hauptsatzung der Stadt Flensburg die Entscheidung über die Errichtung, wesentliche Erweiterung und Auflösung von öffentlichen Einrichtungen und von wirtschaftlichen Unternehmen sowie die Beteiligung an solchen; des Weiteren die Umwandlung der Rechtsform von öffentlichen Einrichtungen und von Unternehmen der Stadt Flensburg und von solchen, an denen die Stadt Flensburg beteiligt ist sowie die Verfügung über Geschäftsanteile und zum Beitritt neuer Gesellschafterinnen oder Gesellschafter bei gleichzeitiger Erhöhung des Stammkapitals. Bei der Gründung eines kommunalen Unternehmens legt die Ratsversammlung den Unternehmensgegenstand fest. Ferner obliegt ihr die Bestellung von Vertretungen der Stadt in kommunalen Unternehmen und anderen privatrechtlichen Vereinigungen.



4.2 Hauptausschuss

Dem Hauptausschuss obliegt nach § 45 b Abs. 4 (GO) die zentrale Beteiligungssteuerungsfunktion der Stadt. Gemäß § 10 Abs. 3 der Hauptsatzung der Stadt Flensburg werden dem Hauptausschuss Entscheidungen im Rahmen der Beteiligungssteuerung übertragen, soweit diese nicht der Ratsversammlung oder der/dem Oberbürgermeister/in vorbehalten sind. Ferner legt der § 10 Abs. 3 b fest, dass die stimmberechtigten Mitglieder des Hauptausschusses die Gesellschafterversammlung für alle Gesellschaften mit beschränkter Haftung bilden, an denen die Stadt unmittelbar mit 100 % beteiligt ist. Bei Gesellschaften mit einem Beteiligungsgrad von über 50 % stellen sie in der Regel die Vertretung der Stadt in der jeweiligen Gesellschafterversammlung.

Bei konzernrelevanten Themen haben die Gesellschaften den Hauptausschuss als Beteiligungssteuerungsorgan zu informieren. Die frühzeitige und unternehmensübergreifende Information soll den Hauptausschuss in seiner Steuerungsfähigkeit stärken.

Sofern eine Gesellschafterversammlung nicht aus mindestens den stimmberechtigten Mitgliedern des Hauptausschusses besteht, werden durch den Hauptausschuss zu folgenden Beschlussfassungen Weisungen an die Flensburger Gremienmitglieder erteilt:

- Jahresabschluss (Feststellung, Ergebnisverwendung, Erstauswahl Wirtschaftsprüfung)
- Wirtschaftsplan
- Geschäftsführungsangelegenheiten (Vertrag, Bestellung/Abberufung)
- Strategieangelegenheiten (Erst- und Folgestrategien)
- Satzungs- und gesellschaftsrechtliche Angelegenheiten

Für Beschlüsse von 100%igen Tochtergesellschaften erfolgen die Weisungen nachlaufend, für alle anderen Beteiligungen in der Regel vorlaufend, um eine einheitliche Stimmabgabe für die Stadt Flensburg sicherzustellen.

4.3 Finanzausschuss

Der Finanzausschuss ist zuständig für die Steuerung und Kontrolle der Sondervermögen „Kommunale Immobilien“ (Dezernat 1) und „Infrastruktur“ (treuhänderische Verwaltung durch die TBZ AöR). Näheres regelt die Zuständigkeitsordnung der Stadt Flensburg in der jeweils gültigen Fassung.

4.4 Die/Der Oberbürgermeister/in, Bürgermeister/in

Die/Der Oberbürgermeister*in vertritt, sofern von der Ratsversammlung nicht anders entschieden, nach § 64 Ab. 1 GO die Stadt Flensburg in der Gesellschafterversammlung eines kommunalen Unternehmens. Die Befugnis der Ratsversammlung, Weisungen zu erteilen, bleibt unberührt. Die/Der Oberbürgermeister*in ist verpflichtet dem Hauptausschuss regelmäßig, mindestens aber einmal jährlich, über die Tätigkeit zu berichten.



Der Aufgabenschwerpunkt der/des Bürgermeisterin/s ist die Leitung des Dezernat 1, welches den Fachbereich Finanzen und den Regiebetrieb Kommunale Immobilien umfasst (gemäß Organigramm der Stadt Flensburg, Stand: 01/2021).

4.5 Finanzwirtschaft

Der Finanzwirtschaft werden vom Beteiligungscontrolling alle Unternehmensvorgänge gemeldet, die Auswirkungen auf den Haushalt der Stadt haben. Gleichfalls hat die Finanzwirtschaft das Beteiligungscontrolling über veränderte Ansätze in der Haushaltsplanung sowie im Wirtschaftsjahr eintretende Veränderungen der Finanzsituation der Stadt Flensburg, welche Auswirkung auf die kommunalen Unternehmen haben, zu informieren und gegebenenfalls abzustimmen.

Im Rahmen der Haushaltsaufstellung sind auch die Sondervermögen „Kommunale Immobilien“ und „Infrastruktur“ zu berücksichtigen. Hierzu sind die Maßnahmenplanungen und die daraus resultierenden Kreditbedarfe in die gesamtstädtische Haushaltsplanung einzubeziehen.

4.6 Zuständige Fachbereiche

Für einige Unternehmen der Stadt Flensburg ist ein zuständiger Fachbereich benannt, der in Fragen zu fachlichen Belangen und Aufgaben unterstützend tätig wird und sich mit dem Beteiligungscontrolling abstimmt. Der Fachbereich stellt die in diesem Handbuch geforderte rechtzeitige Einbeziehung des Beteiligungscontrollings sicher. Sie haben keine direkten Eingriffsrechte in die Unternehmen.

4.7 Rechnungsprüfungsamt

Dem Rechnungsprüfungsamt obliegt die Aufgabe, Prüfungen in dem rechtlich vorgesehenen Rahmen (u.a. HGrG, KPG, ggf. Gesellschaftsvertrag/Satzung) bei den Gesellschaften durchzuführen. Bei GmbHs bedarf es hierzu eines Beschlusses der Gesellschafterversammlung. Für die Durchführung der Prüfungen ist die Rechnungsprüfungsordnung der Stadt Flensburg in der jeweils aktuellen Fassung entsprechend anzuwenden.

4.8 Gesellschafterversammlung

Oberstes Organ einer Beteiligung ist die Gesellschafterversammlung. Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter nehmen ihre Rechte in ihrer Gesamtheit durch Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung wahr.

Die Gesellschafterversammlungen ggf. die Ratsversammlung sollen wesentliche, insbesondere strategische Zielvorgaben im Hinblick auf den im Gesellschaftsvertrag wiedergegebenen öffentlichen Auftrag eines kommunalen Unternehmens definieren und regelmäßig überprüfen. Gleiches soll für wirtschaftliche und finanzielle Ziele gelten.



Die Gesellschafterversammlung hat den Hauptausschuss über die Angelegenheiten von besonderer Bedeutung frühzeitig in nicht öffentlicher Sitzung zu unterrichten. Eine Angelegenheit ist insbesondere dann von besonderer Bedeutung, wenn absehbar ist, dass von den vereinbarten strategischen Zielen der Gesellschaft in erheblichem Umfang abgewichen wird. Unabhängig davon hat eine Berichterstattung mindestens einmal jährlich zu erfolgen. Neben der Gesellschaftervertretung nehmen an den Gesellschafterversammlungen stimmrechtslos weiterhin die Geschäftsführung des Unternehmens, das Beteiligungscontrolling sowie ggf. die/der Vorsitzende des Aufsichtsrates und bei Bedarf eine Vertretung des zuständigen Fachbereichs der Stadt Flensburg teil. Des Weiteren hat die gesetzliche Vertretung der kommunalen Gesellschafterin das Recht, mit beratender Stimme an den Sitzungen teilzunehmen, sofern sie nicht reguläres Mitglied in der Gesellschafterversammlung ist.

Die Gesellschafterversammlung findet mindestens einmal jährlich statt. Sie wird vom vorsitzenden Mitglied der Gesellschafterversammlung oder der Geschäftsführung unter Angabe der Tagesordnung einberufen. Bei 100%igen Beteiligungsunternehmen übernimmt i.d.R. das Beteiligungscontrolling in Abstimmung mit dem Gremiumsvorsitz und der Geschäftsführung die Erstellung und die Veröffentlichung über das Ratsinformationssystem von Einladungen, Tagesordnungen, Beschlussvorlagen und Niederschriften. Dabei sind rechtzeitig (im Regelfall 2 Wochen vor Sitzungstermin) die entsprechenden Vorlagen durch die Geschäftsführung vorzubereiten und zur Verfügung zu stellen. Die Abstimmung von den o.a. Dokumenten mit der/dem Vorsitzenden kann elektronisch erfolgen.

Bestimmte Rechte und Aufgaben sind den Gesellschaftern gesetzlich zugeordnet (Änderung des Gesellschaftsvertrages, Einforderung von Nachschüssen, Auflösung der Gesellschaft) bzw. müssen ihnen im Gesellschaftsvertrag einer kommunalen GmbH vorbehalten sein (Feststellung des Jahresabschlusses und Ergebnisverwendung, Abschluss und Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Abs. 1 Aktiengesetz (AktG), Übernahme neuer Aufgaben von besonderer Bedeutung im Rahmen des Unternehmensgegenstands, Errichtung, Erwerb und Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen).

Weitere grundsätzliche Rechte und Kompetenzen sind die Weisungsbefugnis gegenüber der Geschäftsführung, die Überwachung der Geschäftsführung und die strategische Steuerung des kommunalen Unternehmens. Das Verhältnis und die Ausgestaltung gegenüber den daneben bestehenden, gleichlautenden Befugnissen des Aufsichtsrates müssen in den jeweiligen Gesellschaftsverträgen festgelegt werden.

4.9 Verwaltungsrat

Bei AöRs tritt an die Stelle der Gesellschafterversammlung der Verwaltungsrat. Zusätzlich übernimmt dieser auch Aufgaben eines Aufsichtsgremiums. Somit gelten für den Verwaltungsrat die Bestimmungen entsprechend, wie sie in diesem Handbuch für die Gesellschafterversammlung und den Aufsichtsrat definiert werden. Der Verwaltungsrat ist in jedem Fall an die Weisungen durch den Hauptausschuss / die Ratsversammlung gebunden.



4.10 Aufsichtsrat

Die Unternehmen, an denen die Stadt Flensburg unmittelbar oder mittelbar mehrheitlich beteiligt ist, verfügen in der Regel über ein Aufsichtsgremium.

Grundsätzlich soll für jedes kommunale Unternehmen der Stadt Flensburg ein Aufsichtsrat gebildet werden, auch dann, wenn für die Beteiligung keine gesetzliche Verpflichtung dazu besteht. Ein Verzicht auf die Bildung eines Aufsichtsrates soll nur erfolgen, wenn dies aufgrund der Größe, Aufgaben und Bedeutung angemessen erscheint. Bei mittelbaren Beteiligungen („Enkelgesellschaften“) wird von der Einrichtung eines Aufsichtsrats abgesehen, wenn sichergestellt ist, dass der Aufsichtsrat der Muttergesellschaft auf die mittelbare Beteiligung denselben Einfluss hat wie auf die Muttergesellschaft.

Bei Unternehmen, an denen die Stadt Flensburg mit mehr als 25%, aber weniger als 75 % beteiligt ist, wird sich die Stadt Flensburg dafür einsetzen, dass diese Unternehmen auch dann einen Aufsichtsrat erhalten, wenn es hierzu keine gesetzliche Verpflichtung gibt.

Jeder Aufsichtsrat gibt sich eine Geschäftsordnung, welche durch die Gesellschafterversammlung beschlossen wird (siehe Anlage IV).

Das Beteiligungscontrolling soll an den Sitzungen des Aufsichtsrats beratend teilnehmen.

Soweit die Ratsversammlung/der Hauptausschuss Empfehlungen abgibt, sind diese grundsätzlich in ihrer Entscheidung als solche zu berücksichtigen, jedoch nicht, wenn sie dem Unternehmenswohl entgegenstehen sollten. Diese Prüfung muss das Aufsichtsratsmitglied im jeweiligen Einzelfall eigenverantwortlich vornehmen. Wird jedoch durch die Ratsversammlung/den Hauptausschuss eine Weisung zu einer Beschlussfassung ausgesprochen, so ist diese für das Aufsichtsratsmitglied bindend (vgl. §102 Abs. 2 Nr. 3 GO). Handelt es sich jedoch um einen obligatorischen Aufsichtsrat, besteht die Möglichkeit einer Weisung gegenüber den Aufsichtsratsmitgliedern nicht.

Die städtischen Vertreter in den Aufsichtsräten unterrichten den Gesellschafter Stadt Flensburg unter Einhaltung der einschlägigen gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen frühzeitig in allen Angelegenheiten, die von besonderer Bedeutung für die Stadt Flensburg sind.

4.10.1 Zusammensetzung des Aufsichtsrates

Die von der Stadt Flensburg zu bestimmenden Vertreterinnen und Vertreter des Aufsichtsrates werden durch die Ratsversammlung bestimmt. Die Mandatzuteilung im Aufsichtsrat spiegelt das Verhältnis der Zusammensetzung der Ratsversammlung wider.

Für jedes Mitglied soll ein stellvertretendes Mitglied gewählt werden, sofern es sich nicht um einen obligatorischen Aufsichtsrat handelt und der Gesellschaftsvertrag des Unternehmens dies vorsieht. Ein stellvertretendes Mitglied soll ein umfassendes Informationsrecht haben, d.h. Recht auf Zugang zu allen Dokumenten, auf die auch das erste Mitglied zugreifen kann. Im Vertretungsfall (Abwesenheitsvertretung) übt das stellvertretende Mitglied alle Rechte des vertretenen Mitglieds aus. Im Nichtvertretungsfall, d.h. bei Anwesenheit des ersten Mitglieds hat ein stellvertretendes Mitglied ein Teilnahme- und Rederecht. Ein Antrags- oder Stimmrecht ist nicht gegeben.



4.10.2 Aufgaben und Zuständigkeiten

Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, die Geschäftsführung bei der Leitung des kommunalen Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Ferner sind ihm Entscheidungen von besonderer Bedeutung für das Unternehmen vorbehalten; Näheres bestimmt der jeweilige Gesellschaftsvertrag und die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates. Im Gesellschaftsvertrag ist zu bestimmen, dass Geschäfte von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb des kommunalen Unternehmens hinausgehen, der Zustimmung des Aufsichtsrates bedürfen. In regelmäßigen Abständen sollen vom Aufsichtsrat die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüft werden.

Die städtischen Vertretungen in den Aufsichtsräten haben die Umsetzung der im Gesellschaftsvertrag festgelegten Zielsetzungen sowie den öffentlichen Zweck sorgfältig zu überprüfen und die Ausübung der Geschäftstätigkeit gegebenenfalls kritisch zu hinterfragen. Zudem soll er im Rahmen seiner Überwachungsfunktion insbesondere darauf achten, dass die operativen Ziele, die das Unternehmen verfolgt, den strategischen Zielen und möglichen öffentlichen Aufgaben der Gesellschafter nicht entgegenstehen.

Als Überwachungs- und Kontrollorgan des kommunalen Unternehmens soll der Aufsichtsrat insbesondere für die Einhaltung der Wirtschaftspläne, die Überwachung des Risikomanagementsystems sowie die Einhaltung von Genehmigungspflichten und anderer Verfahrensregeln sorgen.

Weiterhin kann der Aufsichtsrat abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse bilden. Die jeweiligen Ausschussvorsitzenden berichten regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit der Ausschüsse.

4.10.3 Aufgaben und Befugnisse des / der Aufsichtsratsvorsitzenden

Der Aufsichtsrat wählt aus seiner Mitte eine Vorsitzende oder einen Vorsitzenden und mindestens eine Stellvertreterin oder einen Stellvertreter.

Die/Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit des Aufsichtsrates, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsrates nach außen wahr. Sie/Er wird zudem über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch die Geschäftsführung informiert. Die/Der Aufsichtsratsvorsitzende unterrichtet unverzüglich den Aufsichtsrat und ruft erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung ein.

Im Rahmen der Feststellung des Jahresabschlusses soll der/die Aufsichtsratsvorsitzende mündlich über die Tätigkeit des Aufsichtsrates berichten.

Des Weiteren soll die/der Aufsichtsratsvorsitzende auf die Einhaltung der Verschwiegenheitsregelung durch alle Mitglieder des Aufsichtsrats achten.



4.11 Sonstige Gremien

Neben den bereits benannten Gremien können durch Beschlussfassung des Hauptgremiums weitere Gremien gebildet werden (z.B. Ausschüsse, Beiräte). Diese haben lediglich eine beratende und vorbereitende Funktion und unterliegen ebenfalls einer Informationspflicht gegenüber dem Beteiligungscontrolling. Das Beteiligungscontrolling wird im Einzelfall entscheiden, ob eine Berichterstattung im Hauptausschuss erforderlich ist.

4.12 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung kann aus einer oder mehreren Personen bestehen. Sofern die Geschäftsführung durch mehrere Personen ausgeübt wird, gibt sich die Geschäftsführung eine Geschäftsordnung, welche durch den Aufsichtsrat (bzw. wenn nicht vorhanden, durch die Gesellschafterversammlung) beschlossen wird (siehe Anlage III. c)).

In die Geschäftsführung sollen nur Personen berufen werden, die den Anforderungen des Amtes gewachsen sind. Der Bestellung soll ein Auswahlprozess vorangehen, in dem nach vorher festgelegten Qualifikationen mehrere Kandidaten/innen ausgesucht werden und die fähigste Persönlichkeit nachprüfbar benannt wird. Die in diesem Auswahlprozess festzulegenden Qualifikationen sollen sich ausschließlich an den Bedürfnissen des Unternehmens ausrichten.

4.12.1 Auswahl von Geschäftsführungen

Ein Auswahlgremium bestehend aus mindestens vier Mitgliedern führt eine Vorauswahl von Geschäftsführungskandidatinnen und -kandidaten durch.

Das Auswahlgremium besteht aus Mitgliedern des Aufsichtsrates (wenn vorhanden), darunter der Vorsitz, Mitgliedern der Gesellschafterversammlung, darunter der Vorsitz und einem Mitglied der Verwaltungsleitung der Stadt Flensburg.

Beratend sind das Beteiligungscontrolling und ggf. betroffene Fachbereiche oder Ausschüsse zu beteiligen. Des Weiteren soll die/der Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Flensburg und ggf. weitere fachliche Beraterinnen und Berater das Auswahlgremium unterstützen.

Besteht oder bestand eine persönliche oder geschäftliche Beziehung zwischen einem Mitglied des Auswahlgremiums und einer/einem Kandidatin/Kandidaten, so soll dieses Mitglied nicht an dem Auswahlprozess mitwirken.

Das Auswahlgremium hat dem Aufsichtsrat oder (wenn kein Aufsichtsrat vorhanden) der Gesellschafterversammlung mindestens zwei Kandidatinnen/Kandidaten vorzuschlagen. Sofern vorhanden, schlägt der Aufsichtsrat eine/einen Kandidatin/Kandidaten der Gesellschafterversammlung zur Bestellung vor. Die Gesellschafterversammlung entscheidet abschließend über die Bestellung und die vertraglichen Konditionen. Gleiches gilt für die Änderung bestehender Geschäftsführerverträge. Bei der AöR erfolgt die Bestellung der Geschäftsführung durch den Verwaltungsrat. Die Beschlüsse erfolgen jeweils unter Berücksichtigung der Weisung des Hauptausschusses.



Das Auswahlgremium hat sich bei der Vertragsgestaltung an dem Muster Geschäftsführungs-Anstellungsvertrag (Anlage III. a) zu orientieren. Abweichungen und Konditionen sind der Gesellschafterversammlung (bzw. dem Aufsichtsrat) bei der Vorstellung des/der Kandidaten/Kandidatin zu berichten. Der Vertrag ist während der Beratung dem Gremium zur Einsichtnahme vorzulegen.

Für die Regionalen Bildungszentren gelten abweichend von den o.a. Regelungen die Vorgaben des Schulgesetzes.

4.12.2 Aufgaben und Zuständigkeiten

Die Geschäftsführung leitet das kommunale Unternehmen unter Beachtung des öffentlichen Unternehmenszwecks. Sie ist dabei an das Unternehmensinteresse gebunden und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung verpflichtet. Sie soll sich bei ihren Entscheidungen auch an den gesamtstädtischen Zielen orientieren und damit der öffentlichen Verantwortung Rechnung tragen. Die Mitglieder der Geschäftsführung haben in den Angelegenheiten des kommunalen Unternehmens die Sorgfalt einer ordentlichen Kauffrau bzw. eines ordentlichen Kaufmanns anzuwenden.

Der Gegenstand des kommunalen Unternehmens stellt für die Geschäftsführung und die Aufsichtsratsmitglieder eine unabdingbare Handlungsleitlinie dar und steht nicht zu deren Disposition. Der Gegenstand des Unternehmens wird bei der Gründung der Gesellschaft im Gesellschaftsvertrag niedergeschrieben. Eine grundlegende Änderung erfordert die Zustimmung der Ratsversammlung und der Kommunalaufsicht.

Die Geschäftsführung soll die strategische Ausrichtung des kommunalen Unternehmens mit den Gesellschaftern/innen und dem Aufsichtsrat entwickeln und für ihre Umsetzung sorgen. Zudem hat die Geschäftsführung für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und auf deren Beachtung durch bestehende Konzernunternehmen hinzuwirken.

Die Geschäftsführung soll bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf ein paritätisches Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken. Ebenfalls soll als ein wesentlicher Aspekt guter Unternehmensführung auf eine gleichstellungsförderliche Unternehmenskultur mit gleichen Entwicklungschancen für alle Geschlechter hingewirkt werden.

Eine weitere Aufgabe der Geschäftsführung ist es, für den Aufbau und die Einhaltung eines angemessenen Risikomanagementsystems und Risikocontrollings einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems im kommunalen Unternehmen zu sorgen. Die interne Revision sollte als eigenständige Stelle im kommunalen Unternehmen wahrgenommen werden. Sie soll ein direktes Vortragsrecht bei dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates besitzen.

Die Geschäftsführung soll ein Berichtswesen implementieren. Sie informiert den Aufsichtsrat und das städtische Beteiligungscontrolling regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevante Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements (unterjährige Berichte). Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.



Die Geschäftsführung soll den Jahresabschluss sowie einen etwaigen Konzernabschluss rechtzeitig vor der Behandlung im Aufsichtsrat dem vorsitzenden Mitglied des Aufsichtsrates und der Verwaltung der Stadt Flensburg zur Verfügung stellen, damit Besonderheiten, Bilanzierungsfragen und Auswirkungen auf den städtischen Haushalt vorab gemeinsam diskutiert und Vereinbarungen besser umgesetzt werden können.

Den Mitgliedern des Aufsichtsrates ist durch die Geschäftsführung das zur Ausübung ihres Mandates notwendige Unternehmenswissen in Form einer mit dem Beteiligungscontrolling der Stadt Flensburg abgestimmten Schulung anzubieten. Die Geschäftsführung ist verpflichtet, die kontinuierliche unternehmensspezifische Weiterbildung der Mitglieder in Aufsichtsgremien zu unterstützen.

Ein Eingriff in die unternehmerische Verantwortung der Geschäftsführung darf durch das Beteiligungscontrolling nicht erfolgen. Dies betrifft insbesondere Entscheidungen über die Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele des Gesellschafters Stadt Flensburg, den Vollzug der Wirtschaftspläne, Entscheidungen über Maßnahmen zur Vermeidung von Planabweichungen oder die Aufstellung des Jahresabschlusses.

Die Geschäftsführung erstattet auf Verlangen, jedoch mindestens einmal jährlich, der Gesellschafterversammlung Bericht über die Situation des Unternehmens.

4.12.3 Vergütungen

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung sollen insbesondere sein:

- die Aufgaben des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans,
- die wirtschaftliche Lage,
- der nachhaltige Erfolg,
- Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds und
- die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung der Vergütungsstruktur, die ansonsten in dem Unternehmen gilt.

Sowie zusätzlich für die Angemessenheit variabler Vergütungsbestandteile:

- die persönliche Leistung des jeweiligen Mitglieds des Geschäftsführungsorgans und
- die Leistung des Geschäftsführungsorgans als Gesamtorgan

In Bezug auf die Üblichkeit der Vergütung soll das Aufsichtsorgan das Verhältnis der Vergütung des Geschäftsführungsorgans zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt auch in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigen, wobei das Aufsichtsorgan für den Vergleich festlegt, wie der obere Führungskreis und die relevante Belegschaft abzugrenzen sind.

Die Gesamtvergütung eines Mitgliedes der Geschäftsführung soll die monetären Vergütungsteile, die Versorgungszusagen, sonstige Zusagen, insbesondere für den Fall der Beendigung der Tätigkeit, Nebenleistungen jeder Art und Leistungen von Dritten, die im Hinblick auf die Geschäftsführertätigkeit zugesagt oder im Geschäftsjahr gewährt wurden, umfassen.



Für Geschäftsführungen soll sich die Vergütung in einen fixen und einen variablen Gehaltsbestandteil (ohne Malus-Regelung) gliedern. Bei angestellten Geschäftsführungen beträgt der variable Gehaltsbestandteil max. 30% des fixen Gehaltsbestandteils. Bei verbeamteten Geschäftsführungen richtet sich der variable Gehaltsbestandteil an den jeweils aktuellen Regelungen zum Beamtenrecht (hier: „Gewährung von Prämien für besondere Leistungen“; max. ein monatliches Anfangsgrundgehalt der Besoldungsgruppe im Geschäftsjahr).

Der variable Gehaltsbestandteil ist durch Zielvereinbarungen zwischen der Geschäftsführung und der/dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates (bzw. wenn nicht vorhanden, durch die/den Vorsitzende/n der Gesellschafterversammlung) jährlich zu definieren. Mehrjährige Zielvereinbarungen sind unabhängig davon zulässig. Die Verabschiedung der Tantiemeregelung obliegt dem jeweiligen Aufsichtsrat, bzw. falls nicht vorhanden, der Gesellschafterversammlung (siehe hierzu auch Anlage III. b)). Die Zielvereinbarungen sollen sich, soweit vorhanden, an der Strategie der Gesellschaft orientieren. Es können einmalige sowie jährlich wiederkehrende, an den geschäftlichen Erfolg gebundene Komponenten und auch Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung enthalten sein. Die Gesellschafterversammlung ist über die Zielvereinbarung zu informieren.

Die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsführung soll durch die Wirtschaftsprüferin oder den Wirtschaftsprüfer anhand der Geschäftsführungsverträge überprüft und schriftlich bestätigt werden.

4.12.4 Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Geschäftsführung

Geschäftsführung und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des kommunalen Unternehmens und unter Beachtung der Erfüllung der Gesellschafterziele der Stadt Flensburg für das kommunale Unternehmen eng zusammen.

Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist Aufgabe der Geschäftsführung und der/des Aufsichtsratsvorsitzenden.

Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsführung nach Art und Umfang näher festlegen. Berichte der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat sind in der Regel in schriftlicher Form zu erstatten. Entscheidungsnotwendige Unterlagen und Mitteilungsvorlagen werden den Mitgliedern des Aufsichtsrates rechtzeitig, in der Regel zehn Tage vor der Sitzung zugeleitet. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat oder ein einzelnes Mitglied jederzeit die Möglichkeit, Berichte von der Geschäftsführung zu bestimmten Themen zu verlangen, wobei die Berichterstattung an den gesamten Aufsichtsrat zu erfolgen hat.

Eine gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat sowie in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung. Alle Organmitglieder stellen sicher, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeiter/innen die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten.

Die Geschäftsführung bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrates vor und nimmt regelmäßig an den Aufsichtsratssitzungen teil. Der Aufsichtsrat kann bei Bedarf ohne die Geschäftsführung tagen.



Geschäftsführung und Aufsichtsrat beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführungs- bzw. Aufsichtsratsmitgliedes grob fahrlässig, so haften sie der Gesellschaft gegenüber mit Schadensersatz.

4.13 Wirtschaftsprüfer/in

Sofern der Landesrechnungshof nach KPG die Bestellung der/des Abschlussprüferin/Abschlussprüfers nicht vornimmt, obliegt die Bestellung gemäß Muster-Gesellschaftsvertrag der Stadt Flensburg dem Aufsichtsrat. Dieser trifft mit der/dem Abschlussprüferin/Abschlussprüfer auch die Honorarvereinbarung. In den Fällen, in denen der Landesrechnungshof die Beauftragung vornimmt, erfolgt ein Empfehlungsbeschluss durch den Aufsichtsrat.

Das Beteiligungscontrolling ist rechtzeitig an der Auswahl der/des Abschlussprüferin/Abschlussprüfers (Einholung von 3-6 Angeboten, davon mindestens 2 Auswahlgespräche, Vorschlag an das Entscheidungsgremium) beratend zu beteiligen. Sofern der Landesrechnungshof Auftraggeber ist, kann er die Prüfungsschwerpunkte festlegen. Ergänzend soll der Aufsichtsrat unter Einbeziehung des Beteiligungscontrollings eigene Prüfungsthemen in Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer festlegen. Die Ausschreibung erfolgt durch die Geschäftsführung. Auftraggeber ist der Landesrechnungshof (Ausnahme: Große Kapitalgesellschaften; z.Z. nur Stadtwerke Flensburg), dem über das Beteiligungscontrolling alle relevanten Abschlussprüfer/innen mitgeteilt und dem jährlich die Unabhängigkeitserklärungen zugesandt werden. Für die Beschaffung der Unabhängigkeitserklärung und der Kontaktdaten des/der Abschlussprüfers/Abschlussprüferin ist die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Der/die Abschlussprüfer/in ist mit einer Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG zu beauftragen. Hierzu sind im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse einschließlich der Erfüllung des Wirtschaftsplanes zu prüfen und zu beurteilen.

Die Wirtschaftsprüfer/innen sind darauf zu verpflichten, alle prüfungsrelevanten Informationen im Prüfbericht festzuhalten. Ein Festhalten von Informationen in einem Managementletter oder ähnlichen Unterlagen, die ausschließlich der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt werden, ist nicht zulässig. Ergänzende Unterlagen zum Prüfbericht sind dem Aufsichtsrat und dem Beteiligungscontrolling zeitnah zur Verfügung zu stellen. Prüfungsfeststellungen, die einen Änderungs- oder Korrekturbedarf nach sich ziehen, sind in Abstimmung mit dem/der Wirtschaftsprüfer/in von der Geschäftsführung in übersichtlicher Form zum Zwecke der Nachprüfung dem Aufsichtsgremium vorzulegen. Diese müssen bis zur nächsten Prüfung abgearbeitet werden. Nur in Ausnahmefällen kann abweichend davon mit einer entsprechenden Begründung die Abarbeitung verschoben oder auf diese verzichtet werden.

Der/die Wirtschaftsprüfer/in nimmt an den Beratungen des Aufsichtsrates bzw. - sofern nicht vorhanden - der Gesellschafterversammlung über den Jahresabschluss teil. Er/Sie berichtet über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung.

Vor der Präsentation des Jahresabschlusses in der Gesellschafterversammlung ist von dem/der Wirtschaftsprüfer/in in Abstimmung mit der Geschäftsführung zum Vorgespräch einzuladen. Das Gespräch kann im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung oder in einem separaten Gespräch erfolgen. Das Vor- und/oder Abschlussgespräch hat unter Beteiligung des



verantwortlichen Mitgliedes des Verwaltungsvorstandes, der/des Vorsitzenden des Aufsichtsrates sowie der Gesellschafterversammlung, des Beteiligungscontrollings und des Landesrechnungshofes (sofern Auftragsgeber) stattzufinden.

Die Auswahl einer/eines Wirtschaftsprüferin/s soll nach Auffassung des Landesrechnungshofes für sechs Jahre erfolgen. Ein Abweichen von diesem Regelzyklus ist nur möglich, wenn Qualität oder Wirtschaftlichkeit der Prüfung nicht gegeben sind. Eine Wiederbestellung ist i.d.R. frühestens nach Ablauf von sechs weiteren Jahren zulässig. Unabhängig davon ist eine jährliche Bestellung des/der Abschlussprüfers/Abschlussprüferin bzw. ein entsprechender Empfehlungsbeschluss durch das Aufsichtsgremium erforderlich.

4.14 Externe Berater/innen

Die Auswahl von externen Beratern und Beraterinnen für die Erarbeitung von Strategien oder die Bearbeitung von konzernweiten Aufgabenstellungen ist mit dem Beteiligungscontrolling abzustimmen.

Werden externe Berater/innen zur Unterstützung bei der Erarbeitung von Strategien eingesetzt, ist durch das Unternehmen und das Beteiligungscontrolling jeweils ein/e Koordinator/in zu benennen. Für die Beauftragung des/der externen Beraters/Beraterin muss eine Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung erfolgen. In diesem Fall sind dem Beschlussgremium mindestens zwei externe Berater/innen vorzuschlagen. Diese sollen auch für Fragen persönlich in der Gremiumssitzung zur Verfügung stehen.

5. Steuerung der städtischen Unternehmen

5.1 Gesellschaftsverträge

Neben den Inhaltsvoraussetzungen nach § 3 GmbH-Gesetz und den unternehmensspezifischen Gegebenheiten sollen Gesellschaftsverträge in Gliederung und Inhalt in einer einheitlichen Form verfasst werden. Hierzu hat die Stadt Flensburg Musterverträge auf Basis der Vorgaben des schleswig-holsteinischen Innenministeriums (siehe Anlage I. a) und b)) entworfen, die für die städtischen Beteiligungen Anwendung finden sollen.

5.2 Strategien

Die Aufgaben des Unternehmens werden im Gesellschaftsvertrag / in der Satzung als Gegenstand bestimmt.

Es sollen klare und messbare operative Zielvorgaben zur Umsetzung und Realisierung des Unternehmensgegenstandes und des öffentlichen Auftrages für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des kommunalen Unternehmens durch die Geschäftsführung definiert werden.

Zur Erarbeitung eines strategischen Unternehmenskonzeptes für einen Zeitraum von i.d.R. fünf Jahren, in dem die Ziele des Unternehmens im Einklang mit den Zielen der Stadt Flens-



burg definiert werden, wird eine Arbeitsgruppe eingesetzt. Diese Arbeitsgruppe besteht im Normalfall aus jeweils einem Mitglied aller Fraktionen der Ratsversammlung, darunter mindestens der/die Vorsitzende der Gesellschafterversammlung, der/die Vorsitzende des Aufsichtsrates, das zuständige Mitglied des Verwaltungsvorstandes, das Beteiligungscontrolling sowie ggf. der zuständige Fachbereich.

Die zu vereinbarenden Ziele sollen unternehmensspezifische Leistungs-, Erfolgs- und Finanzkennzahlen enthalten, die in inhaltlicher, fachlicher und finanzieller Hinsicht eindeutig, messbar, erreichbar und bedeutsam sind.

Dieses Konzept muss sowohl von den Gremien des Unternehmens als auch von der Ratsversammlung beschlossen und regelmäßig (i.d.R. alle 5 Jahre) fortgeschrieben werden. Abgeleitet vom strategischen Unternehmenskonzept werden Ziele im Wirtschaftsplan konkretisiert. Die Umsetzung liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung. Die Kontrolle der Erfüllung der strategischen Ziele obliegt den Aufsichtsgremien und dem Beteiligungscontrolling.

Die Geschäftsführung berichtet dem Aufsichtsgremium ausführlich einmal jährlich über die Umsetzung der Strategie der Gesellschaft. Das Beteiligungscontrolling berichtet mindestens einmal jährlich über die Umsetzung der Strategien aller Gesellschaften im Hauptausschuss und erstellt jährlich einen nicht-öffentlichen Jahresabschluss- und Strategiebericht. Das Strategie-Berichtswesen soll anhand eines Soll/Ist-Vergleiches und einer Abweichungsanalyse erfolgen.

Nach Möglichkeit sollen Unternehmensziele nach Pflicht- und Prioritäts-Zielen unterteilt werden, wobei Pflicht-Ziele in jedem Fall erreicht / eingehalten werden müssen. Prioritäts-Ziele werden in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen „stufenweise“ berücksichtigt. Es wird empfohlen 1 bis 3 Pflicht-Ziele und 3 bis 6 Prioritäts-Ziele zu definieren.

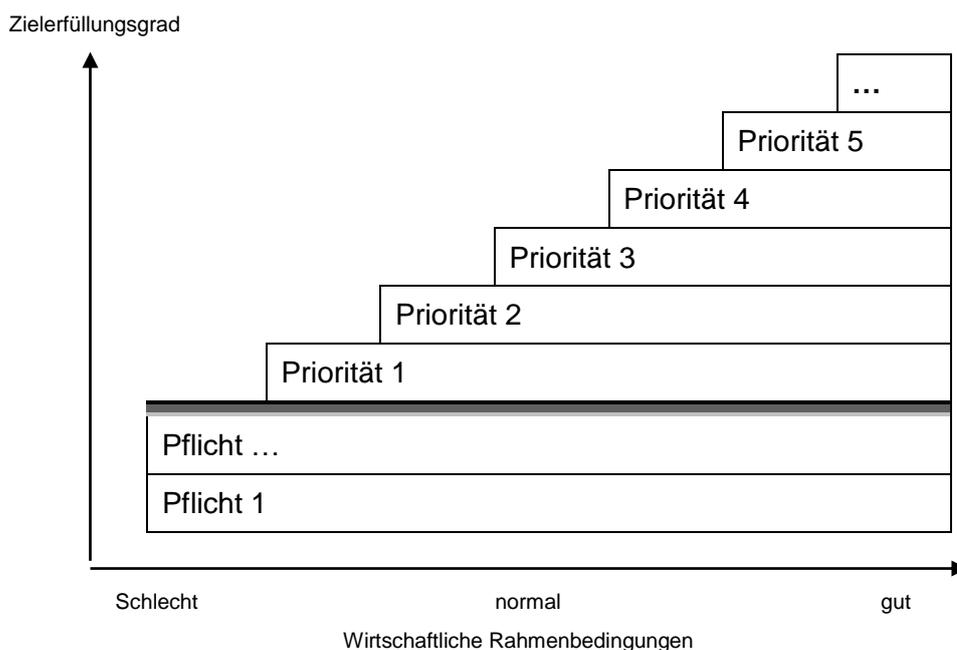


Abbildung 3: Musterdarstellung von strategischen Unternehmenszielen



5.3 Sitzungsteilnahme

Um einen umfänglichen und direkten Informationsfluss zu gewährleisten, damit das Beteiligungscontrolling seine Aufgaben in vollem Umfang wahrnehmen kann, nimmt das Beteiligungscontrolling an den Sitzungen der Gesellschafterversammlung sowie der Aufsichtsgremien beratend teil.

5.4 Berichtswesen

Der Gesellschafter Stadt Flensburg ist gemäß §§ 45 a-c Gemeindeordnung (GO) dazu verpflichtet, die wirtschaftliche Betätigung der Stadt Flensburg strategisch zu steuern. Um diese Leistung des Beteiligungscontrollings zu erbringen, ist die damit verbundene Informationsversorgung wechselseitig zwischen Gesellschafter und Unternehmen sicherzustellen.

Aufgrund der im Flensburger Kodex erfolgten Verpflichtung zu Familienfreundlichkeit, Gleichstellung und Inklusion soll sich das jährliche Berichtswesen auch über diese Themenfelder der kommunalen Unternehmen erstrecken.

5.4.1 Bericht im Hauptausschuss

Das Beteiligungscontrolling informiert die Mitglieder des Hauptausschusses über Themen und Inhalte der Gremiensitzungen der Unternehmen, ggf. der Strategieprozesse sowie über aktuelle Entwicklungen rund um das Thema Beteiligungscontrolling. Der nicht-öffentliche „Bericht der Beteiligungssteuerung“ erfolgt in Form einer Präsentation. Diese kann bei Bedarf von Berechtigten bei der Geschäftsführung für den Hauptausschuss (Fachbereich Zentrale Dienste, allgemeine Abteilung) und dem Beteiligungscontrolling eingesehen werden. Eine Aushändigung ist nicht vorgesehen.

5.4.2 Wirtschaftsplan

Der Wirtschaftsplan der Unternehmen ist dem Beteiligungscontrolling in Vorbereitung der Haushaltsplanung der Stadt Flensburg termingerecht einzureichen. Bei Wirtschaftsplänen von Unternehmen, welche darüber hinaus Zuschüsse, Zuwendungen oder Leistungsentgelte aus dem Haushalt der Stadt Flensburg erhalten, stellt das Beteiligungscontrolling die Abstimmungen mit dem fachlich zuständigen Fachbereich sowie der Abteilung Finanzwirtschaft sicher. Im Übrigen ist das Beteiligungscontrolling in die Wirtschaftsplanung frühzeitig einzubeziehen.

Der Wirtschaftsplan soll in sinngemäßer Anwendung der Vorschriften der Eigenbetriebsverordnung erstellt werden. Insbesondere sind eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsplan), eine Plan-Bilanz (bei vertretbarem Aufwand), ein 5-Jahres-Erfolgsplan (Planzahlen für das aktuelle und kommende Wirtschaftsjahr sowie Prognose für drei weitere Geschäftsjahre), ein Investitionsplan sowie ein Stellenplan zu erstellen. Die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung soll den voraussichtlichen Erfolg unterschiedlicher Sparten oder Produktgruppen darstellen. Ein Abweichen hiervon ist zu begründen.



Die Bestandteile des Erfolgsplanes haben dabei die Planzahlen für das kommende Wirtschaftsjahr, die Planzahlen sowie eine Prognose für das laufende Wirtschaftsjahr und die Ist-Zahlen des vergangenen Wirtschaftsjahres tabellarisch gegenüberzustellen. Die Planungen haben so zu erfolgen, dass ein späterer Plan-Ist-Vergleich mit den Jahresabschlüssen uneingeschränkt ermöglicht wird. Es ist auf einen ausreichenden Detaillierungsgrad zu achten. Auf wesentliche Positionen ist im Erläuterungsteil einzugehen.

Der Wirtschaftsplan eines Geschäftsjahres besteht mindestens aus:

- Detailliertem Erfolgsplan für das kommende Wirtschaftsjahr
- 5-jährigem Erfolgsplan
- 5-jährigem Finanzplan und Investitionsplan
- Stellenplan (Anzahl Vollzeitäquivalente)

In den Erläuterungen zum Wirtschaftsplan sind aufzuführen:

- Begründungen zu den Abweichungen (zum Vorjahr bzw. aktuellem Wirtschaftsjahr)
- Darstellung der Planungsprämissen für die einzelnen Planungsrechnungen (Aufgaben, Leistungs- und Erfolgskennzahlen)
- Umsetzungsplan der strategischen Unternehmensziele

5.4.3 Unterjähriges Berichtswesen

Die unmittelbaren Beteiligungsunternehmen erstellen ein unterjähriges Berichtswesen. Die Inhalte und der Aufbau der unterjährigen Berichte müssen dem Mindeststandard des Beteiligungscontrollings zur weiteren Verarbeitung entsprechen und sind in digitalisierter Form durch die Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Die Geschäftsführung gibt hierin eine Prognose für das laufende Geschäftsjahr ab und geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufes von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Als Standardbericht wird der Halbjahresbericht definiert. Der Standardbericht kann durch Festlegung des Gesellschafters Stadt Flensburg auf eine kürzere oder längere Berichtszeit festgelegt werden (aktuelle Abweichungen vom Standard: Stadtwerke Quartalsbericht; TBZ, SV IS und KI Terialbericht, FGS und RBZs kein unterjähriger Bericht standardmäßig).

Die Geschäftsführung ist verpflichtet, eine Risikoüberwachung im Unternehmen zu etablieren, damit den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden. Derartige Entwicklungen sind dem Überwachungsorgan sowie dem Beteiligungscontrolling umgehend mitzuteilen (Ad hoc-Berichte). Wesentliche Störungen in der Zusammenarbeit bei den Konzerntöchtern der Stadt sind unmittelbar berichtspflichtig.

5.4.4 Jährliches Berichtswesen

Das Beteiligungscontrolling erstellt jährlich einen Beteiligungsbericht über alle unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen. Die Anforderungen des § 1 Abs. 3 GemHVO-Doppik, wonach von den Unternehmen, an denen die Stadt unmittelbar bzw. mittelbar zu mehr als 50 % beteiligt ist, die aktuellen Wirtschaftspläne und letzten Jahresabschlüsse beigelegt werden sol-



len, werden im Band 1 des jeweiligen Haushaltes erfüllt. Die Unternehmen haben bei der Erstellung des Beteiligungsberichtes entsprechend mitzuwirken.

Der zusammengefasste, standardisierte Bericht über die Unternehmen beinhaltet u.a.:

- Allgemeine Daten zum Unternehmen (Zweck / Aufgabe der Gesellschaft, rechtliche Grundlagen, Beteiligungsverhältnisse, Zusammensetzung der Gesellschaftsorgane)
- Zusammengefasste GuV (inkl. Mehrjahresvergleich)
- Zusammengefasste Bilanz (inkl. Mehrjahresvergleich)
- Angaben zu Personal- und Umsatzentwicklung sowie wesentliche Finanzenbeziehungen zur jeweiligen Muttergesellschaft
- Darstellung der Spenden und Sponsoringleistungen insgesamt
- Auswirkungen auf den städtischen Haushalt
- Kennzahlen zum Unternehmen

Das Beteiligungscontrolling erstellt zusätzlich nach Beschluss aller Jahresabschlüsse von kommunalen Unternehmen einen zusammenfassenden Jahresabschluss- und Strategiebericht. Dieser ist nicht-öffentlich und beinhaltet u.a.:

- Zusammengefasste GuV (inkl. Vorjahresvergleich)
- Zusammengefasste Bilanz (inkl. Vorjahresvergleich)
- Erläuterungen der wesentlichen Abweichungen zum Vorjahr
- Prüfungsanmerkungen aus dem Fragenkatalog nach § 53 HGrG
- Informationen aus dem Lagebericht
- Strategiebericht in komprimierter Form
- Darstellung der nach Empfängern aufgeschlüsselten Spenden und Sponsoringleistungen

Die Berichte werden dem Hauptausschuss zur Kenntnis gegeben.

5.4.5 Datenübermittlung

Das Berichtswesen des Beteiligungscontrollings ist mit Hilfe standardisierter Schnittstellen durchzuführen. Maßgabe ist dabei ein möglichst schneller und papierloser Informationsaustausch zwischen Unternehmen, Beteiligungscontrolling und Entscheidungsträgern. Es erfolgt der Einsatz einer datenbankbasierten Software. Vorzugsweise werden die Daten per SuSa- und/oder Excelschnittstelle abgefragt, um eine schnelle, umfängliche und fehlervermeidende Aufbereitung und Analyse von Daten zu ermöglichen. Unternehmen werden verpflichtet, diesen Prozess zu unterstützen.

5.5 Fristen

Beim Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Beteiligungscontrolling sollen folgende Fristen berücksichtigt werden:

- Einladungen inkl. Vorlagen zu Sitzungen der/des Gesellschafterversammlung/Verwaltungsrats spätestens zwei Wochen vor Sitzungstermin



- Vorlagen zu gesellschaftsrechtlichen Änderungen spätestens acht Wochen vor Sitzungstermin (Hintergrund: ggf. Anzeige Kommunalaufsicht 6-Wochen-Frist)
- Abgabe der unterjährigen Berichte spätestens acht Wochen nach dem Berichtsstichtag
- Prüfung zum Jahresabschluss spätestens drei Wochen vor der abschließenden Beratung und Beschlussfassung im jeweiligen Gremium
- Wirtschaftsplan spätestens drei Wochen vor der abschließenden Beratung und Beschlussfassung im jeweiligen Gremium
- Niederschriften der Aufsichtsratssitzungen und der Gesellschafterversammlungen spätestens vier Wochen nach der jeweiligen Sitzung

Vorlaufzeiten, die notwendig sind, um seitens des Beteiligungscontrollings Vorlagen für die politischen Gremien zu erstellen, müssen durch die Unternehmen entsprechend berücksichtigt werden.

5.6 Terminplan (für Unternehmen)

Die Unternehmen übermitteln auf Anfrage der Verwaltung bis zum 15. November eines Jahres die standardisierten Termine des nächsten Jahres.

Das Beteiligungscontrolling informiert die Beteiligungsunternehmen zu Jahresbeginn über wichtige Termine hinsichtlich der Haushaltsplanung der Stadt. Sollten sich unterjährig zwingende Terminänderungen ergeben, sind diese unmittelbar dem Unternehmen mitzuteilen. Sollte einem Unternehmen eine Termineinhaltung nicht möglich sein, bedarf es einer frühzeitigen Rücksprache mit dem Beteiligungscontrolling.

5.7 Kommunalaufsicht und Landesrechnungshof

Sofern Sachverhalte der Beteiligungsunternehmen einer Mitteilung/Abstimmung gegenüber Ministerien des Landes Schleswig-Holstein oder der überörtlichen Aufsicht bedürfen, erfolgt diese federführend durch das Beteiligungscontrolling. Hierzu bedient sich das Beteiligungscontrolling der Unterstützung der Rechtsabteilung sowie der fachlichen Ansprechpartner/innen in den Beteiligungsunternehmen. Die Aufsichtsgremien werden entsprechend zeitnah informiert.

5.8 Flensburger Kodex

Der Flensburger Kodex ist für die Unternehmen bindend. Die Entsprechenserklärung für den Kodex (siehe Anlage II. b)) ist jährlich zusammen mit dem Jahresabschluss, spätestens jedoch bis zum 31.05. an das Beteiligungscontrolling weiterzuleiten.

6. Fortschreibung

Dieses Kodex-Handbuch inkl. Anlagen tritt rückwirkend zum 1. Januar 2021 in Kraft. Zeitgleich mit dem Flensburger Kodex wird das Kodex-Handbuch regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.



Anhang

Die einzelnen Anlagen können in digitalisierter Form beim Beteiligungscontrolling der Stadt Flensburg abgefordert werden.

- I. a) Muster Gesellschaftsvertrag GmbH
- I. b) Muster Satzung AöR
- II. a) Checkliste für den Flensburger Kodex
- II. b) Muster Entschuldigungsbescheinigung für den Flensburger Kodex
- III. a) Musteranstellungsvertrag Geschäftsführung
- III. b) Muster zur Prämienberechnung bei Geschäftsführungsgehältern
- III. c) Muster Geschäftsordnung für die Geschäftsführung
- IV. Muster Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat (*analoge Anwendung für den Verwaltungsrat*)

