

Vertraulich

Freie und Hansestadt Hamburg  
Finanzbehörde

27.03.2018

## Organisationsuntersuchung zur Optimierung der Beteiligungssteuerung der Freien und Hansestadt Hamburg

Abschlussbericht

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	i
Tabellenverzeichnis.....	ii
Abkürzungsverzeichnis.....	iii
1. Zusammenfassung.....	1
2. Ausgangslage und Zielsetzung.....	3
3. Vorgehensweise.....	5
4. Ergebnisse der Analyse.....	10
4.1. Bewährte Eckpunkte des Beteiligungsmanagements .....	10
4.2. Dokumentenanalyse und Interviews.....	11
4.3. Aufgaben- und Ressourcenanalyse.....	16
4.4. Berichtsinventur .....	20
5. Ergebnisse der Sollkonzeption .....	23
5.1. Darstellung des Steuerungskreislaufes im Beteiligungsmanagement der FHH.....	23
5.2. Managementkalender der Beteiligungssteuerung.....	25
5.3. Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung .....	28
5.3.1. Ziel und Zweck der Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung.....	29
5.3.2. Aufgaben der Portfolioanalyse und -steuerung im Rahmen der Beteiligungssteuerung	30
5.3.3. Instrumente der Portfolioanalyse und -steuerung .....	31
5.3.3.1. Kennzahlen.....	31
5.3.3.2. Steuerungscluster .....	32
5.3.3.3. Risikobewertung.....	38
5.3.3.4. Portfolioanalysen.....	39
5.4. Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung für das Beteiligungsmanagement .....	41
5.4.1. Ziel und Zweck der Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung.....	41
5.4.2. Eckpunkte zur Entwicklung einer zentralen Datenbanklösung.....	43
5.4.3. Betreuung der zentralen Datenbank.....	45
5.5. Stärkung der zentralen Services für das Beteiligungsmanagement in der Finanzbehörde...	45
5.6. Leitlinien zur Organisation des Beteiligungsmanagements in den Fachbehörden.....	49
5.7. Empfehlungen zur Mandatsverteilung .....	50
5.8. Anpassung des Berichtswesens.....	51
5.8.1. Ziele des Berichtswesens.....	52

5.8.2.	Wesentliche Bestandteile des Berichtswesens der Beteiligungsunternehmen .....	53
5.8.3.	Wesentliche Bestandteile des Berichtswesens der FHH .....	56
5.8.4.	Priorisierung der Maßnahmen zur Optimierung des Berichtswesens.....	59
5.9.	Zusammenfassung der organisatorischen Anpassungen in der Finanzbehörde .....	59
5.9.1.	Methodische Hinweise zur Ermittlung des personellen Ressourcenbedarfs .....	59
5.9.2.	Ergebnis der organisatorischen Anpassungen .....	60
6.	Zeitlicher Maßnahmenplan zur Umsetzung der Optimierungsvorschläge .....	64
	Anlagenverzeichnis .....	68

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektbereiche und -phasen .....	5
Abbildung 2: Steuerungskreislauf der FHH .....	23
Abbildung 3: Managementkalender der Beteiligungssteuerung .....	25
Abbildung 4: Portfolioperspektiven als Grundlage für die Bildung von Steuerungscluster .....	34
Abbildung 5: Portfolioperspektive Investitionen, exemplarische Anlagevermögenmatrix I .....	35
Abbildung 6: Portfolioperspektive Anlagenabnutzung, exemplarische Anlagevermögenmatrix II .....	36
Abbildung 7: Exemplarisches Risiko- und Chancen-Cluster, Anlagevermögenmatrix I .....	36
Abbildung 8: Exemplarisches Risiko- und Chancen-Cluster, Anlagevermögenmatrix II .....	37
Abbildung 9: Beispiel Gesamtrisikoprofil für ein Beteiligungsunternehmen .....	39
Abbildung 10: Aufgaben-Portfolioanalyse .....	40
Abbildung 11: Wettbewerbs-Portfolioanalyse .....	41
Abbildung 12: Zentrale Datenbank .....	42
Abbildung 13: Informationsfluss in der zentralen Datenbank .....	44
Abbildung 14: Empfohlene Aufgabengewichtung im Beteiligungsmanagement der Fachbehörden ...	50
Abbildung 15: Sollkonzeption der unterstützenden Berichtsinstrumente .....	52
Abbildung 16: Integration der Bestandteile des aktuellen Beteiligungsberichts in vorhandene Berichtsinstrumente .....	57
Abbildung 17: Zusammenfassung der organisatorischen Anpassungen .....	60
Abbildung 18: Maßnahmenplan zur Umsetzung der Optimierungspotenziale .....	65

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auszug zu Mandatszahlen .....	14
Tabelle 2: Prozess-Funktions-Matrix im Beteiligungsmanagement.....	17
Tabelle 3: Anzahl Beschäftigte und VZÄ im Beteiligungsmanagement .....	19
Tabelle 4: Akteure der FHH zur Wahrnehmung und Unterstützung von Gesellschafteraktivitäten .....	24
Tabelle 5: Größenklassen von Beteiligungsunternehmen.....	33
Tabelle 6: Inhalte der zentralen Datenbank .....	43
Tabelle 7: Priorisierung der Maßnahmen zur Optimierung des Berichtswesens .....	59

# Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Afa	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
AK	Anschaffungskosten
AktG	Aktiengesetz
AöR	Anstalt öffentlichen Rechts
AÖU	Ausschuss Öffentliche Unternehmen
AR	Aufsichtsrat
BASFI	Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration
BGV	Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz
BIS	Behörde für Inneres und Sport
BKM	Behörde für Kultur und Medien
BS	Zahl der Beschäftigten
BSW	Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen
BU	Beteiligungsunternehmen
BUE	Behörde für Umwelt und Energie
BW	Buchwert
BWFG	Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung
BWVI	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation
CIR	Cost-Income-Ratio
EAV	Ertrag aus Verlustausgleich
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBITDA	Earnings Before Interest and Tax, Depreciation and Amortization
EBIT-Marge	Earnings Before Interest and Tax Marge
EK	Eigenkapital
EUR	Euro
FB	Finanzbehörde
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
GES	Gesellschafter
GF	Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HCGK	Hamburger Corporate Governance Kodex

HGB	Handelsgesetzbuch
HGV	Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH
HH	Finanzbehörde – Haushalt und Jahresabschluss
HH-Plan	Haushaltsplan
HK	Herstellungskosten
i. d. R.	In der Regel
JA	Jahresabschluss
KA	Konzernabschluss
Ldf.-Nr	Laufende Nummer
LG	Lenkungsgruppe
LHO	Landeshaushaltsordnung
MA	Mitarbeiter
mbh	mit beschränkter Haftung
o. g.	oben genannt
PFS	Portfolioanalyse und -steuerung
ROCE	Return On Capital Employed
SAGA	Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg
SGG	Städtische Gebäudeeigenreinigung GmbH
SK	Senatskanzlei
SköU	Senatskommission für öffentliche Unternehmen
SLA	Service Level Agreement
Stb.	Stabstelle
TEUR	Tausend Euro
VG	Vermögensgegenstand
VJ	Vorjahr
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WiPlan	Wirtschaftsplan

# 1. Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis der Organisationsuntersuchung zur Optimierung der Beteiligungssteuerung der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Die Untersuchung hat die städtische Organisation des Beteiligungsmanagements sowie das beteiligungsrelevante Berichtswesen zum Gegenstand. Untersuchungszeitraum war Juli 2017 bis März 2018. Der Auftrag wurde durch das Amt 3 der Finanzbehörde erteilt. Die Analyse und Konzeption erfolgte in enger Rückkopplung mit den Entscheidern<sup>1</sup> und Experten im Bereich des Beteiligungsmanagements der FHH.

Die Beteiligungssteuerung der FHH ist seit dem Jahr 2002 nach dem so genannten Verantwortungsmodell organisiert. Demnach liegt die fachliche und wirtschaftliche Steuerung der Beteiligungen in der jeweils zuständigen Fachbehörde. Auch die Finanzbehörde nimmt für einige Beteiligungen Fachbehördenaufgaben wahr. Darüber hinaus ist die Finanzbehörde im erweiterten Verantwortungsmodell bei einer Anzahl als wirtschaftlich besonders bedeutsam eingestufte Beteiligungen in die finanzielle Steuerung eingebunden. Zudem ist die Finanzbehörde mit Grundsatz- und Querschnittsaufgaben der Beteiligungssteuerung betraut. Das Verantwortungsmodell sieht primär eine Steuerung über die Aufsichtsräte vor. Die grundlegende Verantwortungsteilung zwischen Fachbehörden und Finanzbehörde sowie die primäre Steuerung über Aufsichtsräte ist laut Auftraggeber beizubehalten.

Wesentliche Verbesserungspotentiale sehen wir hingegen in der Umsetzung einer Portfoliosteuerung für die Beteiligungen der FHH, der verbesserten Datenhaltung, der Stärkung zentraler Servicefunktionen, der Unterstützung des Beteiligungsmanagements der Fachbehörden mittels organisatorischer Leitlinien und der Optimierung des Berichtswesens.

Mit der Ressortzuständigkeit in der Beteiligungssteuerung der FHH geht einher, dass strategische Erwägungen vorrangig aus der Perspektive der zuständigen Fachbehörden erfolgen. Ein ganzheitlicher Blick auf das städtische Beteiligungsportfolio ist bisher nur in einzelnen Querschnittsthemen vorgesehen. Demzufolge besteht Entwicklungspotential im Hinblick auf übergeordnete strategische Zielvorgaben, die Verwendung einheitlicher Steuerungskennzahlen, die kritische Prüfung der Weiterentwicklung des Beteiligungsportfolios sowie die Bewertung der finanziellen Risiken innerhalb des Beteiligungsportfolios. Daher empfehlen wir die Etablierung einer Portfoliosteuerung des Beteiligungsvermögens der FHH. Die Portfoliosteuerung analysiert und kontrolliert anhand ausgewählter Steuerungsinstrumente die Ausgestaltung und Entwicklung des Beteiligungsportfolios entlang gesamtstädtischer Ziele. Wir schlagen vor, diese Aufgabe in einer neuen Organisationseinheit (Funktion) „Portfolioanalyse und -steuerung“ im Amt 3 der Finanzbehörde zu verorten und initial mit fünf Vollzeitäquivalenten (VZÄ) auszustatten.

Die FHH besitzt mit der zentralen Unternehmensdatenbank ein Instrument, mit dem Informationen und Daten zur Beteiligungssteuerung gesammelt und gespeichert werden können. Die Datenbank wird bislang für die Erstellung des Beteiligungsberichts und des Konzernabschlusses verwendet, dafür wird die Datenbank unterschiedlich genutzt und gepflegt. Wir empfehlen, die Verwendung von Unternehmensdaten zur Beteiligungssteuerung auszubauen. Das schließt eine Erweiterung der bisher genutzten Daten um weitere Stamm- und Bewegungsdaten sowie die Berücksichtigung neuer Funktionalitäten zur Datenspeicherung, -erfassung und -analyse mit ein. Die zentrale Datenbank soll zukünftig als „Single Source of Truth“ nicht nur der Finanzbehörde, sondern auch den Fachbehörden dienen. Für die Entwicklung neuer Datenbankfunktionalitäten schlagen wir vor, einen möglichst hohen Automatisierungs-

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Vereinfachung wird ausschließlich die männliche Form verwendet. Personen weiblichen wie männlichen Geschlechts sind darin gleichermaßen eingeschlossen.

grad anzustreben. Wir empfehlen, den zentralen technischen und organisatorischen Support zum laufenden Betrieb der Datenbank im Amt 2 anzusiedeln, und gehen von einem zusätzlichen personellen Ressourcenbedarf in Höhe von zwei VZÄ aus.

Die Finanzbehörde ist in ihrer Querschnittsrolle für einheitliche Standards im städtischen Beteiligungsmanagement zuständig. Zur weiteren Stärkung der Einheitlichkeit empfehlen wir, die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ fortzuentwickeln und adressatengerechter zu gestalten. Darüber hinaus sollten die Kapazitäten zur Unterstützung der Einhaltung zentraler Regelungen verstärkt sowie ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess initiiert werden. In diesem Kontext ist die Senatskommission für öffentliche Unternehmen (SköU) als zentrale Entscheidungs- und Eskalationsinstanz verstärkt einzubinden. Zur Stärkung dieser zentralen Servicefunktion im Amt 3 der Finanzbehörde empfehlen wir eine Ressourcenaufstockung um ein VZÄ.

Aus unserer Aufgaben- und Ressourcenanalyse hat sich ergeben, dass in einigen Fachbehörden der Bereich Beteiligungsmanagement mit weniger als drei VZÄ sehr klein ist. Zusätzlich stellen wir vereinzelt eine hohe Aufgabenfragmentierung im dezentralen Beteiligungsmanagement fest. Kleinstorganisationen sowie unzureichende Aufgabenbündelung sind Effizienz- und Professionalisierungshemmnisse. Zur Unterstützung der Fachbehörden schlagen wir daher Leitlinien für die Organisationsgestaltung des Beteiligungsmanagements vor. Darüber hinaus empfehlen wir, im Einklang mit dem Verantwortungsmodell in der Finanzbehörde ein Angebot für Shared-Services im Beteiligungsmanagement zu etablieren.

Das beteiligungsbezogene Berichtswesen besteht aus einer umfangreichen internen und externen Berichterstattung. Es bestehen Optimierungspotenziale im Hinblick auf die Standardisierung der einzelnen Berichtsformate, ihre Aussagekraft und Relevanz für die einzelnen Berichtsadressaten und die Abstimmung der in ihnen enthaltenen Informationen aufeinander. Wir empfehlen daher eine Anpassung des Berichtswesens. Diese umfasst die Definition und Weiterentwicklung von Mindeststandards für alle Berichte, die Neugestaltung einzelner Berichte (Risikobewertungsbericht und Kennzahlenbericht) und die Zusammenfassung von Berichten (Geschäfts- und Beteiligungsbericht). Als verbindlichen Orientierungsrahmen für einen lückenlosen und standardisierten Informations- und Berichtsprozess empfehlen wir zudem die Einführung eines Managementkalenders. Die Anpassung des Berichtswesens kann im Wesentlichen mit den bestehenden personellen Ressourcen geleistet werden. Die Erstellung des Risikobewertungsberichts und des Kennzahlenberichts ist als Aufgabe der Portfolioanalyse und -steuerung vorgesehen.

Die benannten Optimierungspotenziale sind in der Soll-Konzeption in Kapitel 5 dieses Berichts ausführlich beschrieben.

Der Soll-Konzeption geht eine kurze Ausführung zur Ausgangslage und Zielsetzung der Organisationsuntersuchung (Kapitel 2) sowie der dafür gewählten Vorgehensweise (Kapitel 3) voraus. In Kapitel 4 sind die Ergebnisse der Ist-Erhebung zusammengefasst. Diese besteht im Wesentlichen aus den Erkenntnissen der durchgeführten Dokumentenanalyse und Interviews, der Aufgaben- und Ressourcenanalyse sowie der Berichtsinventur zum Beteiligungsmanagement. Im abschließenden Kapitel 6 geben wir anhand eines Maßnahmenplans einen Ausblick auf die relevanten Umsetzungsaktivitäten.

## 2. Ausgangslage und Zielsetzung

Die FHH hat einen Teil ihrer städtischen Aufgaben auf rechtlich selbständige Beteiligungsunternehmen übertragen. Zum Zeitpunkt der Analyse war die FHH an ca. 90 Unternehmen des privaten Rechts sowie Anstalten des öffentlichen Rechts unmittelbar und an ca. 280 Unternehmen mittelbar beteiligt.

Die Beteiligungssteuerung hat der Senat seit dem Jahr 2002 nach dem sogenannten Verantwortungsmodell organisiert. Demnach erfolgt die fachliche und fiskalische Steuerung nach dem Ressortprinzip aus der zuständigen Behörde. Die Behörden steuern primär über die Aufsichtsräte oder vergleichbare Unternehmensorgane der Beteiligungsunternehmen. Mittelbare Beteiligungen der FHH oder HGV werden über das jeweilige Mutterunternehmen gesteuert.

Die Finanzbehörde ist zudem im sogenannten erweiterten Verantwortungsmodell bei einer Anzahl als wirtschaftlich besonders bedeutsam eingestufte Beteiligungen in die fiskalische Steuerung eingebunden<sup>2</sup>. Darüber hinaus ist die Finanzbehörde mit Grundsatz- und Querschnittsaufgaben der Beteiligungssteuerung betraut. In dieser Funktion ist sie unter anderem für die Herausgabe und Aktualisierung von Regelwerken wie den „Hinweisen für das Beteiligungsmanagement der FHH“ oder den Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK) zuständig. Die überbehördliche Beschlussfassung zu Fragen der Beteiligungssteuerung erfolgt durch die SköU.

Mit Einführung des Verantwortungsmodells wurden die nachfolgenden wesentlichen Ziele verbunden:

- ▶ Stärkung der Verantwortung der Aufsichtsgremien,
- ▶ Verbesserung der Effizienz, Verschlankung der Strukturen und Vermeidung von Doppelarbeit,
- ▶ Erhaltung des Qualitätsniveaus der Steuerung sowie Herstellung eines Höchstmaßes an Einheitlichkeit des Beteiligungsmanagements.

Die wesentliche Herausforderung in der Beteiligungssteuerung der FHH besteht in der Notwendigkeit, fachliche Leistungsziele und Wirtschaftlichkeitsziele angemessen auszubalancieren und dabei in einer verteilten Organisationsstruktur mit dezentralen (Verantwortung in den Fachbehörden) sowie zentralen Beteiligten (in der Finanzbehörde) effektiv und effizient zusammenzuarbeiten. Aufgrund der zunehmenden Anzahl und wirtschaftlichen Bedeutung der städtischen Unternehmen sowie steigender regulatorischer Anforderungen (u. a. Schuldenbremse, Energiewirtschaftsgesetz) ist die Komplexität der Beteiligungssteuerung der FHH in den letzten Jahren gestiegen.

Vor diesem Hintergrund hat die SköU auf Basis der Drucksache Nr. 34 (vom 20. September 2016) beschlossen, ein Projekt einzusetzen, um die Beteiligungssteuerung zu optimieren und die fiskalische Steuerung der öffentlichen Unternehmen zu erweitern. Das Ziel des Projekts ist es, die Effektivität und die Effizienz der Prozesse im Beteiligungsmanagement und damit verbunden die Aufgabenteilung zwischen den Fachbehörden und der Finanzbehörde zukunftsfähig auszurichten. Des Weiteren soll der Standardisierungsgrad und die Aussagekraft des steuerungsrelevanten Berichtswesens, ausgerichtet auf die fachlichen und wirtschaftlichen Ziele der FHH, erhöht werden. Der vorliegende Bericht fasst die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung zusammen.

Gegenstände der Untersuchungen sind:

- ▶ die Analyse der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation der Beteiligungssteuerung,
- ▶ die Erarbeitung von Vorschlägen zur Optimierung des Beteiligungsberichtswesens und

---

<sup>2</sup> Zum Zeitpunkt der Analyse waren 18 Beteiligungsunternehmen dem erweiterten Verantwortungsmodell zugeordnet (Stichtag 31.12.2017).

- ▶ die Quantifizierung der sich aus den Vorschlägen zur Optimierung der Steuerungs- und Geschäftsprozesse sowie des Berichtswesens ergebenden Anforderungen an den Personalbedarf.

Die Organisationsuntersuchung erfolgt dabei unter spezifischen Vorgaben. Der Grundsatz der fachlichen Verantwortung der Behörden für die ihnen zugeordneten Unternehmen soll bestehen bleiben. Ebenso werden das Unternehmensportfolio sowie die Rolle der HGV als Holding nicht beleuchtet. Darüber hinaus konzentriert sich die Analyse auf Beteiligungsunternehmen im engeren Sinne. Die Steuerung von Landesbetrieben und Sondervermögen ist nicht Gegenstand der Untersuchung.

### 3. Vorgehensweise

Die Organisationsuntersuchung zur Optimierung der Beteiligungssteuerung fand im Zeitraum Juli 2017 bis März 2018 statt. Nachfolgende Abbildung zeigt die inhaltliche und zeitliche Vorgehensweise der Untersuchung.

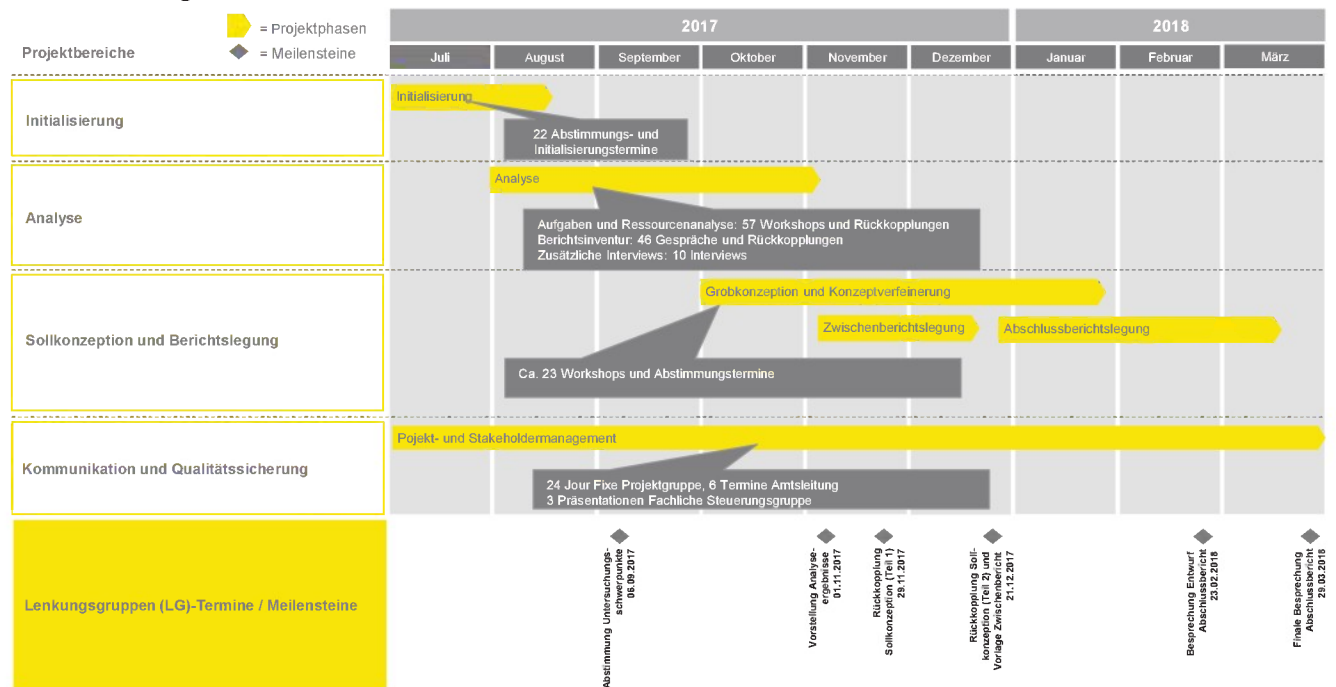


Abbildung 1: Projektbereiche und -phasen

Die Untersuchung wurde durch eine Lenkungsgruppe begleitet, die inhaltliche Untersuchungsschwerpunkte gesetzt hat, zur Rückkopplung inhaltlicher Ergebnisse diente und Entscheidungsgremium im Projekt war. Sowohl auf Seiten der Auftraggeberin als auch auf Seiten EY war eine zuständige Projektleitung benannt. Darüber hinaus wurde EY eine Projektgruppe benannt, die während des Auftrags beraten und die zuständigen Auskünfte erteilt hat. Die jeweiligen Vertreter in den Projektorganen sind der Anlage 1 zu entnehmen.

Die Untersuchungsvorgehensweise gliedert sich in die Phasen „Initialisierung“, „Analyse“ und „Sollkonzeption und Berichtslegung“. Zudem fanden durchgängig Kommunikations- und Qualitätssicherungsaktivitäten statt. Inhaltlich wurden mit „Optimierung Berichtswesen“ und „Optimierung Strukturen und Prozesse“ zwei sogenannte Workstreams gebildet. Die gesamte Untersuchung wurde in enger Zusammenarbeit zwischen der Finanzbehörde als Auftraggeberin und EY als Auftragnehmer durchgeführt. In Summe gab es über 190 Interaktionen (Workshops, Interviews, Abstimmungstermine und schriftliche, inhaltliche Abstimmungen). Nachfolgend beschreiben wir die Aktivitäten in den einzelnen Untersuchungsphasen näher.

#### Initialisierung

In der ersten Phase erfolgte die Feinplanung des Projektes in enger Abstimmung mit der Projektleitung seitens des Auftraggebers. Nach Festlegung der einzubindenden Stakeholder sowie der Projektmeilensteine wurden die wesentlichen Stakeholder in der Finanzbehörde und in den Fachbehörden per E-Mail über den Start und den Inhalt des Projektes informiert. Daran anschließend erfolgten im Rahmen

von Initialgesprächen eine persönliche Vorstellung der Projektleitung des Auftragnehmers und die Erläuterung der Projektziele sowie des weiteren Projektvorgehens. Gesprächspartner waren die Amtsleitungen der Ämter 3 und 2 der Finanzbehörde, die Leitungskräfte in den Abteilungen 31 und 32 sowie den Organisationseinheiten des Beteiligungsmanagements in den Behörden BASFI, BGV, BIS, BUE/BSW, BWFG, BKM und in der BWVI. Ergänzend wurden Gespräche mit der Geschäftsführung der HGV geführt.

## *Analyse*

Im Rahmen der Analyse haben wir die Ist-Situation im Beteiligungsmanagement aufgenommen und bewertet. Die Analyse erstreckte sich auf drei Bereiche:

- a) Dokumentenanalyse und Interviews (bestehende Dokumentation und durchgeführte Interviews),
- b) Aufgaben- und Ressourcenanalyse (Workshops und strukturierte Datenabfrage) sowie
- c) Berichtsinventur (strukturierte Datenabfrage).

Nachfolgend stellen wir die jeweilige Herangehensweise in den drei Analysebereichen näher dar.

### *a) Dokumentenanalyse und Interviews*

Ausgangspunkt unserer Analyse war die Sichtung diverser bereitgestellter Dokumente. Flankierend wurden zahlreiche Interviews zu spezifischen Aspekten des städtischen Beteiligungsmanagements durchgeführt. Unsere Analysemaßnahmen beinhalteten u. a.:

- ▶ Dokumentenanalyse zur bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation im Beteiligungsmanagement, dem aktuellen Beteiligungsberichtswesen sowie den Ausführungen des Rechnungshofes der FHH zur Beteiligungssteuerung.
- ▶ Interview mit der verantwortlichen Projektleiterin zu den Ergebnissen aus dem Kennzahlenprojekt der FHH und Durchsicht der Übersichten Finanzwirtschaftliche Steuerungskennzahlen für ausgewählte Beteiligungen.
- ▶ Abschlussbericht des Forschungsprojekts zur Weiterentwicklung des Haushaltswesens der FHH – Verbesserung der parlamentarischen Steuerung (Drucksache 21/9120).
- ▶ Vertiefungsinterviews in der Finanzbehörde zu beteiligungsrelevanten Prozessen und zum Berichtswesen. Dabei wurden Abläufe und Prozesse im Beteiligungsmanagement (inklusive der Führungs- und Unterstützungsprozesse zur Beteiligungssteuerung) in Gänze betrachtet. Darüber hinaus wurden die Erkenntnisse aus der Aufgaben- und Ressourcenanalyse sowie der Berichtsinventur mit Prozessverantwortlichen, Prozessbeteiligten oder Berichtsadressaten vertieft.
- ▶ Interviews mit dem Ausschussvorsitzenden sowie den Obleuten der Bürgerschaftsfraktionen im Ausschuss Öffentliche Unternehmen zu den Anforderungen an ein geeignetes Beteiligungsberichtswesen.
- ▶ Ein Gespräch mit Vertretern des Rechnungshofes der FHH zu ihren Berichterstattungsergebnissen zur Beteiligungssteuerung.
- ▶ Grobanalyse der bestehenden Beteiligungsdatenbank, den damit verbundenen Informationsflüssen für die Erstellung des Konzernabschlusses und des Beteiligungsberichts sowie der organisatorischen Verantwortung in der Datenbankbetreuung.

### *b) Aufgaben- und Ressourcenanalyse*

Ziel der Aufgaben- und Ressourcenanalyse war die Erstellung einer Prozess-Funktions-Matrix des Status Quo im Beteiligungsmanagement der FHH. Die Prozess-Funktions-Matrix stellt die Prozesse bzw. Aufgaben im Beteiligungsmanagement den bearbeitenden Organisationseinheiten und Ressourcen gegenüber. Derart entsteht ein Überblick über Zuständigkeiten und Ressourcenintensität im Beteiligungsmanagement über alle relevanten Organisationseinheiten.

Grundlage der Aufgaben- und Ressourcenanalyse war ein durch die Kernarbeitsgruppe entwickelter Aufgabenkatalog. Dieser wurde im Rahmen von Workshops in den einzelnen Behörden erläutert und die Übertragbarkeit auf die FHH verifiziert. Der Aufgabenkatalog zur Aufgaben- und Ressourcenanalyse beinhaltet eine in vier Ebenen gegliederte Aufgaben- bzw. Prozessübersicht. Insgesamt beinhaltet der Katalog 129 Detailaufgaben. Der detaillierte Aufgabenkatalog ist als Anlage 2 beigelegt.

Der entwickelte Aufgabenkatalog war strukturgebend für die Erhebung der Personalressourcen im Beteiligungsmanagement der FHH (Ist-Erhebung der Vollzeitäquivalente). Mittels vorstrukturierter Abfragedateien wurde eine Selbstauskunft über die Anzahl der Mitarbeiter mit Aufgabenanteilen im Beteiligungsmanagement und deren Aufgabenschwerpunkte eingeholt. Die Abfrage betraf alle Behörden, in denen Mitarbeiter nach Kenntnis der Kernarbeitsgruppe mit Aufgaben des Beteiligungsmanagements betraut sind. Darüber hinaus wurde abgefragt, wo die Verantwortung bzw. Mitwirkung für die jeweiligen Aufgaben verortet ist. Die Erhebung wurde durch Erläuterungsworkshops in den betroffenen Organisationseinheiten vorbereitet. Im Rahmen von zwölf Workshops (i. d. R. mit zwei bis sechs Wissensträgern) wurden Aufbau und Inhalt der Abfragedatei und das Vorgehen beim Befüllen erläutert. Zur Verifizierung der Ressourcenanalyse wurden in den Workshops zusätzlich folgende Themen erörtert:

- ▶ Geschäftsverteilungsplan/Stellenbeschreibungen für den Aufgabenbereich des Beteiligungsmanagements und
- ▶ Betreute Einheiten (privatrechtliche Unternehmen, Anstalten, Landesbetriebe, Stiftungen etc.).

Die Finanzbehörde und die Fachbehörden wurden bei der Bearbeitung der Abfragedateien im Nachgang der Workshops zusätzlich telefonisch und per E-Mail unterstützt. Die von EY analysierten und aufbereiteten Ergebnisse wurden wiederum den Workshop-Teilnehmern aus der Finanzbehörde und den Fachbehörden zur Validierung zur Verfügung gestellt.

### *c) Berichtsinventur*

Ziel der Berichtsinventur war es, ein Prozessverständnis zum bestehenden Beteiligungsberichtswesen der FHH sowie einen Überblick über die relevanten Berichte zu erlangen. Dafür wurde den Wissensträgern in der Finanzbehörde (Amt 3 und Amt 1), den Fachbehörden, der HGV und der Senatskanzlei eine vorstrukturierte Abfragedatei zur Verfügung gestellt. Für ein einheitliches Verständnis zur Befüllung der Datei wurden Rückfragen telefonisch, per Mail oder im Rahmen von Workshops beantwortet. Die Abfragedatei zur Berichtsinventur war wie folgt aufgebaut:

- ▶ Registerblatt 1: Erläuterungen
- ▶ Registerblatt 2: Erstellte Berichte
- ▶ Registerblatt 3: Erhaltene Berichte

Im Registerblatt 1 sind Erläuterungen zur Berichtsinventur enthalten sowie Hinweise, wie bei der Befüllung der Datei vorzugehen ist und welche Ansprechpartner bei Rückfragen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus wurden die Spaltenköpfe in den Registerblättern 2 und 3 mit erklärenden Kommentaren

für eine effiziente Bearbeitung der Datei versehen. Abgefragt wurden Berichte, welche das jeweilige Beteiligungsmanagement selbst erstellt (erstellte Berichte) sowie Berichte, bei denen das Beteiligungsmanagement Berichtsempfänger ist (erhaltene Berichte). Die abgefragten Berichtsdetails sind der Anlage 3 zu entnehmen.

Die zurückgemeldeten Berichtsdaten wurden umfassend analysiert (z. B. auf Vollständigkeit, Relevanz und Aussagefähigkeit der erstellten oder erhaltenen Berichte). Die Analyseergebnisse wurden in einer Gesamtdatei zusammengeführt und zur Rückkopplung den jeweiligen Ansprechpartnern der Finanzbehörde und der Fachbehörden zur Verfügung gestellt. Danach wurden die Ergebnisse im Hinblick auf ihre Qualität in Stichproben noch einmal validiert. Die Rückkopplung wurde von EY mittels Interviews flankiert, um beispielsweise Arbeitsabläufe zur Erstellung einzelner Berichte genauer zu eruieren oder inhaltlich gleichartige, jedoch in den verschiedenen Behörden unterschiedlich bezeichnete Berichte und statistische Auswertungen zu identifizieren.

Die wesentlichen Feststellungen aus der Analyse sind im Kapitel 4 festgehalten. Die Analyse bildete die Grundlage für die nachfolgende Phase der Sollkonzeption und Berichtslegung.

### *Sollkonzeption und Berichtslegung*

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Sollkonzeption leiten sich aus den Ergebnissen der Analyse ab und sind intensiv mit der Lenkungsgruppe des Projekts sowie der Projektleitung der Auftraggeberin abgestimmt. Folgende Schwerpunkte wurden gesetzt:

- ▶ Konkretisierung und Visualisierung des Steuerungskreislaufs zur Beteiligungssteuerung der FHH,
- ▶ Entwicklung eines Managementkalenders der Beteiligungssteuerung,
- ▶ Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung des Beteiligungsvermögens der FHH,
- ▶ Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung für die Beteiligungssteuerung (Schaffung einer „Single Source of Truth“),
- ▶ Vorschlag für ein Angebot von Shared Services im Beteiligungsmanagement,
- ▶ Neuausrichtung von Teilen des beteiligungsrelevanten Berichtswesens,
- ▶ Anpassungen der Aufbauorganisation des Beteiligungsmanagements und Überprüfung der damit verbundenen Ressourcenausstattung.

Die Erarbeitung der konzeptionellen Vorschläge erfolgte schrittweise und in enger Abstimmung von EY mit den durch die Auftraggeberin installierten Projektorganen:

- ▶ Erarbeitung von initialen Vorschlägen durch EY,
- ▶ Rückkopplung der Vorschläge mit Projektleitung der Auftraggeberin und der Kernarbeitsgruppe des Projekts (Stufe 1) in Form von Einzelterminen und Workshops,
- ▶ Rückkopplung der Vorschläge mit der Lenkungsgruppe des Projekts (Stufe 2).

Die Berichtslegung erfolgte in zwei Teilen. Im ersten Schritt wurde ein Zwischenbericht erstellt. Der erstellte Zwischenbericht fasst die Eckpunkte der Sollkonzeption durch EY zusammen und zeichnet damit die Inhalte des Abschlussberichtes vor. Die Erstellung des Zwischenberichts erfolgte synchron zur Erarbeitung und Rückkopplung der konzeptionellen Vorschläge in Form von Präsentationsfolien.

Im zweiten Schritt erfolgte die Abschlussberichtslegung. Der vorliegende Abschlussbericht wurde in Abstimmungssitzungen mit der Kernarbeitsgruppe des Projekts, der Projektleitung der Auftraggeberin sowie der Lenkungsgruppe abgestimmt.

Die Ergebnisse der Sollkonzeption sind in diesem Bericht in Kapitel 5 dokumentiert. Einen groben Umsetzungspfad enthält Kapitel 6.

## 4. Ergebnisse der Analyse

Dieses Kapitel enthält die wesentlichen Feststellungen aus der Analysephase. Im Abschnitt 4.1. werden zunächst die Eckpunkte des Beteiligungsmanagements beschrieben, für die kein Handlungsbedarf besteht. Daran anschließend beschreiben wir die wesentlichen Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und den durchgeführten Interviews (Abschnitt 4.2.), der Aufgaben- und Ressourcenanalyse (Abschnitt 4.3.) sowie der Berichtsinventur (Abschnitt 4.4.). Die Analyseergebnisse sind die Grundlage für die sich anschließende Konzeption.

### 4.1. Bewährte Eckpunkte des Beteiligungsmanagements

Die Beteiligungssteuerung der FHH wurde mit der Etablierung des Verantwortungsmodells<sup>3</sup> im Jahr 2002 neu ausgerichtet und basiert seitdem mit Berücksichtigung der dazugehörigen Weiterentwicklung auf folgenden drei Eckpunkten:

- ▶ Die Fachbehörden sind für die fachliche und wirtschaftliche Steuerung der Beteiligungsunternehmen verantwortlich. Die Finanzbehörde nimmt Grundsatz- und Querschnittsaufgaben im Beteiligungsmanagement wahr und ist für die Steuerung der Beteiligungsunternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells gemeinsam mit den Fachbehörden verantwortlich.
- ▶ Die Aufsichtsräte der Beteiligungsunternehmen beraten und überwachen deren Geschäftsleitung und steuern diese im Rahmen der Zielvorgaben der FHH.
- ▶ Der regulatorische Rahmen der Beteiligungssteuerung wird aktiv mitgestaltet und regelmäßig weiterentwickelt.

Im Verantwortungsmodell liegt die originäre Zuständigkeit für die Beteiligungssteuerung in den Fachbehörden. In dieser Rolle obliegt es den Fachbehörden zu kontrollieren, dass die verantworteten Beteiligungsunternehmen effizient wirtschaften und dabei den haushälterischen Vorgaben entsprechen. Die Fachbehörden nehmen alle Eigentümerrechte gegenüber ihren Beteiligungsunternehmen (wie zum Beispiel die Entwicklung des Unternehmenszielbilds) wahr. Beteiligungen der HGV werden dabei nach gelebter Verwaltungspraxis wie direkte Beteiligungen der FHH behandelt. Die Steuerung der Beteiligungsunternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells verantworten die Fachbehörden gemeinsam mit der Finanzbehörde.

Zum Zeitpunkt der Analyse kann festgestellt werden, dass die beschriebenen Verantwortlichkeiten in und zwischen den Fachbehörden und der Finanzbehörde in der Beteiligungssteuerung der FHH etabliert sind und sich aus Sicht der Vertreter der FHH bewährt haben.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Verantwortungsmodells ist die Steuerung der Beteiligungsunternehmen über die Aufsichtsräte. Diese zeichnet sich zum einen durch eine vermehrte Entsendung von Externen als sachverständige Dritte in die Aufsichtsräte aus. Damit wird das Ziel verfolgt, die Expertise und das Know-How der Aufsichtsräte zu erhöhen und gleichzeitig den steigenden inhaltlichen Ansprüchen der Aufsichtsratsstätigkeiten zu entsprechen. Zum anderen umfasst sie eine Stärkung der Rechte und Pflichten der Aufsichtsräte, insbesondere die Sorgfaltspflicht der einzelnen Mandatsträger.

Die bisherige Steuerung über Aufsichtsräte hat sich als zentrales Element der Beteiligungssteuerung der FHH bewährt und soll grundsätzlich nicht verändert werden.

---

<sup>3</sup> Das Verantwortungsmodell aus dem Jahr 2002 ersetzt das bis dato gültige Funktionsmodell aus dem Jahre 1983.

Das übergeordnete Regelwerk zur Beteiligungssteuerung besteht im Wesentlichen aus der Landeshaushaltsordnung (LHO), den „Hinweisen für das Beteiligungsmanagement der FHH“ und dem HCGK. Die LHO der FHH enthält grundlegende gesetzliche Regelungen (siehe §§ 65 ff. LHO), welche das Ausgründen und Eingehen von Beteiligungen betreffen. Zusätzlich hat die FHH die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ entwickelt und zuletzt im Jahr 2017 aktualisiert. Die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ sind eine Zusammenfassung von wichtigen Rechtsvorschriften nebst Erläuterungen, Beschlüssen des Senats und der SköU, Bemerkungen des Rechnungshofs sowie Erfahrungen der Verwaltung, die als Verwaltungsgrundsätze anerkannt sind. Sie richten sich zuvorderst an das Beteiligungsmanagement der betreffenden zuständigen Fachbehörden und sollen zu einem Management der Beteiligungen nach einheitlichen Kriterien beitragen, einer ordnungsmäßigen Wahrnehmung der Interessen der FHH dienen und die Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen erleichtern. In Ergänzung dazu sind im HCGK Leitlinien für eine verantwortungsvolle Leitung und Überwachung der Beteiligungsunternehmen festgehalten, denen diese gemäß des „Comply or Explain“ zu entsprechen haben.

Das bestehende Regelwerk schafft einen elementaren organisatorischen Grundrahmen für die Beteiligungssteuerung der FHH. Die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ sind zukünftig weiterhin als die übergeordnete Verfahrensdokumentation des Beteiligungsmanagements der FHH zu führen und pflegen. Maßnahmen zu einer zusätzlichen inhaltlichen Ausgestaltung und Ergänzung der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ sind in Abschnitt 5.5. beschrieben.

## 4.2. Dokumentenanalyse und Interviews

Die mittels Dokumentenanalyse und den durchgeführten Interviews gewonnenen Erkenntnisse betreffen folgende Aspekte:

- a) Strategische Gesamtsteuerung
- b) Erweitertes Verantwortungsmodell
- c) Rolle des Aufsichtsrats und Mandatsverteilung
- d) Datenhaltung und Konsistenz der Daten
- e) Durchsetzbarkeit zentraler Vorgaben
- f) Verschränkung von Beteiligungssteuerung und Haushaltsplanung

Nachfolgend werden unsere Feststellungen zu den o. g. Untersuchungspunkten dargelegt.

### a) *Strategische Gesamtsteuerung*

Das Verantwortungsmodell sieht vor, dass die Fachbehörden für die strategische Steuerung der ihr zugeordneten Beteiligungsunternehmen zuständig sind. Eine strategische Gesamtsteuerung, die einen Rahmen für eine strategische Steuerung der Einzelunternehmen im Hinblick auf städtische Gesamtziele vorgibt, ist bislang nicht vorgesehen. In unserer Analysen manifestiert sich das vor allem an folgenden Aspekten:

#### 1. *Steuerungsstrategie, aus der sich strategische Ziele ableiten lassen:*

Unsere Dokumentenanalyse ergibt, dass weder in den „Hinweisen für das Beteiligungsmanagement der FHH“ noch im HCGK ein gesamtstädtisches Zielsystem festgehalten ist, welches eine Gesamtstrategie für die FHH enthält. Dementsprechend lassen sich Gesellschafterziele und allgemeine Zielvorgaben für die Erstellung der Zielbilder für die Beteiligungsunternehmen nicht ableiten. Darauf wird auch in den Interviews und schriftlichen Stellungnahmen hingewiesen. Es

wird wiederholt der Wunsch nach eindeutigen und langfristigen Zielen einer übergeordneten Beteiligungssteuerung geäußert. Insbesondere im Hinblick auf die Zielkonflikte zwischen Daseinsvorsorge und Ergebnisorientierung, in denen sich öffentliche Unternehmen befinden, ist es laut der Interviewpartner notwendig, strategische Zielvorgaben klarer aufeinander abzustimmen und damit den Beteiligungsunternehmen einen transparenten Zielorientierungsrahmen zur Verfügung zu stellen.

2. *Einheitliche Steuerungskennzahlen:*

Die SköU hat im Jahr 2008 beschlossen, dass für die Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells in der Planung und dem Berichtswesen einheitliche Kennzahlen (EBIT/EBITDA, EBIT-Marge und ROCE) zum Einsatz kommen sollen. Wie aus unseren Gesprächen mit der Finanzbehörde hervorgeht, ist das bislang nur bei vereinzelt Unternehmen der Fall. Bei diesen Unternehmen würden die Kennzahlen allerdings nicht umfangreich für die vorgesehenen Planungs- und Analysezwecke verwendet. Eine konsistente, einheitliche Steuerung der Beteiligungsunternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells entlang der benannten Kennzahlen ist damit nicht möglich.

3. *Steuerungsfokus im Hinblick auf Größe und Bedeutung der Beteiligungsunternehmen:*

Die Beteiligungssteuerung der FHH sieht lediglich mit dem erweiterten Verantwortungsmodell eine Auswahl von Beteiligungsunternehmen vor, die einer intensiveren Betreuung durch die Finanzbehörde und die Fachbehörden bedürfen. Eine weitere festgeschriebene und/oder kodifizierte Ausdifferenzierung des Steuerungsfokus besteht nicht und liegt in der Eigenverantwortung der Fachbehörden.

4. *Steuerung des Beteiligungsportfolios unter Einschluss der mittelbaren Beteiligungen:*

Die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ legen einen Prozess fest, wie zu prüfen ist, dass ein angemessener Einfluss der FHH bei mittelbaren Beteiligungen sichergestellt werden kann.<sup>4</sup> Aus Rückmeldungen in Workshops und Interviews schließen wir, dass der festgeschriebene Prozess nur vereinzelt in Gänze verfolgt wird und Anwendung findet. Zudem ergibt unsere Analyse zur Erfassung des gesamten Beteiligungsbestandes der FHH, dass dieser je nach berücksichtigter Datenquelle unterschiedlich dokumentiert ist. In den Fachbehörden und der Finanzbehörde werden demzufolge unterschiedliche Datengrundlagen zur Erfassung des aktuellen Beteiligungsbestandes verwendet. Eine umfangreiche, regelmäßige und kritische Prüfung des öffentlichen Zwecks einzelner mittelbarer Beteiligungen sowie eine konsolidierte Gesamtschau auf die gesamte Entwicklung der mittelbaren Beteiligungen erfolgt damit nicht im – der Größe des Beteiligungsportfolios – angemessenen Maße.

5. *Gesamtrisikobewertung über das Beteiligungsportfolio:*

Die Analyse des bestehenden Risikoberichts im Rahmen der Berichtsinventur ergibt, dass darin die Risiken der einzelnen Beteiligungsunternehmen berichtet werden (vgl. zur Berichtsinventur insgesamt Abschnitt 4.4.). Eine Identifikation und Bewertung des Beteiligungsportfolios im Sinne einer Gesamtrisikoschau<sup>5</sup> ist darin bislang nicht vorgesehen. Damit bestehen Unsicherheiten hinsichtlich eventueller Risiken, die sich aus der Gesamtzusammensetzung des Beteiligungsportfolios ergeben (z. B. auf den Haushalt der FHH oder die Infrastruktur).

Wir stellen fest, dass eine stärkere zentrale strategische Gesamtsicht auf das Beteiligungsvermögen erforderlich ist. Dazu bedarf es insbesondere einer konsequenten Entwicklung und Umsetzung zentra-

---

<sup>4</sup> Vgl. Hinweise für das Beteiligungsmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg, 2017, S. 17f.

<sup>5</sup> Vgl. Hinweise für das Beteiligungsmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg, 2017, S. 54.

ler Ziel-Vorgaben sowie dafür geeigneter Instrumente und Berichtsformate. In unserer Konzeption schlagen wir zu diesem Zweck die Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung des Beteiligungsvermögens vor (Abschnitt 5.3.).

#### *b) Erweitertes Verantwortungsmodell*

Das Verantwortungsmodell steht als bewährtes Grundmodell des Beteiligungsmanagements der FHH nicht in Frage. Dies betrifft grundsätzlich auch das erweiterte Verantwortungsmodell und die damit verbundene Aufgabenteilung zwischen Fachbehörde und Finanzbehörde. Unsere Analyse hat punktuell Entwicklungspotentiale ergeben. Dies betrifft folgende Aspekte:

1. *Kriterien zur Auswahl der Beteiligungsunternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells:*  
Derzeit sind keine festen Kriterien für die Aufnahme von Beteiligungsunternehmen in das erweiterte Verantwortungsmodell vorhanden. Die aktuelle Auswahl der 18<sup>6</sup> aus wirtschaftlicher und/oder politischer Sicht bedeutenden Unternehmen, besteht teilweise noch aus den in 2002 durch den Senat ausgewählten Unternehmen. Änderungen in der Auswahl sind seitdem überwiegend durch Absprachen zwischen der Finanzbehörde und den zuständigen Fachbehörden oder durch formale Beschlüsse der SköU erfolgt. Die SköU hat beschlossen, dass ihr künftig einmal jährlich die Unternehmen zum Beschluss vorgelegt werden.
2. *Einbeziehung der Finanzbehörde bei allen steuerungsrelevanten Themen:*  
Aus den Interviews geht hervor, dass z. B. die Einbeziehung der Finanzbehörde in Planungsgespräche zwischen Geschäftsführung und Fachbehörde, die Beteiligung am Behördengespräch zum Jahresabschluss oder ggf. die Beteiligung an Arbeitsgruppen zu Einzelprojekten nicht geregelt sind.

Einen konzeptionellen Vorschlag zu den Auswahlkriterien für die Beteiligungsunternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells unterbreiten wir in Abschnitt 5.3.. Mögliche Optionen zur Einbeziehung der Finanzbehörde in allen steuerungsrelevanten Themen zeigen wir in Abschnitt 5.5. auf.

#### *c) Rolle des Aufsichtsrats und Mandatsverteilung*

Die Steuerung der Beteiligungsunternehmen über die Aufsichtsräte ist als ein wesentlicher Bestandteil im Verantwortungsmodell verankert und wird als bewährter Eckpunkt des Beteiligungsmanagements gesehen (vgl. Abschnitt 4.1.).

Bei der Analyse der Aufsichtsratsmandate haben wir festgestellt, dass es Mandatsträger gibt, die gleichzeitig fünf oder mehr Aufsichtsratsmandate bei Beteiligungsunternehmen wahrnehmen. Vergleiche dazu die nachfolgende Tabelle 1.

Die Daten zeigen, dass einzelne Personen bis zu zehn und mehr Aufsichtsratsmandate innehaben. Alleine bezogen auf den Sitzungsrhythmus sind bei zehn Aufsichtsratsmandaten pro Jahr bis zu 40 Aufsichtsratssitzungen zu bestreiten. Im HCGK wird eine Maximalanzahl von zehn Aufsichtsratsmandaten – davon höchstens fünf Vorseite – für Mandatsträger empfohlen. Nach unserer Einschätzung bedarf dies stets der Würdigung des Einzelfalls. Dabei geben wir Folgendes zu bedenken:

---

<sup>6</sup> Stand 31.12.2017.

Status	Mandate	Anzahl
FHH	$\geq 5$ und $< 10$	6
FHH	$\geq 10$	4
<b>Gesamt</b>		<b>10</b>

**Tabelle 1: Auszug zu Mandatszahlen<sup>7</sup>**

Jedes Mandat erfordert eine Vorbereitung, aktive Teilnahme und eine Nachbereitung der Sitzungen sowie darüber hinaus eine intensive Auseinandersetzung mit den Unternehmen. Das ist – in Abhängigkeit von der Situation und der Größe des Beteiligungsunternehmens – mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand verbunden. Dies gilt noch verstärkt, wenn herausgehobene Rollen (z. B. Aufsichtsratsvorsitz, Vorsitz im Finanzausschuss) bekleidet werden. Im Abschnitt 5.7. der Konzeption greifen wir das Thema Mandate auf.

#### *d) Datenhaltung und Konsistenz der Daten*

Die Finanzbehörde hat mit der zentralen Unternehmensdatenbank ein Instrument geschaffen, mit dem Informationen und Daten zur Beteiligungssteuerung gesammelt und gespeichert werden. Die Datenbank wird bislang für die Erstellung des Beteiligungsberichts und des Konzernabschlusses verwendet, dafür wird die Datenbank unterschiedlich genutzt und gepflegt. Aus den Interviews mit Vertretern von Amt 1, Amt 2 und Amt 3 sowie den IT-Architekten ergeben sich einige wesentliche Verbesserungspotentiale.

Zunächst ist auffällig, dass die Unternehmensdaten der Beteiligungsunternehmen in unterschiedlichem Umfang gepflegt sind. Im Datenbestand enthalten sind Abschlüsse von im FHH Konzernabschluss vollkonsolidierten und nicht vollkonsolidierten Beteiligungsunternehmen sowie Angaben zu Aufsichtsrats- und Geschäftsführungsmitgliedern. Aktuell differieren die Prozesse zur Erfassung der jährlichen Daten und Kennzahlen in der Unternehmensdatenbank in Abhängigkeit davon, ob das Beteiligungsunternehmen vollkonsolidiert oder nicht vollkonsolidiert ist. Letztere Unternehmensdaten werden nicht über einen Datenimport übernommen, sondern werden manuell in die Datenbank eingetragen. Beteiligungsunternehmen, die nicht vollkonsolidiert und nicht im Beteiligungsbericht aufgeführt sind, werden weder mit ihren Stammdaten noch mit ihren Bewegungsdaten in der Datenbank erfasst. Diese Unternehmen werden aktuell lediglich für die Darstellung von Beteiligungen im Amt 3 mit Rumpfdaten (z. B. Unternehmensbezeichnung) gepflegt.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass gleiche Unternehmensdaten sowohl zentral als auch dezentral erfasst werden. Die Unternehmensdatenbank wird vornehmlich zentral von der Finanzbehörde im Amt 2 und im Amt 3 mit unterschiedlichen Berechtigungen gepflegt. Gleichzeitig steht das Web-Portal für die Erfassung von Texten für den Beteiligungsbericht dezentral den Fachbehörden zur Verfügung. Zudem erfolgt die Erhebung und Erfassung von Daten durch die Beteiligungsunternehmen selbst. Das führt im Einzelfall dazu, dass Unternehmensdaten mehrfach manuell erfasst werden.

<sup>7</sup> Datenbasis (Stand 22.09.2017) sind Unternehmen, deren Aufsichtsratsbesetzung in der Zuständigkeit der SköU liegt (i. d. R. für direkte Mehrheitsbeteiligungen).

Des Weiteren haben wir festgestellt, dass Beteiligungsunternehmen in verschiedenen Datenquellen mit unterschiedlichen Bezeichnungen geführt werden. Die Unterschiede sind zwar nur marginal, erschweren aber elektronisch gestützte Auswertungen. Nachfolgend zwei Beispiele aus unserer Datenanalyse:

- a) Variante 1: Tu Tech Innovation GmbH und Variante 2: TuTech Innovation GmbH
- b) Variante 1: SAGA - Siedlungsaktiengesellschaft Hamburg und Variante 2: SAGA Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg

Hinsichtlich der Betreuung der Datenbank sehen wir ein Risiko in der technischen Betreuung und Umsetzung ggf. benötigter Anpassungen und Erweiterungen der für die Finanzbehörde eigenentwickelten Unternehmensdatenbank. Diese erfolgen derzeit allein durch einen extern beauftragten IT-Applikationsarchitekten. Eine Vertretungsregelung besteht nicht.

Insgesamt konstatieren wir, dass die bereits existierende Unternehmensdatenbank das Bestreben der Finanzbehörde um eine konsistente und effiziente Datenhaltung zeigt. Wir empfehlen, diesen Lösungsansatz konsequent weiter zu entwickeln und eine umfassende Datenhaltung als so genannte „Single Source of Truth“ für die im Beteiligungsmanagement relevanten Daten zu etablieren. Im Abschnitt 5.4. greifen wir diese Empfehlung in der Konzeption auf.

#### *e) Durchsetzbarkeit zentraler Vorgaben*

Die Finanzbehörde ist dafür zuständig, die Einheitlichkeit des Beteiligungsmanagements der FHH und der Bilanzierung sicherzustellen. Wesentliche Vorgaben, die die Finanzbehörde dazu formuliert, sind in den „Hinweisen für das Beteiligungsmanagement der FHH“ sowie den Verwaltungsvorschriften zur Bilanzierung festgeschrieben.

Unsere Analyse zeigt, dass die festgehaltenen Vorgaben nicht durch alle Beteiligungsmanagementeinheiten eingehalten werden. Beispiele dafür sind:

- ▶ Es liegen nicht für alle Beteiligungsunternehmen Zielbilder und Unternehmenskonzepte vor.
- ▶ An die Finanzbehörde übermittelte Daten zur Erstellung des Beteiligungsberichts sind teilweise inkorrekt und unvollständig.
- ▶ Die mit Beschluss der SköU festgelegten Kennzahlen (EBIT/EBITDA, EBIT-Marge und ROCE) für die Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells werden in der Praxis wenig verwendet.
- ▶ Festgelegte Fristen werden teilweise nicht eingehalten (z. B. Erstellung des Jahresabschlusses einschließlich Vorlage des Prüfungsberichtes, Versand der Unterlagen für Aufsichtsratssitzungen sowie die Erstellung der Sitzungsprotokolle oder die Vorlage der SköU-Drucksachenentwürfe zur Behördenabstimmung).
- ▶ Die Bilanzierungsvorgaben werden nicht von allen Unternehmen vollständig eingehalten.

Wir stellen fest, dass derzeit keine zentrale hierarchische Instanz vorgesehen ist, die auf eine Einhaltung dieser Vorgaben hinwirkt und diese kontrolliert. In Abschnitt 5.5. schlagen wir vor, dafür klare Verantwortlichkeiten zu definieren und die Einhaltung von Vorgaben und Optimierung von Abläufen in einem Regelkreis durch die SköU überwachen zu lassen.

#### *f) Verschränkung von Beteiligungssteuerung und Haushaltsplanung*

In den Interviews wird wiederholt darauf hingewiesen, dass eine stärkere Verschränkung zwischen der Beteiligungssteuerung und dem Gesamthaushalt der FHH herzustellen sei. Das betrifft laut der Interviewpartner vor allem die Haushaltsplanung.

Geleistete Zuschüsse von der FHH an die Beteiligungsunternehmen sowie mögliche Verlustausgleiche und Ergebnisabführungen wirken sich direkt auf das Jahresergebnis und somit auf die zukünftigen Haushaltsplanungen der FHH aus. Andere, nicht zahlungswirksame Vorgänge wirken sich im Rahmen der Eigenkapitalspiegelmethode aber ebenso direkt auf den Haushalt der FHH aus, ohne dass dies unterjährig in den Fachbehörden und in der Finanzbehörde unmittelbar sichtbar wird. Dies sind zum Beispiel risikobehaftete Verträge mit Beteiligungsunternehmen, die zu Drohverlustrückstellungen im Abschluss der FHH führen oder Abschreibungsbedarf auf die Finanzanlagen der FHH durch Eigenkapitalminderungen bei den Beteiligungsunternehmen. Auch die Frage einer angemessenen Eigenkapitalausstattung der Beteiligungsunternehmen und die Bedeutung für den Haushalt der FHH spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle.

Aus den Interviews geht hervor, dass die systematische Verzahnung der Planungs- und Prognoserechnungen der Beteiligungsunternehmen mit Haushaltsplanung und -vollzug der FHH stärker auszuprägen ist. Dies unterstreicht ebenfalls unsere stichprobenartige Analyse des Haushaltsplans (Basis der Analyse: Einzelpläne 2017/18) in Bezug auf Investitionszuschüsse oder laufenden Betriebskostenzuschüsse durch die FHH. Es gehen lediglich für die Landesbetriebe, staatlichen Hochschulen oder Stiftungen des öffentlichen Rechts klare Zuordnungen der Zuschussverteilungen aus den Einzelplänen hervor. Informationen zu Ergebnisabführungsverträgen finden sich hingegen teilweise im Beteiligungsbericht.

Dadurch ergibt sich ein hoher Abstimmungsbedarf zwischen den jeweils Beauftragten des Haushalts der Fachbehörde mit dem Ansprechpartner im Amt 2, um alle Auswirkungen auf den Haushalt der FHH im Blick zu behalten und unvorhergesehene Belastungen des Haushalts zum Jahresende, insbesondere aus nicht zahlungswirksamen Sachverhalten, im Rahmen der Bilanzierung zu vermeiden. Eine systematische Einbeziehung der jeweils zuständigen Organisationseinheiten des Beteiligungsmanagements, die Wissensträger der wirtschaftlichen Entwicklung der Beteiligungsunternehmen sind, findet nur in Ansätzen statt.

Eine strukturierte Analyse der Wechselwirkungen zwischen Wirtschaftsplan, Zielerreichung und Haushalt der FHH ist erforderlich, um Auswirkungen auf den Haushalt der Fachbehörden und damit auf den Gesamthaushalt der FHH frühzeitig zu erkennen, Ursachen zu analysieren und Handlungsspielräume zu nutzen. In Abschnitt 5.2. der Konzeption greifen wir das Thema Verschränkung zwischen der Beteiligungssteuerung und dem Haushalt der FHH auf.

#### 4.3. Aufgaben- und Ressourcenanalyse

Die nachfolgende Prozess-Funktions-Matrix (Tabelle 2) zeigt die für das Beteiligungsmanagement in der FHH aufgewendeten personellen Ressourcen und ihre Verteilung auf die verschiedenen, mit Aufgaben des Beteiligungsmanagements betrauten Behörden. Die Prozentangaben zeigen bezogen auf die jeweiligen Organisationseinheiten die angegebene Verteilung der Ressourcen auf die verschiedenen Aufgaben/Prozesse im Beteiligungsmanagement.

Level			Fachbehörden							FB	Gesamt 1	SK	HGV	Gesamt 2
			BASFI	BGV	BUE / BSW	BWFG	BWVI	BKM	BIS					
Ressourcen		Anzahl MA mit Aufgabenanteilen im Beteiligungsmanagement	5	2	7	11	8	16	n/a	26	75	6	7	88
		VZÄ mit Aufgabenanteilen im Beteiligungsmanagement	4,3	1,5	5,3	10,8	7	15	n/a	25,6	69,5	4,9	6,9	81,3
		davon Anteil Betreuung Landesbetriebe und Sondervermögen	2%	33%	2%	14%	0%	25%	n/a	4%	10%	3%	0%	9%
		davon Anteil sonstige Tätigkeiten	12%	13%	6%	64%	7%	47%	n/a	27%	32%	72%	38%	35%
		VZÄ Beteiligungsmanagement im engeren Sinne	3,7	0,8	4,9	2,4	6,5	4,3		17,2	39,9	1,2	4,3	45,3
Aktivitäten	1	Beteiligungsverwaltung	40%	37%	45%	41%	47%	47%	n/a	57%	50%	69%	13%	47%
	2	Operatives Beteiligungsmanagement	19%	19%	25%	18%	16%	28%	n/a	18%	20%	57%	7%	20%
	2	Bestellung / Abberufung der Organe (Aufsichtsrat / Beirat)	5%	0%	3%	3%	5%	2%	n/a	8%	5%	2%	2%	5%
	2	Geschäftsführerangelegenheiten / Vorstände	8%	4%	5%	4%	12%	6%	n/a	6%	7%	8%	0%	6%
	2	Dokumentationsfunktion	3%	2%	4%	8%	4%	2%	n/a	9%	6%	0%	2%	6%
	2	Richtlinienerarbeitung	2%	6%	4%	3%	2%	3%	n/a	7%	5%	2%	1%	4%
	2	Sonstige Berichte	3%	6%	4%	5%	8%	6%	n/a	9%	7%	0%	1%	6%
	1	Beteiligungscontrolling / Umsetzung von Strategien	24%	25%	30%	56%	29%	31%	n/a	16%	25%	20%	56%	27%
	2	Strategische Beteiligungssteuerung (mittel u. langfristige Ziele)	2%	6%	8%	8%	6%	6%	n/a	3%	5%	20%	3%	5%
	2	Eingehen und Koordination von Beteiligungen	1%	4%	4%	4%	9%	4%	n/a	2%	4%	0%	17%	5%
	2	Operative Beteiligungssteuerung	21%	15%	18%	44%	14%	21%	n/a	11%	16%	0%	36%	18%
	1	Mandatswahrnehmung / Mandatsträgerbetreuung	25%	37%	22%	4%	16%	13%	n/a	19%	19%	11%	28%	20%
	2	Fachliche Unterstützung	24%	2%	10%	3%	10%	10%	n/a	9%	11%	11%	12%	11%
	2	Eigene Mandatswahrnehmung	1%	34%	10%	1%	4%	3%	n/a	7%	6%	0%	16%	7%
	2	Schulungen (eigene oder für Dritte)	0%	1%	2%	0%	2%	0%	n/a	3%	2%	0%	0%	2%
1	Interne und externe Prozesse	11%	0%	3%	0%	7%	7%	n/a	6%	6%	0%	3%	6%	

Hinweise:

1. Zum Stichtag der Erhebung ist die Verschiebung des Beteiligungsmanagements für Dataport vom Amt 1 der Finanzbehörde zur Senatskanzlei noch nicht berücksichtigt.
2. Aus Kapazitätsgründen hat die Behörde für Inneres und Sport (BIS) entschieden, nicht am Projekt teilzunehmen.
3. Bei der BWVI sind Mitarbeiter der Fachämter, die Aufgaben im Beteiligungsmanagement wahrnehmen, nicht enthalten.

### Tabelle 2: Prozess-Funktions-Matrix im Beteiligungsmanagement

Aus den erhobenen Zahlen lassen sich einige wesentliche Feststellungen treffen. Dabei geht es um folgende Themen:

- a) Gewichtung der Tätigkeiten im Beteiligungsmanagement
- b) Personalkapazität für das Beteiligungsmanagement der FHH insgesamt
- c) Personelle Größe einzelner Organisationseinheiten des Beteiligungsmanagements
- d) Aufgabenkonzentration der Beschäftigten im Beteiligungsmanagement
- e) Aufgabenabgrenzung zwischen den Beteiligten

Nachfolgend führen wir die konkreten Feststellungen näher aus.

#### *a) Gewichtung der Tätigkeiten im Beteiligungsmanagement*

Die Prozess-Funktions-Matrix in Tabelle 2 zeigt die Gewichtung einzelner Aktivitäten in Prozentwerten. Erwartungsgemäß nehmen die tagesgeschäftlichen, termingebundenen Tätigkeiten sehr viel mehr Raum ein als die strategische Steuerung. Dennoch erscheint in der Gesamtschau (Spalten Gesamt 1 und 2) ein Anteil von 5% für die strategische Beteiligungssteuerung (mittel- und langfristige Ziele) auffällig gering. Dies bedeutet, dass sich im gesamten Beteiligungsmanagement der FHH in Summe nur etwas mehr als zwei VZÄ mit folgenden Aspekten beschäftigen:

- ▶ der Erstellung von Analysen über das Gesamtportfolio,
- ▶ der Festlegung und Überprüfung/Aktualisierung von Zielbildern,
- ▶ der Definition von Messparametern und Prüfung der Erreichung definierter Ziele (fachlich und betriebswirtschaftlich),
- ▶ der Erstellung von Konzepten (u. a. messbare Kennzahlen),
- ▶ der Überprüfung der Relevanz des europäischen Rechts (z. B. Beihilferecht) sowie
- ▶ der Untersuchung zur Investition und Desinvestition in Beteiligungen.

Eine Stärkung der strategischen Kapazitäten erscheint uns vor diesem Hintergrund angezeigt.

#### *b) Personalkapazität für das Beteiligungsmanagement der FHH insgesamt*

Der Rechnungshof der FHH hat in seiner jüngeren Berichterstattung die Personalausstattung im Beteiligungsmanagement der Stadt thematisiert. Er stellt zuletzt im Jahresbericht 2016 fest, dass die Ressourcen pro zu steuernder Beteiligung im Zeitablauf gesunken seien.<sup>8</sup>

Nachfolgende Tabelle 3 zeigt die Entwicklung der Anzahl Beschäftigter im Beteiligungsmanagement (ohne HGV und Senatskanzlei) seit 1988 gemäß Informationen des Rechnungshofs aus 2015<sup>9</sup> sowie die Ergebnisse der VZÄ-Erhebung dieser Untersuchung (dargestellt in gelb). Der Anstieg unmittelbarer und mittelbarer Beteiligungen ist im Zeitraum von 1988 bis 2002 gemäß Analyse des Rechnungshofs sehr viel höher als der Anstieg der Beschäftigten. Die im Rahmen dieser Untersuchung erhobenen Beschäftigungszahlen suggerieren einen leichten Anstieg in den Gesamtbeschäftigungszahlen des Beteiligungsmanagements verglichen mit den Ergebnissen des Rechnungshofes.

---

<sup>8</sup> Vgl. Jahresbericht des Rechnungshofs der Freien und Hansestadt Hamburg, 2016, S. 19.

<sup>9</sup> Vgl. Prüfungsmittelteilung des Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg zur Entwicklung der mittelbaren Beteiligungen, 2015, S. 18-19./ In der Erhebung der Anzahl der Beschäftigten wurden auch Teilzeitbeschäftigte (d. h. Beschäftigte sind ungleich VZÄ) berücksichtigt.

Behörde	Anzahl Beschäftigter im Beteiligungsmanagement			VZÄ*
	01.07.1988	Mitte 2012	Analyse 2017	
Finanzbehörde	22	21	26	17,2
Fachbehörden	22	30	49	22,7
Gesamt	44	51	75	39,9
	Quelle: Auswertungen der Finanzbehörde zitiert im Bericht des Rechnungshof der FHH zur Entwicklung der mittelbaren Beteiligungen aus 2015		Quelle: Auswertung EY auf Basis von Selbstauskünften der Behörden * ohne Zeitanteile außerhalb des Beteiligungsmanagements	

**Tabelle 3: Anzahl Beschäftigte und VZÄ im Beteiligungsmanagement**

Ein Vergleich der Erhebungen ist allerdings nur eingeschränkt möglich, da Unterschiede in den verwendeten Erhebungsverfahren insbesondere im Hinblick auf die Einbeziehung der Fachreferenten in den Fachämtern bestehen und Vergleichswerte für VZÄ nicht vorliegen. Auf Grundlage unserer Erhebung und der mündliche Rückmeldungen aus den Workshops gehen wir dennoch davon aus, dass die aktuelle Ressourcenausstattung für die Beteiligungssteuerung in der FHH nach wie vor knapp bemessen ist.

Wir empfehlen, zur Steigerung der Gesamteffizienz zentrale Unterstützungskapazitäten in der Finanzbehörde zu verbessern und dadurch das Beteiligungsmanagement insgesamt zu entlasten. Darauf zielen insbesondere unsere Ausführungen zur Optimierung der Datenhaltung (vgl. Abschnitt 5.4.) sowie zur Stärkung zentraler Services (vgl. Abschnitt 5.5.) ab. Zur Realisierung der genannten Verbesserungspotentiale sehen wir jeweils zusätzliche VZÄ vor (vgl. Abschnitt 5.9.).

#### *c) Personelle Größe einzelner Organisationseinheiten des Beteiligungsmanagements*

Dem Verantwortungsmodell ist eine dezentrale Aufgabenwahrnehmung in den Fachbehörden inhärent. Dies führt aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der zu steuernden Beteiligungsunternehmen teilweise zu einem sehr geringen Umfang der vorgehaltenen Kapazitäten für das Beteiligungsmanagement in den Fachbehörden. Zu nennen sind hier insbesondere die BGV mit 0,8 VZÄ sowie die BWFG mit 2,4 VZÄ. Wenn anspruchsvolle Aufgaben, wie das Beteiligungsmanagement, durch kleine Organisationseinheiten zu bewältigen sind, kommt es regelmäßig zu Herausforderungen,

- ▶ das notwendige und vielschichtige Know-How zur Wahrnehmung der Aufgaben effizient vorzuhalten und
- ▶ effektive Vertretungsregeln zu schaffen.

Wir empfehlen daher erfahrungsbasiert eine Mindestgröße von drei VZÄ. Wird diese nicht erreicht, können beispielsweise Shared-Services, wie von BUE und BSW praktiziert, ein Lösungsansatz sein. In Abschnitt 5.5. empfehlen wir zudem die Schaffung eines zentralen Angebots für Shared-Services in der Finanzbehörde.

#### *d) Aufgabenkonzentration der Beschäftigten im Beteiligungsmanagement*

Eng verbunden mit der Größe von Organisationseinheiten ist die Frage des Spezialisierungsgrades der Beschäftigten. Beteiligungsmanagement ist eine komplexe Aufgabe, die nach unserer Auffassung nicht nebenbei zu erledigen ist. Unsere Analyse zeigt, dass die mit Aufgaben des Beteiligungsmanagements

betrachten Mitarbeiter, insbesondere in der BWFG und in der BKM, im rechnerischen Durchschnitt noch große Anteile anderer Tätigkeiten wahrnehmen. Der Anteil „sonstiger Tätigkeiten“ der erfassten Beschäftigten beträgt nach eigenen Auskünften in der BWFG 64% und in der BKM 47%. Eine derartige Aufgabenfragmentierung ist nach unserer Erfahrung ein Professionalisierungshemmnis und kann damit die Effektivität und Effizienz der Aufgabenwahrnehmung senken.

In Abschnitt 5.6. empfehlen wir Leitlinien für die Organisation des Beteiligungsmanagements, die sowohl den Aspekt der Mindestgröße als auch den Spezialisierungsgrad aufgreifen.

#### *e) Aufgabenabgrenzung zwischen den Beteiligten*

Aus der Prozess-Funktions-Matrix werden die unterschiedlichen inhaltlichen Aufgabenschwerpunkte zwischen den Organisationseinheiten in den Fachbehörden sowie der Finanzbehörde deutlich. Dessen ungeachtet kommt es im Einzelfall zu Doppelarbeit. Im Zuge der intensiven Diskussionen im Rahmen der Workshops kam dafür folgendes Beispiel zutage: In einigen Fällen fordert die Finanzbehörde direkt die Datenlieferung für den Konzernabschluss bei den Beteiligungsunternehmen an. Die Gründe hierfür sind der Fachbehörde nicht bekannt. Die Fachbehörde fordert die Daten teilweise ohne Wissen, dass die Finanzbehörde diese bereits abgefragt hat, noch einmal für die Zuarbeiten im Rahmen des Beteiligungsberichts an.

### **4.4. Berichtsinventur**

Die Berichte für die Analyse und spätere Konzeption werden nach Ersteller- und Adressatenperspektive sowie hinsichtlich des Adressatenkreises unterteilt. Dabei werden alle Adressaten innerhalb der Fachbehörden und der Finanzbehörde sowie die SköU als interne Adressaten definiert. Externe Berichtsadressaten sind die Bürgerschaft und die allgemeine Öffentlichkeit. Die internen Adressaten erhalten die Berichte direkt von den Beteiligungsunternehmen, den Fachbehörden der FHH bzw. aus der zentralen Datenbank. Die Vertreter der Bürgerschaft erhalten die Informationen von den Beteiligungsunternehmen, der Bürgerschaftskanzlei, vom Senat und durch die Veröffentlichung auf der Internetseite der FHH zum Beteiligungsmanagement. Die allgemeine Öffentlichkeit erhält die Berichtsinformationen über die Veröffentlichung auf der Internetseite der FHH und des jeweiligen Beteiligungsunternehmens sowie aus dem Bundesanzeiger, dem Handelsregister, aus der Parlamentsdatenbank sowie dem Transparenzregister.

Auf Basis der analysierten Dokumente und erhaltenen Auskünfte sowie der zusammengeführten Analyseergebnisse aus der Berichtsinventur treffen wir folgende Feststellungen:

#### *a) Interne Berichterstattung*

Aufbau, Umfang und Inhalt der Quartals- und Halbjahresberichterstattung durch die Beteiligungsunternehmen sind sehr heterogen und folgen unterschiedlichen Qualitätsstandards. Zudem werden verschiedene, teils stark branchenbezogene Finanzkennzahlen von den Beteiligungsunternehmen verwendet. Die Vorgaben in den „Hinweisen für das Beteiligungsmanagement der FHH“ zur Ermittlung und Berichterstattung der dort festgelegten einheitlichen Finanzkennzahlen werden nicht von allen adressierten Beteiligungsunternehmen eingehalten (vgl. Abschnitt 4.2.). Hierdurch ist der qualitative Aussagegehalt der Berichterstattung sehr heterogen und eine strukturierte Analyse der Finanzdaten aus Portfoliosicht nur eingeschränkt möglich.

Die Vorgaben zum Wirtschaftsplan in Anlage 5 der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ beziehen sich auf den Erfolgsplan, die Personalbestandsübersicht, den Investitions- und den Finanzplan, aber beinhalten keine Regelung für eine integrierte Wirtschaftsplanung, wie sie für eine Beteiligungssteuerung in der Wirtschaft üblich ist. Hierdurch werden die Auswirkungen von wesentlichen nicht zahlungswirksamen Bilanzsachverhalten bei den Beteiligungsunternehmen auf die Teilhaushalte der Fachbehörden und damit auf den Haushalt der FHH nicht frühzeitig und deutlich genug sichtbar.

In dem Risikobericht an die SköU werden die durch die Beteiligungsunternehmen identifizierten Unternehmensrisiken zusammengefasst. Die Risikoanalyse erfolgt damit allein aus Sicht der Beteiligungsunternehmen und wird in stark aggregierter Form wiedergegeben, ohne eine Beurteilung der Auswirkungen für die FHH. Dagegen wird aus Sicht der FHH keine strukturierte Risikoanalyse und -bewertung des Beteiligungsvermögens vorgenommen. Somit werden fiskalische und leistungswirtschaftliche Risiken für die FHH ggf. nicht frühzeitig genug erkannt und antizipiert.

#### *b) Externe Berichterstattung*

In der Berichterstattung der FHH wird teilweise (zulässigerweise) mit vorläufigen Zahlen aufgrund zeitlicher Verzögerung in der Bereitstellung von Daten der Beteiligungsunternehmen gearbeitet. Daraus ergeben sich Abweichungen in den Finanzdaten zwischen den Jahresabschlüssen der Beteiligungsunternehmen und dem Beteiligungsbericht. Dies führt einerseits zu einem hohen Arbeitsaufwand für die Erstellung und teilweise doppelte Validierung der Daten. Zum anderen werden Transparenz und Vergleichbarkeit der Informationen erschwert. Ferner ist durch den abweichenden Veröffentlichungszeitpunkt die Aktualität der Daten in den Berichten unterschiedlich, was sich ebenfalls auf die Transparenz und Aussagekraft auswirkt.

Die doppelte Bereitstellung von Meldedaten, zum einen für den Konzernabschluss der HGV und zum anderen für den Konzernabschluss der FHH, führen ebenfalls zu hohem Aufwand und Doppelarbeit auf Ebene der verbundenen Unternehmen im HGV Konzern (z. B. Hamburger Hochbahn AG, Hamburger Wasserwerke GmbH oder der SAGA), der Fachbehörden und der Finanzbehörde (im erweiterten Verantwortungsmodell).

Ein weiterer Qualitätsaspekt im Rahmen der Abschlusserstellung ist die Abstimmung der Salden zwischen Beteiligungsunternehmen und weiteren Einheiten der FHH. Derzeit ergeben sich teilweise erhebliche Differenzen zwischen den Salden.

Aufgrund gesetzlicher Vorgaben und Bürgerschaftlicher Ersuchen sind verschiedene statistische Auswertungen, wie der Bericht über die gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen, der Vergütungsbericht oder der Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien der hamburgischen öffentlichen Unternehmen zu veröffentlichen. Die statistischen Daten für diese Berichte werden durch die Fachbehörden gesondert, auf unterschiedliche Art und zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben. Auch die Veröffentlichung folgt keinem einheitlichen Vorgehen. Dies führt zu einem hohen Ressourcenbedarf für die Erhebung, Zusammenstellung und Validierung der Daten. Ferner kann dies zu Inkonsistenzen in Bezug auf z. B. Vergütungsdaten im Jahresabschluss und Vergütungsbericht oder personalstatistische Daten führen.

### *c) Übergreifende Feststellungen*

Die Erhebung, Zusammenführung und Speicherung von Daten in den Fachbehörden und der Finanzbehörde erfolgt über unterschiedliche Medien und Verfahrenswege (z. B. Wirtschaftsplan und Quartalsberichterstattung). Dies führt zu einem hohen Ressourcenbedarf und birgt das Risiko von Inkonsistenzen in der Datenbasis.

In den Fachbehörden herrscht ein unterschiedliches Verständnis darüber, welche Berichte im Rahmen der Beteiligungssteuerung zu erstellen sind und welche Relevanz sie für Steuerungszwecke besitzen. Dementsprechend divergieren die Berichte hinsichtlich ihres Inhalt und ihrer Qualität für Steuerungszwecke.

Bei der Berichterstattung der Beteiligungsunternehmen wird hinsichtlich der Berichtsanforderungen und des Inhalts nicht in strukturierter Weise nach Größe und Risikoeinstufungen unterschieden (z. B. keine größenabhängige Quartalsberichterstattung, keine Inanspruchnahme von handelsrechtlichen Erleichterungsvorschriften für kleine Beteiligungsunternehmen in Bezug auf die Erstellung und/oder Prüfung von Jahresabschlüssen). Entsprechend ressourcenintensiv ist die Erstellung der Berichtsinformationen auf Ebene der Beteiligungsunternehmen und die Aggregation und Analyse auf Ebene der Fachbehörden und der Finanzbehörde.

Es werden, z. B. aufgrund unterschiedlicher Anforderungen der Bürgerschaft, unterschiedliche Definitionen für die Einbeziehung von Beteiligungsunternehmen in bestimmte Berichtsformate angewendet. So unterscheidet sich der Umfang der in den Beteiligungsbericht, in den Vergütungsbericht und in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen. Dies führt selbst stichtagsbezogen zu divergierenden Angaben und zu einer uneinheitlichen Darstellung des tatsächlichen Beteiligungsbestandes der FHH.

Interne Vorgaben und Fristen, wie z. B. die Regelungen zur VV Bilanzierung (z. B. Ausweis von Sonderposten, Aktivierung latenter Steuern) und die Vorlagefristen für die geprüften Jahresabschlüsse oder die Quartalsberichte werden teilweise nicht eingehalten. Dies führt zu erhöhtem Zeitaufwand in der Zusammenstellung und Validierung der Informationen sowie zu Verzögerungen in der Erstellung des Geschäfts- und des Beteiligungsberichts der FHH.

Die Berichtsinventur lässt insgesamt eine sehr umfangreiche Berichterstattung der Beteiligungsunternehmen sowie der FHH erkennen. Maßnahmen zur Optimierung des Berichtswesens stellen wir in Abschnitt 5.2. mit der Einführung eines Managementkalenders, in Abschnitt 5.4. mit der Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung und in Abschnitt 5.8. mit der Anpassung des Berichtswesens dar.

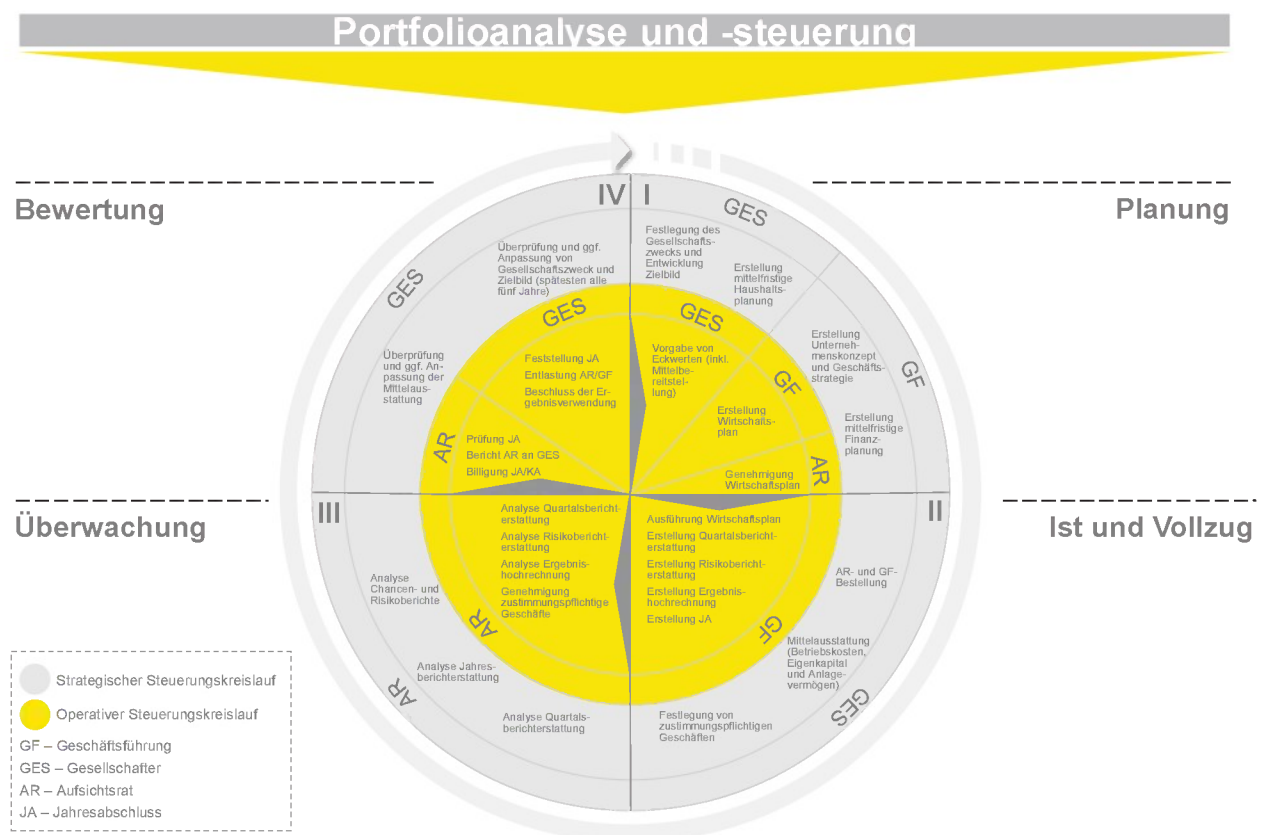
## 5. Ergebnisse der Sollkonzeption

Die nachfolgende Sollkonzeption greift die in der Analyse festgestellten Optimierungspotenziale auf. Ausgangspunkt ist in Abschnitt 5.1. die Darstellung des strategischen und operativen Steuerungskreislaufes. Ein neu entwickelter Managementkalender in Abschnitt 5.2. konkretisiert deren zeitliche Abläufe. In Abschnitt 5.3. stellen wir die neu zu errichtende Funktion Portfolioanalyse und -steuerung für das Beteiligungsvermögen vor. Im darauffolgenden Abschnitt 5.4. beschreiben wir unsere Vorschläge zur Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung für das Beteiligungsmanagement. In Abschnitt 5.5. sind unsere Vorschläge zu den zentralen Services, die die Fachbehörden im Rahmen ihrer Arbeit im Beteiligungsmanagement unterstützen sollen, skizziert. Für die Organisationseinheiten des Beteiligungsmanagements in den Fachbehörden empfehlen wir des Weiteren im Abschnitt 5.6. klare Leitlinien zur Organisationsgestaltung. Zur Stärkung der Rolle der Aufsichtsräte im Verantwortungsmodell schlagen wir zudem in Abschnitt 5.7. einige Leitlinien zur Mandatsbesetzung und -wahrnehmung vor. Der Abschnitt 5.8. widmet sich unseren Empfehlungen zum Berichtswesen. Im abschließenden Abschnitt 5.9. beschreiben wir die organisationalen Auswirkungen unserer Optimierungsvorschläge auf die Finanzbehörde.

### 5.1. Darstellung des Steuerungskreislaufes im Beteiligungsmanagement der FHH

Die Beteiligungssteuerung in der FHH vollzieht sich in zwei Regelkreisen mit den Phasen: Planung, Ist und Vollzug, Überwachung sowie Bewertung.

Die Abbildung 2 visualisiert Phasen, Ebenen, Akteure und Aktivitäten des Steuerungskreislaufes.



**Abbildung 2: Steuerungskreislauf der FHH**

Es wird deutlich, dass der Steuerungskreislauf in eine strategische und eine operative Ebene unterteilt ist. Die Visualisierung dient insbesondere der Klarstellung und Verdeutlichung von Verantwortungen und Abhängigkeiten.

Die Aktivitäten des operativen Steuerungskreislaufes (dargestellt in gelb) vollziehen sich in einem Haushaltsjahr der FHH. Der strategische Kreislauf (in grau) bildet in der Regel eine längerfristige Perspektive ab und ist unabhängig vom Haushaltsjahr zu betrachten. Die beiden Steuerungskreisläufe beziehen sich jeweils auf ein einzelnes Beteiligungsunternehmen und werden bereits heute in wesentlichen Teilen ausgeführt und durch die beteiligten Akteure gelebt.

Die Rollen der zentralen Akteure des Steuerungskreislaufes, d. h. die Rolle des Gesellschafters, des Aufsichtsrats sowie der Geschäftsführung, bleiben im Wesentlichen unverändert. Für den Aufsichtsrat werden lediglich hinsichtlich der Anzahl der durch einzelne Personen wahrzunehmenden Aufsichtsratsmandate Handlungsempfehlungen formuliert (vgl. Abschnitt 5.7.).

Bei der Unterstützung der Gesellschafteraktivitäten nimmt die Funktion Portfolioanalyse und -steuerung eine neue Rolle ein. Sie soll die zukunfts- und zielorientierte sowie integrierte Kontrolle und Bewertung des gesamten Beteiligungsportfolios in den Fokus rücken. Damit soll die Portfolioanalyse und -steuerung die Finanzbehörde und die Fachbehörden in der Entscheidungsfindung grundlegender Sachverhalte unterstützen. Eine Definition sowie die wesentlichen Kernaktivitäten der Funktion Portfolioanalyse und -steuerung werden in Abschnitt 5.3. beschrieben.

Die Rollen aller weiteren Akteure, die innerhalb der FHH Gesellschafteraktivitäten wahrnehmen und unterstützen, bleiben unverändert. Die entsprechenden Akteure und ihre dazugehörigen Rollen sind in Tabelle 4 aufgeführt.

Akteur	Rolle
Senatskommission für öffentliche Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Übergeordnetes Beschlussgremium für alle direkten Mehrheitsbeteiligungen der FHH und der HGV (AR, GF)</li> <li>▶ Grundsatzbeschlüsse</li> </ul>
Behördenleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Behördenleitung der Fachbehörde verfügt über bestimmte Beschlusskompetenzen</li> </ul>
Fachamt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zuständig für die fachliche Steuerung der Beteiligungsunternehmen in den Fachbehörden</li> <li>▶ Einige Fachbehörden verfügen über kein eigenständiges Fachamt bezogen auf den Unternehmensgegenstand. Hier wird die Aufgabe vom Beteiligungsmanagement mit übernommen. Von daher ist die Abgrenzung zwischen Fachamt und Beteiligungsmanagement nicht immer trennscharf.</li> </ul>
Beteiligungsverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Steuerung der Beteiligungen der Fachbehörde (Finanzbehörde agiert auch als Fachbehörde)</li> </ul>
Finanzbehörde - erweitertes Verantwortungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitwirkung bei der Steuerung der Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells</li> </ul>
Portfolioanalyse und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Übergeordnete Einheit zur Unterstützung der strategischen und fiskalischen Steuerung des gesamten Beteiligungsportfolios der FHH</li> </ul>
Finanzbehörde – Haushalt und Jahresabschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zuständig für die Erstellung des Gesamthaushalts der FHH</li> <li>▶ Zuständig für die Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses und des Geschäftsberichts der FHH</li> </ul>
Finanzbehörde – Grundsatz und Querschnittsaufgaben des Beteiligungsmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zuständig für die Erstellung und Aktualisierung des Regelwerks zum Beteiligungsmanagement</li> <li>▶ Ansprechpartner für übergreifende Fragestellungen, Einwilligungen nach § 65 LHO und Federführung bei der Erstellung von verschiedenen Berichten</li> <li>▶ Vorbereitung SköU</li> </ul>
Senatskanzlei	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorbereitung SköU</li> </ul>

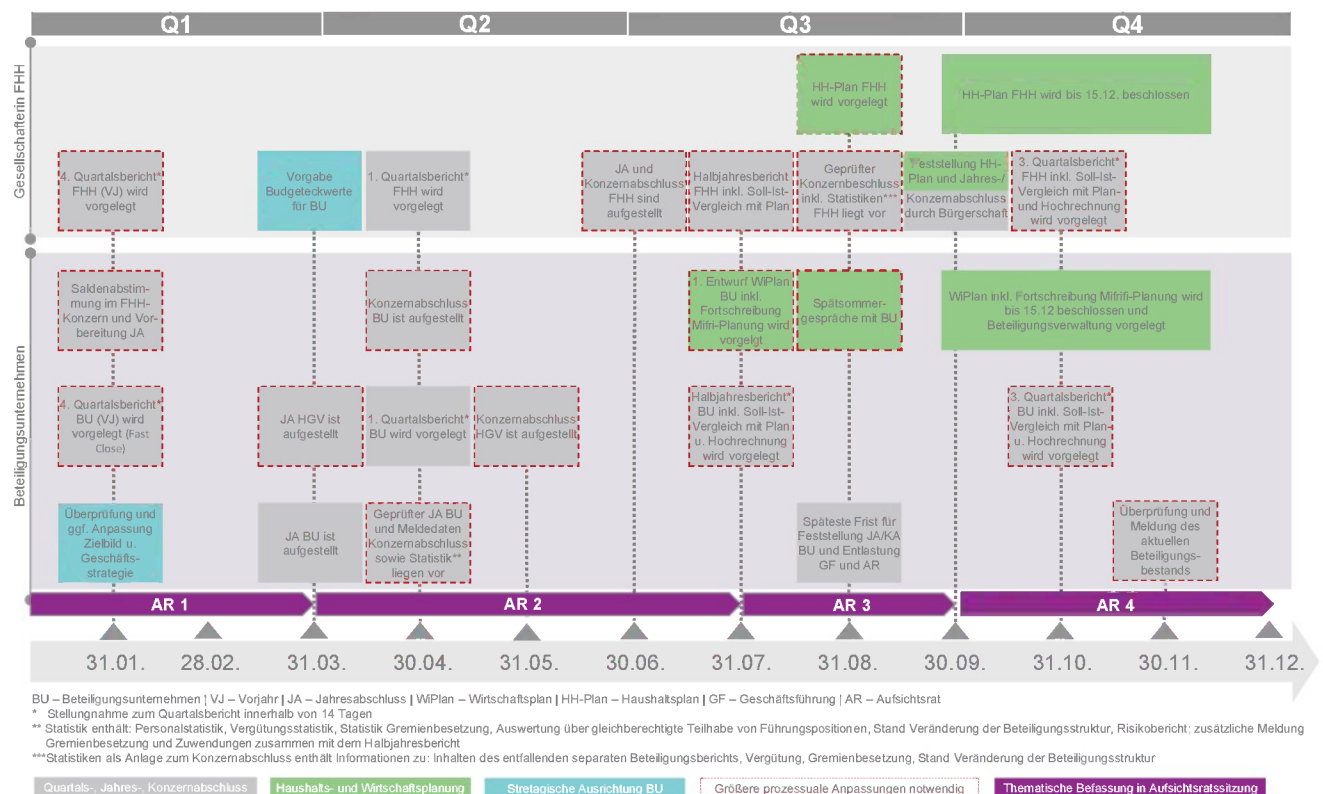
**Tabelle 4: Akteure der FHH zur Wahrnehmung und Unterstützung von Gesellschafteraktivitäten**

## 5.2. Managementkalender der Beteiligungssteuerung

Eine umfassende strategische und kontinuierliche operative Beteiligungssteuerung bedingt einen lückenlosen und standardisierten Informations- und Berichtsprozess zwischen den Beteiligungsunternehmen und ihren Aufsichtsorganen sowie dem Gesellschafter. Der Informationsfluss und die Berichtsformate sind sowohl zeitlich als auch inhaltlich neu zu strukturieren, um einen effektiven, standardisierten und verbindlichen Orientierungsrahmen für alle Beteiligten zu schaffen.

Zu diesem Zweck empfehlen wir die Einführung eines Managementkalenders der Beteiligungssteuerung. Dieser sollte Bestandteil der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ werden, um FHH-intern einen einheitlichen Zeitplan für alle Beteiligten zu schaffen. Im Hinblick auf den Inhalt der im Managementkalender aufgeführten Berichte verweisen wir auf Abschnitt 5.8. Der Prozess des Informationsflusses über eine zentrale Datenbank wird in Abschnitt 5.4. erläutert.

Zur Veranschaulichung der jährlichen Berichtsaktivitäten in Bezug auf Jahres- und Konzernabschlüsse, Quartalsberichte, Haushaltplan sowie Wirtschaftspläne ist für Zwecke dieses Berichtes nachfolgende bildhafte Darstellung des Managementkalenders gewählt worden.



**Abbildung 3: Managementkalender der Beteiligungssteuerung**

Der abgebildete Managementkalender fasst die zeitlichen Anforderungen der wesentlichen steuerungsrelevanten Berichtsaktivitäten auf Ebene des Gesellschafter (FHH in ihrer Rolle als Gesellschafterin und oberstes Mutterunternehmen) und auf Ebene der Beteiligungsunternehmen, inklusive HGV für ein Haushaltsjahr unterteilt in die folgenden Kategorien zusammen:

- ▶ Quartals-, Jahres- und Konzernabschluss,
- ▶ Haushalts- und Wirtschaftsplanung,

- ▶ Strategische Ausrichtung Beteiligungsunternehmen und
- ▶ Befassung des Aufsichtsrates mit den Berichten.

Des Weiteren ist durch farbliche Hervorhebung (rote gestrichelte Linien) dargestellt, für welche Berichte und Aktivitäten größere prozessuale Anpassungen notwendig sind.

Die zeitlichen Fristen orientieren sich dabei an den gesetzlichen Vorgaben des HGB, des AktG, des GmbHG und der LHO. Die Einhaltung dieser Fristen erfordert bei einzelnen Beteiligungsunternehmen eine Vorverlegung der Erstellungsaktivitäten für Quartals- und Jahresabschlüsse. Wir empfehlen eine schnellstmögliche Umsetzung.

Nachfolgend werden in Bezug auf die Ebene der Beteiligungsunternehmen und der Gesellschafterin FHH wichtige Aktivitäten beschrieben.

#### *Beteiligungsunternehmen:*

##### *1. Quartals-/Halbjahresberichterstattung*

Die Beteiligungsunternehmen stellen ihre Quartalsberichterstattung dem Beteiligungsmanagement der Fachbehörden sowie ggf. der HGV und dem Amt 3 der Finanzbehörde vier Wochen nach Ende des Quartals über eine zentrale Datenbank (zur detaillierten Erläuterung verweisen wir auf Abschnitt 5.4.) zur Verfügung. Die Analyse und Bewertung der Quartalsberichterstattung durch das Beteiligungsmanagement der Fachbehörden sowie im erweiterten Verantwortungsmodell zusätzlich durch das Amt 3 erfolgt dann innerhalb von 2 Wochen, so dass eine Vorbereitung der Mandatsträger und thematische Befassung des Aufsichtsrats mit den Quartalsberichten einmal im Quartal möglich ist.

##### *2. Jahres- und Konzernabschlüsse*

Die Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sollen für Beteiligungen der FHH an privatrechtlichen Unternehmen gemäß § 65 Abs. 1 Nr. 4 LHO in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buches des HGB für große Kapitalgesellschaften erfolgen. Gemäß § 264 Abs. 1 S. 3 HGB sind der Jahresabschluss und der Lagebericht in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen. Die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ greifen diese Regelung in Abschnitt 2.4.2.1. „Feststellung des Jahresabschlusses“ auf. Danach ist die Feststellung des Jahresabschlusses, unter der Voraussetzung einer entsprechenden Satzungsregelung bei der Gesellschaft, auch für die Aufstellung von Jahresabschlüssen und Lageberichten bei kleinen Kapitalgesellschaften sowie ggf. Konzernabschlüssen und Konzernlageberichten bei Mutterunternehmen nach § 290 Abs. 1 HGB anzuwenden.

Die derzeitigen „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ gehen somit über die gesetzliche Regelung des § 290 Abs. 1 HGB, nach der eine Aufstellung beim Mutterunternehmen innerhalb der ersten fünf Monate (für bestimmte kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen innerhalb der ersten vier Monate) des Konzerngeschäftsjahres für das vergangene Konzerngeschäftsjahr erfolgen muss, hinaus. Um diese Vorgabe umzusetzen, sieht der Managementkalendar eine verpflichtende Aufstellung der Jahresabschlüsse und Lageberichte aller Beteiligungsunternehmen einschließlich der HGV bis zum 31. März eines Jahres vor.

Die geprüften Jahresabschlüsse aller Beteiligungsunternehmen sollten zuzüglich der entsprechenden Statistiken (siehe hierzu Abschnitt 5.8.) bis zum 30. April des Geschäftsjahres vorge-

legt werden, damit die geprüften Abschlusszahlen und statistischen Daten Eingang in die Konzernabschlüsse der HGV und der FHH finden können. Wir empfehlen, die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ in Abschnitt 2.4.2.1. entsprechend zu modifizieren.

Die Feststellung bzw. Billigung des geprüften Jahres- und Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat einer AG und die daran anschließende Beschlussfassung über die Gewinnverwendung durch die Hauptversammlung sowie die Feststellung und Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses einer GmbH durch die Gesellschafter haben nach den gesetzlichen Vorschriften in den ersten acht Monaten des Geschäftsjahres stattzufinden (vgl. §§ 170 Abs. 1, 172, 175 Abs. 1 AktG, § 42a Abs. 1 und 2 GmbHG, „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ Abschnitt 2.4.2.1. „Feststellung des Jahresabschlusses“). Aus diesem Grund sieht der Managementkalender die Feststellung der Jahres-/Konzernabschlüsse und die Entlastung von Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat aller Gesellschaften bis zum 31. August eines Jahres vor. Um hier eine weitere Standardisierung und Harmonisierung der Prozesse zu erreichen, empfehlen wir diese Regelungen auch auf kleine Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften anzuwenden.

### 3. *Wirtschaftspläne*

Wir empfehlen folgendes Vorgehen: Unter Beachtung der vorgegebenen Budgeteckwerte (vgl. nachfolgende Aktivitäten Gesellschafterin FHH Ziffer 4) erstellen die Beteiligungsunternehmen bis zum 31. Juli eines Geschäftsjahres den 1. Entwurf des Wirtschaftsplans für das Folgejahr sowie die Fortschreibung ihrer Mittelfristplanung. Diese werden im Rahmen der „Spätsommergespräche“ nach Vorbereitung durch die Funktion Portfolioanalyse und -steuerung bis zum 31. August zwischen folgenden Beteiligten erörtert: Geschäftsführung der Beteiligungsunternehmen, Vertretern des Aufsichtsrats (u. a. Vorsitzender des AR und Vorsitzender des Finanzausschusses), Vertretern der Fachbehörde und der Finanzbehörde sowie bei den Tochterunternehmen der HGV die Geschäftsführung der HGV. Im Rahmen der im 3. Quartal stattfindenden Aufsichtsratssitzung wird über die Eckwerte des Wirtschaftsplanes berichtet. Der Wirtschaftsplan ist nach ggf. notwendiger Anpassung bis zum 15. Dezember des Jahres in der letzten Sitzung des Aufsichtsrats vor Jahresende zu beschließen.

### 4. *Weitere Aktivitäten*

Zu Beginn des neuen Geschäftsjahres sieht der Managementkalender auf Basis des Quartalsberichts für das 4. Quartal des Vorjahres sowie des verabschiedeten Wirtschaftsplans, der Mittelfristplanung und der damit verbundenen strategischen Ausrichtung des Unternehmens für alle direkten Mehrheitsbeteiligungen der FHH eine routinemäßige, spätestens alle fünf Jahre erfolgende Überprüfung des Zielbildes und des Geschäftszwecks durch die SköU vor (vgl. Abschnitt 2.1.1.2. „Wichtiges Interesse Hamburgs“ der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“). Damit soll das wichtige staatliche Interesse Hamburgs i.S.v. § 65 Abs. 1 Nr. 1 LHO überprüft bzw. bestätigt werden.

Wir empfehlen ferner, bereits im Januar eines Geschäftsjahres, eine jährliche softwareunterstützte Saldenabstimmung zwischen allen Einheiten des FHH-Konzerns auf den Stichtag 31. Dezember einzuführen, um auf diese Weise frühzeitiger als bisher die Konzernjahresabschlusserstellung für alle Beteiligten vorzubereiten, die Datenaktualität und -qualität im Hinblick auf konzerninterne Forderungs- und Verbindlichkeitssalden sowie weitere Abschlusspositionen zu verbessern und Doppelarbeiten zu vermeiden.

Des Weiteren sieht der Managementkalender im November einen neuen Prozess zur jährlichen Überprüfung und Meldung des aktuellen Beteiligungsbestandes zum 31. Dezember vor. Alle

Beteiligungsunternehmen melden über die zentrale Datenbank an das jeweils zuständige Beteiligungsmanagement in den Fachbehörden ihre aktuelle Verbundstruktur inklusive Anteilsverhältnisse, Eigenkapital etc. Die Fachbehörden überprüfen damit ihren verwalteten Beteiligungsbestand und bestätigen dessen Aktualität gegenüber der Finanzbehörde.

#### *Gesellschafterin FHH:*

1. *Quartals-/Halbjahresberichterstattung*

Die Quartalsberichterstattung der FHH wird jeweils vier Wochen nach Quartalsende der Bürgerschaft vorgelegt und innerhalb von zwei Wochen auf ihre Auswirkungen für das Jahresergebnis und den Haushalt der FHH hin analysiert/bewertet.

2. *Jahres- und Konzernabschluss*

Die Aufstellung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses inklusive eines neu zu konzipierenden Statistikberichtes als Anlage zum Konzernabschluss (für nähere Erläuterungen vgl. Abschnitt 5.8.) erfolgt bis zum 30. Juni eines Geschäftsjahres. Damit kann die Prüfung und Testierung durch den Rechnungshof bis zum 31. August eines Jahres abgeschlossen werden und anschließend die Zuleitung an die Bürgerschaft zur Feststellung bzw. Billigung gemäß § 107 Abs. 1 LHO nach Beschluss des Senats rechtzeitig zur ersten Sitzung im September erfolgen (vgl. § 80 LHO).

3. *Haushaltsplan*

Der (ggf. aktualisierte) Haushaltsplan für den Doppelhaushalt der FHH wird gemeinsam mit dem geprüften Konzernabschluss bis zum 31. August aufgestellt, so dass der Beschluss durch die Bürgerschaft bis zum 15. Dezember, also noch vor Jahresende desselben Jahres erfolgen kann.

4. *Vorgabe Budgeteckwerte für die Beteiligungsunternehmen*

Um die strategische Steuerung der Beteiligungsunternehmen seitens der FHH zu intensivieren (vgl. Abschnitt 5.3. Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung), werden den Beteiligungsunternehmen durch die Fachbehörden innerhalb des 1. Quartals Budgeteckwerte (u. a. mehrjährige Zielkorridore für ausgewählte fiskalische Kennzahlen) vorgegeben (z. B. Zuschuss oder Eigenkapitalquote). Die Funktion Portfolioanalyse und -steuerung unterstützt diesen Prozess, indem sie den Fachbehörden und der Finanzbehörde die für die Festlegung notwendigen Kennzahlenanalysen zur Verfügung stellt. Innerhalb dieser Eckwerte ist der detaillierte Wirtschaftsplan für das Folgejahr aufzustellen sowie die Fortschreibung/Aktualisierung der Mittelfristplanung durch die Beteiligungsunternehmen vorzunehmen.

### 5.3. Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung

Eine stärkere strategische Steuerung der Beteiligungsunternehmen als Gesamtportfolio wird als ein wesentliches Optimierungspotential identifiziert (Abschnitt 4.2.). Als zentrale Maßnahme, um dieses realisieren zu können, empfehlen wir die Etablierung einer Funktion Portfolioanalyse und -steuerung. Im nachfolgenden Abschnitt 5.3.1. begründen wir Ziel und Zweck einer Steuerung des Beteiligungsvermögens. Da es sich um ein für die FHH neues Instrument handelt, beschreiben wir im Abschnitt 5.3.3. ausführlich das Instrumentarium. Zudem darf die Portfolioanalyse und -steuerung nicht losgelöst von dem zuvor skizzierten Steuerungskreislauf der Beteiligungssteuerung agieren. Daher skizzieren wir in Abschnitt 5.3.2., wie und in welcher Form eine Portfolioanalyse und -steuerung in den Steuerungskreislauf eingreift.

### 5.3.1. Ziel und Zweck der Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung

Bei der strategischen Beteiligungssteuerung ist zwischen zwei Steuerungsebenen zu unterscheiden: Der strategischen Steuerung eines einzelnen Beteiligungsunternehmens und der strategische Steuerung des gesamten Beteiligungsportfolios.

Das strategische Steuerungsverständnis, welches der Portfoliosteuerung zugrunde liegt, geht von einem hierarchischen Zielsystem aus, das sich aus aufeinander abgestimmten strategischen Gesamtzielen, Gesellschafterzielen und Unternehmenszielen zusammensetzt. Die Portfoliosteuerung ist innerhalb dieses Zielsystems auf die strategischen Gesamt- und Entwicklungsziele der FHH ausgerichtet, die es durch den Senat und die Bürgerschaft zu entwickeln gilt (vgl. Abschnitt 4.2.). Die Kernaufgabe der Funktion Portfolioanalyse und -steuerung besteht darin, anhand ausgewählter Steuerungsinstrumente die Ausgestaltung und Entwicklung des Beteiligungsportfolios entlang dieser Ziele zu kontrollieren und zu bewerten.

Mit der Etablierung einer Portfolioanalyse und -steuerung für die Beteiligungen der FHH sollen im Wesentlichen folgende übergeordnete fachliche und fiskalische Ziele erreicht werden.

1. *Nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Zwecks der Beteiligungsunternehmen*

Die Portfolioanalyse und -steuerung zielt darauf ab, aus einer übergeordneten Perspektive die Erfüllung des öffentlichen Zwecks, die primär durch die Fachbehörde sicherzustellen ist, zu analysieren. Sie wirkt unterstützend darauf hin, dass die Erfüllung des öffentlichen Zwecks durch die Beteiligungsunternehmen jederzeit gewährleistet ist und die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden. Darüber hinaus beinhaltet dies eine regelmäßige Prüfung, inwiefern bei der Erfüllung der öffentlichen Aufgaben gegebenenfalls Überschneidungen und/oder Synergien zwischen Beteiligungsunternehmen aus dem gleichen Segment oder Bereich der Daseinsvorsorge bestehen.

2. *Langfristiger Erhalt bzw. Steigerung des Wertes des in den Beteiligungsunternehmen gebundenen (Anlage-)Vermögens der FHH*

Ein wesentlicher Teil des städtischen Anlagevermögens – insbesondere große Teile der technischen Infrastruktur der Stadt – wurde in öffentliche Unternehmen ausgelagert, um die Bewirtschaftung zu optimieren. Die Portfolioanalyse und -steuerung hat sich daher in besonderer Weise dem Erhalt und der Steigerung des Wertes des Anlagenvermögens zu widmen, um den regelmäßigen Unterhalt zu sichern und Sanierungsstaus zu vermeiden. Hierbei ist nicht allein auf den bilanziellen Wertansatz abzustellen, da Instandhaltungsaufwand für den Erhalt von Gebäuden und Infrastruktur überwiegend nicht aktivierungsfähig ist. Für diesen Bereich ist der Werterhalt insbesondere durch eine lebenszyklusorientierte Instandhaltung sicherzustellen.

3. *Begrenzung bzw. Abbau der Schulden in den Beteiligungsunternehmen*

Für die Durchführung von Investitionen finanzieren sich die öffentlichen Unternehmen regelmäßig auf dem Kreditmarkt. Neben der Beobachtung der Entwicklung der Schulden und des Kapitaldienstes ist die Begrenzung und der Abbau von Schulden der öffentlichen Unternehmen Ziel der Portfolioanalyse und -steuerung.

4. *Steuerung der Haushaltsbelastungen*

Seit 2015 plant, steuert und bewirtschaftet die FHH ihren Haushalt nach den Grundsätzen einer kaufmännischen Rechnungslegung (Doppik). Infolgedessen wirken sich alle Entwicklungen in den öffentlichen Unternehmen auf den Haushalt aus. Veränderungen im Eigenkapital werden

aufgrund der Eigenkapitalspiegelmethode ebenso unmittelbar haushaltswirksam wie die Ergebnisse der Beteiligungsunternehmen. Die Portfolioanalyse und -steuerung muss daher das Ziel verfolgen, anhand ausgewählter, einheitlicher Kennzahlen die finanziellen Risiken und potentiellen Auswirkungen, die aus der Vermögens, Finanz- und Ertragslage der Beteiligungen für den Haushalt und die Bilanz der FHH hervorgehen, frühzeitig zu erkennen und mögliche Steuerungsmaßnahmen aufzuzeigen.

5. *Angemessene EK-Ausstattung in den Beteiligungsunternehmen*

Die FHH strebt bei allen Beteiligungsunternehmen eine angemessene Eigenkapitalausstattung an. Aufgabe der Portfolioanalyse und -steuerung ist es, diese Zielsetzung regelmäßig anhand geeigneter Kennzahlen zu überprüfen, um die angestrebte finanzielle Stabilität einzelner Beteiligungsunternehmen besser beurteilen zu können.

6. *Begrenzung von Zuschüssen für bzw. Erhalt der Ablieferung von Beteiligungsunternehmen*

Die Verfolgung des Ziels der Haushaltsstabilität geht mit einer Begrenzung von Zuschüssen für Beteiligungsunternehmen bzw. dem Erhalt / der Erhöhung der Ablieferungen von Beteiligungsunternehmen einher. Die Portfolioanalyse und -steuerung unterstützt bei der Festlegung der Zuschüsse, indem sie relevante Informationen zur Höhe der Zuschüsse beispielsweise im Verhältnis zur Gesamtleistung der Beteiligungsunternehmen erarbeitet.

7. *Kosteneffizientes Wirtschaften der Beteiligungsunternehmen*

Für die Beteiligungsunternehmen gilt das Wirtschaftlichkeitsprinzip. Diejenigen Beteiligungsunternehmen, die unmittelbar am Markt tätig sind, sind aus wettbewerblichen Gründen darauf angewiesen. Aber auch diejenigen, die nicht in einem wettbewerblichen Umfeld tätig sind, sollen kosteneffizient, wirtschaftlich und sparsam ihre Aufgaben erfüllen. Die Portfolioanalyse und -steuerung verfolgt daher das Ziel, regelmäßig zu überprüfen, ob die Beteiligungsunternehmen effizient wirtschaften.

### 5.3.2. Aufgaben der Portfolioanalyse und -steuerung im Rahmen der Beteiligungssteuerung

Als neue Organisationseinheit nimmt die Portfolioanalyse und -steuerung auf Basis der durchgeführten Analysen und Bewertungen, die im Abschnitt 5.3.3. genauer erläutert werden, folgende zentrale unterstützende Aktivitäten in der Beteiligungssteuerung der FHH wahr:

- ▶ Erstellen des Risikobewertungsberichts für die SköU,
- ▶ Vorbereiten von Entscheidungsvorlagen für die SköU und für die Finanzbehörde (insb. strategische Grundsatz- und Haushaltsentscheidungen im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Beteiligungsportfolios),
- ▶ Durchführen einer Kennzahlenanalyse für die Fachbehörden (insb. Unterstützung bei der Arbeit mit dem im Pilotprojekt festgelegten Kennzahlenset),
- ▶ Begleiten der Wirtschafts- und Finanzplanungen aus Sicht des Gesamtportfolios (insb. Vorbereiten der Spätsommergespräche und ggf. Teilnahme bei Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells),
- ▶ Bereitstellen von Analysen und Informationen für die Fachbehörden, Finanzbehörde und weitere Berechtigte (Abschnitt 5.5.).

Im Folgenden ist dargestellt, welche konkreten Einzelaktivitäten sich daraus im Steuerungskreislauf ergeben (vgl. Abschnitt 5.1.). Berücksichtigt sind dabei ausschließlich Aktivitäten, die in Verantwortung der Portfolioanalyse und -steuerung durchgeführt werden sollen, und solche, an denen die Portfolioanalyse und -steuerung zu beteiligen ist.

Im strategischen Kreislauf unterstützt und begleitet die Portfolioanalyse und -steuerung folgende Aktivitäten in den Phasen Überwachung und Bewertung.

- ▶ Die Portfolioanalyse und -steuerung ist bei der Festlegung einer möglichen Anpassung der Mitteleinsatzung eines Beteiligungsunternehmens durch die verantwortliche Fachbehörde beratend zu beteiligen. Auf Basis der durchgeführten Analysen im Rahmen der Kennzahlenauswertung und der Risikobewertung kann die Portfolioanalyse und -steuerung wichtige Informationen unter anderem zur wirtschaftlichen Entwicklung und Rentabilität der Beteiligungsunternehmen (insb. zur Eigenkapitalausstattung) in Relation zum Gesamtportfolio in diesen Prozess mit einbringen.
- ▶ Die Portfolioanalyse und -steuerung ist in der Überprüfung des Gesellschaftszwecks durch die verantwortliche Fachbehörde beratend zu beteiligen. Im Rahmen der Aufgaben-Portfolioanalyse unter Berücksichtigung der Zielbilder und geeigneter Leistungskennzahlen wird die Erbringung öffentlicher Aufgaben durch die Beteiligungsunternehmen im Gesamtkontext der städtischen Gesamtziele analysiert. Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Portfolioanalyse und -steuerung gegebenenfalls Vorschläge zur Anpassung des Gesellschafterzwecks an die Fachbehörde formulieren.

Im operativen Kreislauf ist die Portfolioanalyse und -steuerung an Aktivitäten in der Phase der Planung beteiligt.

- ▶ Die Portfolioanalyse und -steuerung unterstützt den Aufsichtsrat bei der Analyse der Jahres- und Risikoberichterstattung der Beteiligungsunternehmen. Der Fokus liegt hierbei auf der Identifizierung und Bewertung von Risikopotentialen.
- ▶ Die Portfolioanalyse und -steuerung ist an der Festlegung der Budgeteckwerte für das kommende Wirtschaftsjahr durch die Finanzbehörde zu beteiligen. Die Portfolioanalyse und -steuerung kann diesen Prozess durch ihren Blick auf die finanzwirtschaftliche Lage des Gesamtportfolios unterstützen.

### 5.3.3. Instrumente der Portfolioanalyse und -steuerung

Wir empfehlen, im Rahmen der Portfolioanalyse und -steuerung vor allem folgende Managementinstrumente zu verwenden:

- ▶ Kennzahlen zur Messung der fiskalischen Ziele
- ▶ Steuerungscluster zur vertiefenden Analyse der fiskalischen Ziele
- ▶ Risikobewertung im Hinblick auf die fachlichen und fiskalischen Ziele
- ▶ Portfolioanalysen im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Beteiligungsportfolios

Die genannten Managementinstrumente sind aufeinander abzustimmen. Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente und deren Zusammenspiel genauer erläutert.

#### 5.3.3.1. Kennzahlen

Die FHH hat ein Pilotprojekt zur Optimierung der fiskalischen Beteiligungssteuerung anhand geeigneter Finanzkennzahlen durchgeführt. Mit den entwickelten Kennzahlen sollen u. a. die vergangene und

künftige Wertentwicklung, Verschuldung und Rentabilität der Beteiligungsunternehmen messbar gemacht werden und stärker in den Fokus der Beteiligungssteuerung rücken. Für die Portfolioanalyse und -steuerung sind diese Finanzkennzahlen aus folgenden Gründen von großer Bedeutung:

- ▶ Sie machen die Zielerreichung langfristiger, strategischer Formalziele messbar.
- ▶ Sie ermöglichen Analysen von Trends und Entwicklungen (Plan-Ist-Vergleiche) über mehrere Perioden hinweg.
- ▶ Sie ermöglichen einen Vergleich von Beteiligungsunternehmen verschiedener Größenklassen zu verschiedenen Finanzdimensionen.
- ▶ Sie können zur Erfassung und Bewertung von haushälterischen Risiken verwendet werden.

Die Finanzkennzahlen liefern damit steuerungsrelevante Informationen, die für die Ausgestaltung der weiteren Instrumente der Portfolioanalyse und -steuerung benötigt werden. Zur Messung der fiskalischen Ziele sind folgende exemplarisch ausgewählte Finanzkennzahlen aus dem oben beschriebenen Pilotprojekt zu verwenden (eine vollständige Auflistung der Kennzahlen des Pilotprojekts befindet sich in Anlage 4):

- ▶ Anlagenabnutzungsgrad und Investitionsquote zur Messung des langfristigen Erhalts bzw. der Steigerung des Wertes des in den Beteiligungsunternehmen gebundenen (Anlage-)Vermögens.
- ▶ Verschuldungsgrad und Kreditquote zur Messung einer Begrenzung bzw. eines Abbaus der Schulden in den Beteiligungsunternehmen.
- ▶ Eigenkapitalquote zur Messung einer angemessenen EK-Ausstattung in den Beteiligungsunternehmen.
- ▶ Zuschussquote und Investitionszuschussquote zur Messung der Begrenzung von Zuschüssen für Beteiligungsunternehmen.
- ▶ Cost-Income-Ratio zur Messung kosteneffizienten Wirtschaftens der Beteiligungsunternehmen.

Mit den Kennzahlen werden die relevanten Dimensionen, die es insbesondere im Hinblick auf die Risiken innerhalb des Beteiligungsportfolios zu beurteilen gilt, im Wesentlichen erfasst (vgl. Abschnitt 5.3.3.3.). Bei den im Folgenden verwendeten Kennzahlen handelt es sich um eine exemplarische Auswahl an Kennzahlen aus dem Kennzahlenset des Pilotprojekts, die für die einzelnen Zwecke der Portfolioanalyse und -steuerung geeignet sind. Die abschließende Auswahl der für die Portfolioanalyse und -steuerung zu verwendenden Kennzahlen hat auf Grundlage der Feinkonzeption der einzelnen Analyse- und Bewertungsmethoden zu erfolgen (vgl. Kapitel 6).

#### 5.3.3.2. Steuerungscluster

Ein zentraler Fokus der Portfolioanalyse und -steuerung ist die Segmentbildung und Festlegung von Steuerungsclustern innerhalb des Beteiligungsportfolios. Die zugrundeliegende Grundannahme ist, dass nicht alle Beteiligungsunternehmen des Beteiligungsportfolios mit gleicher Intensität gesteuert werden können und müssen. Für dieses Vorgehen sprechen zum einen der zahlenmäßige Umfang des Beteiligungsportfolios der FHH und zum anderen die Feststellung, dass den Beteiligungsunternehmen je nach Steuerungsperspektive ein unterschiedlicher Fokus beizumessen ist.

Damit den Spezifika der Beteiligungsunternehmen Rechnung getragen werden kann, empfehlen wir die Bildung von Segmenten für die Beteiligungssteuerung. Im Hinblick auf das Beteiligungsportfolio der FHH bietet sich z. B. eine Segmentierung nach einer bestimmten Branche an (z. B. in Anlehnung an die Segmente der HGV: Immobilien und Stadtentwicklung, Ver- und Entsorgung, öffentlicher Personennahverkehr, Verkehr und Logistik etc.). Die genauere Betrachtung der Beteiligungsunternehmen eines bestimmten Segmentes erfolgt im Rahmen der Portfolioanalyse entlang bestimmter Steuerungscluster.

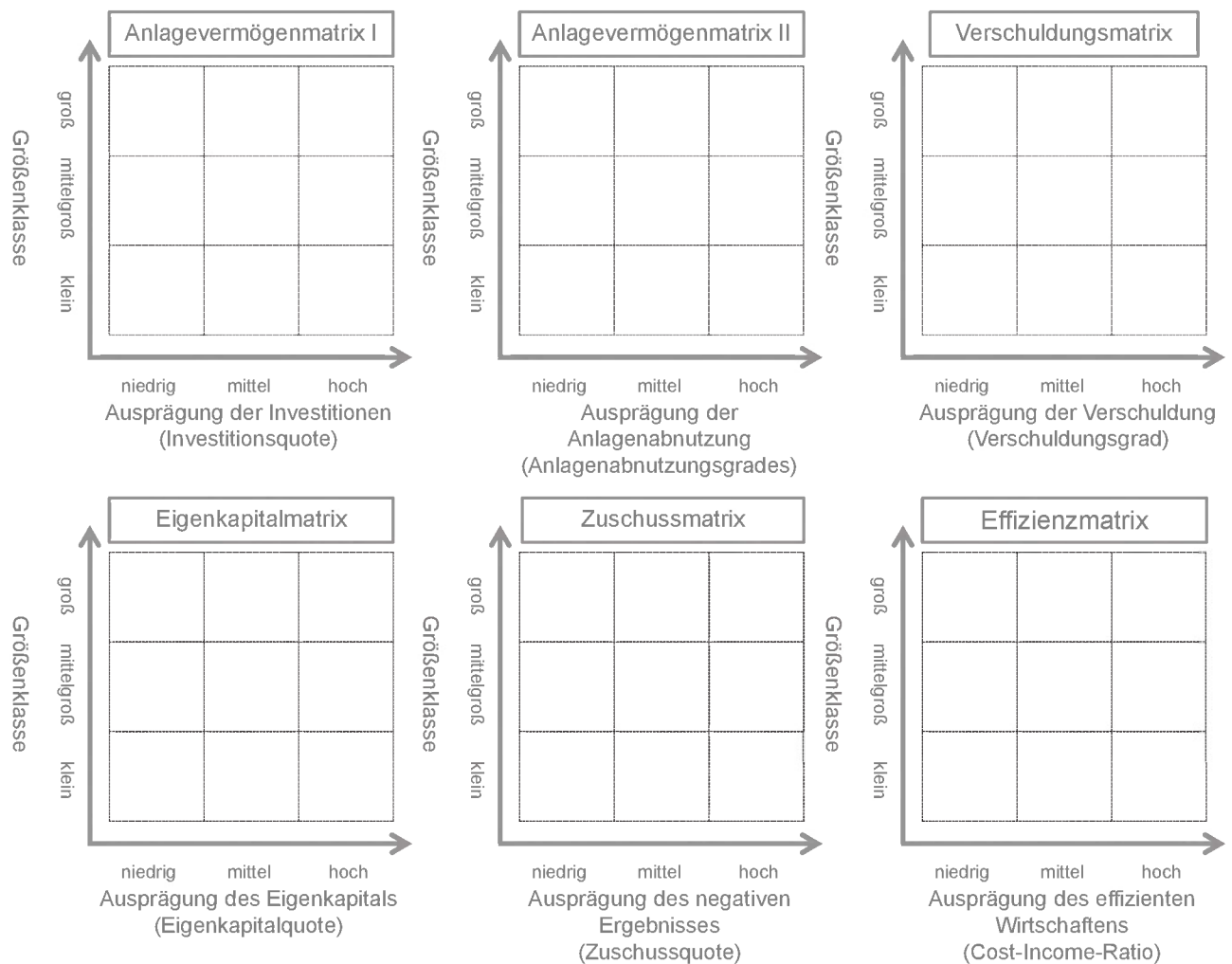
Für dieses Clusterverfahren empfehlen wir ein zweidimensionales Grundmodell, bestehend aus einer fixen (vertikalen) und einer variablen (horizontalen) Dimension. Die fixe Dimension kann anhand unterschiedlicher Größenklassen der Beteiligungsunternehmen gebildet werden. Eine geeignete Kategorisierung ist in § 267 HGB (Umschreibung der Größenklassen) festgelegt und in Tabelle 5 dargestellt. Die Beteiligungsunternehmen werden jährlich in die Kategorien kleine, mittelgroße und große Beteiligungsunternehmen eingeordnet. Anhand der der Kategorisierung zugrundeliegenden Indikatoren Bilanzsumme, Umsatzerlöse sowie Arbeitnehmerzahl ist eine allgemeine Untergliederung der Beteiligungsunternehmen hinsichtlich ihrer finanzwirtschaftlichen Bedeutung für die FHH möglich. Sie stellt damit eine mögliche fixe Dimension des Clusterverfahrens dar, die sich anhand der vorliegenden Jahresabschlussunterlagen der Beteiligungsunternehmen ohne größeren Aufwand erheben lässt. Die benannten Indikatoren können ebenfalls als Kriterien zur Auswahl der Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells verwendet werden.

	Indikatoren/ Kennzahl	Ausprägung		
		groß	mittelgroß	gering
Unternehmensgröße (Mitarbeiter-, Bilanz- und Umsatzvolumen)	Bilanzsumme	>20.000 TEuro	20.000 TEuro	6.000 TEuro
	Umsatzerlöse	>40.000 TEuro	40.000 TEuro	12.000 TEuro
	Mitarbeiteranzahl	>250	250	50

**Tabelle 5: Größenklassen von Beteiligungsunternehmen**

Damit ein differenzierter Steuerungsfokus aus verschiedenen Perspektiven der Portfolioanalyse hergestellt werden kann, wird die fixe Dimension um eine zweite, variable Dimension ergänzt. In dieser zweiten Dimension spiegeln sich die in Abschnitt 5.3.1 adressierten Ziele in jeweils einer weiteren Portfolio-perspektive wieder. D.h. es werden (Anlage-)Vermögens-, Verschuldungs-, Eigenkapital-, Zuschuss- und Effizienzsituation beleuchtet. Jede dieser Perspektiven bildet eine eigenständige variable Dimension, die anhand einer qualitativen und/oder quantitativen Bewertung (kennzahlenbasiert) erfasst und der fixen Dimension gegenübergestellt werden kann. Wie auch bei der fixen Dimension bietet es sich an, die Bewertung der jeweiligen horizontalen Dimension in einer dreistufigen Kategorisierung vorzunehmen. Die Kategorien, beispielsweise hoch, mittel und gering, und deren Ausprägungen sind von den verwendeten Kennzahlen bzw. Bewertungsmaßstäben abhängig zu machen. Die oben genannten Finanzkennzahlen (vgl. Abschnitt 5.3.3.1.) bilden für die Erfassung der finanzwirtschaftlichen Portfolio-perspektiven die Grundlage. Für die variable Dimension sind ausschließlich Verhältniskennzahlen zu verwenden, um eine Vergleichbarkeit über die unterschiedlich großen Beteiligungsunternehmen herstellen zu können.

Auf Basis der dreistufigen Kategorisierungen besteht die Möglichkeit, eine Neun-Felder-Matrix entlang der fixen (vertikalen) und variablen (horizontalen) Dimensionen aufzuspannen und eine Einordnung mehrerer Beteiligungsunternehmen des Beteiligungsportfolios darin vorzunehmen (s. Abbildung 4). Mit der Auswahl der variablen Dimension (Analyseperspektive) können unterschiedliche, differenzierte Portfolio-perspektiven gebildet und darin je nach Verteilung der Beteiligungsunternehmen unterschiedliche Steuerungscluster identifiziert werden.

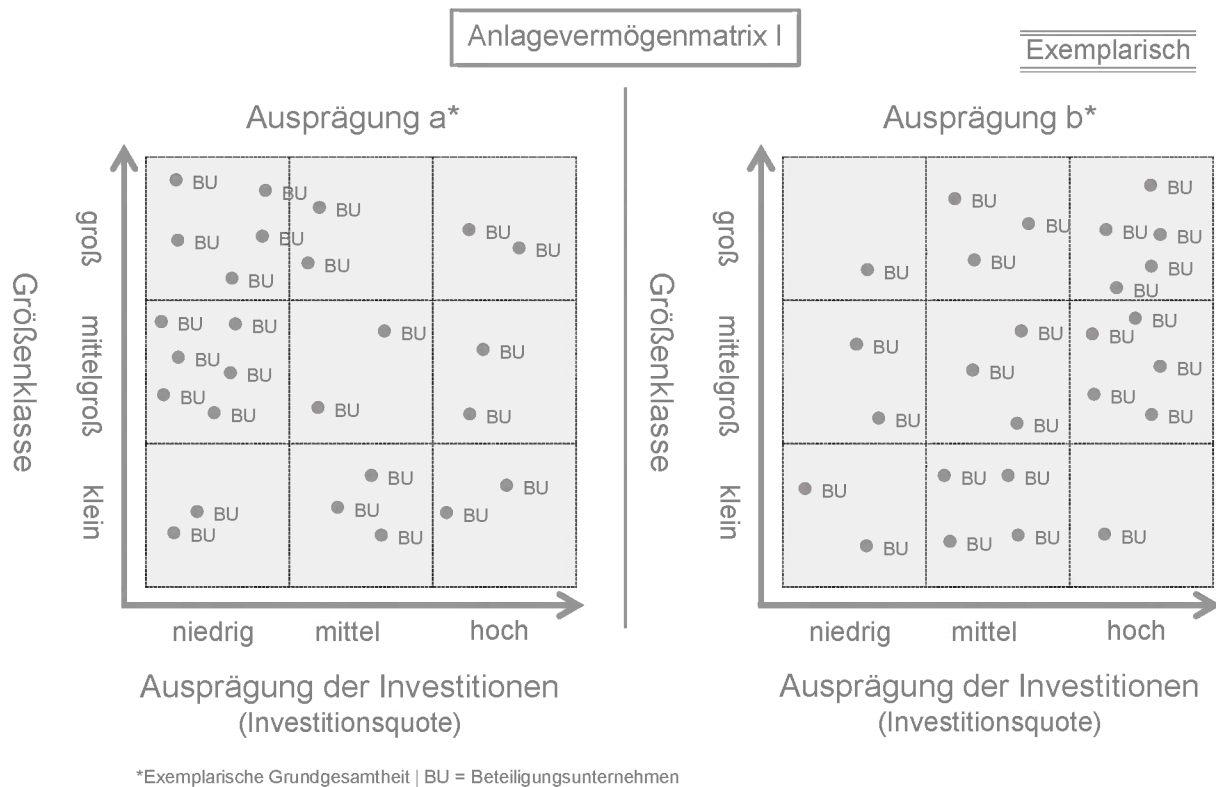


**Abbildung 4: Portfolioperspektiven als Grundlage für die Bildung von Steuerungscluster**

Das genaue Vorgehen wird im Folgenden anhand der Portfolioperspektive des Anlagevermögens dargestellt.

Im ersten Schritt ist eine Gesamtsicht auf das Beteiligungsportfolio aus der Perspektive der Anlagevermögens herzustellen. Als relevante (Verhältnis-)Kennzahlen können, um einen Überblick über die getätigten und benötigten Investitionen in das Anlagevermögen innerhalb des Beteiligungsportfolios zu erhalten, die Investitionsquote und der Anlagenabnutzungsgrad der einzelnen Beteiligungsunternehmen herangezogen werden. Die Ausprägungen dieser beiden Kennzahlen werden als variable Dimension in der Matrix abgebildet. In den nachfolgenden Abbildungen sind für beide Kennzahlen jeweils zwei exemplarische Verteilungen dargestellt.

Im Rahmen der Anlagevermögenmatrix I in Abbildung 5 sind zwei unterschiedliche Verteilungen der ausgewählten Beteiligungsunternehmen abgebildet. In Ausprägung a weist die Mehrheit der großen und mittelgroßen Beteiligungsunternehmen eine niedrige Investitionsquote in das Sachanlagevermögen auf. In Ausprägung b zeigt sich ein nahezu umgekehrtes Bild. Sowohl die großen als auch die mittelgroßen Beteiligungsunternehmen sind im Bereich einer hohen Investitionsquote verortet.



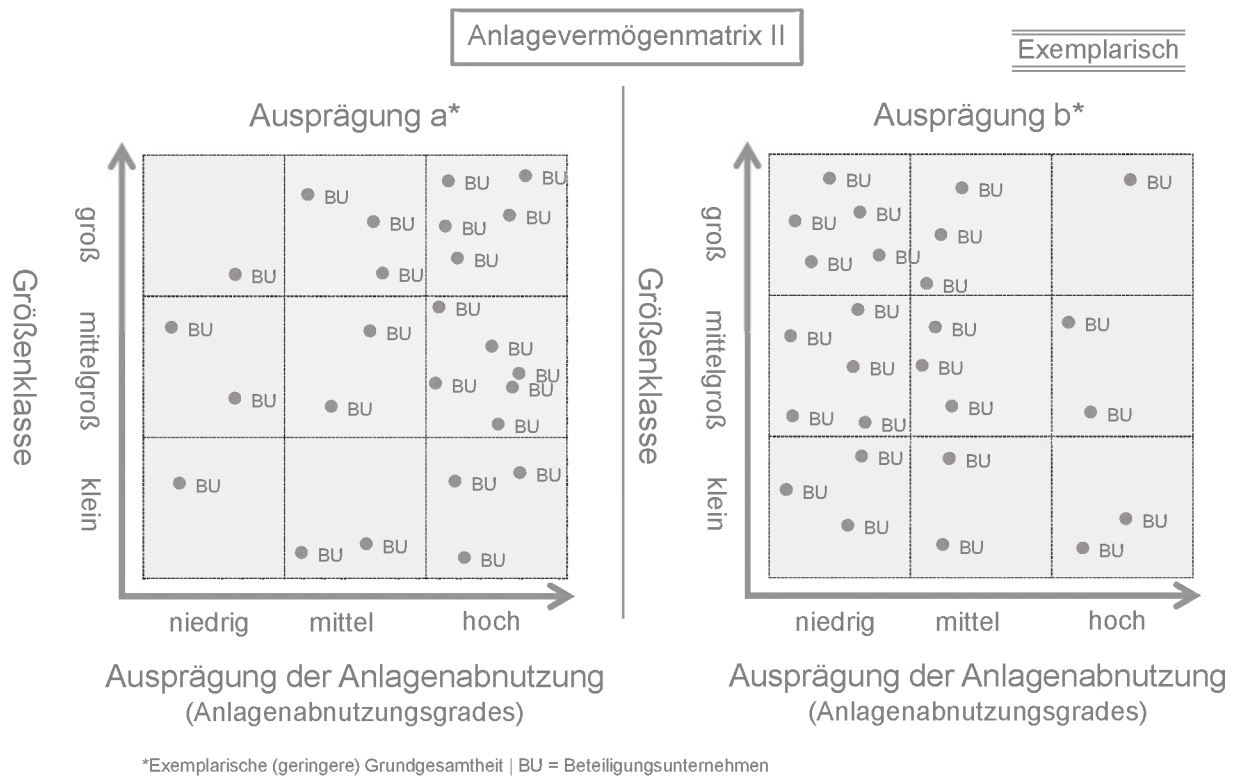
**Abbildung 5: Portfolioperspektive Investitionen, exemplarische Anlagevermögenmatrix I**

Im zweiten Beispiel (Anlagevermögenmatrix II), wie in Abbildung 6 dargestellt, ist ebenfalls eine sehr unterschiedliche Verteilung erkennbar.

In Ausprägung a verteilt sich die Mehrheit der großen und mittelgroßen Beteiligungsunternehmen im Bereich eines hohen Anlagenabnutzungsgrades und in Ausprägung b im Bereich eines niedrigen Anlagenabnutzungsgrades.

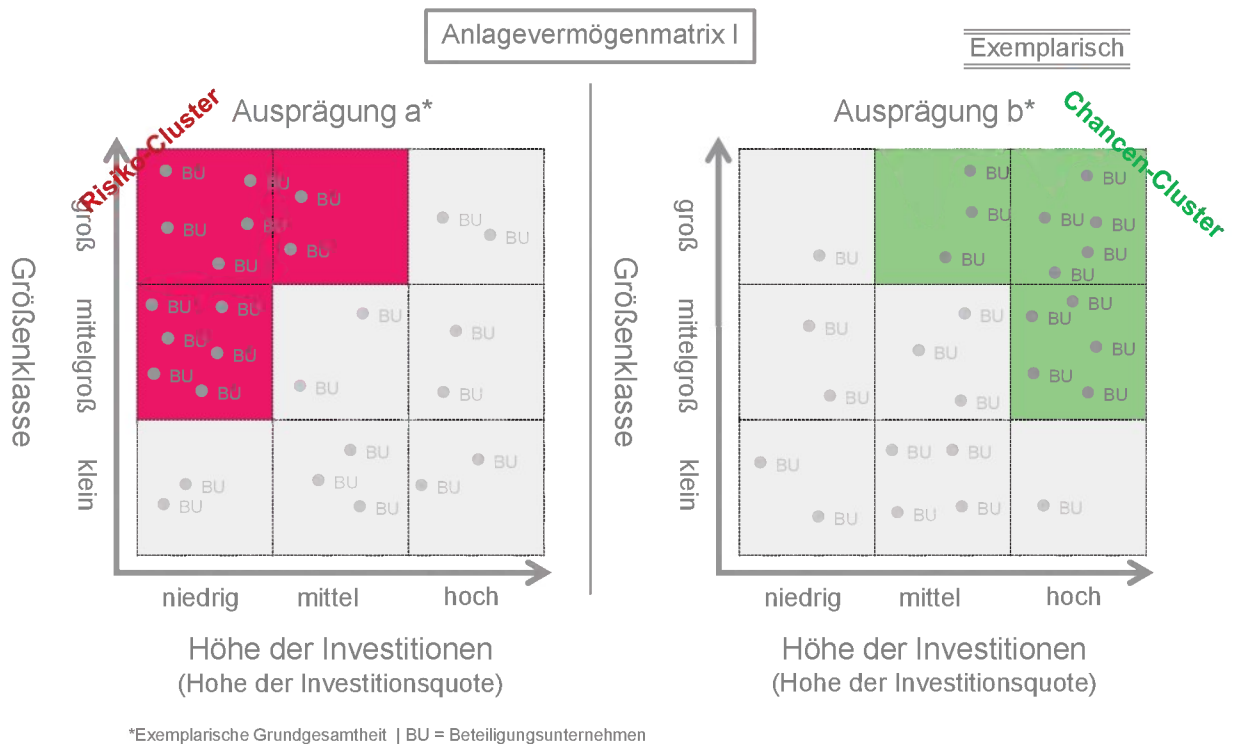
Aus den Verteilungen der Beteiligungsunternehmen in den beiden Investitionsmatrizen ergeben sich jeweils unterschiedliche Implikationen für die Portfolioanalyse und -steuerung.

Im zweiten Schritt ist dementsprechend zu prüfen, inwiefern aus der Verteilung der Beteiligungsunternehmen bestimmte Steuerungskuster identifiziert und daraus spezifische Steuerungsimplikationen bestimmt werden können. Die Bildung der Steuerungskuster wird durch die Wahl der Steuerungsperpektive bestimmt. Es ist beispielsweise möglich, die beiden Investitionskuster zum einen im Hinblick auf die Chancen und zum anderen im Hinblick auf die Risiken, die sich aus der Verteilung der Beteiligungsunternehmen für die Ausgestaltung und Entwicklung des Beteiligungsportfolios ergeben, zu betrachten.



**Abbildung 6: Portfolioperspektive Anlagenabnutzung, exemplarische Anlagevermögenmatrix II**

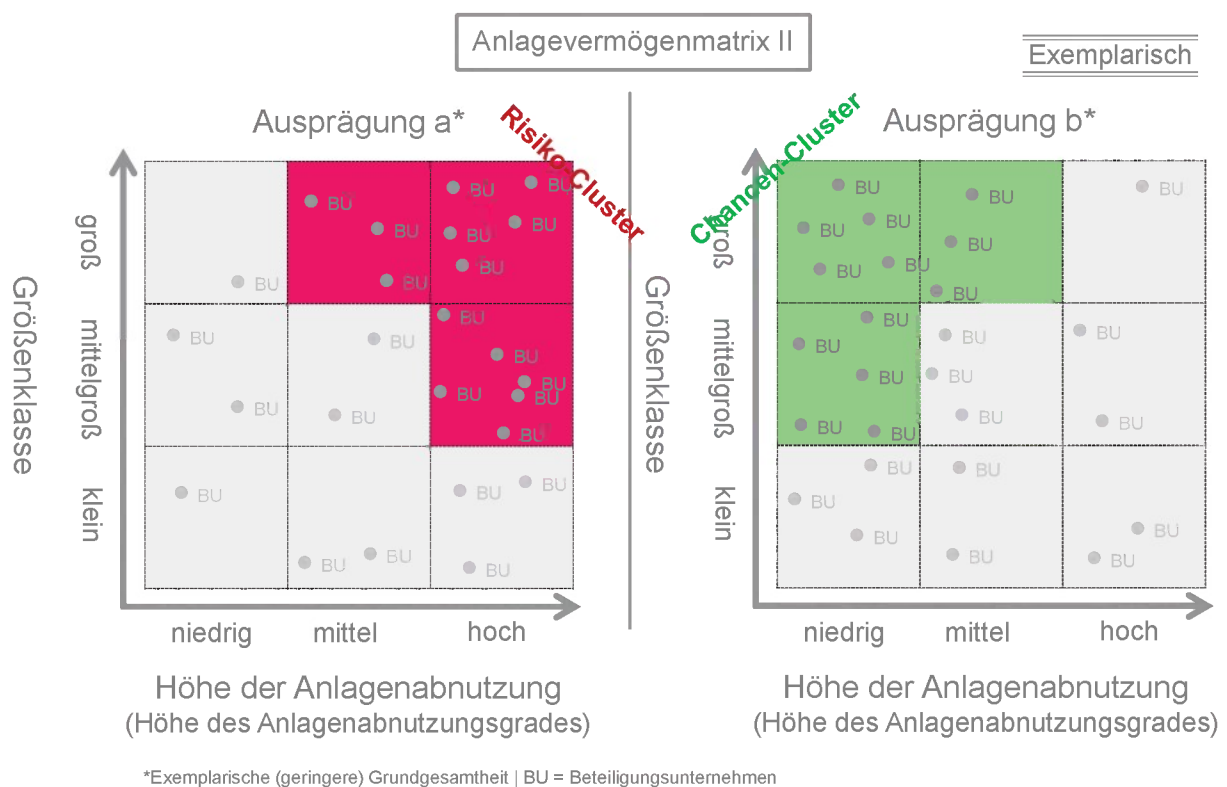
In den beispielhaften Investitionsmatrizen (Anlagevermögenmatrix I) lassen sich demnach aus der Ausprägung a ein Risiko-Cluster und aus der Ausprägung b ein Chancen-Cluster identifizieren (s. Abbildung 7).



**Abbildung 7: Exemplarisches Risiko- und Chancen-Cluster, Anlagevermögenmatrix I**

Beiden Clustern liegt die generelle Annahme zugrunde, dass vor allem große und mittelgroße Beteiligungsunternehmen aufgrund ihres Finanzvolumens von entscheidender Bedeutung für die Verfolgung von Investitionsvorhaben der FHH sind. Das Risiko-Cluster basiert demnach auf der Annahme, dass eine verhältnismäßig zur Gesamtverteilung häufig auftretende niedrige Investitionsquote bei großen und mittelgroßen Beteiligungsunternehmen des Beteiligungsportfolios ein Risiko aus Sicht der Portfolioanalyse und -steuerung darstellt. So kann die Verteilung zum Beispiel darauf hindeuten, dass strategische Investitionsziele der FHH möglicherweise gefährdet sind (s. Risikosteuerung). Demgegenüber basiert das Chancen-Cluster auf der Annahme, dass eine verhältnismäßig zur Gesamtverteilung häufig auftretende hohe Investitionsquote bei großen und mittelgroßen Beteiligungsunternehmen des Beteiligungsportfolios eine Chance aus Sicht der Portfolioanalyse und -steuerung darstellt. Die Verteilung kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Beteiligungsunternehmen bereit sind, zu investieren und damit wichtige strategische Investitionsvorhaben der FHH umzusetzen bzw. weiter voranzutreiben.

Die Risiko- und Chancen-Betrachtung ist auch auf die beiden anderen Matrizen (Anlagevermögenmatrix II) anwendbar (s. Abbildung 8).



**Abbildung 8: Exemplarisches Risiko- und Chancen-Cluster, Anlagevermögenmatrix II**

Das zugehörige Risiko-Cluster geht davon aus, dass ein verhältnismäßig zur Gesamtverteilung häufig auftretender hoher Anlagenabnutzungsgrad bei großen und mittelgroßen Beteiligungsunternehmen des Beteiligungsportfolios ein Risiko aus Sicht der Portfolioanalyse und -steuerung darstellt. Eine solche Verteilung kann auf anstehende Sanierungs- und (Re)Investitionsbedarfe in hohem Umfang in das Sachanlagevermögen innerhalb des Beteiligungsportfolios hindeuten. Das gegenüberstehende Chancen-Cluster suggeriert eher geringe anstehende Sanierungs- und (Re)Investitionsbedarfe in das Sachanlagevermögen innerhalb des Beteiligungsportfolios und mögliche Potentiale, positive Ergebnisse im Sinne der FHH, beispielsweise zur Gewinnabführung, zu verwenden.

Eine wichtige Grundvoraussetzung für die Analyse der unterschiedlichen Portfolioperspektiven ((Anlage-)Vermögens-, Verschuldungs-, Eigenkapital-, Zuschuss- und Effizienzsituation) ist, dass diese regelmäßig erfolgt. In der Regel ist ein jährlicher Turnus zielführend. Eine nachhaltige Aussagekraft entwickeln die daraus hervorgehenden Steuerungscluster und die diesen zugrundeliegenden Kennzahlen, indem mehrere Geschäftsjahre einander gegenübergestellt und miteinander im Zeitverlauf verglichen werden.

Anhand solcher Zeitreihenanalysen lässt sich nachvollziehen, welche Clusterzusammensetzungen sich im Zeitverlauf manifestieren und dementsprechend besonders intensiv gesteuert werden sollten.

Die gebildeten Steuerungscluster (Risiko- und Chancen-Cluster) bilden die Grundlage für tiefergehende Analysen des strategischen Beteiligungscontrollings. Ein zentrales Instrument stellt in diesem Zusammenhang eine umfassende Risikobewertung dar.

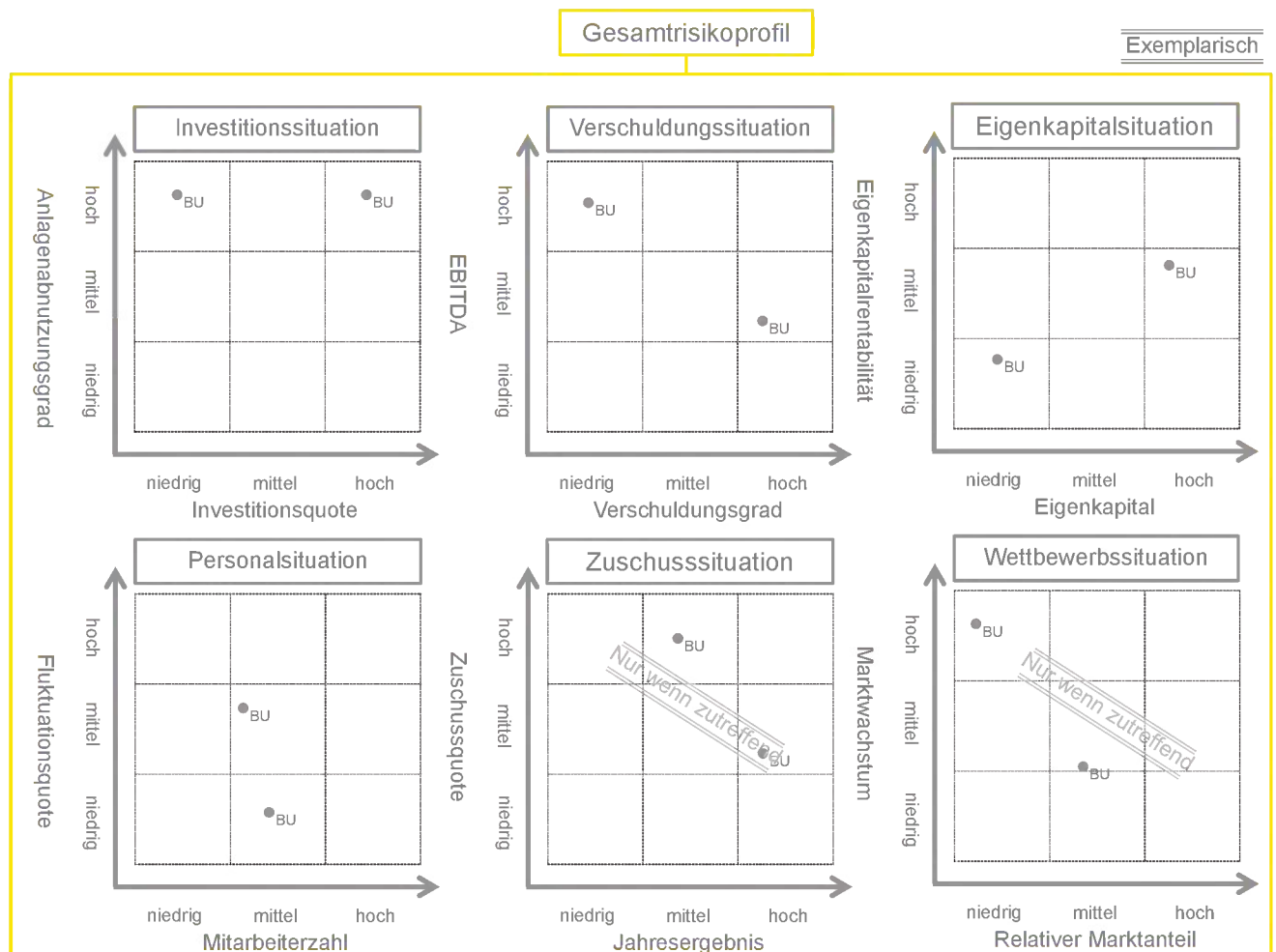
#### 5.3.3.3. Risikobewertung

Wir empfehlen, die bisherige reine Berichterstattung über die Risiken der Beteiligungsunternehmen an die SköU weiter zu entwickeln hin zu einer Risikobewertung aus Sicht des Gesamtportfolios der FHH. Zielsetzung ist die Früherkennung und strategische Steuerung von Risiken im Hinblick auf die übergeordneten Ziele und Aufgaben der FHH und die entsprechende Weiterentwicklung des Gesamtportfolios.

Dies setzt zum einen die Identifikation und Analyse der Risiken voraus, die sich aus Sicht der FHH im Hinblick auf die Zusammensetzung des Gesamtportfolios ergeben. Zum anderen sind die Risiken in Bezug auf das einzelne Beteiligungsunternehmen zu analysieren und aus Sicht der FHH zu bewerten.

Ausgangsbasis für die Risikobewertung bilden die oben dargestellten Steuerungscluster. Durch tiefergehende Analysen der einzelnen Steuerungscluster mittels der erhobenen Finanzkennzahlen und Darstellung in der dargestellten 9-Felder Matrix werden Risikoprofile aus Sicht der FHH sichtbar gemacht. So können bspw. durch die Gegenüberstellung von Anlagenabnutzungsgrad und Investitionsquote pro Steuerungscluster ggf. vorhandene Infrastrukturrisiken identifiziert und bewertet werden. Die Gegenüberstellung von EBITDA und Verschuldungsgrad gibt Hinweise auf die Kapitaldienstfähigkeit der Beteiligungsunternehmen. Die Beziehung zwischen Eigenkapitalrentabilität und Eigenkapital stellt die Profitabilität/Effizienz der Beteiligungsunternehmen dar. Auch die Identifikation von personalwirtschaftlichen Risiken, über z. B. den Zusammenhang zwischen Alter und Fluktuation sowie klassische strategische Portfolioanalysen, wie die Marktanteils- Marktwachstum-Matrix sind in diesem Zusammenhang anwendbar. Die über die Größencluster ausgewerteten Risiken können ebenso über Segmente analysiert werden, um spezifische Segmentrisiken zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern.

Setzt man diese strukturierten Kennzahlenanalysen aus Gesamtsicht in Bezug auf das einzelne Beteiligungsunternehmen in ein sogenanntes Scoring-Modell um, ist aus den verschiedenen Finanzkennzahlen ein Risikowert für das Beteiligungsunternehmen ableitbar, der Aufschluss über das Gesamtrisiko des Beteiligungsunternehmens für die FHH gibt. Dabei wird aus den Risikomeldungen der Beteiligungsunternehmen anhand des identifizierten Brutto Risikos ein Wert ermittelt, der in das Gesamtrisiko Profil mit einbezogen wird. Besonders hohe Einzelrisiken der Beteiligungsunternehmen beeinflussen so auch das Gesamtrisiko Profil aus Sicht der FHH. Die nachfolgende Abbildung 9 gibt ein Beispiel für die oben beschriebenen Kennzahlenanalysen und die Verdichtung zu einem Risikoprofil für das einzelne Beteiligungsunternehmen.



**Abbildung 9: Beispiel Gesamtrisikoprofil für ein Beteiligungsunternehmen**

#### 5.3.3.4. Portfolioanalysen

In Ergänzung zu den Risiko-Clustern empfehlen wir, wie dargestellt, auch ein Chancen-Cluster zu bilden. Diese können anhand folgender Portfolioanalysen vertiefend analysiert werden.

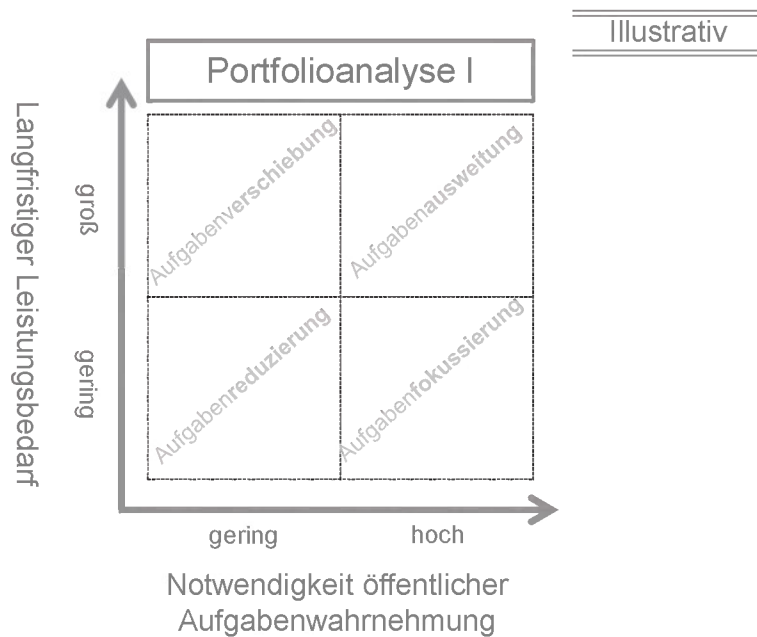
##### *Aufgaben-Portfolioanalyse*

Die Aufgaben-Portfolioanalyse kann als Instrument zur Analyse des Gegenstandes und Umfanges der Aufgabenwahrnehmung durch die Beteiligungsunternehmen herangezogen werden. Die Portfolioanalyse setzt sich aus den Dimensionen langfristiger Leistungsbedarf und Notwendigkeit öffentlicher Aufgabenwahrnehmung zusammen (s. Abbildung 10).

Die Zielstellung der Analyse besteht darin, Potentiale für Leistungsoptimierungen in der Aufgabenwahrnehmung innerhalb des Beteiligungsportfolios branchenbezogen zu identifizieren. Wir empfehlen, in dieser Analyse ebenfalls die mittelbaren Beteiligungen unter Berücksichtigung der Mutterunternehmen zu betrachten.

Eine Überprüfung des Gesellschafts- bzw. Geschäftszwecks mittelbarer Beteiligungsunternehmen kann anhand der Kriterien in Abschnitt 2.3.2. (Tz. 59) der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement

der FHH“ vorgenommen werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, inwiefern der Gesellschaftszweck des Beteiligungsunternehmens (noch) mit dem Zielbild des Mutterunternehmens zusammenpasst.<sup>10</sup>



**Abbildung 10: Aufgaben-Portfolioanalyse**

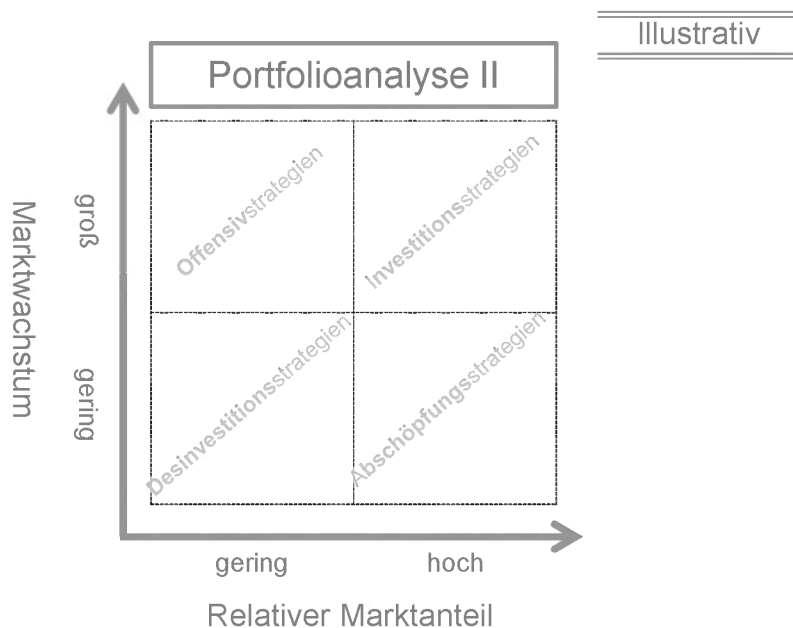
Wir schlagen vor, die Zielbilder des jeweiligen Mutterunternehmens in dieser Analyse zu berücksichtigen. Diese können als Orientierungsrahmen verwendet werden, um die Mutterunternehmen gemeinsam mit den Tochter- und Enkelunternehmen in der Portfolio-Darstellung zu verorten.

Damit die Zielbilder für diesen Zweck einen tatsächlichen Referenzrahmen darstellen können, schlagen wir vor, diese um geeignete Leistungskennzahlen zu ergänzen, was in Verantwortung der jeweiligen Fachbehörde zu erfolgen hat. Leistungskennzahlen bilden für die Fachbehörden und die Portfolioanalyse und -steuerung eine wichtige Grundlage, um die Erreichung von Sachzielen bei der Erbringung spezifischer Aufgaben messbar nachvollziehen zu können. Aus Sicht der Portfolioanalyse und -steuerung besteht der Fokus darin, individuelle Leistungskennzahlen einzelner Beteiligungsunternehmen mit beispielsweise Segment-Leistungskennzahlen abzugleichen und in Verbindung zu setzen.

### *Wettbewerbs-Portfolioanalyse*

Eine Wettbewerbs-Portfolioanalyse kann auf einem Wettbewerbs-Steuerungscluster basieren, welches Aufschluss darüber gibt, welche Beteiligungsunternehmen einem besonders hohen bzw. intensiven Wettbewerb ausgesetzt sind (s. Abbildung 11). Mit Hilfe dieser Portfolioanalyse soll die Marktposition dieser Unternehmen im Vergleich zueinander genauer eingeordnet und bewertet werden, in welche Beteiligungsunternehmen gegebenenfalls verstärkt investiert werden sollte und durch welche unter Umständen verstärkt Gewinne an die FHH abgeführt werden können.

<sup>10</sup> Vgl. Hinweise für das Beteiligungsmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg (2017), Anlage 3 S. 1.



**Abbildung 11: Wettbewerbs-Portfolioanalyse**

Bei den beschriebenen Portfolioanalysen handelt es sich um qualitative Analyseinstrumente, die auf den Einschätzungen erfahrener Beteiligungsreferenten basieren und die anhand geeigneter Finanz- und Leistungskennzahlen sowie Sachziele zu ergänzen sind. Im Sinne des Verantwortungsmodells sind geeignete Leistungskennzahlen und Sachziele in den Fachbehörden zu entwickeln und der Portfolioanalyse und -steuerung zu den erläuterten Zwecken zur Verfügung zu stellen.

Bei den dargestellten Portfolioanalysen handelt es sich zudem nur um ein mögliches Instrument, mit denen identifizierte Chancen im Beteiligungsportfolio analysiert werden können. Als weiteres wichtiges Instrument sind in diesem Zusammenhang Kennzahlenanalysen zu nennen, vor allem mit Blick auf die Kapitalausstattung der Beteiligungsunternehmen (vgl. Anlage 4).

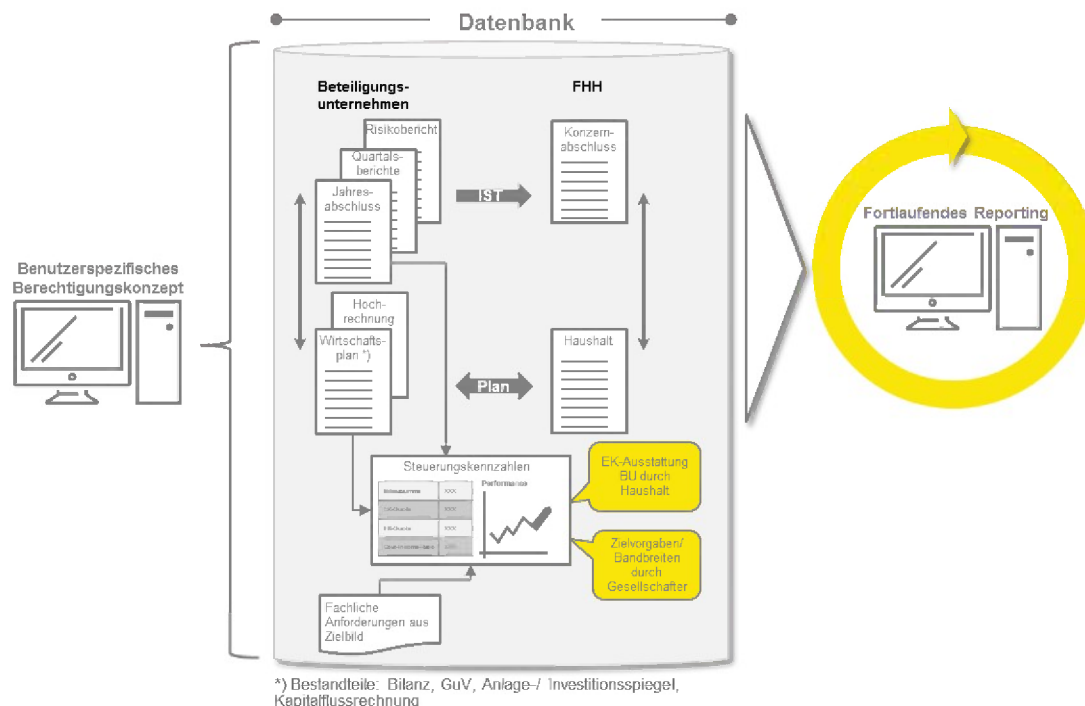
## 5.4. Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung für das Beteiligungsmanagement

Nachfolgend beschreiben wir unsere Empfehlungen zur Verbesserung der Datenhaltung im Beteiligungsmanagement der FHH, welche im Rahmen der Analyse als Optimierungspotential identifiziert wurde. Zunächst werden in Abschnitt 5.4.1. Ziel und Zweck der Optimierungsmaßnahmen erläutert. Die Datenhaltung lässt sich mit einer Kombination aus technischen und personellen Maßnahmen verbessern. In Abschnitt 5.4.2. beschreiben wir die Eckpunkte einer technischen Lösung. Die damit verbundenen personellen Implikationen werden qualitativ in Abschnitt 5.4.3. beschrieben.

### 5.4.1. Ziel und Zweck der Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung

Der Erstellung des Konzernabschlusses (Geschäftsbericht) sowie des Beteiligungsberichts der FHH liegen wesentliche fiskalische und nicht fiskalische Informationen und Daten der Beteiligungsunternehmen zugrunde. Weiterhin bilden diese Informationen und Daten die Grundlage für die Steuerung und Kontrolle der Beteiligungsunternehmen durch die Finanzbehörde, die Fachbehörden oder die Auf-

sichtsräte. Aus dem Zusammenspiel der Daten der FHH mit den Unternehmensstammdaten der Beteiligungsunternehmen lässt sich ein informatives und adressatengerechtes Reporting ableiten. Das Zusammenwirken dieser Eigenschaften ist in der nachfolgenden Abbildung angedeutet.



**Abbildung 12: Zentrale Datenbank**

Die Zielstellung einer umfassenden Unternehmensdatenbank ist die Bereitstellung aktueller, zukunfts- und vergangenheitsbezogener qualitativer und quantitativer Daten. Die Daten und Informationen werden insbesondere durch die Beteiligungsunternehmen bereitgestellt. Die Finanzbehörde verarbeitet, wertet Daten aus und stellt diese zur Verfügung. Auf einer solchen Datenbank aufbauend, leiten sich beispielhaft die nachstehenden Funktionalitäten ab.

- ▶ Übernahme der Daten des integrierten Wirtschaftsplans.
- ▶ Standardisierte Quartals- und Halbjahresberichterstattung der Beteiligungsunternehmen einschließlich Soll-Ist-Vergleich und Hochrechnung.
- ▶ Bereitstellung der Jahresabschlussdaten für die Erstellung des Konzernabschlusses.
- ▶ Weitgehend automatisierte Vorbereitung der Berichte der FHH (z. B. Geschäftsbericht).
- ▶ Berechnung von Kennzahlen in Bezug auf einzelne Beteiligungsunternehmen oder das gesamte Beteiligungsportfolio (z. B. Soll-Ist-Vergleiche, Vorjahresvergleiche, Zeitreihen).
- ▶ Bereitstellung weiterer für die Beteiligungssteuerung relevanter Informationen (z. B. Gremienbesetzung, Verbundbeziehungen, Gesellschaftsverträge sowie Vergütungsinformationen).
- ▶ Aggregierte Darstellung relevanter Informationen mit Unterstützung eines benutzerdefinierten IT-Dashboards.

Grundsätzlich gilt, dass eine Datenbank nur so gut ist, wie die in ihr abgelegten und verwalteten Informationen und Daten. Die in Abschnitt 4.2. aufgezeigten Schwachstellen verdeutlichen, dass Optimierungspotential in Bezug auf die Qualität, Periodizität und Vollständigkeit der Daten in der Unternehmensdatenbank besteht.

#### 5.4.2. Eckpunkte zur Entwicklung einer zentralen Datenbanklösung

Für die Konzeption einer zentralen Datenbank, welche den Anforderungen einer umfassenden Beteiligungssteuerung sowie haushalterischen Anforderungen (z. B. in Bezug auf die Erstellung des Konzernabschlusses) der FHH entspricht, sollten die nachstehenden Kernmerkmale übergreifend und umfassend diskutiert und definiert werden.

##### *Inhalte der Datenbank*

Zur Vermeidung der Bildung weiterer „Insellösungen“ sowie zur Steigerung der Qualität der vorgehaltenen Daten und Informationen empfehlen wir, übergreifend über alle nutzenden Organisationseinheiten hinweg die benötigten Inhalte der Datenbank zu definieren. Als notwendig erachten wir insbesondere fiskalische Informationen und Daten sowie weitere Unternehmensstammdaten. Darüber hinaus sollte in Betracht gezogen werden, zukünftig auch Organträgerinformationen (Geschäftsführer- und Aufsichtsratsinformationen) in der zentralen Datenbank vorzuhalten. Die nachstehende Tabelle 6 zeigt einen Auszug der möglichen Datenvielfalt auf.

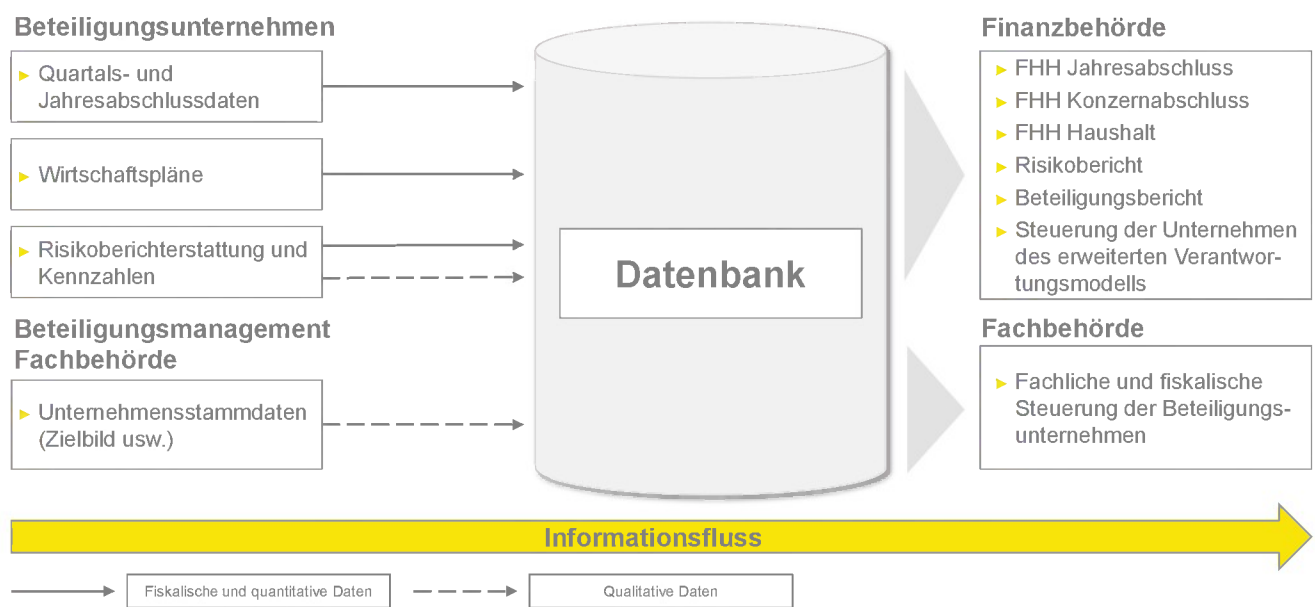
Kategorie	Daten
Fiskalische Informationen und Daten	▶ Jahres- und Quartalsabschlüsse
	▶ Wirtschaftspläne
	▶ Risikobericht Beteiligungsunternehmen
	▶ Kennzahlen
Unternehmensstammdaten	▶ (durchgerechnete) Beteiligungsquote FHH
	▶ Beteiligungsstruktur des Beteiligungsunternehmens
	▶ Verantwortliche Fachbehörde inkl. Ansprechpartner
	▶ Gesellschaftsvertrag
	▶ Unternehmenszielbild
	▶ Unternehmenskonzept

**Tabelle 6: Inhalte der zentralen Datenbank**

##### *Bereitstellung, Verarbeitung und Form der Daten und Informationen*

Für die Bereitstellung der Daten und Informationen sind Meldeprozesse zu schaffen und im Sinne der angedachten Nutzung einzuhalten und nachzuverfolgen. Die Prozesse sollten sich für die konsolidierungs- und haushaltsrelevanten Daten an den zeitlichen Vorgaben des Managementkalenders orientieren (vgl. Abschnitt 5.2.). Hierbei gilt es insbesondere gesetzliche Bestimmungen (z. B. in Bezug auf die Erstellung des Jahresabschlusses) als auch wichtige Steuerungsaspekte (z. B. Quartalsberichte) besonders zu berücksichtigen. Die nachfolgende Abbildung 13 stellt die unterschiedlichen Daten und Informationen, welche durch die Beteiligungsunternehmen bereitgestellt werden, sowie die entsprechende Verwendung der Finanzbehörde und den Fachbehörden dar.

Zur Schaffung einer Verbindlichkeit in Bezug auf die bereitzustellenden Daten und Informationen sowie deren weitere Verarbeitung sollten neben der Periodizität auch Verantwortlichkeiten in den handelnden Behörden und Abteilungen bestimmt werden. Zur Optimierung der Steuerung empfehlen wir daher eine Ausweitung der dezentralen Nutzung der zentralen Datenbank. Durch die in der Datenbank gesammelten Informationen und Auswertungen werden die Fachbehörden in die Lage versetzt, ihre Beteiligungen zukünftig mit Hilfe von quantitativen Zeitreihenanalysen sowie Frühwarnmechanismen besser und proaktiver zu steuern. Ein individualisiertes Berechtigungskonzept unterstützt die nutzerspezifische Handhabung der zentralen Datenbank.



**Abbildung 13: Informationsfluss in der zentralen Datenbank**

Die in der Datenbank geführten Informationen sind überwiegend vertraulich. Darüber hinaus sind nicht alle Daten für alle Nutzer im Rahmen ihrer Aufgabenwahrnehmung relevant. Um Informationen vor unberechtigtem Zugriff zu schützen sowie sicherzustellen, dass alle benötigten Informationen auch dort vorliegen, wo sie benötigt werden, ist der zentralen Datenbank ein ausdifferenziertes Berechtigungskonzept zugrunde zu legen. Nur wenn die Berechtigungen ordnungsgemäß vergeben werden, können Datenbanken vor unrechtmäßigen Zugriffen geschützt und somit die Integrität, Authentizität sowie Verfügbarkeit der Daten gewährleistet werden. Als ein Beispiel für die Bedeutung eines ausdefinierten Berechtigungskonzepts können die vertraulichen Geschäftsführungsdaten und Plandaten der Beteiligungsunternehmen genannt werden. In solchen Fällen dient das Berechtigungskonzept der Sicherstellung eines Zugriffs nur für befugte Personen.

Die in Abschnitt 4.2. dargestellte teilweise unterschiedliche Schreibweise der Beteiligungsunternehmen zeigt beispielhaft, dass Bemühungen für eine konsistente Datenhaltung notwendig sind. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, die Form der einzelnen Daten und Informationen initial zu definieren. Hierzu kann neben der einheitlichen Bezeichnung der Beteiligungsunternehmen auch die Bestimmung von Nachkommastellen oder Zahlenformaten (z. B. TEUR oder EUR) zählen.

### *Software und automatische Auswertungsmechanismen*

Vor Beginn der Anpassungsmaßnahmen sollte abgeschätzt werden, ob und inwiefern die bestehende Softwarelösung den zusätzlichen und erweiterten Anforderungen entspricht. Andernfalls ist über die

Beschaffung eines neuen IT-Verfahrens zu entscheiden. Weiterhin sollte die (Neu)Konzeption einer zentralen Datenbank die Definition von benötigten automatischen Auswertungsmechanismen beinhalten. Dies schließt die automatische Berechnung von Kennzahlen, zeitlich definierte Soll-Ist-Vergleiche zur unterjährigen Steuerung sowie die Möglichkeit zur weitgehenden Automatisierung der Erstellung wesentlicher Berichte ein.

#### 5.4.3. Betreuung der zentralen Datenbank

Die von uns empfohlene optimierte Datenhaltung besteht nicht alleine in einer technischen Lösung. Wir empfehlen damit verknüpft die Betreuung der Datenhaltung durch spezialisierte personelle Ressourcen. Die wesentlichen Servicetätigkeiten rundum die Betreuung der zentralen Datenbank sind:

- ▶ Sicherstellung eines technisch reibungsfreien Betriebs der zentralen Datenbank.
- ▶ Erweiterung/Anpassung der zentralen Datenbank um zusätzlich benötigte Funktionalitäten/ Datenfelder.
- ▶ Umsetzung und Verwaltung des Berechtigungskonzepts.
- ▶ Verifizierung der durch die Beteiligungsunternehmen/Fachbehörden bereitgestellten Daten (Plausibilitätsprüfung).
- ▶ Bereitstellen und Ausüben einer Servicefunktion für Fragen der Beteiligungsunternehmen und der Fachbehörden rundum die Handhabung der Datenbank (z. B. durch eine Telefonhotline).

Eine Abschätzung des benötigten Mengengerüsts sowie der notwendigen Qualifikationen der Mitarbeiter wird in Abschnitt 5.9.2. getroffen. Darüber hinaus wird auch ein Vorschlag zu organisationalen Verortung der zentralen Datenbank unterbreitet. Wir gehen davon aus, dass eine optimierte Datenhaltung zu Entlastungen in allen Organisationseinheiten des Beteiligungsmanagements der FHH führen kann.

#### 5.5. Stärkung der zentralen Services für das Beteiligungsmanagement in der Finanzbehörde

Als zentrale Services werden Aufgaben bezeichnet, die das Beteiligungsmanagement aller Fachbehörden in ihrer Arbeit unterstützen und für das Beteiligungsmanagement einen organisatorischen und regulatorischen Rahmen schaffen. Zur Stärkung der zentralen Services sehen wir folgende vier Verbesserungsmaßnahmen:

- a) Punktuelle Weiterentwicklung der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“
- b) Etablierung eines Regelkreises zur fortlaufenden Optimierung der Organisation des Beteiligungsmanagements der FHH
- c) Zentrale Informationsbereitstellung zu einzelnen Unternehmen
- d) Etablierung eines zentralen Angebots zur Übernahme des Beteiligungsmanagements (Shared-Services)

Die punktuelle Weiterentwicklung der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ verfolgt im Wesentlichen das Ziel, die Verantwortung der Akteure des Beteiligungsmanagements noch genauer zu definieren sowie Vorgaben zu Prozessen und Berichtsfristen zu vereinheitlichen.

Die Etablierung eines Regelkreises zur fortlaufenden Optimierung der Organisation des Beteiligungsmanagements der FHH soll die Voraussetzung schaffen, dass zentrale Vorgaben effektiv durchgesetzt werden können und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in der Aufgabenwahrnehmung der Beteiligungsmanagementeinheiten entsteht. Dieser Prozess wird dadurch in Gang gesetzt, dass regelmäßig überprüft und offengelegt wird, welche Beteiligungsmanagementeinheiten in welchem Umfang die zentralen Standards und Vorgaben eingehalten haben und wo eventuelle Defizite liegen.

Die zentrale Vorbereitung und Informationsbereitstellung der Analysen und Daten zu einzelnen Unternehmen zielt darauf ab, den Informationsbedürfnissen der Fachbehörden, der Finanzbehörde und weiteren Berechtigten besser gerecht zu werden.

Die Etablierung eines zentralen Angebots zur Übernahme des Beteiligungsmanagements verfolgt das Ziel, Beteiligungsmanagement-Aktivitäten, die von weniger als drei VZÄ in den Fachbehörden wahrgenommen werden, an zentraler Stelle zu bündeln, um so eine effizientere und professionalisierte Aktivitäten-Erfüllung zu erreichen und die Fachbehörden zu entlasten.

Nachfolgend beschreiben wir die Maßnahmen im Einzelnen.

#### *a) Punktuelle Weiterentwicklung der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“*

Die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ bilden ein etabliertes Rahmenwerk, in dem Regelungen, Leitlinien und Standards zum Management und zur Steuerung der Beteiligungen der FHH festgeschrieben sind (vgl. Abschnitt 4.1.). Im Zuge der Ist-Analyse wird festgestellt, dass das Dokument zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits eine hohe Güte im Sinne seines festgeschriebenen Zwecks aufweist. An einigen Stellen lassen sich jedoch Optimierungspotenziale identifizieren. Konkret sollten dafür insbesondere folgende Vorgaben, Hinweise und Informationen neu aufgenommen werden:

- ▶ Prozessuale Darstellungen (Muster-Prozesse) zentraler Aktivitäten des Beteiligungsmanagements der Fachbehörden (Vorbereiten von Aufsichtsratssitzungen, Aufbereiten zentraler Berichte, Bearbeiten parlamentarischer Anfragen), inklusive der Festlegung von Verantwortlichkeiten.
- ▶ Prozessuale Darstellung (Muster Prozesse) zentraler Steuerungsaktivitäten (Aufnahme ausgewählter Prozesse aus dem Steuerungskreislauf), inklusive der Festlegung von Verantwortlichkeiten.
- ▶ Prozessuale und inhaltliche Darstellung der Spätsommorgespräche.
- ▶ Festlegung konkreter Fristen für die Berichtslegung (Integration eines Managementkalenders, vgl. Abschnitt 5.2.).
- ▶ Eine Übersicht und Erläuterung der zu verwendenden Finanzkennzahlen (vgl. Anlage 4).
- ▶ Festlegung von inhaltlichen Vorgaben und Fristen für die zu bereitstellenden Unternehmensdaten in der zentralen Datenbank.
- ▶ Eine Übersicht zur Definition zentraler Begrifflichkeiten der Hinweise (insbesondere Beteiligungsmanagement, Beteiligungsverwaltung, operatives Beteiligungscontrolling, strategisches Beteiligungscontrolling, Beteiligungssteuerung, Verantwortungsmodell).

Ergänzungen und Konkretisierungen sollten vor allem bei folgenden Punkten vorgenommen werden:

- ▶ Integration weiterer Berichtsmuster, inklusive Vorgaben zum Aufbau und den (Mindest-)Inhalten (vgl. Abschnitt 5.8.).
- ▶ Hinweise zu den Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats, ggf. unter Berücksichtigung gesondert zu entwickelnder Leitlinien.

- ▶ Hinweise zur Einbeziehung der Finanzbehörde in steuerungsrelevanten Themen bei Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells (z. B. Beteiligungen am Behördengespräch zum Jahresabschluss).
- ▶ Hinweise in Bezug auf die Kriterien zur Auswahl der Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells.

Darüber hinaus empfehlen wir, die Benutzerfreundlichkeit der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ im Sinne einer besseren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wie folgt anzupassen:

- ▶ Zentrale Vorgaben und Informationen, wie beispielsweise die Auflistung der Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells, sind im Hauptdokument zu nennen.
- ▶ Anlagen zum Hauptdokument sind ausschließlich als Ergänzungen und Erweiterungen zu verwenden, beispielsweise zur Darstellung detaillierter Prozessdarstellungen.
- ▶ Automatisches Referenzieren mit Hyperlinks auf Gesetze, Verordnungen und Drucksachen ist in der elektronischen Version der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ vorzunehmen.

#### *b) Etablierung eines Regelkreises zur fortlaufenden Optimierung der Organisation des Beteiligungsmanagements der FHH*

Die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ sollten durch alle Adressaten als verbindliche Vorgaben verstanden und dementsprechend umgesetzt werden. Zur Unterstützung dieses Ziels schlagen wir vor, einen Regelkreis zur fortlaufenden Optimierung der Organisation des Beteiligungsmanagements der FHH zu etablieren. Dies beinhaltet ein Monitoring der Qualität der Zusammenarbeit im Beteiligungsmanagement sowie der Compliance im Hinblick auf die zentralen Standards, Vorgaben und Prozesse. Aus den Ergebnissen des Monitorings können Verbesserungsvorschläge abgeleitet und bei Bedarf durch die SköU beschlossen werden.

Konkret schlagen wir einen Regelkreis bestehend aus den Phasen Erhebung, Analyse und Bewertung vor.

In der Phase der Erhebung werden die Daten und Informationen gesammelt und generiert, die benötigt werden, um die Einhaltung bestimmter Vorgaben überprüfen zu können. Im Folgenden wird dies anhand einiger Beispiele illustriert. Zum Monitoring der zeitlichen Berichtspflichten bietet sich beispielsweise die Vorlage der Soll-Ist-Abgleiche zur Quartalsberichterstattung durch die Beteiligungsmanagementeinheiten zum festgelegten Zeitpunkt an. Die Vorgabe zur regelmäßigen Bereitstellung und Aktualisierung von Unternehmensdaten und -statistiken in der Datenbank lässt sich anhand stichtagsbezogener Datenauszüge überprüfen. Die Beteiligungsmanagementeinheiten sind zu diesem Zweck darauf hinzuweisen, unveränderte Daten in einem bestimmten Zeitraum durch Leermeldungen auszuweisen.

Die Erhebung der Daten und Informationen sollte in gebündelter Form erfolgen. Im Rahmen der Einführungsphase des Regelkreises ist die Erhebung für die meisten Kontrollobjekte vermutlich manuell in Form von standardisierten Mustervorlagen/Meldebögen durchzuführen. Der Regelbetrieb des Regelkreises hat dann auf Basis der Informationen der zentralen Datenbank zu erfolgen (vgl. Abschnitt 5.4.).

In der Phase der Analyse erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich zwischen den in den „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ festgeschriebenen Vorgaben und den erhobenen Daten und Informationen. Je nach Kontrollobjekt können folgende Analysedimensionen angewendet werden: Fristigkeit (Einhaltung zeitlicher Vorgaben), Prozesskonformität (Einhaltung von Prozessvorgaben) und Vollständigkeit (Einhaltung formaler Vorgaben). Die Ergebnisse der Analyse sind in einem Qualitätsregister pro Fach-

behörde festzuhalten und anschließend in einem Analysebericht zusammenzufassen. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass sich die Analyse nicht ausschließlich darauf konzentriert, Vorgaben in den „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ zu identifizieren, die in vollem Umfang oder unzureichend eingehalten wurden. Wir empfehlen, im Sinne einer Gesamtschau auf die Anwendung der Hinweise durch die Beteiligungsmanagementeinheiten aller Fachbehörden hinweg zu prüfen, an welchen Punkten in den „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ Konkretisierungs- und Anpassungsbedarfe bestehen und diese ebenfalls zu dokumentieren.

Die Bewertung des Analyseberichts ist in Verantwortung der SköU durchzuführen. Die Geschäftsstelle der SköU bereitet im Idealfall einmal pro Jahr auf Basis der Analyseergebnisse eine Drucksache zur Einhaltung und Anwendung der „Hinweise durch das Beteiligungsmanagement der FHH“ durch die Fachbehörden vor. Bei häufig auftretenden Abweichungen zu den „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ hat die SköU die Möglichkeit erhalten, Maßnahmen zu entwickeln und zu verabschieden, die auf ein stärker vorgabenkonformes Agieren in den Organisationseinheiten abzielen. Gleichzeitig sind mögliche Anpassungs- und Überarbeitungsbedarfe in den „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ zu diskutieren und gegebenenfalls zu verabschieden.

#### *c) Zentrale Informationsbereitstellung zu den einzelnen öffentlichen Unternehmen*

Für die zentrale Informationsbereitstellung der Daten der öffentlichen Unternehmen ist ein neuer Prozess zu entwickeln, der die Hinterlegung und Abfrage von Informationen in der zentralen Datenbank als maßgebliche Informationsquelle in den Mittelpunkt stellt (vgl. Abschnitt 5.4.). Außerdem ist ein einheitliches Format zu entwickeln, in welcher Form Informationen den Fachbehörden und anderen Berechtigten zur Verfügung gestellt werden. Damit kann ein wichtiger Service zur Arbeitserleichterung zur Verfügung gestellt werden, von dem auch die dezentralen Beteiligungsmanagementeinheiten ihrerseits profitieren.

#### *d) Etablierung eines zentralen Angebots zur Übernahme des Beteiligungsmanagements (Shared-Services)*

In unserer Aufgaben- und Ressourcenanalyse stellen wir fest, dass in einigen Fachbehörden der Bereich Beteiligungsmanagement mit weniger als drei VZÄ besetzt ist und in dieser Ressourcenkonstellation vereinzelt Aufgaben sehr fragmentiert wahrgenommen werden. Wir empfehlen für diese „Kleinstverwaltungen“ ein Shared-Service-Angebot zu etablieren, in dem die wesentlichen Beteiligungsmanagement-Aufgaben bei Bedarf zusammengefasst und auf dieser Basis von einer zentralen Stelle erbracht werden können. Wir gehen davon aus, dass anhand einer solchen Aufgabenverschiebung Skaleneffekte im Beteiligungsmanagement erzielt werden können, beispielsweise durch eine wiederholende Erbringung gleichartiger Sachverhalte.

Das Angebot basiert auf einem Service Level Agreement (SLA) zwischen den Fachbehörden und der zentralen Stelle, die die Shared-Services wahrnimmt. In dem SLA sind folgende Aspekte zu definieren und festzuhalten:

- ▶ Der allgemeine organisationale Rahmen (u. a. Definition des Ziels und Umfangs der Vereinbarung, der grundsätzlichen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten (inkl. Rollen), der beteiligten Organisationseinheiten und Stakeholder, der Laufzeit der Vereinbarung).
- ▶ Der genaue Leistungsumfang (u. a. genaue Festlegung der einzelnen Aktivitäten in den Aufgabenbereichen des Beteiligungsmanagements (Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling

und Mandatsbetreuung) und der dazugehörigen Prozessschritte (inkl. Dauer- und Häufigkeitsbemessung).

- ▶ Die Qualitätsstandards und -bemessung (u. a. Definition von formalen Qualitätskriterien für die Erstellung und Abnahme von Arbeitsdokumenten, Festlegung von Abnahmeprozessen und Qualitätskennzahlen für erbrachte Leistungen).
- ▶ Der Eskalationsprozess (u. a. Definition von Eskalationsstufen für SLA-Abweichungen).
- ▶ Die Leistungsverrechnung (u. a. Definition von Kostenträgern/Produkten für einzelne Leistungen zur internen Leistungsverrechnung).

In dem allgemeinen organisationalen Rahmen des SLA ist insbesondere eindeutig festzulegen, welche Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten an die Erbringung bestimmter Leistungen geknüpft sind. Es hat eine trennscharfe Abgrenzung zu fachlichen Steuerungsaktivitäten zu erfolgen, die in den Fachbehörden verbleiben. Das SLA tangiert das Verantwortungsmodell damit nicht.

Wir empfehlen, die übertragenen Aktivitäten in vier Aktivitäten-Ebenen zu untergliedern und auf die Aufgabengebiete gemäß der Leitlinien (Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling und Mandatsbetreuung) zu verteilen (vgl. Anlage 2).

Die Qualitätsstandards zielen vor allem darauf ab, festzuhalten, wie Arbeitsprodukte und -erzeugnisse formal und inhaltlich auszugestalten sind. Dafür sind spezifische Kriterien bzw. Qualitätskennzahlen zu definieren, um so beispielsweise nachvollziehen zu können, ob bestimmte zu erstellende Unterlagen und/oder Berichtsinhalte vollständig sind.

Wir empfehlen, dass Shared-Service Angebot in einem Leitfaden kurz und knapp zusammenzufassen. Die zentralen Punkte eines SLA sind darin zusammengefasst aufzuführen. Wir schlagen vor, diesen Leitfaden in die „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“ mitaufzunehmen.

Des Weiteren empfehlen wir, einen Evaluationszyklus zum Shared-Service Angebot zu etablieren. Dieser Zyklus verfolgt den Zweck einer gemeinsamen Leistungsevaluation durch die relevanten Stakeholder (v. a. Verantwortliche der Shared-Services und in den Fachbehörden). Sie stellt die Basis für eine Verbesserung und Weiterentwicklung der Servicevereinbarung.

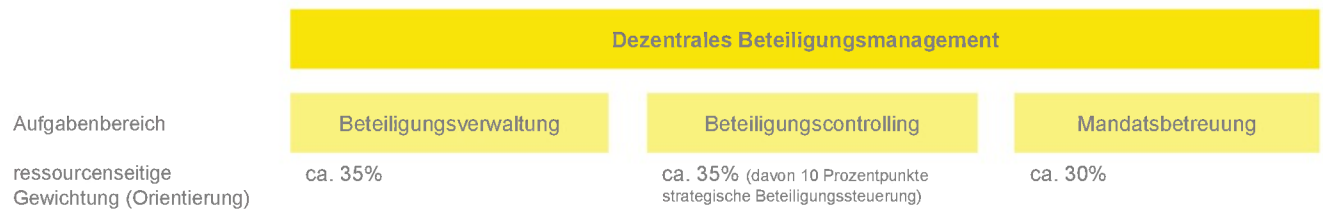
Die konkrete organisationale Ausgestaltung der Shared-Service hat auf Basis einer umfassenden Analyse der zu verschiebenden Aktivitäten und Prozesse inklusive der dazugehörigen Verantwortlichkeiten zu erfolgen. Daraus ist eine Personalbedarfsplanung für das Shared-Service unter Berücksichtigung der bestehenden personellen Ressourcen in den Fachbehörden zu entwickeln. Eine solche Analyse ist Bestandteil eines gesonderten Projekts zum Aufbau des skizzierten Shared-Service Angebots (vgl. Kapitel 6).

## 5.6. Leitlinien zur Organisation des Beteiligungsmanagements in den Fachbehörden

Die Organisationsgrößen und -strukturen sowie der Spezialisierungsgrad der Beschäftigten im Beteiligungsmanagement der Fachbehörden sind sehr unterschiedlich. Ein allgemeingültiges Musterorganigramm ist daher nicht sinnvoll. Stattdessen empfehlen wir für die Organisationsgestaltung sowie die ressourcenseitige Gewichtung nachfolgende Orientierungsgrößen (s. Abbildung 14).

Die Orientierungsgrößen zur ressourcenseitigen Gewichtung beschreiben, welchen Anteil die Aufgabenbereiche Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling und Mandatsbetreuung einnehmen sollen. Dargestellt sind Gesamtgewichtungen, die alle Beschäftigten im jeweiligen Beteiligungsmanagement betreffen. Bezogen auf einzelne Mitarbeiter können und werden die Arbeitsschwerpunkte abweichen. Gegenüber dem Status Quo, der aus der Aufgaben- und Ressourcenanalyse deutlich wird (vgl.

Abschnitt 4.3.), empfehlen wir eine stärkere Betonung der strategischen Beteiligungssteuerung. Dafür empfehlen wir mindestens 10% der Arbeitskapazität vorzusehen. Im Status Quo schwankt der Wert in den verschiedenen Fachbehörden zwischen 2% und 8%. Die dafür notwendigen Freiräume können bei konsequenter Umsetzung unserer Vorschläge insbesondere zur verbesserten Datenhaltung durch entstehende Freiräume z. B. in der operativen Beteiligungssteuerung entstehen.



**Abbildung 14: Empfohlene Aufgabengewichtung im Beteiligungsmanagement der Fachbehörden**

Darüber hinaus empfehlen wir bei der Organisationsgestaltung und Personalbemessung folgende Leitlinien:

1. *Aufgabenkonzentration:*  
Die Aufgaben im Beteiligungsmanagement werden vollständig in einer organisatorischen Einheit gebündelt und Beschäftigte nehmen ausschließlich Aufgaben des Beteiligungsmanagements wahr (Aufgabenfragmentierung vermeiden).
2. *Aufgabenseparierung:*  
Im Prinzip verrichten organisatorische Einheiten des Beteiligungsmanagements keine sonstigen fachamtlichen Aufgaben.
3. *Austarierte Entscheidungsvorbereitung:*  
Zur Reduzierung des unvermeidlichen Spannungsfeldes zwischen der fachamtlichen Sicht und der Sicht der Beteiligungssteuerung wird ein institutionalisierter Abstimmungsprozess etabliert.
4. *Mindestgröße von 3 VZÄ:*  
Bei zu geringem Aufgabenumfang erfolgt eine Zusammenfassung mehrerer Einheiten in einem Shared Service-Zentrum.
5. *Idealqualifikation Beteiligungsreferenten:*  
Wirtschaftswissenschaftliches Studium mit Rechnungswesen-/Controllingschwerpunkt oder vergleichbare Qualifikation sowie Kenntnisse im Bereich des fachlichen Gegenstands des Beteiligungsunternehmens.

## 5.7. Empfehlungen zur Mandatsverteilung

Nach unserer Auffassung sind zehn oder mehr Aufsichtsratsmandate nur schwerlich mit herausgehobenen Leitungsaufgaben zu verbinden (vgl. Abschnitt 4.2.). Der Bund schlägt in seinen Berufungsricht-

linien für Aufsichtsräte vor, dass Aufsichtsratsmitglieder nicht mehr als drei Mandate gleichzeitig wahrnehmen sollten.<sup>11</sup> Im Deutschen Corporate Governance Kodex wird für Vorstände börsennotierter Unternehmen ebenfalls eine Maximalanzahl von drei Aufsichtsratsmandaten empfohlen.<sup>12</sup> Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Rolle des Aufsichtsrats im (erweiterten) Verantwortungsmodell schlagen wir nachstehende Leitlinien vor:

- ▶ Die Anzahl der für die FHH wahrgenommenen Aufsichtsratsmandate sollte im Regelfall, je nach Bedeutung und Größe des Unternehmens, fünf Mandate pro Person nicht übersteigen. Ausnahmen sind möglich, sofern die Mandatswahrnehmung wesentlicher Gegenstand der ausgeübten Funktion ist (Geschäftsführung HGV oder Leitung Amt 3 der Finanzbehörde) oder sich die Mandate auf Unternehmen eines Konzerns beziehen.
- ▶ Bei Beteiligungen des erweiterten Verantwortungsmodells sind – wie bisher – die Vorsitzenden im Finanzausschuss zwingend durch die Finanzbehörde zu stellen.
- ▶ Aufsichtsratsmitglieder sind verpflichtet, sich regelmäßig fortzubilden. Für die von der FHH entsandten Aufsichtsratsmitglieder bietet die Finanzbehörde (ggf. in Abstimmung mit den Fachbehörden) entsprechende Schulungsinhalte an.

Mit der Vielzahl an zu besetzenden Aufsichtsratsmandaten, unter Berücksichtigung der o. g. Regelungen, wird der Bedarf an geeigneten Beschäftigten in der FHH weiter zunehmen, der nicht ohne weiteres durch vorhandene Personen abgedeckt werden kann. Folgende Maßnahmen sind geeignet, dieser Problematik zu begegnen:

- ▶ Die Besetzung von Aufsichtsräten durch geeignete externe Mandatsträger kann weiter ausgedehnt werden. Wir empfehlen in der Finanzbehörde einen zentralen Kandidatenpool mit qualifizierten Externen zu führen.
- ▶ Wir empfehlen eine Prüfung, ob im Falle wirtschaftlich und politisch eher unbedeutender Beteiligungsunternehmen auf die Bildung fakultativer Aufsichtsräte verzichtet werden kann und die Steuerung stattdessen aus der Gesellschafterrolle erfolgt. Dies ist nach unserer Auffassung mit den Zielsetzungen des Verantwortungsmodells zu vereinbaren, da eine Konzentration der geeigneten Mandatsträger auf die bedeutenderen Beteiligungsunternehmen die Qualität der Mandatswahrnehmung weiter erhöhen kann.

## 5.8. Anpassung des Berichtswesens

Das Berichtswesen stellt ein wichtiges Instrument der Beteiligungssteuerung dar. Auf Basis unserer Analyseergebnisse empfehlen wir eine Reihe von Veränderungen zur Optimierung des bestehenden steuerungsrelevanten Berichtswesens. In Abschnitt 5.8.1. stellen wir die Zielsetzungen des Berichtswesens dar. In den folgenden Abschnitten 5.8.2. und 5.8.3. zeigen wir die wesentlichen Bestandteile des Berichtswesens der Beteiligungsunternehmen und der FHH auf sowie in Abschnitt 5.8.4. abschließend die Priorisierungen der Maßnahmen.

---

<sup>11</sup> Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. Teil C Berufsrichtlinien, 2009, S.95.

<sup>12</sup> Deutscher Corporate Governance Kodex, 2015, S. 12.

### 5.8.1. Ziele des Berichtswesens

Zielsetzung ist eine für alle Beteiligungsunternehmen und die FHH verpflichtende, an Mindeststandards orientierte größenabhängige, teilweise segmentspezifische und risikoorientierte Berichterstattung als Instrument der operativen und strategischen Beteiligungssteuerung, die gleichzeitig die gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Wir empfehlen, das Berichtswesen der FHH so weiter zu entwickeln, dass eine höhere Standardisierung, Aktualität und qualitative Aussagekraft erreicht wird. Mögliche Redundanzen in der Berichterstattung sind abzubauen, die Verzahnung mit dem Haushalt zu verstärken und die Konsistenz von Finanzinformationen zwischen den einzelnen Berichten sicher zu stellen. Die Soll-Konzeption stellt die für die Beteiligungssteuerung relevanten Berichtsinstrumente zum einen aus Ersteller-Sicht (Beteiligungsunternehmen bzw. FHH) und zum anderen aus Adressaten-Sicht (intern bzw. extern) dar.

Das nachstehende Schaubild gibt einen Überblick über die relevanten Berichtsinstrumente aus Ersteller- und Adressaten-Sicht.



Abbildung 15: Sollkonzeption der unterstützenden Berichtsinstrumente

## 5.8.2. Wesentliche Bestandteile des Berichtswesens der Beteiligungsunternehmen

### *Wirtschaftsplan inklusive mittelfristiger Finanzplanung*

Der gegenwärtige Wirtschaftsplan ist hinsichtlich seines Inhalts für alle Beteiligungsunternehmen im Rahmen einer Mindestvorgabe zu vereinheitlichen und zu einer integrierten Planung mit folgenden Bestandteilen weiter zu entwickeln:

- ▶ Bilanz
- ▶ Anlagenspiegel/Investitionsspiegel
- ▶ Gewinn- und Verlustrechnung
- ▶ Kapitalflussrechnung

Der Wirtschaftsplan umfasst eine Detailplanung für das Folgejahr sowie eine Mittelfristplanung über einen Zeithorizont von mindestens zwei weiteren Jahren für kleine und mittlere Beteiligungsunternehmen und vier weiteren Jahren für große Beteiligungsunternehmen. Insgesamt werden somit drei bis fünf Jahreszeiträume dargestellt, die im Rahmen einer rollierenden Planung jährlich unter Beachtung der Budgeteckwerte überarbeitet werden (siehe Abschnitt 5.2.).

In den „Hinweisen für das Beteiligungsmanagement der FHH“ ist eine Mustervorgabe für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung aufzunehmen (siehe Anlage 5), die als Mindeststandard zu verwenden ist. Für die als mittelgroße und kleine Beteiligungsunternehmen kategorisierten Beteiligungen kann bspw. die Kapitalflussrechnung entfallen, um den Planungsprozess hier zu vereinfachen. Positionen mit konkretem Bezug zum Haushalt der FHH sollten durch entsprechende Markierung hervorgehoben werden, um den unmittelbaren Einfluss der Planung und Bilanzierung auf den Haushalt zu verdeutlichen. Die Wirtschaftsplanung ist um ein Standard-Set an einheitlichen Kennzahlen zu erweitern, wie sie im Pilotprojekt erarbeitet wurden (vgl. Abschnitt 5.3.3.1.), die sich unterjährig und zum Jahresende auch im Plan-/Ist-Abgleich in der Quartalsberichterstattung wiederfinden. Damit werden die Budgetplanung sowie die IST-Berichterstattung vereinheitlicht und unmittelbar mit einander verknüpft. Auf Ebene der Beteiligungsunternehmen möglicherweise bereits vorhandene, zusätzlich notwendige branchenspezifische Kennzahlen können weiterhin in die Planung und Berichterstattung aufgenommen werden. Das definierte Kennzahlenset stellt insofern nur eine standardisierte Mindestanforderung dar.

### *Quartalsberichterstattung*

Die Quartalsberichterstattung der Beteiligungsunternehmen sieht ebenfalls einen definierten Mindestinhalt für alle Beteiligungsunternehmen vor. Neben einer Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage für das abgelaufene Quartal im Vergleich zum Vorjahreszeitraum bzw. der kumulierten sechs bis zwölf Monatsperiode im Vergleich zur kumulierten Vorjahresperiode, werden Soll-Ist-Vergleiche integriert und die Kennzahlen aus dem Wirtschaftsplan mitgeführt (siehe Anlage 6). Dies gewährleistet für alle Beteiligungsunternehmen eine enge Verzahnung zwischen Wirtschaftsplan und IST und schafft frühzeitig Transparenz hinsichtlich wesentlicher Auswirkungen auf die Teilhaushalte der Fachbehörden sowie damit auf den Gesamthaushalt der FHH. Wesentliche Abweichungen, z. B. >10% (absolut oder relativ) gegenüber dem Vorjahr und/oder der Planung, sind kurz zu erläutern. Die Vorlagefristen richten sich nach dem Managementkalender, wie in Abschnitt 5.2. beschrieben. Dabei kommt den einzelnen Quartalsberichten, die das wesentliche Informationsinstrument für den Aufsichtsrat sind, folgende Bedeutung zu:

- ▶ Quartal 1: Eingeschränkte Bedeutung (ggf. reduzierter Berichtsumfang oder keine Berichterstattung für kleine und mittlere Beteiligungsunternehmen).

- ▶ Quartal 2: Enthält verpflichtend einen Soll-Ist-Vergleich inklusive Planabweichung des aktuellen Jahres sowie eine erste Hochrechnung auf das Jahresergebnis als Begründung (Basis) für den ersten Entwurf des Wirtschaftsplans im Folgejahr.
- ▶ Quartal 3: Umfang analog zum 2. Quartal für wesentliche Beteiligungen und Verifizierung der Hochrechnung hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf den Haushalt (z. B. außerordentliche Abschreibungen, Nachschussbedarf).
- ▶ Quartal 4: „Fast-Close“ als Indikation für den Jahresabschluss der FHH.

Durch die regelmäßige unterjährige Meldung und Bewertung der Finanzdaten wird die Qualität der Berichterstattung am Jahresende erhöht.

### *Vergütungs- und Personalstatistik*

Für die Vereinheitlichung und Standardisierung der Erstellung sowie die Übermittlung der Vergütungs- und Personalstatistiken sind entsprechende Vorgaben in Bezug auf den Inhalt und den Aufbau dieser Statistiken zu definieren, z. B. in Bezug auf die Angabe von Vollzeitäquivalenten und Beschäftigtenzahlen nach handelsrechtlichen Vorgaben sowie zu Vergütungen der Leitungsebene(n). Diese Vorgaben können durch entsprechend zu befüllende Eingabemasken in der zentralen Datenbank umgesetzt werden, die bei Bedarf, z. B. wegen bürgerschaftlicher Ersuchen, erweiterbar sind. Den Beteiligungsunternehmen obliegt die Aufgabe, ihre Statistikdaten direkt in die zentrale Datenbank einzugeben und sie zusammen mit dem Jahresabschluss zu berichten. Im Rahmen des 4-Augen-Prinzips erfolgt eine Validierung durch das Beteiligungsmanagement der jeweils zuständigen Fachbehörde. Ziel ist die Schaffung einer technischen Lösung zur Erstellung einer Vergütungs- und Personalstatistik aus den zur Verfügung gestellten Daten als Anlage zum Geschäftsbericht der LHH „auf Knopfdruck“.

### *Jahresabschluss, Lagebericht und Prüfung*

Eine der Voraussetzungen für das Eingehen einer Beteiligung an einem Unternehmen des privaten Rechts durch die FHH ist gemäß § 65 Abs. 1 Nr. 4 LHO die Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes in entsprechender Anwendung der Vorschriften des HGB für große Kapitalgesellschaften. Um sowohl die Kosten als auch den Zeitaufwand bei den Beteiligungsunternehmen und den Fachbehörden im Hinblick auf die Bearbeitung der zahlreichen Jahresabschlüsse erheblich zu reduzieren, könnten, vorbehaltlich einer Änderung der LHO und des Einvernehmens mit dem Landesrechnungshof, die größenabhängigen Erleichterungsvorschriften für die Aufstellung und/oder Prüfung der Jahresabschlüsse und Lageberichte gemäß § 264 Abs. 3 HGB bei Einbeziehung in einen geprüften Konzernabschluss in Anspruch genommen werden. Zumindest für mittlere, kleine und Kleinst-Beteiligungsunternehmen empfehlen wir unter Kosten-Nutzengesichtspunkten die Inanspruchnahme der Erleichterungsvorschrift. Durch Prüfung der Tochtergesellschaften für Konzernzwecke und ggf. Aufnahme von Erläuterungen zu den Tochtergesellschaften im Lagebericht der Mutter ist sichergestellt, dass deren Abschlüsse im Rahmen der Konzernabschlussprüfung prüferisch gewürdigt werden, keine materiellen Fehler bestehen und über den Beteiligungsbestand berichtet wird. Sofern eine Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses für alle Beteiligungsunternehmen weiterhin erfolgen soll, empfehlen wir mindestens die Inanspruchnahme der größenabhängigen Erleichterungsvorschriften nach den §§ 264 Abs. 1 S. 4, 274a, 276, 288 HGB, z. B. in Bezug auf die Aufstellung des Lageberichts, den Ausweis bestimmter Posten in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung sowie für die Erläuterungen bestimmter Posten im Anhang.

Ferner empfehlen wir für alle Beteiligungsunternehmen die Aufnahme des wichtigen staatlichen Interesses gemäß § 65 Abs. 1 Nr. 1 LHO in den Lagebericht. Sofern unter Inanspruchnahme der Erleichterungsvorschriften (s.o.) für kleine Kapitalgesellschaften nach § 264 Abs. 1 S. 4 HGB kein Lagebericht mehr aufgestellt wird, empfehlen wir die Aufnahme im Anhang. Die Veröffentlichung des Jahresabschlusses und des Lageberichts unterliegen den gesetzlichen Offenlegungsvorschriften.

#### *Risikoberichterstattung (Risiko-Management-System)*

Die Risikoberichterstattung der Beteiligungsunternehmen erfolgt wie bisher zum einen im Rahmen der eigenen Lageberichterstattung, zum anderen in Form der Risikomeldungen (Einschätzungen zu Art des Risikos, Risikohöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit) zur Erstellung einer Risikobewertung aus Sicht der FHH (siehe Abschnitt 2.6. der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“). Hinsichtlich der Risikobewertung sollte bei der Ausprägung „Risikohöhe“ wie auch bei der Eintrittswahrscheinlichkeit ein dreistufiges Modell gewählt werden, um eine 9 Felder-Portfolio-Matrix-Darstellung hieraus ableiten zu können, die sich in die Analysen der Portfoliosteuerung einfügt. Die Risikomeldungen der Beteiligungsunternehmen sind im Einklang mit dem Managementkalender (siehe Kapitel 5.2 ) künftig zusammen mit dem geprüften Jahresabschluss bis zum 30.04. eines Jahres in entsprechend vordefinierte Eingabemasken der zentralen Datenbank einzugeben. Die Fachbehörde übernimmt die Validierung der Risikomeldungen, bevor die Portfolioanalyse und -steuerung diese für ihre Auswertungen nutzt.

In allen Beteiligungsunternehmen sollte deshalb ein der Größe und Geschäftstätigkeit des Unternehmens angepasstes Risikomanagementsystem bestehen. Empfehlungen zur konkreten Ausgestaltung des Risikomanagementsystems je nach Größe und Geschäftstätigkeit könnten bspw. zentral durch das Amt 3 der Finanzbehörde erarbeitet werden.

Eine angemessene interne Risikoberichterstattung auf Ebene der Beteiligungsunternehmen umfasst außerdem Aussagen zur Risikosituation und -strategie sowie zur detaillierten Darstellung relevanter Einzelrisiken (sachverhaltsbezogene Berichterstattung) und der Gesamtrisikolage. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Darstellung der Risiken, ihres Schadenpotentials sowie ihrer Veränderungen im Zeitablauf. Zudem erfolgt i. d. R. jährlich die Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Verantwortlichkeiten und Prozesse bzgl. Risikoidentifizierung, -bewertung und -bewältigung (systembezogene Berichterstattung). Risikosteuerungsmaßnahmen und die Berichterstattung über Veränderungen von Risiken sind ebenfalls zu integrieren.

#### *Jahresabschluss/Lagebericht ggf. im Rahmen eines freiwillig erstellten Geschäftsberichts*

Die Empfehlungen zur Inanspruchnahme der größenabhängigen Erleichterungsvorschriften für Jahresabschluss und Lagebericht gelten ebenso für die Unternehmen, die freiwillig einen Geschäftsbericht inklusive Jahresabschluss und Lagebericht veröffentlichen. Ob und mit welchem Inhalt ein Geschäftsbericht erstellt wird, liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung der Beteiligungsunternehmen.

#### *Bericht über gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen*

Da auch die Erstellung dieses Berichtes künftig automatisiert über die zentrale Datenbank erfolgen soll, sind die entsprechenden Daten für diesen bestehenden Bericht durch die Beteiligungsunternehmen direkt in der Datenbank über entsprechend programmierte Eingabemasken zu erfassen.

### 5.8.3. Wesentliche Bestandteile des Berichtswesens der FHH

#### *Geschäftsbericht der FHH*

Die Sollkonzeption sieht in der finalen Ausgestaltung den Geschäftsbericht der FHH als das zentrale und führende externe Berichtsinstrument vor. Ziel ist es, mögliche Inkonsistenzen, insbesondere bei der Berichterstattung von Finanzkennzahlen und der Anzahl der Beteiligungen, zu reduzieren und ein einheitliches, aussagekräftiges Medium für die Finanzberichterstattung der FHH nach außen zu schaffen.

Wir empfehlen, den zentralen Prozess zur Lieferung der für den Abschluss und seiner Anlagen benötigten Daten über die zentrale Datenbank als Hauptmedium weiter zu entwickeln. Dies schließt sowohl die direkte unterjährige Meldung der Quartalszahlen von den Beteiligungsunternehmen, als auch von den Fachbehörden zu festgelegten Zeitpunkten ein. Durch eine zentrale Validierung der Daten soll u. a. sichergestellt werden, dass die Daten im Konzernabschluss konsistent mit denen der geprüften Jahres- und Konzernabschlüsse sind. Ferner erfolgt die Saldenabstimmung zwischen der FHH, der HGV und den Beteiligungsunternehmen zum 31.12. eines Geschäftsjahres innerhalb eines noch genau zu definierenden Regelprozesses im Januar.

In diesen Regelprozess sind auch die regelmäßigen Meldungen über die Veränderungen im Beteiligungsbestand mit aufzunehmen. Alle Beteiligungsunternehmen sind mit ihren korrekten Stammdaten durch die zuständigen Beteiligungsverwaltungen in den Fachbehörden, der Finanzbehörde und der HGV regelmäßig und vollständig in der zentralen Datenbank zu erfassen und regelmäßig zu aktualisieren, um an einer zentralen Stelle eine Gesamtübersicht über den Beteiligungsbestand zu haben. Auf dieser Basis ist eine Auswertung und Darstellung des Beteiligungsbestandes zu unterschiedlichen Stichtagen aus verschiedenen Perspektiven bzw. anhand verschiedener Merkmale (z. B. unmittelbare/mittelbare Beteiligungen, nach Rechtsform, nach Größenklassen HGB, nach Segmenten, im erweiterten Verantwortungsmodell etc.) möglich. Hieraus ist dann u. a. eine Anlage zum Geschäftsbericht mit einer stichtagsbezogenen Übersicht der wesentlichen unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen generierbar.

Über die standardisierte und fristgerechte Meldung aller für Statistiken relevanten Daten durch die Beteiligungsunternehmen in die zentrale Datenbank, erfolgt eine Digitalisierung und automatische Archivierung der Daten. Ferner können auf diese Weise automatische Auswertungen der statistischen Daten pro Beteiligungsunternehmen und Fachbehörde nach unterschiedlichen Kriterien zu festen Stichtagen erfolgen und auf diese Weise konsistente Zeitreihenvergleiche geliefert werden. Die halbjährlichen Berichte über Gremienbesetzung und Zuwendungen an die SköU können gemeinsam mit den Quartalszahlen durch die Beteiligungsunternehmen gemeldet und so zeitnah über die Fachbehörden zur Verfügung gestellt werden.

Wir empfehlen zukünftig die Einführung einer Segmentberichterstattung (§ 297 Abs. 1 S. 2 HGB) im Geschäftsbericht der FHH, z. B. durch Weiterentwicklung der Segmentierungslogik der HGV auf das gesamte Beteiligungsportfolio der Stadt. Die Darstellung dient dem besseren Verständnis des Konzerns FHH und schafft zudem eine höhere Transparenz im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Haushalt.

Im Hinblick auf die externe Risikoberichterstattung im Lagebericht empfehlen wir, diese stärker auf die operativen und strategischen Risiken aus Sicht der FHH in Bezug auf das Beteiligungsportfolio auszurichten und somit die Aussagekraft zu erhöhen.

Wir empfehlen außerdem, die wesentlichen Inhalte des bisherigen Beteiligungsberichts so in vorhandene Berichtsinstrumente zu integrieren und als Anlage zum Geschäftsbericht aufzunehmen, dass die grundsätzliche Informationsbasis über die wichtigen Finanzkennzahlen und die Detail-Übersicht über

einen erheblichen Teil des Beteiligungsportfolios erhalten bleibt. Die in der Anlage zum Geschäftsbericht aufzunehmenden Beteiligungsunternehmen sind nach festgelegten Kriterien einzubeziehen. Auf verbale Ausführungen wird künftig verzichtet. Die zeitaufwändige Erstellung und unterjährig Aktualisierung des separaten Beteiligungsberichts sowie die Aktualisierungen auf der Homepage der FHH entfallen damit. Hierdurch wird Doppelarbeit vermieden. Ferner werden auf diese Weise mögliche Inkonsistenzen in den Daten zwischen unterschiedlichen Stichtagen und Berichten vermieden.

Das nachstehende Schaubild enthält einen Vorschlag für eine Integration der Bestandteile des aktuellen Beteiligungsberichts in vorhandene Berichtsinstrumente.

Die erste Spalte mit der Überschrift „Aktueller Beteiligungsbericht“ enthält die einzelnen Abschnitte des Beteiligungsberichts 2016. Die gelben Pfeile zeigen einen Vorschlag der Integration der Informationen aus diesen Abschnitten in den Geschäftsbericht der FHH, eine neue Anlage zum Geschäftsbericht oder den jeweiligen Einzelabschluss des Beteiligungsunternehmens. Die fünfte Spalte zeigt Inhalte, die möglicherweise entfallen könnten.

Aktueller Beteiligungsbericht	Ziel: Integration in andere Berichte			
	Geschäftsbericht der FHH	Anlage zum Geschäftsbericht der FHH	Einzelabschluss Beteiligungsunternehmen	Angabe kann entfallen
I. Inhaltsverzeichnis				✗
II. Gegenstand des Beteiligungsberichts	→			
III.1. Änderungen im Beteiligungsbestand Gesamtsicht	→			
III. 2. Ausblick auf das nächste Jahr	→			
III.3. Inhalte und Abgrenzungen				✗
IV. Beteiligungssteuerung				✗
V. Zusammengefasste Unternehmensdaten: Finanzkennzahlen/Personalkennzahlen	→			
VI. Darstellung der einzelnen Unternehmen (1): Firmenname und Adresse				✗
VI. Darstellung der einzelnen Unternehmen (2): Eigentümerstruktur / Beteiligungsbestand	→			
VI. Darstellung der einzelnen Unternehmen (3): Firmenname, Adresse, Unternehmensdaten: Finanzkennzahlen, Personalkennzahlen (einheitliche Darstellung nach HGB oder VZÄ zum Stichtag), individuelle Leistungskennzahlen, Investitionen, Beteiligungen, Geschäftsführung,	→			
VI. Darstellung der einzelnen Unternehmen (4): Eigentümerstruktur, Geschäftsführung, Aufsichtsgremium, Unternehmensaufgaben, Wichtiges staatliches Interesse, Geschäftsverlauf, Ausblick	→			
Zusätzliche Angaben, sofern gewünscht: Fachliche Zuständigkeit, wichtiges staatliches Interesse und Unternehmensaufgabe, Jahr der Beteiligung	→			

**Abbildung 16: Integration der Bestandteile des aktuellen Beteiligungsberichts in vorhandene Berichtsinstrumente**

Zur Reduzierung des Aufwands für die Datenerhebung und Erstellung der verschiedenen Statistikberichte empfehlen wir, die folgenden Berichte in einer weiteren Anlage „Statistiken“ zum Geschäftsbericht zusammenzufassen:

- ▶ Vergütungsbericht

- Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Geschäftsleitungen und Aufsichtsgremien der hamburgischen öffentlichen Unternehmen

Damit erfolgt eine weitere Standardisierung des Berichtswesens und die Vermeidung von Doppelarbeit. Ferner werden Informationen hierdurch regelmäßig und aktuell zur Verfügung gestellt.

### *Personalbericht*

Die für den Personalbericht der FHH zu liefernden Personalstatistiken zu Leiharbeit und Kosten empfehlen wir ebenfalls über die zentrale Datenbank von den Unternehmen erfassen zu lassen und durch die Fachbehörden zu aggregieren, validieren und an das Personalamt weiter zu leiten.

### *Zusammengefasster Kennzahlenbericht zur strategischen Entwicklung der einzelnen Beteiligungsunternehmen*

Wir empfehlen einen zusammengefassten Kennzahlenbericht als neues Berichtsinstrument, das ebenfalls aus der zentralen Datenbank generiert wird und der Portfolioanalyse und -steuerung dient. Es muss nicht als festes Berichtsformat konzipiert werden, sondern umfasst vielmehr die Möglichkeit zur IT-gestützten Analyse geeigneter Finanzkennzahlen der Beteiligungsunternehmen nach unterschiedlichen Kriterien für Zwecke der Portfolioanalyse. Die Analysen können dann in Form von Einzelberichten zu einem sogenannten „Kennzahlenbericht“ aggregiert werden. Auf Grundlage der von den Beteiligungsunternehmen regelmäßig erhobenen Standard-Kennzahlen können strukturierte Zeitreihenanalysen der statistischen Kennzahlen pro Beteiligungsunternehmen durchgeführt werden. Die Zeitreihen beziehen sich dabei sowohl auf die Vergangenheit (fünf bis zehn Jahre) als auch die Zukunft (drei bis fünf Jahre). Im Rahmen der Portfolioanalyse und -steuerung bildet dieses Instrument die Grundlage für die jährlichen Zielgespräche und unterstützt zusammen mit der Analyse der Quartalsberichte und der Wirtschaftspläne die Ausrichtung des Beteiligungsportfolios an den Zielen der FHH.

### *Risikobewertungsbericht des Beteiligungsportfolios*

Ein wesentliches Instrument der Portfolioanalyse und -steuerung stellt ein neuer Risikobewertungsbericht dar. Dieser Bericht ist auf Basis der Risikoanalysen (siehe Abschnitt 5.3.3.3.) aus Sicht der FHH zukünftig erst noch zu entwickeln. Die bisherige Risikoberichterstattung über die Beteiligungsunternehmen wird daher für Zwecke der Portfolioanalyse und -steuerung weiterentwickelt mit dem Ziel, aussagekräftige Informationen für die SköU, sowohl über die einzelne Beteiligung, als auch aus Sicht des Gesamtportfolios zusammenzustellen.

Diese interne Risikoberichterstattung umfasst ebenso wie die der Beteiligungsunternehmen Aussagen zur Risikosituation und -strategie. Ferner werden sowohl aus Sicht der FHH relevante Einzelrisiken in Bezug auf das Gesamtportfolio als auch in Bezug auf einzelne Beteiligungsunternehmen dargestellt. Die Darstellung ist im Hinblick auf eine Aussage zur Gesamtrisikolage zu verdichten. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Darstellung der Risiken, ihres quantitativen und ggf. qualitativen Schadenpotentials sowie ihrer Veränderungen im Zeitablauf. Zudem erfolgt i. d. R. jährlich die Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Verantwortlichkeiten und Prozesse bzgl. Risikoidentifizierung, -bewertung und -bewältigung (systembezogene Berichterstattung). Risikosteuerungsmaßnahmen und die Berichterstattung über Veränderungen von Risiken sind ebenfalls zu integrieren.

#### 5.8.4. Priorisierung der Maßnahmen zur Optimierung des Berichtswesens

Die aufgezeigten anzustrebenden Veränderungs-/Optimierungsmaßnahmen im Berichtswesen werden nachfolgend unter Berücksichtigung des erwarteten Nutzens, des zugrundeliegenden Veränderungs-/Optimierungsaufwands sowie der zeitlichen Dringlichkeit priorisiert.

Dabei erfolgt die Festlegung der Priorisierung nach unserer professionellen Einschätzung auf Basis eines additiven Nutzen-Aufwand-Dringlichkeits-Index.

Ebene	Maßnahmen Berichterstattung	Nutzen*	Aufwand*	Dringlichkeit*	Priorisierung**
BU Intern	Wirtschaftsplan inkl. mittelfristige Finanzplanung	hoch	hoch	hoch	1
BU Intern	Quartalsberichterstattung	hoch	hoch	hoch	1
FHH Extern	Geschäftsbericht der FHH inklusive Statistiken	hoch	hoch	hoch	1
FHH Intern	Risikobewertungsbericht des Beteiligungsportfolios	hoch	hoch	hoch	1
BU Intern	Risikoberichterstattung (Risiko-Management-System)	mittel	hoch	mittel	2
FHH Intern	Quartalsbericht-/Halbjahresberichterstattung	hoch	gering	mittel	2
BU Extern	Bericht über gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen	mittel	gering	gering	2
BU Intern	Vergütungs- und Personalstatistik	gering	gering	gering	2
BU Intern	Jahresabschluss / Lagebericht und Prüfung	mittel	hoch	gering	3
FHH Extern	Beteiligungsbericht (entfällt)	-	-	-	-

<u>Index-Skala:</u>		<u>Priorisierung:</u>	
Nutzen:	gering=1; mittel=2; hoch=3	Priorisierung 1:	Indexwerte 7-9
Dringlichkeit:	gering=1; mittel=2; hoch=3	Priorisierung 2:	Indexwerte 5-6
Aufwand:	gering=3; mittel=2; hoch=1	Priorisierung 3:	Indexwerte 1-4

**Tabelle 7: Priorisierung der Maßnahmen zur Optimierung des Berichtswesens**

### 5.9. Zusammenfassung der organisatorischen Anpassungen in der Finanzbehörde

Unsere Empfehlungen zur Einführung einer Portfolioanalyse und -steuerung, zur Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung sowie zur Stärkung der zentralen Services haben Auswirkungen auf die Aufbauorganisation sowie die Ressourcenausstattung in der Finanzbehörde. Art und Umfang der notwendigen Anpassungen beschreiben wir nachfolgend. Einleitend erfolgen im Abschnitt 5.9.1. methodische Hinweise zum personellen Ressourcenbedarf. Im Abschnitt 5.9.2. beschreiben wir anschließend unsere Empfehlungen für die konkreten Anpassungen.

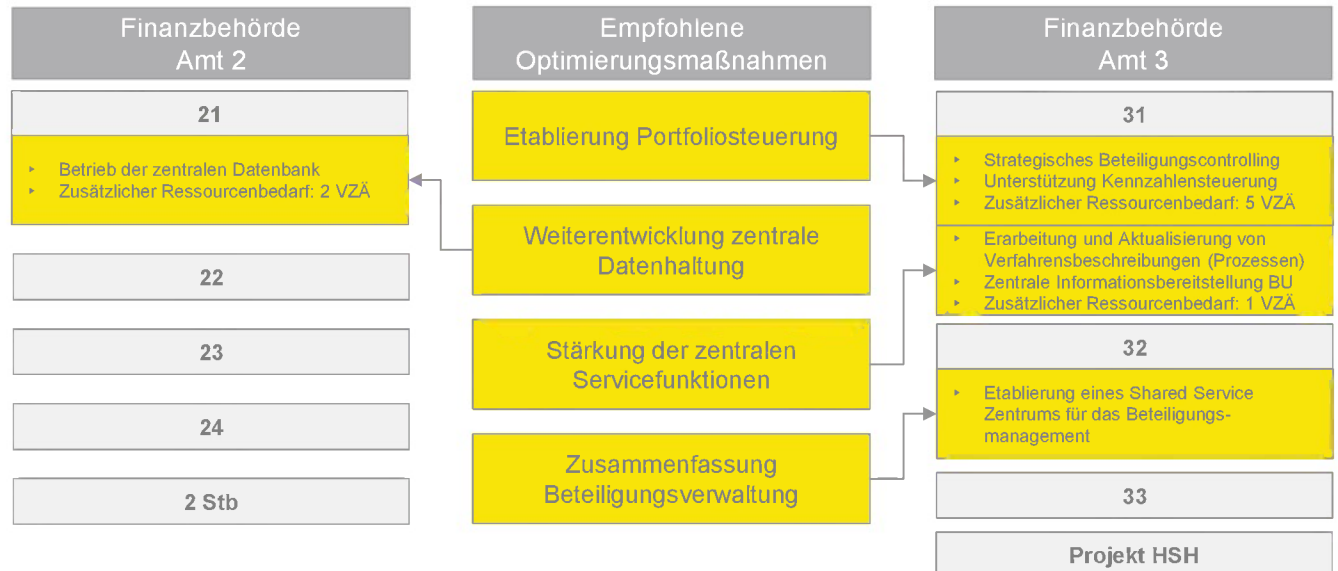
#### 5.9.1. Methodische Hinweise zur Ermittlung des personellen Ressourcenbedarfs

Der Ermittlung ggf. zusätzlich benötigter personeller Ressourcen orientiert sich am Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung des Bundesministeriums des Innern. Eine direkte Anwendung der darin beschriebenen analytischen Ansätze der Personalbemessung auf die aus den Optimierungsmaßnahmen der Sollkonzeption hervorgehenden Aktivitäten ist nicht möglich, da es sich dabei hauptsächlich um neue Aktivitäten handelt.<sup>13</sup> Der Personalbedarf für neue Aktivitäten wird in der Regel mit Schätzverfahren ermittelt. Das für die Sollkonzeption gewählte Verfahren entspricht einem analytischen Schätzverfahren, welches den Aufwand und die Regelmäßigkeit einzelner Aktivitäten prognostiziert und daraus personelle Ressourcenbedarfe ableitet.

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt „Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung“, 2016, S. 137f.

### 5.9.2. Ergebnis der organisatorischen Anpassungen

Die nachstehende Abbildung zeigt im Überblick die empfohlenen Optimierungsmaßnahmen und die sich daraus ergebenden organisatorischen Anpassungen in der Finanzbehörde.



**Abbildung 17: Zusammenfassung der organisatorischen Anpassungen**

Im Folgenden beschreiben wir die Organisationsanpassungen. Gegenstand ist eine kurze Begründung der organisatorischen Verortung, des zusätzlich benötigten personelle Ressourcenbedarfs sowie eine Empfehlung zu den wesentlichen fachlichen Anforderungen an mögliche Stellenprofile. Dies betrifft die Themenbereiche:

- Etablierung Portfolioanalyse und -steuerung
- Weiterentwicklung zentrale Datenhaltung
- Stärkung der zentralen Servicefunktionen
- Zusammenfassung Beteiligungsverwaltung Finanzbehörde und Shared-Services-Angebot

Nachfolgend führen wir die konkreten Empfehlungen näher aus.

#### *a) Etablierung Portfolioanalyse und -steuerung*

##### *Organisatorische Verortung*

Bei der Portfolioanalyse und -steuerung handelt es sich um ein neues Aufgabengebiet des Beteiligungsmanagements der FHH, das in der bisherigen Organisationsstruktur nicht vorgesehen ist. Wir empfehlen, die Verortung der Funktion Portfolioanalyse und -steuerung in Amt 3 der Finanzbehörde vorzunehmen. Amt 3 verfügt durch die Wahrnehmung der Querschnittsaufgaben über hohe fachliche Expertise im Beteiligungsmanagement. Dazu zählen unter anderem Aufgaben des Beteiligungscontrollings und die Erstellung des Risikoberichts. Beide Aktivitäten sind auch Bestandteil der Portfolioanalyse und

-steuerung. Zudem fungiert Amt 3 in der genannten Funktion bereits heute als zentrale Anlaufstelle für allgemeine Angelegenheiten des Beteiligungsmanagements. Wir empfehlen diese zentrale Rolle mit

der Durchführung der Portfolioanalyse und -steuerung weiter zu stärken und bereits bestehende Abstimmungsprozesse mit den Fachbehörden dafür zu nutzen und im Zuge der Portfolioanalyse und -steuerung weiter auszubauen.

### *Mengengerüst*

Für die Durchführung der im Rahmen der Portfolioanalyse und -steuerung wahrgenommenen Aufgaben und Aktivitäten empfehlen wir eine Personalausstattung von fünf VZÄ.

### *Stellenprofil*

Das umfangreiche Aufgabengebiet erfordert aus unserer Sicht eine Verteilung der fünf VZÄ-Stellen auf unterschiedliche Stellen-/Rollenprofile mit jeweils individuellen Anforderungen. Im Folgenden geben wir einen allgemeinen Überblick über wesentlich benötigte, fachliche Anforderungen:

- ▶ Wissenschaftlicher Hochschulabschluss der Wirtschaftswissenschaften oder vergleichbare Ausbildung
- ▶ Berufserfahrung im Beteiligungscontrolling oder Controlling
- ▶ Sehr gute Kenntnisse auf dem Gebiet des Landeshaushalts- und Gesellschaftsrechts (LHO, GmbHG, AktG und HGB, etc.), des internen und externen Rechnungswesens und der Risikobewertung
- ▶ Sehr hohes strategisches und analytisches Verständnis
- ▶ Sehr gute Kenntnisse zu Instrumenten des strategischen Beteiligungscontrollings
- ▶ Sehr gute Kenntnisse bei der statistischen Analyse und Auswertung von Finanz- und Leistungskennzahlen
- ▶ Kenntnisse zu Risikobewertungs-Systematiken

### *b) Weiterentwicklung zentrale Datenhaltung*

#### *Organisatorische Verortung*

Die derzeitige Unternehmensdatenbank wird federführend durch das Amt 2 betreut und auch durch dieses am intensivsten genutzt. Wir empfehlen, die Verortung der zentralen Datenbank weiterhin im Amt 2 zu belassen. Insbesondere die Anforderungen aus der Erstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der FHH an die zentrale Datenbank sind ein zentrales Argument dafür. Hierdurch wird eine organisatorische Nähe zwischen den für die Jahresberichterstattung benötigten Daten und Informationen sowie den Erstellern der Jahresberichterstattung gewährleistet. Aufgrund der Historie in Bezug auf die bestehende Unternehmensdatenbank ist davon auszugehen, dass ausgewählte Mitarbeiter im Amt 2 über das notwendige grundlegende technische Know-How zur Bedienung und Wartung einer Datenbank verfügen.

Sofern die zentrale Datenbank zukünftig Informationen enthalten wird, welche keine inhaltliche Schnittmenge zum bisherigen Amt 2 aufweisen (z. B. Aufsichtsratsinformationen), dient das Berechtigungskonzept zur Sicherstellung des Zugriffs durch befugte Personen. Die für die zentrale Datenbank zuständigen Mitarbeiter des Amtes 2 können und sollen in solchen Fällen keine inhaltliche Unterstützung liefern. Vielmehr stellen sie den technischen Support zum laufenden Betrieb der Datenbank sicher.

### *Mengengerüst*

Zur Sicherstellung eines reibungsfreien Betriebs rundum die zentrale Datenbank empfehlen wir zusätzliche personelle Ressourcen in Höhe von zwei VZÄ für diesen Zweck aufzubauen. Diese dienen in erster Linie der technischen Betreuung der zentralen Datenbank, der Überwachung vereinbarter Datenzulieferungen sowie einer ersten Verifizierung von Daten und Informationen.

### *Stellenprofil/Anforderungsprofil*

Zur Wahrung der Beherrschbarkeit aller technischen Anforderungen im Umgang mit der zentralen Datenbank ist es wichtig, dass die zuständigen Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Beispielhaft sind nachstehend einige mögliche Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Betreuung der zentralen Datenbank genannt:

- ▶ Studium der (Wirtschafts-)Informatik oder vergleichbare Ausbildung mit einer Berufserfahrung von mehr als 3 Jahren
- ▶ Erfahrungen im Umgang mit vergleichbaren Datenbanken
- ▶ Serviceaffinität
- ▶ Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten

### *c) Stärkung der zentralen Servicefunktionen*

Die zentralen Servicefunktionen werden als Querschnittsaufgaben des Beteiligungsmanagements verstanden. Wir empfehlen daher, die dazugehörigen Aktivitäten (Abschnitt 5.6.2.) in Amt 3 zu verorten, dort wo die dazu benötigten Kompetenzen bereits angesiedelt sind (z. B. die Weiterentwicklung der „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der FHH“). Amt 3 wird damit in der Wahrnehmung seiner Querschnittstätigkeiten gezielt gestärkt, um die Vereinheitlichung des Beteiligungsmanagements noch effektiver gewährleisten zu können.

### *Mengengerüst*

Die Stärkung der zentralen Servicefunktionen geht mit der Wahrnehmung zusätzlicher Aktivitäten einher. Wir empfehlen dafür Personalressourcen in Höhe von zusätzlich einer VZÄ einzuplanen.

### *Stellenprofil*

Bei der Schaffung neuer und/oder der Nutzung bereits existierender Personalressourcen sind für die Auswahl insbesondere folgende fachliche Kompetenzen erforderlich:

- ▶ Sehr gute Kenntnisse in der Analyse, Entwicklung und Darstellung von Prozessen
- ▶ Gute Kenntnisse auf dem Gebiet des Landeshaushalts- und Gesellschaftsrechts
- ▶ Erfahrung im Umgang mit Datenbanken

### *d) Zusammenfassung Beteiligungsverwaltung Finanzbehörde und Shared-Services-Angebot*

Wir empfehlen, für alle Beteiligungen in der Ressorthoheit der Finanzbehörde das Beteiligungsmanagement im Amt 3 zusammenzufassen. Im Analysezeitraum wurden mit Dataport AöR und der SGG Städtische Gebäudereinigung GmbH zwei relevante Unternehmen im Amt 1 betreut. Die Betreuung von Dataport liegt gemäß Verantwortungsmodell allerdings mittlerweile in der SK.

Darüber hinaus empfehlen wir das Shared-Services-Angebot (vgl. Abschnitt 5.5.) ebenfalls im Amt 3 der Finanzbehörde zu etablieren.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass wir mögliche Synergien zwischen dem Management von Beteiligungen einerseits und Landesbetrieben sowie Sondervermögens andererseits nicht in den Blick genommen haben. Letztere werden derzeit im Amt 1 verwaltet.

## 6. Zeitlicher Maßnahmenplan zur Umsetzung der Optimierungsvorschläge

Die in Kapitel 5 entwickelte Sollkonzeption stellt eine Grobkonzeption verschiedener Optimierungspotenziale in der Beteiligungssteuerung dar. Zur Umsetzung der vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen schlagen wir fünf Umsetzungsprojekte vor, die unter dem Dach eines gemeinsamen, mehrjährigen Programms zur Optimierung der Beteiligungssteuerung koordiniert werden sollten:

- ▶ Projekt 1: Organisationsentwicklung in der Finanzbehörde
- ▶ Projekt 2: Einführung zentrale Datenbank
- ▶ Projekt 3: Einführung der Portfolioanalyse und -steuerung
- ▶ Projekt 4: Aufbau Shared-Service-Angebot
- ▶ Projekt 5: Berichtswesen

Zur Sicherstellung der Verfolgung der inhaltlichen Programmziele sowie der Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen den einzelnen Projekten, empfehlen wir die Einrichtung einer übergeordneten (programmbasierten) Lenkungsgruppe. Darüber hinaus raten wir als akzeptanzsteigernde Maßnahme zur regelmäßigen Einbeziehung der Staatsräterunde als fachliche Steuerungsgruppe in den Umsetzungsprozess.

In Vorbereitung auf eine detaillierte Termin- und Ablaufplanung haben wir die fünf Projekte in Arbeitspakete aufgeteilt. Hieraus lassen sich beispielhaft wesentliche Meilensteine auf dem Weg zum Projekterfolg bestimmen. Im Hinblick auf eine zeitliche Einordnung der einzelnen Projekte haben wir den Arbeitspaketen, auf der Grundlage eines Jahres, eine geschätzte Bearbeitungsdauer in Monaten zugeordnet. Interdependenzen zwischen den einzelnen Projekten, wie z. B. die Bereitstellung von Ressourcen sowie steuerungsrelevanter Daten für den Aufbau einer Portfolioanalyse und -steuerung, sind in der Darstellung ebenfalls berücksichtigt.

Die Umsetzung aller Projekte ist ein mehrjähriges Vorhaben. Wir erachten alle fünf Projekte als wesentlich. Im Hinblick auf die Umsetzung ist es unerlässlich, die konzeptionellen Überlegungen noch weiter zu konkretisieren. Dabei kann es im Einzelfall auch sinnvoll sein, von unseren Vorschlägen abweichende, plausible Lösungen umzusetzen.

Die nachstehende Abbildung 18 stellt die fünf Projekte, deren initiale Aufteilung in Arbeitspakete sowie den ungefähren zeitlichen Aufwand je Arbeitspaket dar.

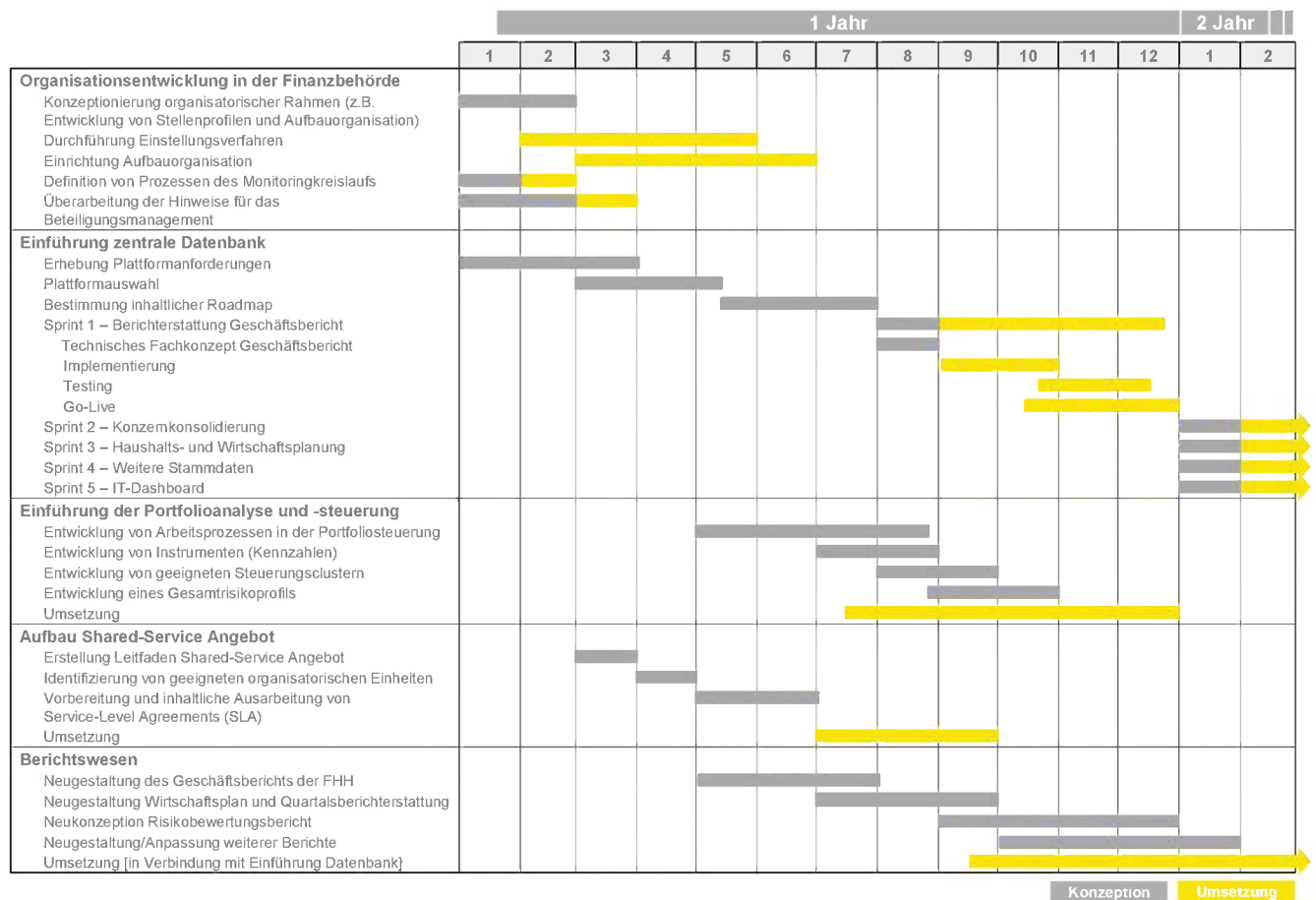


Abbildung 18: Maßnahmenplan zur Umsetzung der Optimierungspotenziale

### Organisationentwicklung in der Finanzbehörde

Die Organisationsentwicklung in der Finanzbehörde begleitet als Querschnittsprojekt die übrigen Projektrealisierungen. Zu jedem der weiteren drei Projekte bestehen verschiedene Interdependenzen im Hinblick auf den Aufbau/die Verschiebung personeller Ressourcen sowie die Anpassung der Aufbauorganisation. Konkret bedeutet dies, dass wir in Vorbereitung auf die Umsetzung der vorgeschlagenen Optimierungspotenziale empfehlen, frühzeitig mit der Konzeptionierung eines organisatorischen Rahmens für neu zu besetzende und/oder zu verschiebende personelle Ressourcen (vgl. Abschnitt 5.9.2.) in der Finanzbehörde der FHH zu beginnen. Dies schließt beispielsweise eine Stellenbedarfsplanung sowie die Entwicklung von inhaltlichen und persönlichen Anforderungen an die neu zu besetzenden Stellen und Grundüberlegungen zur Schaffung einer notwendigen Aufbauorganisation (z. B. Gründung eines gesonderten Referats oder Bereitstellung von Arbeitsplätzen) mit ein. Im Anschluss an die Konzeptionierung sollten die Einstellungsverfahren durchgeführt sowie die Einrichtung der notwendigen Aufbauorganisation vollzogen werden (Umsetzung).

Die notwendigen personellen Ressourcen sollten insbesondere zur Realisierung der Portfolioanalyse und -steuerung und Einführung der (neuen) zentralen Datenbank vorab aufgebaut werden. Damit wird erreicht, dass das zukünftige Schlüsselpersonal in die inhaltliche Umsetzung beider Projekte von Beginn an miteinbezogen wird. Grundsätzlich ist bei neu wahrgenommenen Aufgaben zu beachten, dass nach einer angemessenen Konsolidierungsphase eine Nacherhebung des Personalbedarfs auf Basis

eines analytischen Erhebungsverfahrens (Stellenbemessung) im Sinne einer Verifizierung der Erstein-schätzung durchzuführen ist.

Zwei weitere zentrale Arbeitspakete des Projektes zur Organisationsentwicklung in der Finanzbehörde sind die Etablierung eines Monitoringkreislaufs sowie die Überarbeitung der „Hinweise für das Beteili-gungsmanagement der FHH“. Beide Arbeitspakete sind in Abhängigkeit der vorhandenen personellen Ressourcen parallel oder sequentiell umzusetzen. Eine parallele Umsetzung reduziert die Gesamt-dauer der Arbeitspakete, wohingegen ein sequentielles Vorgehen, insbesondere unter Berücksichti-gung der vorhandenen personellen Ressourcen, die Verwaltung entlastet und den laufenden Betrieb nicht übermäßig beeinflusst.

### *Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung*

Bei der der Weiterentwicklung der zentralen Datenhaltung ist es von grundlegender Bedeutung, zu-nächst die spezifischen Anforderungen (Funktionalitäten) an die zukünftige Plattform zu definieren. Auf Basis dieser Anforderungen sollte in einem zweiten Schritt evaluiert werden, ob die bestehende Soft-warelösung (Plattform) den gestellten Anforderungen gerecht wird, oder ob eine neue Softwarelösung angeschafft und installiert werden muss. Auf der Basis der gewählten Plattform sollte in der Regel eine inhaltliche Roadmap definiert werden. In dieser werden alle zukünftigen inhaltlichen und technischen Anforderungen an die Datenbank erfasst und in kleinere Arbeitspakete unterteilt. Diese Arbeitspakete werden im Sinne eines agilen Projektmanagementansatzes unabhängig voneinander durchgeführt (se-quentielles Vorgehen) und sorgen somit für eine kontinuierliche Bereitstellung an Datenbankfunktionen.

Die Aufteilung in verschiedene Arbeitspakete sollte einer Priorisierung der zukünftigen Funktionalitäten der Datenbank zugrunde liegen. Wir empfehlen zunächst mit der (Neu-)Konzeptionierung des Beteili-gungsberichts zu beginnen und die dafür benötigten Funktionalitäten sowie Datenfelder einzurichten. Ein Sprint besteht im Wesentlichen aus folgenden Inhalten:

- ▶ Fachkonzept
- ▶ Implementierung
- ▶ Testing
- ▶ Go-Live

Für jeden Sprint sollte zunächst ein Fachkonzept, bestehend aus fachlichen und technischen Anforde-rungen, erstellt und dokumentiert werden. Hierbei sollte die Neugestaltungen und -konzeptionen des Berichtswesens besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Anschließend empfehlen wir ein teil-weise paralleles Implementieren und Testen der einzurichtenden. Die Inbetriebnahme kann unabhän-gig von den nachfolgenden Sprints erfolgen.

### *Einführung der Portfolioanalyse und -steuerung*

Die Einführung der Portfolioanalyse und -steuerung wurde in vier konzeptionelle und ein umsetzungs-bezogenes Arbeitspaket untergliedert. Neben der Ausgestaltung und Etablierung notwendiger Arbeits-prozesse (z. B. zur Erhebung und -auswertung der benötigten Daten sowie den Abstimmungsverfahren mit den Fachbehörden), kommt der Entwicklung des Risikobewertungsberichts im Zusammenhang mit der Bestimmung definierter Bewertungsmethoden eine besondere konzeptionelle Bedeutung zu. Zu-sätzlich sind die einzelnen Cluster-Kriterien zu erarbeiten und initial in Bezug auf das Gesamtportfolio anzuwenden.

Wir empfehlen aufgrund der hohen inhaltlichen Anforderungen der einzelnen Arbeitspakete sowie der beschränkten personellen Ressourcen in der Finanzbehörde, ein weitestgehend sequentielles Vorgehen bei deren Konzeptionierung und Umsetzung.

#### *Aufbau Shared-Service-Angebot*

Für die Etablierung eines Shared-Services-Angebots im Beteiligungsmanagement ist es zunächst von hoher Bedeutung, die wesentlichen zu übernehmenden Tätigkeiten sowie deren Abgrenzung zu in den Fachbehörden verbleibenden Tätigkeiten zu definieren. Darauf aufbauend sollten relevante Abteilungen/Stellen für die Verschiebung von Aufgaben identifiziert und eine Personalbedarfsanalyse für das Shared-Service-Zentrum durchgeführt werden. In Ergänzung ist ein Service-Level-Agreement zu verfassen und mit zusammenzulegenden Einrichtungen abzustimmen. Eine aufbauorganisatorische Begleitung erfolgt durch das Projekt 1.

#### *Berichtswesen*

Die Weiterentwicklung des Berichtswesens konzentriert sich im Wesentlichen auf die Neugestaltung und -konzeption der einzelnen Berichtsformate. Wir schlagen vor, hierbei zunächst die Berichte mit der höchsten Priorisierung gemessen an Nutzen, Veränderungs- und Optimierungsaufwands sowie Dringlichkeit (vgl. Abschnitt 5.8.4.) zu berücksichtigen. Dies sind die Neugestaltung des Geschäftsberichts der FHH, der Wirtschaftspläne und Quartalsberichterstattung sowie die Neukonzeption des Risikobewertungsberichts. Für die Phase der Umsetzung ist jeweils ausreichend Zeit einzuplanen, so dass die relevanten Gremien (bspw. Bürgerschaft) frühzeitig mit eingebunden werden können, um sich mit ihnen auf ein neues Berichtswesen zu einigen und eine Vorlage der Berichte zum benötigten Zeitpunkt zu erzielen. Wir empfehlen die Neukonzeption der Berichte in enger Abstimmung mit der Einführung einer zentralen Datenbank durchzuführen, da in dieser die relevanten (neuen) Informationen des Berichtswesens abgebildet werden sollen.

# Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Projektorganisation

Anlage 2: Aufgabenkatalog

Anlage 3: Abfragedatei Berichtsinventur

Anlage 4: Übersicht der Finanzkennzahlen (Kennzahlenprojekt)

Anlage 5: Mustervorgabe für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung

Anlage 6: Musterquartalsbericht

## Anlage 1: Projektorganisation

Lenkungsgruppe	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ [REDACTED]</li><li>▶ [REDACTED]</li><li>▶ [REDACTED]</li></ul>
Projektleitung	<p>Projektleitung von Seiten des Auftraggebers:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ [REDACTED]</li></ul> <p>Projektleitung von Seiten des Auftragnehmers (EY):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ [REDACTED]</li></ul>
Kernarbeitsgruppe	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Projektleitung,</li><li>▶ [REDACTED]</li><li>▶ [REDACTED]</li></ul>

## Anlage 2: Aufgabenkatalog

Aufteilung		Prozesse/Aufgaben
Nr.	Level	Beschreibung
<b>1</b>	<b>1</b>	<b>Beteiligungsverwaltung</b>
<b>1.1</b>	<b>2</b>	<b>Operatives Beteiligungsmanagement</b>
1.1.1	3	Austausch mit den Unternehmen (relevante Themen für Beteiligung)
1.1.1.1	4	Formeller Datenaustausch Konzernabschluss
1.1.1.2	4	Formeller Datenaustausch Beteiligungsbericht
1.1.1.3	4	Formeller Datenaustausch Sonstiges
1.1.1.4	4	Institutioneller Austausch (z. B. Informationsgespräche/-veranstaltungen)
1.1.2	3	Vorbereitung Aufsichtsratssitzung (z. B. Abstimmung Tagesordnung)
1.1.3	3	Durchführung Aufsichtsratssitzung
1.1.3.1	4	Fristgerechter Versand der Unterlagen nach Abschluss der Vorbereitung
1.1.3.2	4	Ggf. Vorgespräche mit AR-Vorsitzendem (u. Finanzausschuss-Vorsitzendem)
1.1.3.3	4	Sitzung(en) (ggf. geht einer AR-Sitzung eine Ausschusssitzung (z. B. Finanzausschuss) voraus)
1.1.3.4	4	Abstimmung des Protokolls
1.1.4	3	Vorbereitung und Durchführung von Gesellschafterbeschlüssen
1.1.5	3	Einholung der Zustimmung bei Zustimmungsbefürhtigen Geschäften (Wer wird aktiv?)
1.1.6	3	Bestellung des Wirtschaftsprüfers → Aufgabe des AR anschließend Rechnungshof informieren (Wie ist der Ablauf?)
1.1.7	3	Projekte der Unternehmen (Korrespondenzen, Besprechungen, teilweise regelmäßige Arbeitsgruppen)
1.1.8	3	Bearbeitung von parlamentarischen Anfragen (z. B. Aktienvorlageersuchen)
1.1.9	3	Prüfung und Behebung von Regelverstößen (z. B. Anwendung Vergaberecht durch öffentliche Unternehmen)
1.1.10	3	Synergiemanagement (interne Abläufe und Dienstleistungen koordinieren zwischen Unternehmen u. Fachbehörde oder von Fachbehörde zu Fachbehörde)
<b>1.2</b>	<b>2</b>	<b>Bestellung/Abberufung der Organe (Aufsichtsrat/Beirat)</b>
1.2.1	3	Abberufung/Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder (AR-Mitglieder)
1.2.2	3	Festlegung Aufwandsentschädigung/Sitzungsgeld des Aufsichtsrats
1.2.3	3	Bereitstellung Informationsmaterial für neue AR-Mitglieder
1.2.4	3	Abrechnung der Aufwandsentschädigung für die Sitzungsteilnahme
1.2.5	3	Abrechnung der Sitzungsgelder
1.2.6	3	Abberufung/Bestellung des Beirates
1.2.7	3	Festlegung Vergütung Beirat
<b>1.3</b>	<b>2</b>	<b>Geschäftsführerangelegenheiten/Vorstände</b>
1.3.1	3	Findung eines Geschäftsführers (z. B. Erstellung Anforderungsprofil)
1.3.2	3	Erstellung von Geschäftsführerverträgen/Verlängerungen
1.3.3	3	Festlegung Vergütung/variable Vergütung
1.3.4	3	Erstellung von Aufhebungsverträgen
1.3.5	3	Nachbesetzung eines Geschäftsführers
1.3.6	3	Fassen von Gesellschafterbeschlüssen
<b>1.4</b>	<b>2</b>	<b>Dokumentationsfunktion</b>
1.4.1	3	Zentrale Aktenverwaltung (Überblick über die eigenen BU, Historie Veräußerungen u. Zukäufe etc. auf d. Laufwerk/in Eldorado)
1.4.2	3	Stammdaten aktualisieren und bereitstellen
1.4.3	3	Dokumentation der Einwilligung nach § 65 Abs. 2 LHO
1.4.4	3	Dokumentation der Einwilligung nach § 65 Abs. 3 LHO
1.4.5	3	Regelmäßige Dokumentation statistischer Entwicklungen
<b>1.5</b>	<b>2</b>	<b>Richtlinienerarbeitung</b>
1.5.1	3	Hinweise für das Beteiligungsmanagement (u. a. Erstellung/Abstimmung u. Veröffentlichung von Richtlinien auf dem Share Point)
1.5.2	3	Entwurf und Aktualisierung Gesellschaftsverträge (Musterverträge)
1.5.3	3	Entwurf und Aktualisierung Geschäftsführervertrag (Mustervertrag)
1.5.4	3	Erarbeitung einheitlicher Verfahrensregelungen (z. B. bilaterales Abstimmungsverfahren)
1.5.5	3	VV zu § 65 LHO für Gründung und (Teil-)Erwerb sowie (Teil-)Verkauf und Liquidation von Beteiligungen
1.5.6	3	Sonstige Grundsatzfragen der Beteiligungspolitik (z. B. Informationsrundschriften)
1.5.7	3	Verwaltungsvorschriften für die Bilanzierung
1.5.8	3	Aktualisierung Hamburger Corporate Governance Kodex
1.5.9	3	Übergreifende Fragen d. Personalwirtschaft (Angelegenheiten AR, Vorstände u. Geschäftsführung)
1.5.10	3	Verwaltungsvorschriften zur Landeshaushaltsordnung (z. B. Im Rahmen der Doppik Umstellung)
1.5.11	3	Koordination/Entwurf der Unterlagen für die mittelfristige Finanzplanung/Haushaltsplanung § 9 Abs. 3 LHO
1.5.12	3	Entwurf von Mustervorgaben für Tantiemevereinbarungen
1.5.13	3	Rechtliche Stellungnahme
<b>1.6</b>	<b>2</b>	<b>Sonstige Berichte</b>
1.6.1	3	Erstellung eines Beteiligungsberichts
1.6.2	3	Erstellung des Vergütungsberichts
1.6.3	3	Erstellung Risikobericht
1.6.4	3	Erstellung Gleichstellungsbericht (gleichberechtigte Teilhabe v. Frauen in Führungspositionen)
1.6.5	3	Erstellung Bericht an die Bürgerschaft
1.6.6	3	Erstellung Bericht Sponsoring und mäszenatische Schenkungen
1.6.7	3	Erstellung sonstige Berichte (z. B. EU-Vergabestatistik etc.)
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>Beteiligungscontrolling/Umsetzung von Strategien</b>
<b>2.1</b>	<b>2</b>	<b>Strategische Beteiligungssteuerung (mittel- u. langfristige Ziele)</b>
2.1.1	3	Erstellung von Analysen über das Gesamtportfolio
2.1.2	3	Festlegung und Überprüfung/Aktualisierung des Zielbilds
2.1.2.1	4	Erarbeiten des Zielbilds
2.1.2.2	4	Abstimmung der Zielbilder mit der Geschäftsführung
2.1.2.3	4	Beratung u. Festlegung der Zielbilder
2.1.2.4	4	Unterrichtung der Aufsichtsorgane
2.1.2.5	4	Veröffentlichung der Zielbilder
2.1.3	3	Definition von Messparametern zur Prüfung der Erreichung definierter Ziele (fachlich und betriebswirtschaftlich)
2.1.4	3	Erstellung Unternehmenskonzept (u. a. messbare Kennzahlen)
2.1.5	3	Prüfungen für ein Investment/Deinvestment (z. B. Prüfung Beihilferegulung)
2.1.6	3	Strategische Veränderungen im Beteiligungsportfolio (Verselbständigung, Verschmelzung, Gründung von Tochtergesellschaften etc.)

Aufteilung		
Nr.	Level	Prozesse/Aufgaben Beschreibung
2.2	2	<b>Eingehen und Koordination von Beteiligungen</b>
2.2.1	3	Eingehen einer unmittelbaren Beteiligung (nach § 65 LHO)
2.2.1.1	4	Prüfung nicht kapitalmäßiger Beteiligungsformen
2.2.1.2	4	Ggf. Durchführung eines Interessenbekundungsverfahrens
2.2.1.3	4	Prüfung, ob die Unternehmensaufgabe durch ein bereits bestehendes Unternehmen erledigt werden kann
2.2.1.4	4	Dokumentation des wichtigen staatlichen Interesses
2.2.1.5	4	Erstellung eines Gesellschaftsvertrags
2.2.1.6	4	Erstellung eines Businessplans
2.2.1.7	4	Ggf. Einwerbung von Haushaltsmitteln
2.2.1.8	4	Antrag auf Einwilligung der Finanzbehörde
2.2.1.9	4	Prüfung u. Bescheid
2.2.1.10	4	Information des Rechnungshofs
2.2.2	3	Beantragung und Bereitstellung von Haushaltsmitteln für das Eingehen von Beteiligungen
2.2.2.1	4	Beantragung von HH-Mitteln
2.2.2.2	4	Bewilligung von Zuweisungen aus dem Haushalt der FHH
2.2.2.3	4	Bewilligung von (Investitions-)Zuschüssen aus dem Haushalt
2.2.2.4	4	Übernahme der Gewährträgerhaftung u./o. der Anstaltslast für Geschäfte v. juristischen Personen des öffentlichen Rechts
2.2.2.5	4	Prüfung der zweckentsprechenden Verwendung gewählter Zuwendungen/Zuschüsse
2.2.3	3	(Laufende) Überprüfung der Voraussetzungen einer unmittelbaren Beteiligung
2.2.4	3	Prüfung der Voraussetzungen für eine mittelbare Beteiligung
2.2.4.1	4	Prüfung des finanziellen Risikos einer angestrebten Beteiligung
2.2.4.2	4	Prüfung der Übereinstimmung von Unternehmenszweck u. Geschäften d. mittelbaren Beteiligung mit dem Hauptzweck d. Muttergesellschaft
2.2.4.3	4	Erstellung Gesellschaftsvertrag
2.2.4.4	4	Dokumentation der Prüfung und Bescheid an die Muttergesellschaft
2.2.5	3	Anpassung des Beteiligungsumfanges (z. B. im Rahmen einer Kapitalerhöhung, Wechsel des Gesellschafterkreises)
2.3	2	<b>Operative Beteiligungssteuerung</b>
2.3.1	3	Planung und Budgetierung
2.3.1.1	4	Erarbeitung einer Wirtschaftsplanung (Dokumentation Planungsprämissen)
2.3.1.2	4	Abstimmung der Wirtschaftsplanung mit den Zielvereinbarungen u. dem Haushalt
2.3.1.3	4	Abstimmung der Wirtschaftsplanung auf Unternehmensebene
2.3.1.4	4	Abstimmung der Wirtschaftsplanung auf Ebene der Fachbehörden
2.3.1.5	4	Abstimmung der Wirtschaftsplanung auf Gesamtebene (Haushalt) der FHH
2.3.1.6	4	Genehmigung der Wirtschaftsplanung
2.3.2	3	Feststellung des Jahresabschlusses
2.3.2.1	4	Aufstellung des Jahresabschlusses
2.3.2.2	4	Prüfung des Jahresabschlusses
2.3.2.3	4	Ggf. Behördengespräch
2.3.2.4	4	Befassung Finanzausschuss (falls vorhanden)
2.3.2.5	4	Befassung des Aufsichtsrats
2.3.2.6	4	Befassung der Gesellschafterversammlung
2.3.2.7	4	Übermittlung des Prüfberichts (von Doppikverantwortlichen) u. des Zahlenwerks an die Finanzbehörde
2.3.2.8	4	Veröffentlichung des Jahresabschlusses gem. gesetzlicher Bestimmung
2.3.3	3	Erstellung der Berichte nach § 69 LHO
2.3.4	3	Erstellung Bericht an den Landesrechnungshof
2.3.5	3	Überwachung Quartalsberichte
2.3.5.1	4	Analyse von Soll-Ist-Vergleichen
2.3.5.2	4	Auswertung von Abweichungsanalysen
2.3.6	3	Risikoberichterstattung (regelmäßig und ad hoc)
2.3.7	3	Analyse der Unternehmenskennzahlen
2.3.8	3	Bürgschaften und Garantien (Planung für Altersvorsorgen)
3	1	<b>Mandatswahrnehmung/Mandatsträgerbetreuung</b>
3.1	2	<b>Fachlich Unterstützung</b>
3.1.1	3	Beratung der Aufsichtsratsmitglieder und Fachbehörden in Fach-, Rechts- und Organisationsfragen (Sonderfall: Senatsträger aus der Behörde in Fremdunternehmen)
3.1.2	3	Vorbereitung der Mandatsträger (Stellungnahme zu Sitzungsunterlagen und Entscheidungsvorschlägen)
3.2	2	<b>Eigene Mandatswahrnehmung</b>
3.2.1	3	Ggf. Teilnahme an Vorgesprächen in Funktion als AR-Vorsitzender u. Finanzausschuss-Vorsitzender
3.2.2	3	Vorbereitung Aufsichtsratsitzung (Kenntnisnahme der Sitzungsunterlage + Vorbereitungsunterlage der Beteiligungsverwaltung)
3.2.3	3	Teilnahme (z. B. Sitzungszeiten, Fahrzeiten einplanen etc.)
3.2.4	3	Nachbereitung (z. B. Abstimmung Protokoll)
3.2.5	3	Sonstige z. B. Beauftragung WP (Bericht des Aufsichtsrats)
3.3	2	<b>Schulungen (eigene oder für Dritte)</b>
3.3.1	3	Durchführung von Schulungen u. Fortbildungsveranstaltungen
3.3.2	3	Teilnahme an Schulungen u. Fortbildungsveranstaltungen
4	1	<b>Interne und externe Prozesse</b>
4.1	2	Vorbereitung Ausschuss öffentlicher Unternehmen/Bürgerschaft (ext.)
4.2	2	Mitwirkung an Prüfungen durch den Rechnungshof oder Interne Revision (ext.)
4.3	2	Durchführung einer Haushaltsplanaufstellung/Bewirtschaftung
4.4	2	Durchführung interner/zwischenamtlicher Koordinationen (z. B. Abstimmung Drucksachen)
<b>Sonstige Aufgaben NICHT Beteiligungsmanagement</b>		

Anlage 3a: Abfragedatei Berichtsinventur - erstellte Berichte

Welche Berichte werden durch die Berichtseinheit erstellt?										Anforderung		Berichtsinhalte									
Lfd-Nr.	Titel des Berichts	Ist-Konzept; Soll-Konzept	Berichtersteller	Berichtseinheit	Frequenz	Berichtszeitraum	Aus welchem System werden die Daten	Wie werden die Daten übermittelt?	Adressatenkreis	zwingend/ disponibel	Erläuterung	Plan/Ist	Fachinhalt	Vermögens- analyse	Finanzanalyse	Ertragsanalyse	Investitions- analyse	Planungen	Sitzungs- vorlagen	Sonstiges (bitte kurz ausführen)	Sonstige Anmerkungen
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					

Anlage 3b: Abfragedatei Berichtsinventur - erhaltene Berichte

Welche Berichte werden der Einheit zur Verfügung gestellt?								Anforderung		Berichtsinhalte									
Lfd-Nr.	Titel des Berichts	Ist-Konzept; Soll-Konzept	Berichtersteller	Berichtseinheit	Frequenz	Berichtszeitraum	In welcher Form werden die Daten zur Verfügung gestellt?	zwingend/ disponibel	Erfällung	Plan/Ist	Fachinhalt	Vermögens-analyse	Finanzanalyse	Ertragsanalyse	Investitions-analyse	Planungen	Sitzungs-vorliegen	Sonstiges	Sonstige Anmerkungen
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
13																			
14																			
15																			
16																			
17																			
18																			
19																			
20																			
21																			
22																			
23																			
24																			
25																			
26																			
27																			
28																			
29																			
30																			

#### Anlage 4: Übersicht der Finanzkennzahlen (Kennzahlenprojekt)

Analysebereiche und Kennzahlen des Kennzahlenprojekts			
Absolute Kennzahl		Relative Kennzahl	Formel
<b>1. Erhalt bzw. Steigerung des Eigenkapitals</b>			
Bilanzsumme (Gesamtkapital)			
Bilanzielles Eigenkapital	Eigenkapitalquote (nicht bereinigt)		Bilanzielles Eigenkapital/Bilanzsumme
Bereinigtes Eigenkapital	Eigenkapitalquote (bereinigt)		Bereinigtes Eigenkapital/Bilanzsumme
<b>2. Ergebnisorientierung</b>			
Jahresergebnis	Erfolgsquote		(Jahresergebnis ± Gewinn- bzw. Verlustvortrag)/ Bilanzsumme
Erträge aus Betriebsmittel- und anderen Zuschüssen	Eigenkapitalrentabilität		Jahresergebnis/Bereinigtes Eigenkapital
Ertrag/Aufwand aus Ergebnisabführung (EAV)	Gesamtkapitalrentabilität		(Jahresergebnis + Zinsen und ähnliche Aufwendungen)/ Bilanzsumme
<b>3. Begrenzung bzw. Abbau der Schulden</b>			
Bilanzsumme (Gesamtkapital)	Fremdkapitalquote (bereinigt)		Fremdkapital/Bilanzsumme
Rückstellungen	Rückstellungsquote		Rückstellungen/Bilanzsumme
Pensionsrückstellungen	Quote Pensionsrückstellungen		Pensionsrückstellungen/Bilanzsumme
Kreditverbindlichkeiten	Kreditquote		Kreditverbindlichkeiten/Bilanzsumme
	Kreditstruktur		Verhältnis der kurzfristigen (< 1 Jahr) zu den langfristigen Kreditverbindlichkeiten (> 5 Jahre)
	Durchschnittlicher Bankzinssatz		Zinsaufwand/(durchschnittl.) Kreditverbindlichkeiten
<b>4. Erhalt bzw. Steigerung des Wertes des Anlagevermögens</b>			
Sachanlagen (AK/HK)	Anlagenabnutzungsgrad		Kumulierte Afa auf Sachanlage-vermögen/Sachanlagen (AK)
Sachanlagen (BW)	Anlagenintensität (Sachanlagevermögen)		Sachanlagen (BW)/Bilanzsumme
Investitionen in Sachanlagevermögen	Anlagenintensität (gesamt)		Anlagen (BW)/Bilanzsumme
Absetzung für Abnutzungen (Afa) des Geschäftsjahrs	Abschreibungsquote (AK/HK)		Afa des Geschäftsjahrs/ Sachanlagen (AK/HK)
	Abschreibungsquote (BW)		Afa des Geschäftsjahrs/Sachanlagen (BW)
Netto-Investitionen in Sachanlagevermögen	Investitionsquote (AK/HK)		Netto-Investitionen/Sachanlagen (AK/HK)
	Investitionsquote (BW)		Netto-Investitionen/Sachanlagen (BW)
	Wachstumsquote		Netto-Investitionen/Afa des Geschäftsjahrs
<b>5. Chancen-/Risikosituation</b>			
Nettoschulden	Gearing		Nettoverschulden/Bereinigtes Eigenkapital
Effektivverschuldung	Verschuldungsgrad (effektiv)		Effektivverschuldung/Bereinigtes Eigenkapital
Working Capital			
<b>6. Analyse der Aufwands-/Ertragssituation</b>			
Operativer Aufwand	Cost-Income-Ratio (CIR)		Operativer Aufwand/Operative Erträge
Operative Erträge			
Gesamtleistung	Materialkostenquote		Materialkosten/Gesamtleistung
	Personalkostenquote		Personalkosten/Gesamtleistung
Ertrag aus Verlustausgleich (EAV)	Quote EAV		Ertrag bzw. Aufwand aus EAV/Gesamtleistung
Aufwand aus Ergebnisabführung (EAV)			
(Betriebsmittel)Zuschuss FHH	Zuschussquote		Zuschuss FHH/Gesamtleistung
	CIR ohne Zuschuss FHH		Operativer Aufwand/(Operative Erträge - Zuschuss FHH)
	Investitionszuschussquote		Investitionszuschuss FHH/Gesamtleistung
Investitionszuschuss FHH	CIR ohne Investitions- und sonstige Zuschüsse FHH		Operativer Aufwand/(Operative Erträge - Betriebsmittel- und Investitionszuschuss FHH)
Zahl der Beschäftigten (BS) (Anzahl und VZÄ)	Personalaufwand je BS/ VZÄ		Personalaufwand/Zahl der Beschäftigten (Anzahl/VZÄ)
	Löhne und Gehälter je BS/ VZÄ		Löhne und Gehälter/Zahl der Beschäftigten (Anzahl/ VZÄ)

**Anlage 5a: Mustervorgaben für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung - Planbilanz**

Vermögensrechnung	2016 IST EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR	2018 PLAN EUR	... PLAN EUR	Abweichung HR - IST EUR in %	Abweichung HR - PLAN 17 EUR in %	Abweichung PLAN 18 - 17 EUR in %
<b>AKTIVA</b>								
<b>A. Anlagevermögen</b>								
I. Immaterielle Vermögensgegenstände								
1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte								
2. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten								
3. Geschäfts- oder Firmenwert								
4. Geleistete Anzahlungen								
II. Sachanlagen								
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken								
2. Technische Anlagen und Maschinen								
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung								
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau								
III. Finanzanlagen								
1. Anteile an verbundenen Unternehmen								
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen								
3. Beteiligungen								
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht								
5. Wertpapiere des Anlagevermögens								
6. Sonstige Ausleihungen								
<b>B. Umlaufvermögen</b>								
I. Vorräte								
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe								
2. Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen								
3. Fertige Erzeugnisse und Waren								
4. Geleistete Anzahlungen								
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände								
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen								
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen								
3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht								
4. Sonstige Vermögensgegenstände;								
III. Wertpapiere								
1. Anteile an verbundenen Unternehmen								
2. Sonstige Wertpapiere								
IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks								
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>								
<b>D. Aktive latente Steuern</b>								
<b>E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>								
<b>PASSIVA</b>								
<b>A. Eigenkapital</b>								
I. Gezeichnetes Kapital								
II. Kapitalrücklage								
III. Gewinnrücklagen								
1. Gesetzliche Rücklage								
2. Rücklage für Anteile an einem herrschenden oder mehrheitlich beteiligten Unternehmen								
3. Satzungsmäßige Rücklagen								
4. Andere Gewinnrücklagen								
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag								
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag								
<b>B. Sonderposten für Investitionszuschüsse</b>								
<b>C. Rückstellungen</b>								
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen								
2. Steuerrückstellungen								
3. Sonstige Rückstellung								
<b>D. Verbindlichkeiten</b>								
1. Anleihen								
<i>Davon konvertibel</i>								
2. Verbindlichkeiten gegenüber								
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen								
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen								
5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel								
6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen								
7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht								
8. Sonstige Verbindlichkeiten								
<i>Davon aus Steuern</i>								
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>								
<b>F. Passive latente Steuern</b>								
<b>Kennzahlen</b>								
Eigenkapitalquote (bereinigt)								
Eigenkapitalrentabilität								
Gesamtkapitalrentabilität								
Kreditquote								
...								

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung und Aufgliederung der Posten notwendig.

**Anlage 5b: Mustervorgaben für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung - Anlagenspiegel**

Anlagenspiegel (für jedes Geschäftsjahr)	Anschaffungs-/Herstellungskosten				Abschreibungen				Buchwerte	
	Stand am	Zugänge	Abgänge	Stand am	Stand am	Zugänge	Abgänge	Stand am	Stand am	Stand am
	01.01.xx EUR	EUR	EUR	31.12.xx EUR	01.01.xx EUR	EUR	EUR	31.12.xx EUR	31.12.xx EUR	31.12.VJ EUR
<b>A. Anlagevermögen</b>										
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>										
1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutz-rechte und ähnliche Rechte und Werte										
2. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten										
3. Geschäfts- oder Firmenwert										
4. Geleistete Anzahlungen auf Immaterielle VG										
<b>II. Sachanlagen</b>										
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken										
2. Technische Anlagen und Maschinen										
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung										
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau										
<b>III. Finanzanlagen</b>										
1. Anteile an verbundenen Unternehmen										
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen										
3. Beteiligungen										
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht										
5. Wertpapiere des Anlagevermögens										
6. Sonstige Ausleihungen										

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung und Aufgliederung der Posten notwendig.

**Anlage 5c: Mustervorgaben für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung - Investitionen**

Zusammenstellung der Investitionen (Zugänge)	2016 IST EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR	2018 PLAN EUR	... PLAN EUR	Abweichung HR - PLAN EUR in %	Abweichung HR - PLAN EUR in %	Abweichung PLAN 18 - 17 EUR in %
<b>A. Anlagevermögen</b>								
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>								
1. Selbstgeschaffene gewerbliche Schutz-rechte und ähnliche Rechte und Werte								
2. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten								
3. Geschäfts- oder Firmenwert								
4. Geleistete Anzahlungen auf Immaterielle VG								
<b>II. Sachanlagen</b>								
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken								
2. Technische Anlagen und Maschinen								
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung								
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau								
<b>III. Finanzanlagen</b>								
1. Anteile an verbundenen Unternehmen								
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen								
3. Beteiligungen								
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht								
5. Wertpapiere des Anlagevermögens								
6. Sonstige Ausleihungen								
Kennzahlen								
Anlageintensität								
Anlagenabnutzungsgrad								
Abschreibungsquote (AHK)								
Abschreibungsquote (BW)								
Wachstumsquote								
...								

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung und Aufgliederung der Posten notwendig.

## Anlage 5d: Mustervorgaben für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung - Plan-GuV

Gewinn- und Verlustrechnung	2016 IST EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR	2018 PLAN EUR	... PLAN EUR	Abweichung HR - IST EUR in %	Abweichung PLAN 18 - 17 EUR in %	Abweichung PLAN 18 - 17 EUR in %
1. Umsatzerlöse								
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen								
3. Andere aktivierte Eigenleistungen								
4. Sonstige betriebliche Erträge								
5. Materialaufwand								
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren								
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen								
6. Personalaufwand								
a) Löhne und Gehälter								
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung								
<i>Davon für Altersversorgung</i>								
7. Abschreibungen								
a) Auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen								
b) Auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten								
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen								
9. Erträge aus Beteiligungen								
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens								
11. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge								
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens								
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen								
<i>Davon an verbundene Unternehmen</i>								
14. Steuern von Einkommen und Ertrag								
15. Ergebnis nach Steuern								
16. Sonstige Steuern								
17. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag								

Kennzahlen					
Cost-Income-Ratio					
Materialkostenquote					
Personalkostenquote					
...					
...					

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung und Aufgliederung der Posten notwendig.

## Anlage 5e: Mustervorgaben für den Wirtschaftsplan und die Mittelfristplanung - Plan-KFR

Kapitalflussrechnung	2016 IST EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR	2018 PLAN EUR	... PLAN EUR	Abweichung HR - IST EUR in %	Abweichung PLAN 18 - 17 EUR in %	Abweichung PLAN 18 - 17 EUR in %
<b>Jahresergebnis</b>								
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens								
+/- Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge								
= <b>Cashflow nach DVFA/SG</b>								
+/- Zunahme/Abnahme an Rückstellungen								
+/- Zunahme/Abnahme an Rückdeckungsansprüchen								
-/+ Gewinn-/Verlust aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens								
-/+ Zunahme/Abnahme der Vorräte, der Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind								
-/+ Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind								
+/- Zunahme/Abnahme des passiven Rechnungsabgrenzungspostens								
+/- Zunahme/Abnahme des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens								
= <b>Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>								
+ Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens								
- Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen								
- Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen								
- Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen								
= <b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>								
+ Zuführung zum Sonderposten für Investitionszuschüsse								
+ Aufnahme von Krediten								
- Tilgung von Krediten								
= <b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>								
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds								
+ Finanzmittelfonds am Anfang der Periode								
= <b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>								

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung und Aufgliederung der Posten notwendig.

Anlage 6a: Mustervoraben für die Quartalsberichterstattung - Beispiel Halbjahresbericht - Bilanz

Vermögensrechnung	Q2 2017 IST kum. 2017	Q4 2016 ST kum. 2016	2017 HR 2017	2017 PLAN 2017		Abweichung* IST - IST 2017 2017	Abweichung** IST - HR 2017 2017	Abweichung** IST - PLAN 2017 2017
<b>AKTIVA</b>								
A. Anlagevermögen								
I. Immaterielle Vermögensgegenstände								
II. Sachanlagen								
III. Finanzanlagen								
B. Umlaufvermögen								
I. Vorräte								
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände								
III. Wertpapiere								
IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks								
C. Rechnungsabgrenzungsposten								
D. Aktive latente Steuern								
E. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung								
<b>PASSIVA</b>								
A. Eigenkapital								
I. Gezeichnetes Kapital								
II. Kapitalrücklage								
III. Gewinnrücklagen								
IV. Gewinnvortrag/Verlustvortrag								
V. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag								
B. Sonderposten für Investitionszuschüsse								
C. Rückstellungen								
D. Verbindlichkeiten								
E. Rechnungsabgrenzungsposten								
F. Passive latente Steuern								

<b>Kennzahlen</b>					
Eigenkapitalquote (relativ)					
Eigenkapitalrentabilität					
Gesamtkapitalrentabilität					
Kreditquote					

\* Alle Abweichungen > 10% absolut/relativ gegenüber dem Vorjahr sind zu erläutern  
 \*\* Im Q3 und Q4 sind auch alle bereits absehbaren Abweichungen >10% absolut/relativ zur Hochrechnung/zum PLAN zu erläutern

**Abweichungsanalyse:**

- A)  
B)  
C)

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung notwendig

**Anlage 6b: Mustervorgaben für die Quartalsberichterstattung - Beispiel Halbjahresbericht - Anlagenspiegel**

[illegible]

## Anlage 6c: Mustervorgaben für die Quartalsberichterstattung - Beispiel Halbjahresbericht - Investitionen

Zusammenstellung der Investitionen (Zugänge)	Q2 2017 IST kum. EUR	Q4 2016 IST kum. EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR		Abweichung* IST - IST EUR in %	Abweichung** IST - HR EUR in %	Abweichung** IST - PLAN EUR in %
<b>A. Anlagevermögen</b>								
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>								
1. Selbst geschaffene gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte								
2. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten								
3. Geschäfts- oder Firmenwert								
4. Geleistete Anzahlungen auf Immaterielle VG								
<b>II. Sachanlagen</b>								
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken								
2. Technische Anlagen und Maschinen								
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung								
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau								
<b>III. Finanzanlagen</b>								
1. Anteile an verbundenen Unternehmen								
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen								
3. Beteiligungen								
4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht								
5. Wertpapiere des Anlagevermögens								
6. Sonstige Ausleihungen								
<b>Kennzahlen</b>								
Anlageintensität								
Anlagenabnutzungsgrad								
Abschreibungsquote (AHK)								
Abschreibungsquote (BW)								
Wachstumsquote								
...								
<p>* Alle Abweichungen &gt; 10% absolut/relativ gegenüber dem Vorjahr sind zu erläutern</p> <p>** Im Q3 und Q4 sind auch alle bereits absehbaren Abweichungen &gt;10% absolut/relativ zur Hochrechnung/zum PLAN zu erläutern</p> <p><b>Abweichungsanalyse:</b></p> <p>A)</p> <p>B)</p> <p>C)</p> <p>Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung notwendig</p>								

## Anlage 6d: Mustervorgaben für die Quartalsberichterstattung - Beispiel Halbjahresbericht- GuV

Gewinn- und Verlustrechnung	Q2 2017 IST kum. EUR	Q2 2016 IST kum. EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR		Abweichung* IST - IST EUR in %	Abweichung** IST - HR EUR in %	Abweichung** IST - PLAN EUR in %
1. Umsatzerlöse								
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen								
3. Andere aktivierte Eigenleistungen								
4. Sonstige betriebliche Erträge								
5. Materialaufwand								
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren								
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen								
6. Personalaufwand								
a) Löhne und Gehälter								
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, Davon für Altersversorgung								
7. Abschreibungen								
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen								
9. Erträge aus Beteiligungen								
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens								
11. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge								
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens								
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen								
14. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag								
15. Ergebnis nach Steuern								
16. Sonstige Steuern								
17. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag								

## Kennzahlen

Cost-Income-Ratio				
Materialkostenquote				
Personalkostenquote				
...				
...				

\* Alle Abweichungen &gt; 10% absolut/relativ gegenüber dem Vorjahr sind zu erläutern

\*\* Im Q3 und Q4 sind auch alle bereits absehbaren Abweichungen &gt;10% absolut/relativ zur Hochrechnung/zum PLAN zu erläutern

## Abweichungsanalyse:

A)

B)

C)

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung notwendig

**Anlage 6e: Mustervorgaben für die Quartalsberichterstattung - Beispiel Halbjahresbericht - Kapitalflussrechnung**

Kapitalflussrechnung	Q2 2017 IST kum. EUR	Q2 2016 IST kum. EUR	2017 HR EUR	2017 PLAN EUR		Abweichung* IST - IST EUR in %	Abweichung** IST - HR EUR in %	Abweichung** IST - PLAN EUR in %
<b>Jahresergebnis</b>								
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens								
+/- Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge								
= <b>Cashflow nach DVFA/SG</b>								
+/- Zunahme/Abnahme an Rückstellungen								
+/- Zunahme/Abnahme an Rückdeckungsansprüchen								
-/+ Gewinn-/Verlust aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens								
-/+ Zunahme/Abnahme der Vorräte, der Forderungen aus Lieferung und Leistung sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind								
-/+ Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind								
+/- Zunahme/Abnahme des passiven Rechnungsabgrenzungspostens								
+/- Zunahme/Abnahme des aktiven Rechnungsabgrenzungspostens								
<b>Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>								
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Sachanlagevermögens								
- Auszahlungen für Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen								
- Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen								
- Auszahlungen für Investitionen in das Finanzanlagevermögen								
= <b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>								
Zuführung zum Sonderposten für Investitionszuschüsse								
+ Aufnahme von Krediten								
- Tilgung von Krediten								
= <b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>								
Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelfonds								
+ Finanzmittelfonds am Anfang der Periode								
= <b>Finanzmittelfonds am Ende der Periode</b>								

\* Alle Abweichungen > 10% absolut/relativ gegenüber dem Vorjahr sind zu erläutern

\*\* Im Q3 und Q4 sind auch alle bereits absehbaren Abweichungen >10% absolut/relativ zur Hochrechnung/zum PLAN zu erläutern

**Abweichungsanalyse:**

A)

B)

c)

Hinweis: Dargestellt ist eine Mindestgliederung. Im Einzelfall ist eine detailliertere Darstellung notwendig