

Public Corporate Governance Kodex

Beteiligungsgrundsätze und Rahmenrichtlinie
für Beteiligungen der Stadt Münster

Regelungen für das Zusammenspiel der beteiligten Akteure
zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle
bei den städtischen Beteiligungen

Stadt Münster
Amt für Finanzen und Beteiligungen
Abteilung Beteiligungsmanagement
48127 Münster

Ansprechpartnerin: Frau Dr. Janetzki (Tel.: 492 – 2010)

Gültig ab 01.07.2011

Im Zusammenhang mit der Verabschiedung der Reformziele für das Finanzmanagement der Stadt Münster im Jahre 1995 wurde entschieden, dass die städtischen Beteiligungen in den Prozess der Verwaltungsreform einzubeziehen sind. Im damaligen Diskussionsprozess wurden erste sehr allgemeine Vorgaben für ein Zusammenwirken der städtischen Gesellschaften und der Stadt Münster formuliert, die mit den sog. „Beteiligungsgrundsätzen“ weiter präzisiert wurden.

Im Jahre 2000 ist für die Beteiligungen der Stadt Münster im Rahmen des Projektes „Optimierung des städtischen Beteiligungsmanagements im Stadtkonzern Münster“ in einem moderierten, kooperativen Entwicklungs- und Abstimmungsprozess zwischen der Stadt und ihren Beteiligungen eine Rahmenrichtlinie für Beteiligungen der Stadt Münster als Regelwerk für das Zusammenspiel der beteiligten Akteure als Grundlage für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement mit Wirkung zum 01.01.2001 verabschiedet worden.

In der Zwischenzeit ist aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (z.B. Änderungen in der Gemeindeordnung, in der parlamentarischen Struktur sowie in den Strukturen bei den Gesellschaften) eine Überarbeitung des bestehenden Regelwerks erforderlich geworden. Ferner werden seit einiger Zeit Aspekte des Corporate Governance Kodex in unterschiedlichen Ausprägungen öffentlich diskutiert.

In der bisher gültigen Rahmenrichtlinie der Stadt Münster waren bereits viele Anforderungen an ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement festgelegt worden, so dass diese eine gute Grundlage für die Weiterentwicklung zu einem Corporate Governance Kodex (CGK) bildet.

In der vorliegenden Fassung sind die bisher vorhandenen Regelungen überprüft, teilweise modifiziert bzw. ergänzt und insbesondere Aspekte aus dem Deutschen Corporate Governance Kodex hinzugefügt worden.

Mit dem **Münsteraner Public Corporate Governance Kodex** beschränkt sich die Stadt Münster auf die Vorgabe eines rechtlichen Rahmens, der den Beteiligungsunternehmen die Möglichkeit eröffnet, selbst auf die Einhaltung der Regelungen zu achten. Bei dieser Betrachtung gelten Regelungen in Gesetzen vorrangig.

INHALT

VORWORT	1
A. BETEILIGUNGSGRUNDSÄTZE	2
1. Ziele öffentlicher Unternehmen	2
2. Das Bündelungsprinzip von Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcenverantwortung	2
3. Der Rat und seine parlamentarischen Gremien sowie die Bürgerschaft	3
4. Die Rolle des Amtes für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision und der Wirtschaftsprüfer gegenüber öffentlichen Unternehmen	3
5. Rolle der Organe: Gesellschafterversammlung, Kontrollgremien und Geschäftsführung	3
6. Stärkung des öffentlichen Haushalts durch öffentliche Unternehmen - Konsolidierungsbeiträge	4
7. Controlling	4
8. Mobilisierung von Effizienzpotenzialen	5
9. Konzernsteuerung der Stadt durch ein Konzernberichtswesen	6
10. Steuerliche Aspekte	6
11. Veräußerung von städtischen Beteiligungen	6
B. RAHMENRICHTLINIE	6
1. Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling	6
2. Aufgaben und Ziele des Corporate Governance Kodex	7
3. Geltungsbereich	7
4. Definition der beteiligten Akteure	7
5. Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung der beteiligten Akteure	8
5.1 Eigentümersphäre	8
5.1.1 Rat	8
5.1.2 Hauptausschuss	8
5.1.3 Ausschuss für Finanzen, Beteiligungen und Liegenschaften (AFBL).....	8
5.1.4 Verwaltungsvorstand	8
5.1.5 Stadtkämmerer/in	8
5.1.6 Amt für Finanzen und Beteiligungen – Beteiligungsmanagement	9
5.1.7 Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision	9
5.1.8 Betroffene Fachämter	9
5.2 Gesellschaftssphäre	9
5.2.1 Gesellschafterversammlung	9
5.2.1.1 Allgemein	9
5.2.1.2 Aufgaben	10
5.2.1.3 Maßnahmen zur Transparenzsteigerung	10
5.2.2 Aufsichtsrat/Werksausschuss/Verwaltungsrat	10
5.2.2.1 Allgemein	10
5.2.2.2 Aufgaben	11
5.2.2.3 Aufsichtsratsvorsitzende/r	11
5.2.2.4 Informationsfahrten der Aufsichtsräte städtischer Gesellschaften	12
5.2.2.5 Bildung von Ausschüssen bzw. Beiräten	12
5.2.2.6 Zusammensetzung des Aufsichtsrates	12
5.2.2.7 Vertretungsmöglichkeit im Aufsichtsrat	12
5.2.2.8 Vergütung des Aufsichtsrates	12
5.2.2.9 Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung	13
5.2.2.10 Interessenkonflikte	13
5.2.2.11 Verschwiegenheitspflicht	13

5.2.3	Geschäftsführung	13
5.2.3.1	Allgemein	13
5.2.3.2	Aufgaben und Zuständigkeiten	14
5.2.3.3	Vergütung	14
5.2.3.4	Interessenkonflikte	14
5.2.3.5	Anstellung	15
5.2.3.6	Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsrat	15
5.3	Externe Sphäre	16
5.3.1	Abschlussprüfer	16
5.3.2	Kommunalaufsicht	16
6.	Beteiligungspolitik	16
6.1	Wirtschaftliche Betätigung	16
6.2	Beteiligungen	16
6.3	Rechtsform	16
6.4	Gesellschaftsverträge	17
6.5	Finanz- und Leistungsvorgaben	17
6.6	Synergien im Gesamtkonzern Stadt	17
6.7	Konzernübergreifende Steuerplanung	17
6.8	Stadt und Beteiligungen als Kunden	17
6.9	Einbindung in den kommunalen Haushalt	17
6.10	Bürgschaften	18
6.11	Änderung und Erweiterung des Geschäftsfeldes einer Beteiligung	18
6.12	Veräußerung von Beteiligungen	18
6.13	Bilanzpolitik	18
6.14	Abschlussprüfung	18
7.	Informationsrechte und –pflichten	19
7.1	Wirtschafts- und Finanzpläne	19
7.2	Berichtswesen und Berichtsintensität	19
7.3	Fristen	19
7.4	Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen/Betriebsausschusssitzungen/ Verwaltungsratssitzungen	19
7.5	Verschwiegenheitspflicht	20
8.	Ansprechpartner	20
9.	Inkrafttreten	20
Anlage 1	21
Anlage 2	22
Anlage 3	23
Anlage 4	24

VORWORT

Die Stadt Münster ist verpflichtet, bei ihren Beteiligungsunternehmen eine gute, d.h. verantwortungsvolle Unternehmensführung zu gewährleisten. Der Corporate Governance Kodex (CGK) für die Beteiligungen der Stadt Münster baut auf den bisher gültigen Regelwerken „Beteiligungsgrundsätze“ sowie „Rahmenrichtlinie“ auf. Er regelt und standardisiert das Zusammenspiel der Akteure im Beteiligungsmanagement und fasst letztlich beide Regelwerke zusammen.

Der Begriff der Corporate Governance wird hierbei als Maßstab guter Unternehmensführung und Kontrolle in öffentlichen Unternehmen verstanden. Der Corporate Governance Kodex ist daher eng an das Muster des Deutschen Städtetages (April 2002, erweiterte Fassung Dezember 2009) angelehnt, der seinerseits Bezug auf den Deutschen Corporate Governance Kodex nimmt.

Der neugefasste Corporate Governance Kodex der Stadt Münster soll dazu dienen:

- Standards für das Zusammenwirken aller Beteiligten festzulegen und zu definieren,
- eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den Aufsichtsräten und der Geschäftsführung zu fördern und zu unterstützen,
- den Informationsfluss zwischen den Beteiligungsunternehmen und dem Beteiligungsmanagement zu verbessern, um die Aufgabenerfüllung im Sinne eines Beteiligungscontrollings zu erleichtern,
- das öffentliche Interesse und die Ausrichtung der Unternehmen am Gemeinwohl durch eine Steigerung der Transparenz und Kontrolle abzusichern,
- durch mehr Öffentlichkeit und Nachprüfbarkeit das Vertrauen in Entscheidungen aus Verwaltung und Politik zu erhöhen.

Zusammenfassend soll der Kodex ein auf den Bedarf aller Akteure abgestimmtes System darstellen, das die Transparenz und die Effizienz nachhaltig verbessert. Der Beschluss des CGK durch den Rat der Stadt Münster sowie die Anwendung in den Gesellschaften bedeutet eine freiwillige Selbstverpflichtung mit dem Ziel der Anerkennung erhöhter Anforderungen an Transparenz, Steuerung und Kontrolle von öffentlich finanzierten und getragenen Unternehmen.

Münster, im März 2011

Markus Lewe
Oberbürgermeister

Helga Bickeböller
Stadtkämmerin

A. BETEILIGUNGSGRUNDSÄTZE

Im Zusammenhang mit der Verabschiedung der Reformziele für das Finanzmanagement im Jahre 1995 wurde entschieden, dass die städtischen Beteiligungsgesellschaften in den Prozess der Verwaltungsreform einzubeziehen sind. Damals wurde festgelegt, dass dies durch eine Weiterentwicklung der Beteiligungsverwaltung hin zu einem Beteiligungsmanagement zu vollziehen sei. Im damaligen Diskussionsprozess wurden nur sehr allgemeine Vorgaben für ein Zusammenwirken der städtischen Gesellschaften und der Stadt Münster formuliert, die mit den nachfolgenden Beteiligungsgrundsätzen (Grundsätze für Beteiligungen der Stadt Münster) weiter präzisiert wurden.

1. Ziele öffentlicher Unternehmen

Öffentliche Unternehmen erfüllen Leistungs-, Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsziele. Bei der Erfüllung der öffentlichen Aufgaben kann es zweckmäßig und effizient sein, auf die Vorteile privatrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Rechtsformen – wie z.B. die eigenbetriebsähnliche Einrichtung oder die GmbH – zurück zu greifen. Die öffentlichen Unternehmen und Beteiligungen der Stadt Münster üben dabei folgende Funktionen aus:

- Daseinsvorsorge in den Bereichen: Energie, Wasser- und Abwasser, Verkehr, Abfall, Wohn- und Stadtentwicklung, Telekommunikation
- Förderung des Wirtschaftsstandortes und der oberzentralen Funktion Münsters
- Förderung von Wissenschaft, Forschung und Kultur

Mittelbare Beteiligungen der Stadt Münster unterstützen die Aufgabenerfüllung ihrer jeweiligen Muttergesellschaften in den spezifischen Geschäftsfeldern.

Die öffentlichen Unternehmen verfolgen außer den Leistungszielen auch Wirtschaftlichkeitsziele, denn

- die Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft sollen durch die Erbringung öffentlicher Leistungen so gering wie möglich belastet werden,
- öffentliche Unternehmen sind zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben häufig auf Haushaltsmittel angewiesen,
- die durch öffentliche Unternehmen erbrachten Leistungen konkurrieren mit anderen Aufgaben und Leistungen der öffentlichen Hand um begrenzte öffentliche Mittel.

Damit gilt es, für öffentliche Unternehmen auch relevante Wirtschaftlichkeitsziele zu formulieren (z.B. die Erwirtschaftung einer angemessenen Eigenkapitalverzinsung, die Erzielung eines bestimmten Kostendeckungsgrades oder die Einhaltung eines vorgegebenen Zuschussvolumens). Neben den Leistungs- und Wirtschaftlichkeitszielen verfolgen öffentliche Unternehmen außerdem Qualitätsziele. Die Qualitätsstandards können dabei sowohl durch den Markt als auch durch den/die Gesellschafter einer Unternehmung oder den Staat festgelegt werden.

2. Das Bündelungsprinzip von Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcenverantwortung

Das Bündelungsprinzip von Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcenverantwortung bildet eine weitere Grundlage für die Bewirtschaftung der öffentlichen Unternehmen der Stadt

Münster. In den Gesellschaftsverträgen werden die Aufgaben des Unternehmens in komprimierter Form festgeschrieben. Hieraus abgeleitete Zielvereinbarungen konkretisieren die von der Stadt Münster mit den öffentlichen Unternehmen verfolgten kommunalen Interessen und die unternehmensspezifischen Leistungsziele, die in Managementkontrakten festgeschrieben werden.

Mit Aufgabe und Kompetenz korrespondiert die Ressourcenverantwortung. Innerhalb des vorgegebenen finanziellen Rahmens liegt es in der Sphäre der Unternehmen, die in Quantität und Qualität benötigten betrieblichen Produktionsfaktoren zu beschaffen und einzusetzen. Die Stadt definiert das Ziel, die Unternehmen wählen den optimalen Weg aus und zeigen diesen auf. Damit werden klare Verantwortlichkeiten festgelegt.

3. Der Rat, seine parlamentarischen Gremien sowie die Bürgerschaft

Dem Rat obliegt die Festlegung eines ordnungspolitischen Rahmens für den Bereich des Beteiligungsmanagements. Der Rat und seine parlamentarischen Gremien sowie die Bürgerschaft werden durch eine verbesserte Informationspolitik über wichtige Beteiligungsbelange (auch unterjährig) in die Lage versetzt, die Leistungsfähigkeit der Beteiligungen und die Wirtschaftlichkeit des Ressourcenverbrauchs beurteilen und ggf. erforderliche politische Prioritäten bei der Steuerung setzen zu können.

4. Die Rolle des Amtes für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision und der Wirtschaftsprüfer gegenüber öffentlichen Unternehmen

Das Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision (AWR) prüft die Betätigungen der Stadt Münster in privatrechtlichen Organisationsformen. Dazu sind dem AWR vom Beteiligungsmanagement die entsprechenden Unterlagen zugänglich zu machen.

Öffentliche Unternehmen müssen ihren Jahresabschluss und Lagebericht in entsprechender Anwendung der Vorschriften des dritten Buches des Handelsgesetzbuches für große Kapitalgesellschaften aufstellen und prüfen lassen. Bei Mehrheitsbeteiligungen ist darüber hinaus im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu prüfen.

5. Rolle der Organe: Gesellschafterversammlung, Kontrollgremien und Geschäftsführung

Die Aufgaben der Gesellschafterversammlung der öffentlichen Unternehmen der Stadt Münster orientieren sich grundsätzlich an deren gesetzlichen bzw. im Gesellschaftsvertrag festgelegten Zuständigkeiten.

Die Kontrollgremien (Aufsichtsrat, Werksausschuss) beraten die Geschäftsführung/Werksleitung und überwachen deren Tätigkeiten. Den Kontrollgremien sind beispielsweise die Unternehmenskonzepte vorzulegen. Darüber hinaus unterliegen Geschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, in der Regel ihrer Zustimmung. Die Stadt Münster als Anteilseignerin kann in die Kontrollgremien öffentlicher Unternehmen auch Personen entsenden, die nicht den politischen Gremien bzw. der Verwaltung angehören, aber besondere Kenntnisse in den Aufgabengebieten des Unternehmens haben und von denen anzunehmen ist, dass sie die Interessen der Stadt Münster angemessen vertreten.

Der Geschäftsführung obliegt die Leitung des öffentlichen Unternehmens und die Vertretung nach außen. Auf Basis der von der Stadt Münster vorgegebenen Ziele wird gemeinsam durch Geschäftsführung und Stadt ein strategisches Unternehmenskonzept erarbeitet, dass

i. d. R. in einen Managementkontrakt oder alternative Regelungen (z.B. Gesellschaftsvertrag) einfließt und vom Rat beschlossen wird.

6. Stärkung des öffentlichen Haushalts durch öffentliche Unternehmen – Konsolidierungsbeiträge

Die öffentlichen Unternehmen sind zum Teil in erheblichem Umfang auf Zuschüsse aus dem städtischen Haushalt angewiesen. Diese werden i.d.R. als nachträgliche Fehlbetragsfinanzierung (Ausgleich des ausgewiesenen Jahresfehlbetrages durch Zuführung zur Kapitalrücklage) geleistet. Möglich ist auch, dass die Gesellschaften mit ausreichend Kapital ausgestattet werden, so dass sie den Verlustausgleich durch Entnahmen aus der freien Rücklage durchführen können.

Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung in öffentlichen Unternehmen lassen sich anhand der Kriterien "Gewinnabführung" oder "Verlustzuweisung" treffen. Die Verlustsituation öffentlicher Unternehmen beruht prinzipiell nicht auf Ineffizienz, sondern auf der Aufgabendefinition, eine bestimmte Angebotspalette für die Bürgerinnen und Bürger oder die Wirtschaft zu nicht kostendeckenden Preisen bereitzustellen. Dieser Tatsache müssen die dem Unternehmen auferlegten Sparanforderungen Rechnung tragen. Pauschale Sparvorgaben für alle Beteiligungen laufen Gefahr, gerade solche Unternehmen besonders zu belasten, die in der Vergangenheit erfolgreiche Anstrengungen unternommen haben, ihren Leistungserstellungsprozess zu optimieren. Außerdem könnten betriebliche Ressourcen entzogen werden, die die Unternehmen zur Erzielung ihres Zwecks benötigen.

Vor diesem Hintergrund sind jeweils unternehmensbezogene Einzelentscheidungen erforderlich, durch welche Maßnahmen nachhaltige Verbesserungen des Betriebsergebnisses erzielt werden sollen. Um Wünschenswertes und Finanzierbares in Einklang zu bringen, werden bei den öffentlichen Unternehmen ebenso wie im Kernhaushalt bestehende Leistungsstandards auf den Prüfstand gestellt und ggf. im Rahmen der Managementkontrakte neu definiert.

7. Controlling

Controlling bezieht über die Überwachungsfunktion hinaus auch Planung und Steuerung mit ein. Unter Controlling ist eine Entscheidungs- und Führungshilfe durch ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung in allen Bereichen und Ebenen des Unternehmens zu verstehen. Im Mittelpunkt des Controllings stehen die Zielvereinbarungen mit den Beteiligungen. Die Inhalte der Zielvereinbarungen werden unter Berücksichtigung der Zuordnung der Beteiligung zu einem der folgenden vier Steuerungscluster festgelegt (vgl. Anlage 1):

- Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget,
- Zuschussbeteiligung mit mittelfristig reduziertem Budget
- Gewinnbeteiligung ohne Wettbewerb
- Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb

Die Aufsichtsorgane steuern und überwachen die Beteiligungen der Stadt nach folgendem System:

- Abgeleitet aus den Unternehmenskonzepten werden grundsätzlich für alle unmittelbaren Beteiligungen Münsters mittelfristige Finanzplanungen, d.h. fünfjährige Investitions-, Finanzierungs- und Erfolgsrechnungen erstellt, um die voraussichtliche Ertrags- und Liquiditätsentwicklung der Unternehmen rechtzeitig abschätzen zu können und den Kontrollgre-

mien Gelegenheit zu geben, die Ergebnisse, soweit erforderlich, auch durch geeignete Maßnahmen zu beeinflussen. Bei Bedarf werden darüber hinaus langfristige Finanzpläne erarbeitet.

- Die Geschäftsführungen/Betriebsleitungen der öffentlichen Unternehmen haben für jedes Geschäftsjahr einen Wirtschaftsplan aufzustellen (bestehend aus Erfolgs- und Investitionsplanung und dem Stellenplan) und den Kontrollgremien so rechtzeitig vorzulegen, dass diese vor Beginn des Geschäftsjahres darüber beschließen können.
- Der unterjährigen Übersicht und Kontrolle darüber, ob sich die im genehmigten Wirtschaftsplan genannten Zielsetzungen einhalten lassen, dient die unterjährige Vorlage von Ergebnisberichten an die Kontrollgremien und das Beteiligungsmanagement (Konzernberichtswesen). Planabweichungen sind von den Unternehmensleitungen zu erläutern. Bei ggf. abweichenden negativen Entwicklungen wird so die Möglichkeit geschaffen, rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- In die jährlichen Berichte (Balance-Scorecard oder Konzern-Scorecard) sind die Inhalte aus dem Konzernberichtswesen aufzunehmen, insbesondere Aussagen über das Erreichen der Zielvereinbarungen.
- Unternehmensspezifische Kennzahlen, die in Abstimmung mit den jeweiligen Abschlussprüfern entwickelt wurden bzw. werden, und die in die Managementkontrakte einfließen sollen, vervollständigen das Instrumentarium. Sie geben Hinweise auf die Erfüllung der Leistungsziele, die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenwahrnehmung im Zeitvergleich und dienen der Schaffung von Vergleichsmöglichkeiten unter Beachtung der Qualitätsziele.

8. Mobilisierung von Effizienzpotenzialen

Gemessen an dem Anspruch, dass die jeweilige Gesellschaft primär gebildet wurde, um in wirtschaftlichster Form eine öffentliche Dienstleistung unter Berücksichtigung der Qualitätsziele für die Bürgerschaft zu erbringen, wird der Gesellschaft im Rahmen festgelegter und verlässlicher Budgets bzw. Finanzvorgaben für deren Inanspruchnahme bzw. Bewirtschaftung unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit ein Höchstmaß an Flexibilität gewährt. Ertrags-erhöhungsspielräume und Möglichkeiten zur Begrenzung bzw. Reduzierung der Aufwendungen werden von den Unternehmen laufend geprüft. Da Großorganisationen, gleichgültig ob in privater oder öffentlicher Trägerschaft, nach gewissen Zeitabläufen wenig Veränderungsbereitschaft zeigen, werden in allen größeren öffentlichen Unternehmen in mehrjährigen Abständen Unternehmensuntersuchungen, vorwiegend von externen Gutachtern, durchgeführt, um Effizienzpotenziale aufzudecken und zu mobilisieren. Schwerpunkte der Untersuchungen können sein:

- Strategische Unternehmensplanung
- Aufbau- und Ablauforganisationen
- Kostenstrukturanalyse
- Marketing
- Angemessenheit der Personalausstattung

Die Untersuchungen haben zum Ziel, die Wirtschaftlichkeit der Auftragserfüllung zu verbessern, die Attraktivität des Leistungsangebotes gegenüber den jeweiligen Kundengruppen zu erhöhen und Haushaltsbelastungen aus der Tätigkeit öffentlicher Unternehmen zu begrenzen. Auch wenn die unmittelbaren finanziellen Wirkungen aus der Umsetzung von Gutachterempfehlungen sich nicht für jedes geprüfte Unternehmen exakt sofort quantifizieren lassen, sollte in gewissen zeitlichen Abständen eine Erfolgskontrolle zum Stand der Umsetzung durchgeführt werden.

9. Konzernsteuerung der Stadt durch ein Konzernberichtswesen

Eine dezentrale Zusammenführung von Fach- und Finanzverantwortung innerhalb der Gesellschaften erfordert, bei gleichzeitiger Konzentration der Gesamtverantwortung für die Finanzressourcen durch eine zentrale Konzernsteuerung bei dem/der Stadtkämmerer/in, die notwendige Transparenz über steuerungsrelevante Daten aus Sicht des Gesamtkonzerns in Form eines unterjährigen Berichtswesens.

Ziel des Konzernberichtswesens ist die Aggregation der beteiligungsbezogenen Daten zu einem unterjährigen Konzernbericht und einer Konzern-Scorecard.

10. Steuerliche Aspekte

Unterschiedliche Rechtsformen, aber auch unterschiedliche Formen der Unternehmensfinanzierung, führen zu unterschiedlichen Steuerwirkungen. Im Interesse der Kunden der öffentlichen Unternehmen und im Hinblick auf den Haushalt der Stadt Münster ist es legitim, optimale Gestaltungsmöglichkeiten anzustreben, die die steuerliche Belastung so gering wie möglich halten.

11. Veräußerung von städtischen Beteiligungen

Aufgrund von sich immer schneller verändernden Marktsituationen sowie der Weiterentwicklung von Märkten hat die Stadt Münster zu prüfen, ob Beteiligungen veräußert und Aufgaben auf Dritte verlagert werden sollen, wenn dies wirtschaftlicher ist und die Qualität, die zeitliche und örtliche Verfügbarkeit der Leistungen sowie die finanziellen Belastungen für die Bürgerinnen und Bürger sich nicht negativ verändern. Vor diesem Hintergrund ist es angezeigt, dass die Unternehmen aus Sicht der Konzernsteuerung in bestimmten Zeitabständen im Hinblick auf eine mögliche Veräußerung überprüft werden.

B. RAHMENRICHTLINIE

1. Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling

Zu den Inhalten einer effektiven kommunalen Beteiligungspolitik zählt insbesondere die Wahrnehmung eines Beteiligungsmanagements. Die Arbeit des städtischen Beteiligungsmanagements basiert auf dem Grundgedanken der Erhaltung der Selbstständigkeit der Beteiligung. Im Rahmen des Beteiligungsmanagements werden unter Berücksichtigung entsprechender parlamentarischer Beschlüsse zentrale Entscheidungen zur zielgerichteten Wahrnehmung der Eigentümerinteressen getroffen. In diesem Sinne versteht es sich als Sachverwalter der kommunalen Aufgabe Beteiligungspolitik und nimmt dazu Beratungsfunktionen gegenüber den Beteiligungen wahr, prüft die Einhaltung der aus der Gemeindeordnung resultierenden Aufgaben und Pflichten und sorgt über ein entsprechend ausgestaltetes Controllingssystem für eine zielgerichtete Information der politischen Gremien. Das Beteiligungsmanagement ist für alle Fragen der städtischen Beteiligungsunternehmen zuständig. Es wird dabei durch die fachlich zuständigen Ämter der Verwaltung unterstützt.

Durch das Beteiligungscontrolling werden die Entscheidungen der parlamentarischen Gremien und der Aufsichtsräte unterstützt.

2. Aufgaben und Ziele des Corporate Governance Kodex

Die Aufgabe des CGK ist es, die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Beteiligungen auf ein sicheres Fundament zu stellen. Er soll die Gesellschafterin Stadt Münster in die Lage versetzen, ihre Interessen bestmöglich wahrzunehmen. Der Beteiligung dient der CGK als Orientierung hinsichtlich der Erwartungen der Eigentümerin an die Zusammenarbeit. Er soll die Verantwortung der Beteiligung und die dafür notwendigen Freiheiten nicht einschränken, sondern legt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der für das Beteiligungsmanagement der Stadt Münster relevanten Akteure fest.

3. Geltungsbereich

Der Corporate Governance Kodex gilt für alle privatrechtlichen Unternehmen und Einrichtungen, an denen die Stadt Münster beteiligt ist, sowie sinngemäß für alle Eigenbetriebe, eigenbetriebsähnliche Einrichtungen, Anstalten des öffentlichen Rechts und Zweckverbände, soweit keine übergeordneten Regelungen entgegenstehen. Die Anwendung des CGK ist auch bei Minderheitsbeteiligungen anzustreben. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anteilsmehrheit in der Summe Gebietskörperschaften zusteht. Der CGK gilt nicht für Stiftungen und Vereine. Die Stadt Münster soll sich nur dann an einem Unternehmen neu beteiligen, wenn dessen Bindung an den Corporate Governance Kodex der Stadt Münster im Gesellschaftsvertrag festgelegt wird.

4. Definition der beteiligten Akteure

Am Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling der Stadt Münster sind folgende Akteure beteiligt:

Eigentümersphäre	Beteiligungssphäre	Externe Sphäre
<ul style="list-style-type: none"> • Rat • Hauptausschuss • Ausschuss für Finanzen, Beteiligungen und Liegenschaften • Verwaltungsvorstand • Stadtkämmerer/in • Amt für Finanzen und Beteiligungen - Beteiligungsmanagement • Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision • Fachämter 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafterversammlung • Aufsichtsrat/ Werksausschuss/Beirat • Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunalaufsicht • Gemeindeprüfungsanstalt • Abschlussprüfungsgesellschaft

5. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung der beteiligten Akteure

5.1 Eigentümersphäre

5.1.1 Rat

Der Rat der Stadt Münster wird bezüglich der Beteiligungen im Rahmen der nach § 41 GO NRW zugewiesenen ausschließlichen Zuständigkeiten tätig (erstmalige Beteiligung, Erhöhung, Veräußerung und Umwandlung einer Beteiligung). Dem Rat obliegt die Beteiligungspolitik. Er trifft die wesentlichen Eigentümerentscheidungen und bestimmt die Handlungsfelder und Grundstrukturen des Konzerns. Darüber hinaus beschließt der Rat die Zielvereinbarungen für die Beteiligungen, die auf den strategischen Unternehmensplanungen basieren und in die Managementkontrakte einfließen. Die Zielvereinbarungen gelten grundsätzlich für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Ein Anpassungsbedarf wird jährlich überprüft.

5.1.2 Hauptausschuss

Der Hauptausschuss trifft Entscheidungen in Angelegenheiten, die nicht in die ausschließliche Zuständigkeit des Rates fallen, soweit nicht die Bezirksvertretungen, Ausschüsse oder der Oberbürgermeister zuständig sind. Er berät alle Angelegenheiten, die vom Rat der Stadt zu beschließen sind und gibt entsprechende Beschlussempfehlungen.

5.1.3 Ausschuss für Finanzen, Beteiligungen und Liegenschaften (AFBL)

Aufgabe des Ausschusses für Finanzen, Beteiligungen und Liegenschaften ist es, für die Beteiligungen Stellungnahmen und Empfehlungen für den Hauptausschuss und den Rat abzugeben. Er berät für die Anteilseignerin mit einer Gesamtsicht für die städtischen Belange im Sinne einer strategischen, nicht operativen Konzernsteuerung über die Entwicklung der Beteiligungen. Der AFBL nimmt somit die Funktion des Beteiligungscontrollings wahr, indem er die Vorlagen des Beteiligungsmanagements und das unterjährige Konzernberichtswesen berät. Bei auftretenden Abweichungen von den Zielvereinbarungen empfiehlt er dem Rat ggf. geeignete Steuerungsmaßnahmen. Dabei werden die Steuerungsmaßnahmen der Geschäftsführung und die Empfehlungen des Aufsichtsrats berücksichtigt.

5.1.4 Verwaltungsvorstand

Der Verwaltungsvorstand wirkt bei den Zielvereinbarungen und den darauf aufbauenden Planungen mit. Er koordiniert die Aufgaben der Fachämter und der Beteiligungen aus Verwaltungssicht. Dabei wird darauf geachtet, dass die Entscheidungen der Konzerntöchter den Konzerninteressen entsprechen. Es liegt im Ermessen des Verwaltungsvorstandes, die Geschäftsführer der Beteiligungen zu den Sitzungen einzuladen. Die Geschäftsführungen der Mehrheitsgesellschaften im Steuerungscluster sollen zweimal im Jahr dem Verwaltungsvorstand berichten und zwar zum Jahresergebnis (erstes Quartal) und zum Wirtschaftsplan (viertes Quartal).

5.1.5 Stadtkämmerer/in

Mit der Zuordnung der Beteiligungsangelegenheiten der Stadt Münster zum Beteiligungsmanagement sind diese Teil des Geschäftsbereichs des/der Stadtkämmerers/in.

Der/Die Stadtkämmerer/in ist der/die für das Finanzwesen zuständige Bedienstete und in dieser Funktion gemäß § 79 f. GO NRW auch für den Entwurf der Haushaltssatzung bzw. der Nachtragssatzung zuständig. Dadurch besteht ihm/ihr gegenüber eine besondere Informationspflicht von Seiten aller Beteiligungen über haushaltsrelevante Entwicklungen.

5.1.6 Amt für Finanzen und Beteiligungen - Beteiligungsmanagement

Beteiligungsangelegenheiten der Stadt Münster sind dem Beteiligungsmanagement zugeordnet. Das Beteiligungsmanagement nimmt die Interessen der Eigentümerin Stadt Münster für die Beteiligungen wahr. In dieser Eigenschaft ist es Ansprechpartner und Berater für die Beteiligungen und die Eigentümerin. Durch das Beteiligungscontrolling wird der Entscheidungsprozess der Eigentümerin unterstützt. Um dem Beteiligungsmanagement die Erfüllung dieser Aufgabe zu ermöglichen, werden ihm die notwendigen Kompetenzen (insbesondere ein umfassendes Informationsrecht) übertragen. Für mittelbare Beteiligungen nimmt die im Einzelfall zu bestimmende Obergesellschaft die Aufgabe der Betreuung (Beteiligungsmanagement und Beteiligungscontrolling) wahr. Das Beteiligungsmanagement ist rechtzeitig zu beteiligen, wenn dazu Entscheidungen durch die Stadt Münster getroffen werden müssen.

5.1.7 Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision

Dem Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision sind nach Möglichkeit die in § 54 HGrG geforderten Rechte einzuräumen (Unterrichtung der Rechnungsprüfungsbehörde). Es kann bei städtischen Allein- bzw. Mehrheitsgesellschaften, wenn ein Prüfungsauftrag nach § 3 der Rechnungsprüfungsordnung der Stadt Münster erteilt wird, u.a. Zweckmäßigungs- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen sowie Prüfungen von Vergabeentscheidungen vornehmen.

5.1.8 Betroffene Fachämter

In fachlichen Angelegenheiten sind die betroffenen Ämter unmittelbare Ansprechpartner.

5.2 Gesellschaftssphäre

5.2.1 Gesellschafterversammlung

5.2.1.1 Allgemein

Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Willensbildungsorgan der Beteiligung in der Rechtsform einer GmbH. Sie findet mindestens einmal im Jahr statt und ist von der Geschäftsführung unter Angabe der Tagesordnung einzuberufen. Den Gesellschaftern sind Rechte und Pflichten auferlegt, die sich aus dem Gesetz ergeben (Änderung des Gesellschaftsvertrages, Einforderung von Nachschüssen, Auflösung der Gesellschaft) oder im Gesellschaftsvertrag der Beteiligungen fixiert werden (Feststellung des Jahresabschlusses und Ergebnisverwendung, Abschluss und Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Abs. 1 AktG, Übernahme neuer Aufgaben von besonderer Bedeutung im Rahmen des Unternehmensgegenstandes, Errichtung, Erwerb und Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen). Grundlegende Rechte und Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung sind die Weisungsbefugnis gegenüber der Geschäftsführung, die Überwachung der Geschäftsführung sowie die strategische Steuerung.

Die Stadt Münster ist Gesellschafterin ihrer Beteiligungsgesellschaften. Das Hauptorgan der Stadt ist der Gemeinderat. Nach § 63 Abs. 1 GO NRW ist der Bürgermeister der gesetzliche Vertreter der Gemeinde. In Gesellschafterversammlungen juristischer Personen vertritt ein vom Rat bestellter Vertreter die Gemeinde (§ 113 Abs. 2 GO NRW).

5.2.1.2 Aufgaben

Die Aufgaben der Gesellschafterversammlung der öffentlichen Unternehmen der Stadt Münster orientieren sich grundsätzlich an deren gesetzlichen bzw. im Gesellschaftsvertrag festgelegten Zuständigkeiten. Der Rat beschließt für die Gesellschafterin Stadt Münster für die Unternehmen im Steuerungscluster Zielvereinbarungen, die auf den strategischen Unternehmensplanungen der einzelnen Gesellschaften basieren und in sog. Managementkontrakte einfließen. Diese gelten für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Ein Anpassungsbedarf wird jährlich überprüft. Dabei sollte sich die Geschäftspolitik der Beteiligungsgesellschaften den Zielsetzungen und den Optimierungs- und Konsolidierungsbestrebungen der Kommune unterordnen. Es wird dabei unterstellt, dass diese den öffentlichen Interessen nicht entgegenstehen. Bei den Unternehmen, an denen die Stadt mehrheitlich beteiligt ist, sollen alle Angelegenheiten, die der Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung obliegen und die von grundsätzlicher strategischer Bedeutung sind, vorab im Rat behandelt werden.

5.2.1.3 Maßnahmen zur Transparenzsteigerung

Die Jahresabschlüsse von Beteiligungsunternehmen der Stadt Münster sollen in öffentlicher Sitzung durch ein Ratsgremium (i. d. R. AFBL bzw. bei eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen durch den Rat) beraten werden. Ebenso soll die Vergütung der Aufsichtsräte, soweit welche gezahlt wird, in öffentlicher Sitzung durch ein Ratsgremium behandelt werden. Der Vertreter in der Gesellschafterversammlung wird entsprechend beauftragt.

Bei der Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung über die Entlastung des Aufsichtsrates soll kein Vertreter der Stadt Münster mitwirken, der selbst Mitglied des Aufsichtsrates ist.

Die im Beteiligungsbericht der Stadt Münster veröffentlichte Darstellung jedes Beteiligungsunternehmens wird auch im Internet öffentlich zugänglich gemacht.

5.2.2 Aufsichtsrat/Werksausschuss/Verwaltungsrat

5.2.2.1 Allgemein

Bei Vorliegen der Voraussetzungen des § 1 Abs. 1 Nr. 3 DrittelbG (i.d.R. mehr als 500 Arbeitnehmer) ist ein Aufsichtsrat obligatorisch. Bei einer Gesellschaft mit weniger als 500 Arbeitnehmern steht es den Gesellschaftern frei, einen fakultativen Aufsichtsrat zu bilden. Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden durch die Gesellschafter entsandt oder durch Wahl in der Gesellschafterversammlung bestimmt. Hiervon ausgenommen sind Aufsichtsratsmitglieder, die gemäß § 4 ff. DrittelbG gewählt werden.

Der Aufsichtsrat ist das oberste Kontroll- und Überwachungsorgan. Die Aufsichtsratsmitglieder sind für die Ausübung ihres Mandats persönlich verantwortlich. Alle Mitglieder des Aufsichtsrates unterliegen der Verschwiegenheitspflicht. Jedes Aufsichtsratsmitglied ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Die Vertreter der Stadt Münster im Aufsichtsrat haben die Interessen der Stadt Münster zu beachten. Aufsichtsratsmitglieder dürfen keine persönlichen Interessen verfolgen. Die Gemeinde muss nach § 108 Abs. 1 Satz 6 GO NRW darauf hinwirken, einen angemessenen Einfluss bei Steuerung und Kontrolle zu erhalten und diesen durch Gesellschaftsvertrag oder in anderer Weise sichern. Im Gesellschaftsvertrag können

weitere Regelungen getroffen werden, die für bestimmte Geschäfte und Rechtshandlungen von besonderer Bedeutung die Zustimmung des Aufsichtsrates vorsehen. Dies können Entscheidungen sein, die die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens grundlegend beeinflussen. Die Wertgrenzen des Zuständigkeitskatalogs bzw. weitere Zuständigkeitsfragen können in einer Geschäftsordnung durch den Aufsichtsrat festgelegt werden.

5.2.2.2 Aufgaben

Dem Aufsichtsrat obliegt die Beratung und Überwachung der Geschäftsführung. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden. Er achtet im Rahmen seiner Überwachungsfunktion darauf, dass die Verfolgung operativer und strategischer Ziele der Gesellschaft den strategischen Zielen der Gesellschafter nicht entgegensteht. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte durch seine eigene persönliche und fachliche Qualifikation dafür sorgen, dass es seine Aufgabe und Verantwortlichkeit im Sinne dieses Corporate Governance Kodex erfüllen kann. Es achtet darauf, dass ihm für die Wahrnehmung seines/r Mandats/Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht. Außerdem sollen insgesamt nicht mehr als fünf Mandate in Gesellschaften wahrgenommen werden. Dies gilt nicht für den Oberbürgermeister und den für die Beteiligungsverwaltung zuständigen Beigeordneten.

In regelmäßigen Abständen sollen vom Aufsichtsrat zukünftig die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüft werden. Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen. Dies soll insbesondere dadurch geschehen, dass er einmal im Jahr über Verbesserungsmöglichkeiten berät. Hierzu soll mindestens einmal pro Jahr diese Thematik auf die Tagesordnung gesetzt werden. Ggf. soll dazu eine separate Besprechung in einer gesonderten Arbeitsgruppe oder Klausursitzung stattfinden.

Die wesentlichen Vertragsinhalte der Geschäftsführerverträge (insbesondere die Vergütungsstruktur einschl. der Versorgungsregelung) sind vom Aufsichtsrat zu beschließen. Dies geschieht nach Abstimmung im Personalausschuss des Aufsichtsrates, sofern dieser bei der Beteiligung vorgesehen ist, ggf. nach vorheriger Beratung mit dem Personaldezernenten der Stadt Münster. Der Aufsichtsrat berät über die Beauftragung des Abschlussprüfers. Hierbei soll er von der Möglichkeit, eigene Prüfungsschwerpunkte für die Abschlussprüfung festzulegen, Gebrauch machen. Ebenso sind Empfehlungen des Beteiligungsmanagements zu berücksichtigen.

5.2.2.3 Aufsichtsratsvorsitzende/r

Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert und leitet die Arbeit im Aufsichtsrat. Er soll mit der Geschäftsführung regelmäßig Kontakt halten und mit ihr die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten. Bei wichtigen Ereignissen ist der Aufsichtsratsvorsitzende unverzüglich durch den Geschäftsführer zu informieren. Er soll sodann den Aufsichtsrat unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einberufen.

Der Aufsichtsratsvorsitzende soll auf die Einhaltung der Verschwiegenheitsregelung durch alle Mitglieder des Aufsichtsrates achten.

5.2.2.4 Informationsfahrten der Aufsichtsräte städtischer Gesellschaften

Um eine hinreichende Transparenz im Hinblick auf die Informationsfahrten der Aufsichtsräte der städtischen Gesellschaften zu schaffen, ist ein detailliertes Prüfraster entwickelt worden, das in der *Anlage 2* beigefügt ist. Nur unter Einhaltung dieser Kriterien soll der Aufsichtsrat entsprechende Beschlüsse zur Durchführung von Informationsfahrten fassen. Die Geschäftsführer erhalten aufgrund ihrer grundsätzlichen Verantwortlichkeit und Haftung ein Vetorecht im Hinblick auf die Durchführung von Aufsichtsratsreisen.

5.2.2.5 Bildung von Ausschüssen bzw. Beiräten

Der Aufsichtsrat kann in Abhängigkeit von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl seiner Mitglieder fachlich qualifizierte Ausschüsse/Beiräte (temporär oder dauerhaft) bilden, die der Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsarbeit und der Behandlung komplexer Sachverhalte dienen sollen. Der jeweilige Vorsitzende des Ausschusses bzw. Beirates berichtet regelmäßig an den Aufsichtsrat über die Arbeit des Ausschusses bzw. Beirates.

5.2.2.6 Zusammensetzung des Aufsichtsrates

Bei der Benennung sollte seitens des Rates bzw. der Fraktion darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sind. Ferner sollen die Tätigkeit des Unternehmens und potenzielle Interessenkonflikte berücksichtigt werden. Eine unabhängige Beratung und Überwachung der Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat wird auch dadurch ermöglicht, dass dem Aufsichtsrat kein ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung angehören soll. Die Aufsichtsratsmitglieder haben eine Erklärung darüber abzugeben, ob sie Beratungsaufgaben oder Organfunktionen bei Wettbewerbern des Unternehmens ausgeübt haben.

5.2.2.7 Vertretungsmöglichkeit im Aufsichtsrat

Die Aufsichtsratsmitglieder sollen an den Aufsichtsratssitzungen regelmäßig teilnehmen. Falls ein Mitglied des Aufsichtsrates in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilgenommen hat, soll dies in einem Bericht des Aufsichtsrates an die Gesellschafter vermerkt werden. Abwesende Aufsichtsratsmitglieder sollen an der Beschlussfassung des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse nur dadurch teilnehmen können, dass sie ihre schriftliche Stimmabgabe durch eine andere zur Teilnahme berechnigte Person überreichen lassen (Stimmbotschaft).

5.2.2.8 Vergütung des Aufsichtsrates

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder, soweit welche gezahlt wird, wird durch Beschluss der Gesellschafterversammlung festgelegt. Sie soll der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Rechnung tragen. Die Gesamtbezüge des Aufsichtsrates und die Vergütungssätze der Aufsichtsratsmitglieder sollen im Beteiligungsbericht ausgewiesen werden, die Gesamtbezüge des Aufsichtsrates auch im Anhang zum Jahresabschluss. Die vom Unternehmen an die Mitglieder des Aufsichtsrates gezahlten Vergütungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, sollen gesondert im Anhang zum Jahresabschluss angegeben werden.

5.2.2.9 Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung

Der Abschluss einer Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrates bzw. der Gesellschafterversammlung.

5.2.2.10 Interessenkonflikte

Jedes Mitglied des Aufsichtsrates ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Gleichzeitig sollen die Vertreter der Stadt Münster in den Aufsichtsratsgremien die besonderen Interessen der Stadt Münster und des Rates berücksichtigen. Die städtischen Vertreter in den Aufsichtsräten haben die Umsetzung der im Gesellschaftsvertrag festgelegten Zielsetzungen sowie den öffentlichen Zweck der Gesellschaft sorgfältig zu überprüfen und die Ausübung der Geschäftstätigkeit ggf. kritisch zu hinterfragen. Sie sollen sich aktiv für die Umsetzung des CGK der Stadt Münster einsetzen und in ihren Gremien darauf hin arbeiten, dass die genannten Punkte umgesetzt werden. Ein Aufsichtsratsmitglied darf bei seinen Entscheidungen keine persönlichen Interessen verfolgen. Aufsichtsratsmitglieder sollen Interessenkonflikte, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern der Gesellschaft entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offenlegen. Der Aufsichtsrat soll die Gesellschafterversammlung über Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollen zur Beendigung des Mandats führen. Beratungs- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Aufsichtsratsmitglieds, die mit der Gesellschaft abgeschlossen werden, bedürfen ab einer Wertgrenze von 20 T€ der Zustimmung des Aufsichtsrates, es sei denn, es gelten gesonderte Vereinbarungen. Unterhalb der Wertgrenze unterliegen Verträge der Informationspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat.

5.2.2.11 Verschwiegenheitspflicht

Die Aufsichtsratsmitglieder unterliegen grundsätzlich der Verschwiegenheitspflicht, soweit durch Gesetz nichts anderes bestimmt ist. Ist im Ausnahmefall ein Bericht an Dritte zulässig, muss dabei gewährleistet sein, dass die Vertraulichkeit gewahrt ist. Aufsichtsratsmitglieder, die auf Veranlassung einer Gebietskörperschaft in den Aufsichtsrat entsandt worden sind, unterliegen hinsichtlich der Berichte, die sie der Gebietskörperschaft zu erstatten haben, keiner Verschwiegenheitspflicht. Für vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft, namentlich Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, gilt dies nicht, wenn ihre Kenntnis für die Zwecke der Berichte nicht von Bedeutung ist.

5.2.3 Geschäftsführung

5.2.3.1 Allgemein

Die Geschäftsführung besteht aus einer oder mehreren Personen. Sie wird durch die Gesellschafterversammlung bestellt bzw. abberufen. Besteht die Geschäftsführung aus mehreren Personen, so soll eine Geschäftsordnung die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung, insbesondere den Vertretungsfall, regeln. Die Geschäftsordnung muss vom Aufsichtsrat genehmigt werden. Den Geschäftsführern obliegt die Führung der Geschäfte der Gesellschaft. Sie haben dabei die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns zu beachten. Ihnen obliegt die gerichtliche und außergerichtliche Vertretung der Gesellschaft.

5.2.3.2 Aufgaben und Zuständigkeiten

Besetzung, Aufgaben und Rechte der Geschäftsführung ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften, den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages und des Anstellungsvertrages.

Die Geschäftsführung soll klare und messbare operative Zielvorgaben zur Umsetzung und Realisierung des Unternehmensgegenstandes für die Mitarbeiter der Gesellschaft definieren. Sie soll ihre Pflichten zur Entwicklung strategischer Zielvorgaben gegenüber den Gesellschaftern und dem Aufsichtsrat aktiv wahrnehmen. Sie sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems. Die interne Revision sollte nach Möglichkeit als eigenständige Stelle wahrgenommen werden. Die Geschäftsführung soll ein Berichtswesen implementieren. Sie informiert den Aufsichtsrat und das Teilnehmungsmanagement (betreffend der Unternehmen im Steuerungscluster) regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements (vierteljährlich oder halbjährlich). Abweichungen von Plandaten werden erläutert.

Die Geschäftsführung stellt den Jahresabschluss und den Lagebericht gemäß den Vorschriften des dritten Buches des Handelsgesetzbuches für große Kapitalgesellschaften und den Vorschriften des Haushaltsgrundsätzegesetzes (HGrG) auf. Sie soll den Jahresabschluss rechtzeitig vor der Behandlung im Aufsichtsrat mit der Teilnehmungsverwaltung abstimmen, damit Besonderheiten, Bilanzierungsfragen und Auswirkungen auf den städtischen Haushalt vorab diskutiert und Vereinbarungen besser umgesetzt werden können. Die Geschäftsführung soll sich an den gesamtstädtischen Zielen orientieren und damit der öffentlichen Verantwortung Rechnung tragen, soweit dies im Einklang mit den von den Geschäftsführern einzuhaltenden gesetzlichen Bestimmungen steht.

5.2.3.3 Vergütung

Der leistungsbezogene Anteil der Geschäftsführervergütung soll vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen in angemessener Höhe festgelegt werden. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des Geschäftsführungsmitglieds, ihre/seine Leistung sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung ihres/seines Vergleichsumfelds. Geschäftsführungsmitglieder dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsratsmandate außerhalb des Unternehmens, nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen. Die Vergütungen der Mitglieder der Geschäftsführung sollen im Anhang des Jahresabschlusses aufgeteilt nach Fixum, erfolgsbezogenen Komponenten und Sachleistungen ausgewiesen werden. Die Angaben sollen individualisiert erfolgen. Außerdem soll vermerkt werden, ob seitens der Gesellschafter Pensionszusagen bestehen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Ausgestaltung neu abzuschließender Geschäftsführeranstellungsverträge. Bestehende Verträge sind dahingehend zu prüfen, inwieweit sie den Vorgaben des neuen „Transparenzgesetzes“ (Gesetz zur Schaffung von mehr Transparenz in öffentlichen Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen) entsprechen. Die Vergütung der Geschäftsführung soll durch den Wirtschaftsprüfer überprüft und schriftlich bestätigt werden. Bei eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen ist die Vergütung über den Stellenplan der Stadt Münster erkennbar.

5.2.3.4 Interessenkonflikte

Geschäftsführungsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit für das Unternehmen einem umfassenden Wettbewerbsverbot. Sie und ihre Mitarbeiter dürfen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit weder für sich noch für andere Personen von Dritten Zuwendungen oder sons-

tige Vorteile fordern, annehmen oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren. Zuwendungen im sozial üblichen Rahmen sind von diesem Verbot ausgenommen (z.B. Weihnachtsgeschenke im üblichen, angemessenen Rahmen).

Die Geschäftsführungsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen keine persönlichen Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, nicht für sich nutzen. Sie sollen Interessenkonflikte (insbesondere wenn Befangenheitsgründe entsprechend § 31 Abs. 1 und 2 GO NRW vorliegen) dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offen legen und die anderen Geschäftsführungsmitglieder hierüber informieren. Alle Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Geschäftsführungsmitgliedern sowie ihnen nahestehenden Personen oder Unternehmen, haben branchenüblichen Standards zu entsprechen. Wesentliche Geschäfte bedürfen der Zustimmung des Aufsichtsrates.

5.2.3.5 Anstellung

Eine Anstellung zum Geschäftsführer sollte i.d.R. für fünf Jahre erfolgen. Eine Verlängerung der Amtszeit, jeweils für höchstens fünf Jahre, ist zulässig. Sie bedarf eines erneuten Beschlusses des zuständigen Gremiums, der frühestens ein Jahr vor Vertragsablauf gefasst werden kann. Über die Verlängerung ist jedoch spätestens sechs Monate vor Vertragsablauf zu entscheiden. Einzelvertragliche Regelungen gehen dieser grundsätzlichen Bestimmung vor.

5.2.3.6 Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsrat

Geschäftsführung und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrates ist gemeinsame Aufgabe von Geschäftsführung und Aufsichtsrat. Die Geschäftsführung informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein (Quartalsbericht). Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat zeitnah unterrichtet werden, wenn unabweisbare, Erfolg gefährdende und vom Betrag her wesentliche Mehraufwendungen oder Mindererträge zu erwarten sind. Der Aufsichtsrat soll die Informations- und Berichtspflichten der Geschäftsführung nach Art und Umfang näher festlegen. Berichte der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat sind in der Regel in schriftlicher Form zu erstatten. Entscheidungsnotwendige Unterlagen werden den Mitgliedern des Aufsichtsrates rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet.

Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung. Alle Organmitglieder stellen sicher, dass die von ihnen eingeschalteten Mitarbeiter die Verschwiegenheitspflicht in gleicher Weise einhalten. Die Geschäftsführung bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse vor und nimmt regelmäßig an den Aufsichtsratssitzungen teil. Der Aufsichtsrat kann bei Bedarf ohne die Geschäftsführung tagen. Geschäftsführung und Aufsichtsrat beachten die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung. Verletzen Geschäftsführungs- bzw. Aufsichtsratsmitglieder die Sorgfalt in ihrer Aufgabenwahrnehmung grob fahrlässig, so sollen sie der Gesellschaft gegenüber auf Schadenersatz haften. Vor einer Inanspruchnahme auf Schadenersatz ist eine Abstimmung mit der Gesellschafterversammlung erforderlich.

Zukünftig sollen Geschäftsführung und Aufsichtsrat der Beteiligungen im Steuerungscluster in einem gemeinsamen Bericht das Beteiligungsmanagement jährlich über die Corporate

Governance des jeweiligen Unternehmens informieren. Grundlage hierfür ist ein vom Beteiligungsmanagement erstellter Fragebogen (vgl. Anlage 3). Hierzu gehört insbesondere die Erläuterung eventueller Abweichungen von den Empfehlungen dieses Kodex. Dabei kann auch zu Kodexanregungen („Soll/Kann-Vorschriften“) Stellung genommen werden.

5.3. Externe Sphäre

5.3.1 Abschlussprüfer

Gemäß § 108 Absatz 1 Nr. 8 GO NRW darf die Gemeinde Unternehmen und Einrichtungen in einer Rechtsform des privaten Rechts nur gründen oder sich daran beteiligen, wenn gewährleistet ist, dass Jahresabschluss und Lagebericht in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buchs des Handelsgesetzbuchs für große Kapitalgesellschaften aufgestellt und geprüft werden.

5.3.2 Kommunalaufsicht

Gemäß § 115 GO NRW sind Entscheidungen der Gemeinde hinsichtlich ihrer Beteiligungen unter den dort genannten Bedingungen der Aufsichtsbehörde unverzüglich, spätestens sechs Wochen vor Beginn des Vollzugs, schriftlich anzuzeigen. Über angestrebte gesellschaftsrechtliche Veränderungen ist daher das Beteiligungsmanagement rechtzeitig und mit den notwendigen Unterlagen zu informieren, damit die erforderlichen Arbeitsprozesse (politische Information, Einbindung von weiteren Verfahrensbeteiligten z.B. IHK, HWK, Gewerkschaften) Ziel führend eingeleitet werden können.

6. Beteiligungspolitik

6.1 Wirtschaftliche Betätigung

Die Stadt Münster betätigt sich unter den Voraussetzungen der §§ 107 ff. GO NRW wirtschaftlich.

6.2 Beteiligungen

Die Stadt Münster hält unmittelbare und mittelbare Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen und Einrichtungen. Es sind Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen möglich.

6.3 Rechtsform

Die Beteiligung ist in der Regel bei privatrechtlicher Organisation in der Rechtsform einer GmbH, bei öffentlich-rechtlicher Organisation in der Rechtsform einer Anstalt des öffentlichen Rechts oder als Eigenbetrieb bzw. eigenbetriebsähnliche Einrichtung zu führen.

6.4 Gesellschaftsverträge

Neben den Inhaltsvoraussetzungen nach § 3 GmbHG sollen sich Gesellschaftsverträge bei Neugründungen möglichst in Gliederung und Inhalt an einer einheitlichen, vom Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling empfohlenen Form orientieren.

Um notwendige Anpassungen zu vereinfachen, kann neben dem Gesellschaftsvertrag eine Geschäftsordnung für Aufsichtsräte- und Geschäftsführer geschaffen werden. Als Kontrollorgan der Beteiligung kann ein Aufsichtsrat bestellt werden.

6.5 Finanz- und Leistungsvorgaben

Der Rat beschließt Finanz- und Leistungsvorgaben in Form von Zielvereinbarungen für die Beteiligung im Einklang mit den gesamtstädtischen Zielen und den unternehmens- und marktspezifischen Gegebenheiten i. d. R. in Form von Managementkontrakten. Die Zielvereinbarungen sind nach Möglichkeit mit messbaren Kennziffern zu unterlegen. Zur Festlegung von Leistungszielen werden neben der Beteiligung auch die für die jeweilige Beteiligung maßgeblichen Fachämter und der Verwaltungsvorstand in den Zielfindungsprozess eingebunden. Der Grad der Zielerreichung kann die Grundlage für die Berechnung variabler Gehaltsbestandteile der Geschäftsführer bilden, sofern dies mit dem Anstellungsvertrag des Geschäftsführers übereinstimmt.

6.6 Synergien im Gesamtkonzern Stadt

Die kontinuierliche Überprüfung und Realisierung wirtschaftlicher und leistungsspezifischer Synergiepotenziale im Gesamtkonzern Stadt Münster ist Gemeinschaftsaufgabe aller Konzernbestandteile. Einzelinteressen ordnen sich diesem Gesamtinteresse unter.

6.7 Konzernübergreifende Steuerplanung

Im Interesse der Kunden der öffentlichen Unternehmen und aus Sicht des Haushalts der Stadt Münster überprüft das Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling kontinuierlich Gestaltungsmöglichkeiten, um die steuerliche Belastung im Gesamtkonzern Stadt so niedrig wie möglich zu halten.

6.8. Stadt und Beteiligungen als Kunden

Die Stadt Münster fungiert nicht nur als Eigentümerin, sondern gegebenenfalls auch als Kundin der Beteiligung. Ebenso bestehen Kunden- und Lieferantenbeziehungen zwischen den Beteiligungen. Ein Anbieterwechsel kann in Betracht gezogen werden, wenn dies dem wirtschaftlichen Interesse des Gesamtkonzerns Stadt Münster und den gesetzlichen Rahmenbedingungen entspricht. Individuelle Beratungs- und Managementleistungen des Beteiligungsmanagements/Beteiligungscontrollings, die über das übliche Maß hinausgehen, können in Rechnung gestellt werden.

6.9 Einbindung in den kommunalen Haushalt

Nach Gesamtumstellung auf das kaufmännische Rechnungswesen in der Kernverwaltung erfolgt gem. § 116 Abs. 1 und 5 GO NRW die Erstellung eines NKF-Gesamtabschlusses (Konzernabschlusses) zum 31.12.2010. Das Beteiligungsmanagement sowie die einzube-

ziehenden voll zu konsolidierenden Unternehmen stimmen sich über die Datenbereitstellung und den Aufstellungsprozess auf der Grundlage der vom Rat am 03.02.2010 beschlossenen Gesamtabschlussrichtlinie frühzeitig ab.

Für die Rechnungslegung gelten einheitliche Grundsätze.

6.10 Bürgschaften

Mit Beschluss vom 30.09.2009 (Ratsvorlage V/0624/2009) hat der Rat eine Kommunale Regelung der Stadt Münster über die Gewährung von Bürgschaften, insbesondere für die, die unter die „de-minimis-Verordnung“ fallen, beschlossen. Soweit seitens der Stadt Münster neue Bürgschaften erteilt werden, sind die Regelungen der o.g. Verordnung zu beachten.

6.11 Änderung und Erweiterung des Geschäftsfeldes einer Beteiligung

Der Rat beschließt grundsätzlich Änderungen bzw. Erweiterungen des bestehenden Betätigungsfeldes von Beteiligungen über den im Gesellschaftsvertrag geregelten Unternehmenszweck hinaus. Zur Vorbereitung von Entscheidungen, die die Organisationsstruktur der Beteiligung verändern (z.B. Gründung einer mittelbaren Beteiligung aus Sicht der Stadt Münster), ist das Beteiligungsmanagement rechtzeitig zu informieren. Die Beteiligung kann neue Betätigungsfelder vorschlagen.

6.12 Veräußerung von Beteiligungen

Das Beteiligungsmanagement soll anregen, Beteiligungen zu veräußern und Aufgaben auf Dritte zu verlagern, wenn dies wirtschaftlich ist und wenn dem keine wesentlichen kommunalen Interessen entgegenstehen. Zur Prüfung der wirtschaftlichen und fiskalischen Vorteilhaftigkeit einer Veräußerung wird ein transparentes Beurteilungsinstrumentarium angewendet. Zentrale Beurteilungsmaßstäbe sind dabei der Bedarf der kommunalen Leistungserstellung und der Grad der Zielerreichung hinsichtlich der Leistungsziele, der Bestandssicherheit, der Nachhaltigkeit des unternehmerischen Erfolgs und der Rentabilität.

6.13 Bilanzpolitik

Die Bilanzpolitik der Beteiligungen hat sich Optimierungsbestrebungen im Gesamtkonzern unterzuordnen. Laut § 109 Absatz 1 GO NRW sollen Unternehmen „einen Ertrag für den Haushalt abwerfen, soweit dadurch die Erfüllung des öffentlichen Zwecks nicht beeinträchtigt wird.“ In diesem Sinne besteht seitens der Stadt Münster ein grundsätzliches Ausschüttungsinteresse. Ausschüttungen werden unter Berücksichtigung der Haushalts- und Unternehmenssituation geplant. Gemäß § 42 a GmbHG obliegt es der Geschäftsführung, den Jahresabschluss aufzustellen. Das Informationsrecht der Stadt Münster gegenüber der Geschäftsführung hinsichtlich der Bilanzpolitik nimmt das Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling wahr. Von Seiten der Beteiligung besteht eine Informationspflicht gegenüber dem Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling über vorhandene Reserven (Rücklagen, Rückstellungspolitik, Liquidität und stille Reserven).

6.14 Abschlussprüfung

Der Gesellschafterversammlung und dem Aufsichtsrat der jeweiligen Beteiligung wird empfohlen, die Abschlussprüfungsgesellschaft nach fünf bis sieben Jahren zu wechseln (Rotati-

onsprinzip). Das Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling kann für die Auswahl des Abschlussprüfers eine Empfehlung aussprechen.

Das Beteiligungsmanagement kann Prüfungsschwerpunkte bzw. ergänzende Prüfungsinhalte empfehlen. Der Abschlussprüfer ist mit einer Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG zu beauftragen. Hierzu sind im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse zu prüfen und zu beurteilen. Im Rahmen der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung hat der Abschlussprüfer den Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. anzuwenden. Der vollständige Fragenkatalog muss Bestandteil des Prüfungsberichts sein. Die gleichzeitige betriebswirtschaftliche Beratung und Prüfung des Jahresabschlusses durch die Abschlussprüfungsgesellschaft ist ausgeschlossen.

7. Informationsrechte und –pflichten

7.1 Wirtschafts- und Finanzpläne

Für die Erstellung von Wirtschafts- und fünfjährigen Finanzplänen der Beteiligung gelten die gesetzlichen Vorgaben. Sie sind mit dem strategischen Unternehmenskonzept der Beteiligung verbunden und berücksichtigen die qualitativen und quantitativen Zielvereinbarungen. Die Beteiligung stellt dem Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling die aus Konzernsicht notwendigen Informationen zur Datenaggregation in der vorgegebenen Form zur Verfügung.

7.2 Berichtswesen und Berichtsintensität

Die Berichterstattung der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat orientiert sich grundsätzlich an den Vorgaben des § 90 Absatz 1 und 2 AktG. Vorgaben des Beteiligungsmanagements hinsichtlich der Informationen für die Konzernberichterstattung sind zu beachten. Die Berichte der Beteiligung werden dem Beteiligungsmanagement digitalisiert zur Erstellung des Konzernberichtswesens zur Verfügung gestellt. Die Berichtsintensität richtet sich nach der kommunalpolitischen Bedeutung der Beteiligung und dem Risikopotenzial für den städtischen Haushalt. Über die Berichtsintensität der Beteiligung entscheidet der Ausschuss für Finanzen, Beteiligungen und Liegenschaften. Die Beteiligung wird einer Informationskategorie (*Anlage 1*) zugeordnet.

7.3 Fristen

Vorgegebene Fristen sind einzuhalten. Sie richten sich nach den gesetzlichen Vorgaben und den Bestimmungen im Gesellschaftsvertrag. Soweit keine Regelung vorliegt, sind Informationen an die Akteure des Beteiligungsmanagements rechtzeitig weiterzugeben, um eine angemessene Bearbeitungszeit zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere für Änderungen und Erweiterungen des Geschäftsfeldes einer Beteiligung.

7.4 Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen/Betriebsausschusssitzungen/Verwaltungsratssitzungen

Das Beteiligungsmanagement hat das Recht, an Aufsichtsratssitzungen mit beratender Stimme teilzunehmen.

7.5 Verschwiegenheitspflicht

Die Verschwiegenheitspflicht des Aufsichtsrats richtet sich nach den gesetzlichen Vorgaben.

8. Ansprechpartner

Sowohl auf Seiten der Beteiligung als auch auf Seiten des Beteiligungsmanagements ist ein Ansprechpartner für das Beteiligungsmanagement zu benennen. Um die Kontinuität der Zusammenarbeit zu gewährleisten, sollte versucht werden, Ansprechpartner für einen längeren Zeitraum auszuwählen.

9. Inkrafttreten

Dieser Kodex tritt am 01.07.2011 in Kraft.

Anlage 1

**Informationskategorien und Steuerungscluster
der steuerungsrelevanten städtischen Beteiligungen
(Stand: August 2010)**

Beteiligung	Berichtsintensität	Inform.-kategorie	Steuerungscluster	Strategische Implikation
Stadtwerke	Quartal	A	IV (Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
FMO	Quartal	A	IV (Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
WBI	Halbjahr	B	IV (Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
W+S	Halbjahr	B	IV (Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
items	Quartal	A	IV (Gewinnbeteiligung mit Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
Halle	Quartal	A	I (Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget)	Leistungsoptimierung
Zoo	Halbjahr	B	I (Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget)	Leistungsoptimierung
WFM	Quartal	A	I (Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget)	Leistungsoptimierung
AWM	Quartal	A	III (Gewinnbeteiligung ohne Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
citeq	Quartal	A	III (Gewinnbeteiligung ohne Wettbewerb)	Ertragsoptimierung bei definiertem Leistungsstandard
MM	Quartal	A	I (Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget)	Leistungsoptimierung
Städt. Bühnen	Quartal *	A	I (Zuschussbeteiligung mit mittelfristig festgelegtem Budget)	Leistungsoptimierung

* Berichtstermine zum 30.11., 28.02., 31.05. und 31.08.
(vom Kalenderjahr abweichendes Wirtschaftsjahr 01.09. – 31.08.)

Anlage 2

**Prüfraster für Informationsfahrten*
der Aufsichtsräte städtischer Gesellschaften****Inhalt**

- Informationscharakter der Fahrten zur Vorbereitung konkret anstehender Entscheidungen der Gesellschaft oder zu Information über aktuelle Themen, die unmittelbar den Gesellschaftszweck betreffen und für die Mitglieder des Aufsichtsrates relevant sind
- Nachweis, dass Informationen für anstehende bzw. aktuelle Entscheidungen relevant sind
- Nachweis, dass Informationen nicht gleichwertig oder besser am Sitz der Gesellschaft (Münster) erlangt werden können
- Programm der Fahrt muss durch Informationscharakter geprägt sein

Rahmen

- Sitzung / Tagung muss dem geschäftsüblichen Rahmen entsprechen – hierzu zählen auch die übliche Bewirtung und notwendige Übernachtungen
- Ort / Ziel der Informationsfahrt muss dem Gesellschaftszweck bzw. Informationsbedarf entsprechen
- Rahmenprogramm vertretbar (sozialadäquat), wenn von untergeordnetem zeitlichen Umfang (bezogen auf die für Informationen aufgewandte Zeit), z.B. Stadtführung (hierunter fällt kein Fachprogramm im Sinne des Abschnitts „Inhalt“), ansonsten: Selbstzahler
- Gesellschaft darf nur Aufwendungen übernehmen, die mit dem Informationszweck der Fahrt im unmittelbaren Zusammenhang stehen (einschl. des angemessenen Rahmenprogramms)

Transparenz

- Genehmigung der Informationsfahrt (in Kenntnis des Programms und einer Kostenschätzung) durch AR auf Vorschlag / im Einvernehmen mit Geschäftsführung / Vetorecht der Geschäftsführung
- Genehmigung als Dienstreise (für vom Rat entsandte Aufsichtsratsmitglieder – nur bis zur „1. Ebene“**) durch Hauptausschuss, keine Genehmigung der Informationsfahrt des gesamten Aufsichtsrates

* Mit Informationen in diesem Sinne sind Vorträge, Diskussionen und Besichtigung gemeint

** d. h. nur die, die in die unmittelbaren Gesellschaften direkt vom Rat entsandt worden sind

Anlage 3**Fragenkatalog****A. Fragen betreffend die Geschäftsführung**

1. Sind Unternehmensuntersuchungen (vorzugsweise von externen Gutachtern) durchgeführt worden, um Effizienzpotentiale aufzudecken und zu mobilisieren? Schwerpunkte der Untersuchungen können sein:
 - Strategische Unternehmensplanung
 - Aufbau- und Ablauforganisation
 - Kostenstrukturanalyse
 - Marketing
 - Angemessenheit der PersonalausstattungWie ist der Stand der Umsetzung?
2. Sind durch die Geschäftsführung strategische Zielvorgaben gegenüber dem Gesellschafter und dem Aufsichtsrat entwickelt worden?
3. Ist ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling durch die Geschäftsführer entwickelt worden?
4. Hat die Geschäftsführung den Aufsichtsrat und das Beteiligungsmanagement zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, Geschäftsentwicklung, Risikolage informiert?
5. Hat die Geschäftsführung den Aufsichtsrat zeitnah unterrichtet, wenn unabwendbare den Erfolg gefährdende und vom Betrag her wesentliche Mehraufwendungen oder Mindererträge zu erwarten waren?
6. Hat die Geschäftsführung den Jahresabschluss rechtzeitig vor der Behandlung im Aufsichtsrat mit der Beteiligungsverwaltung abgestimmt?
7. Ist (soweit vorgeschrieben) die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsführung im Anhang des Jahresabschlusses aufgeteilt nach Fixum, erfolgsbezogenen Komponenten und Sachleistungen ausgewiesen worden? Ist die Vergütung der Geschäftsführung durch den Wirtschaftsprüfer überprüft und schriftlich bestätigt worden?
8. Sind seitens der Gesellschaft Hinweise auf wirtschaftliche und leistungsspezifische Synergiepotentiale im Gesamtkonzern Stadt Münster gegeben worden?
9. Ist ein jährlicher Wirtschaftsplan mit einer Erfolgs- und Investitionsplanung sowie einem Stellenplan erstellt worden?
10. Sind mittelfristige Finanzplanungen, d.h. fünfjährige Investitions-, Finanzierungs- und Erfolgsrechnungen erstellt worden?
11. Sind unterjährige Ergebnisberichte an die Kontrollgremien und das Beteiligungsmanagement (Konzernberichtswesen) erstellt worden? Sind Planabweichungen von den Unternehmensleitungen erläutert worden?
12. Ist (falls die Geschäftsführung aus zwei Personen besteht) in einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung, insbesondere der Vertretungsfall, geregelt worden?

13. Haben Geschäftsführungsmitglieder Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat gegenüber offengelegt?
14. Ist das Beteiligungsmanagement rechtzeitig über angestrebte gesellschaftsrechtliche Veränderungen mit den notwendigen Unterlagen informiert worden, damit die erforderlichen Arbeitsprozesse Ziel führend eingeleitet werden können?
15. Hat die Gesellschaft das Beteiligungsmanagement über vorhandene Reserven (Rücklagen, Rückstellungspolitik, Liquidität und stille Reserven) informiert?
16. Hat die Gesellschaft das Rotationsprinzip bei der Bestimmung des Abschlussprüfers eingehalten (Wechsel alle fünf bis sieben Jahre)?

B. Fragen betreffend den Aufsichtsrat

17. Sind vom Aufsichtsrat die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität hin überprüft werden?
18. Hat der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Tätigkeit überprüft? Hat der Aufsichtsrat einmal im Jahr über Verbesserungsmöglichkeiten seiner Tätigkeit beraten?
19. Haben einzelne Aufsichtsratsmitglieder Erklärungen darüber abgegeben, dass sie Beratungsaufgaben oder Organfunktionen bei Wettbewerbern des Unternehmens ausgeübt haben?
20. Haben Aufsichtsratsmitglieder Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern der Gesellschaft entstehen können, dem Aufsichtsrat gegenüber offengelegt?
21. Hat der Aufsichtsrat in einem Bericht an die Gesellschafterversammlung über Interessenkonflikte und deren Behandlung informiert?
22. Haben Mitglieder des Aufsichtsrates in einem Geschäftsjahr an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilgenommen?
23. Sind die Gesamtbezüge des Aufsichtsrates (soweit welche gezahlt werden) im Anhang zum Jahresabschluss ausgewiesen worden?
24. Hat der Aufsichtsrat Beratungs- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge einzelner Aufsichtsratsmitgliedes, die mit der Gesellschaft abgeschlossen wurden (Wertgrenze ab 20 T€), genehmigt?
25. Hat der Aufsichtsrat Nebentätigkeiten der Geschäftsführungsmitglieder, insbesondere Aufsichtsratsmandate außerhalb des Unternehmens, genehmigt?
26. Sind durch den Aufsichtsrat eigene Prüfungsschwerpunkte für die Abschlussprüfung festgelegt worden? Sind Empfehlungen des Beteiligungsmanagements berücksichtigt worden?

Anlage 4**Abkürzungsverzeichnis**

AktG	Aktiengesetz
AWR	Amt für Wirtschaftlichkeitsprüfung und Revision
CGK	Corporate Governance Codex
DrittelbG	Drittelbeteiligungs Gesetz
GO NRW	Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen
GmbHG	GmbH Gesetz
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
NKF	Neues Kommunales Finanzmanagement