

I. Allgemeine Grundlagen

Die vorberatende Diskussion um die strategische Ausrichtung der LVV-Gruppe wurde bereits mit RBIV-325/05 vom 13.07.2005 dem Verwaltungsausschuss übertragen. Die zur Vorberatung gebildete „AG Städtische Beteiligungsunternehmen“ befasste sich in insgesamt 11 Beratungen u.a. mit der Stärkung der Wahrnehmung der Gesellschafterrolle im Zuge der Novellierung des Gemeindefinanzrechts und mit Vorschlägen zur Formulierung von Eigentümerzielen für die LVV.

Mit dem RBIV-724/06 vom 15.11.2006 wurde der Oberbürgermeister u.a. beauftragt, bis Jahresende 2007 „...eine Konzeption zur Stärkung des LVV-Konzerns, insbesondere im Hinblick auf Steuerungs- und Managementfunktionen“ vorzulegen. Im Januar 2007 wurde vom Verwaltungsausschuss (VAIV-80/07 vom 31.01.2007) eine Lenkungsgruppe zur Begleitung der Umsetzung des RBIV-724/06 gebildet. Auch die Erstellung obiger Konzeption war mehrfach Beratungsgegenstand der Lenkungsgruppe.

Im Ergebnis wurde u.a. eine dementsprechende Konzeption durch die bbvl in Abstimmung mit dem Gesellschaftervertreter ausgearbeitet. Der Entwurf der „Konzeption einer Neuausrichtung und Stärkung der LVV“ wurde sodann als DSIV/2733 in Form einer Informationsvorlage im Nachgang der Ratsversammlung am 18.07.2007 allen Stadträten als Diskussionspapier mit der Bitte um entsprechende Anregungen und Hinweise für eine abschließende Zieldiskussion in obigem Sinne am 24.07.2007 übergeben. Soweit diese eingingen, wurden sie im Rahmen der vorliegenden Zielformulierung weitestgehend berücksichtigt.

In obiger Informationsvorlage wurden auch die ursprünglichen Konzernstrukturen und -prozesse hinsichtlich ihrer zukünftigen Tragfähigkeit untersucht. Weiterhin wurden Beispiele von Holdingstrukturen anderer Städte dargestellt und gewertet. Entsprechend o.g. Ratsbeschlusses wurden auch Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Ausgestaltung als Managementholding bezogen auf die konkrete Situation vor Ort erfolgen könnte.

Aus der Analyse wurden nachfolgende Aufgaben identifiziert, die als Erweiterung des Handlungsrahmens der Geschäftsführung der LVV der Entwicklung einer starken Managementholding beitragen können (vgl. Punkt 5.2 in DSIV/2733):

- Formulierung von Konzernzielen und Konzernstrategien auf Basis von Eigentümerzielen;
- Optimierung des Beteiligungscontrollings und Berichtswesens
 - Entwurf und Implementierung eines Konzernberichtssystems, das maßgeblich auf die Einhaltung der Eigentümerziele und der darauf aufbauenden Konzernstrategie ausgerichtet ist;
 - Vernetzung der verantwortlichen Mitarbeiter innerhalb der LVV-Gruppe;
- Ausbau der Beteiligungsverwaltung, hierzu Schaffung einer ausreichenden Informationsbasis für Entscheidungsrechte der Holding;
- Implementierung eines Risikomanagements
 - Überprüfung des Risikomanagements im Konzern;
 - Überwachung definierter Risiken und daraus abgeleitete Gegensteuerung im Bedarfsfall;
- Weiterentwicklung Konzernfinanzen/-steuern und Konzernrechnungswesen

- Erarbeitung und Festlegung relevanter finanzwirtschaftlicher Steuerung;
- Gewährleistung einer steuerlichen Optimierung;
- Identifikation und Erschließung von Synergiepotenzialen;
- Darstellung einer konzernweiten Finanzplanung;
- Vorgabe und Abstimmung konzernweiter Finanzziele;
- Aufbau einer Konzernrevision, wobei Synergiepotenziale identifiziert und erschlossen werden müssen, ggf. Entscheidung für Fremdvergabe;
- Aufbau einer gesamtheitlichen Unternehmenskommunikation
 - Entwicklung konkreter Regeln zur Aufteilung der Aufgabe „Kommunikation“;
 - Definition sachgerechter Informationsprozesse zur wirksamen Wahrnehmung der Kommunikationsaufgabe durch die Holding.

Diese Handlungsoptionen wurden bzw. werden von der Stadt und der Geschäftsführung der LVV hinsichtlich ihrer Effektivität und Sachgerechtigkeit im Einzelfall geprüft und schrittweise umgesetzt. Im Zuge dieses seit 2006 andauernden Prozesses wurden auch wesentliche Anregungen aus den Erörterungen in den oben genannten Gremien aufgegriffen. Insgesamt erfolgt die Umsetzung in Form von 4 Komponenten, welche für die zukünftige Rolle und das Selbstverständnis der LVV mbH maßgeblich sein sollen:

- Als erste Komponente wurde ein Katalog von „*Informations- und Zustimmungsrechte und -pflichten für die LVV-Gruppe*“ entwickelt (s. RBIV-675/06 vom 20.09.2006), der seit 01.01.2007 verbindlich regelt, für welche Angelegenheiten die Geschäftsführungen auch der Tochterunternehmen künftig die Zustimmung der Gesellschafterin bzw. der Aufsichtsräte benötigen bzw. bei welchen Vorhaben die Gesellschafterin vorab zu informieren ist. Diese Neuregelung hatte eine Stärkung der Gesellschafterrolle gegenüber den jeweiligen Beteiligungsunternehmen bei gleichzeitiger höherer Verfahrenstransparenz zum Ziel. Seit Inkrafttreten wird seitens der jeweiligen Unternehmen der LVV-Gruppe nunmehr regelmäßig gegenüber dem Gesellschafter und den Gremien (Stadtrat und Verwaltungsausschuss) informiert bzw. dessen Zustimmung zu Einzelmaßnahmen entsprechend den Vorgaben des Kataloges eingeholt. Regelungen des Kataloges gehen dabei in Teilen weit über die Vorgaben der Sächsischen Gemeindeordnung hinaus. Der Katalog selbst wird hinsichtlich seiner Effektivität und Zweckmäßigkeit evaluiert werden.
- Als weitere Komponente wurde zum 01.05.2007 die Struktur der Geschäftsführung der LVV GmbH verändert. Im Einvernehmen mit allen Fraktionen soll zukünftig eine klare personelle Trennung zwischen den Geschäftsführungsebenen der LVV mbH und den jeweiligen Tochterunternehmen erfolgen. Diese Vorgabe wurde zunächst interimistisch und mit Bestellung der neuen hauptamtlichen Geschäftsführung der LVV mbH zum 01.04.2008 abschließend ebenfalls umgesetzt.
- Eine weitere Komponente stellen LVV-interne Maßnahmen, wie die Optimierung des Konzernberichtswesens und des Risikomanagementsystems (2007) sowie die Implementierung von Leitlinien eines „Corporate Governance Kodex“ in Form eines „*Verhaltenskodexes für die LVV-Gruppe*“ im Jahr 2006 dar. Dieser gilt zugleich als Rahmen für alle Tochterunternehmen mit

städtischer Mehrheitsbeteiligung. Er wurde im Aufsichtsrat der LVV am 13.10.2006 beschlossen trat zum 01.01.2007 in Kraft (s. Anlage 1).

- Als letzte zentrale Komponente sollen mit der vorliegenden Vorlage nunmehr die Eigentümerziele für die LVV formuliert und als allgemeinverbindliche Zielvorgaben gegenüber dem LVV-Konzern beschlossen werden. Der diesem zugrundeliegende Verfahrensvorschlag wurde im Februar 2007 der Lenkungsgruppe unterbreitet und in dieser in mehreren Sitzungen erörtert. Im Ergebnis verständigte man sich dort darauf, zusätzlich zu den bestehenden Zielen in Form von in den jeweiligen Satzungen verankerten Unternehmenszwecken und sonstigen Leitlinien, Eigentümerziele der Stadt für den LVV-Konzern zu formulieren und diese möglichst durch den Stadtrat beschließen zu lassen.

Die Umsetzung der gesamtstrategischen Ausrichtung und diesbezüglichen Entwicklung der Tochterunternehmen liegt danach primär wieder in der Verantwortlichkeit der LVV-Geschäftsführung in Abstimmung mit den Geschäftsführungen der Tochterunternehmen und dem Gesellschaftervertreter. Sie ist dabei insbesondere ihrer Gesellschafterin Stadt Leipzig dahingehend verpflichtet, in diese Diskussionsprozesse die Aufsichtsratsvorsitzenden der Tochterunternehmen, die im weiteren Sinne den Gesellschafter Stadt fachspezifisch repräsentieren, mit einzubeziehen und auf die Einhaltung einschlägiger Rats- bzw. Gesellschafterbeschlüsse im Konzern nachdrücklich hinzuwirken.

II. Grundsätzliches zu Eigentümerzielen

Bei der vorgeschlagenen Formulierung von Eigentümerzielen für den LVV-Konzern gilt es zunächst grundsätzlich Folgendes zu beachten:

Die Stadt Leipzig bekennt sich ausdrücklich zu ihren kommunalen Unternehmen, stellt aber im Gegenzug auch hohe Ansprüche an deren Handeln. Sie erwartet, dass nicht nur der jeweilige öffentliche Zweck des Unternehmens bestmöglich erfüllt wird, sondern darüber hinaus eine angemessene „Stadtrendite“, die bekanntlich über eine reine Eigenkapitalrendite hinausgeht, erwirtschaftet wird.

Die Kommunalwirtschaft in Deutschland bewegt sich bekanntlich in einem dynamischen und nicht spannungsfreien Umfeld: Einerseits sind zunehmende Rechts- und Marktanforderungen an die Unternehmenspolitik, was in Teilen zu einer Ausweitung von Engagements außerhalb des Standortes, Ausgründungen von Tochterunternehmen oder das Erschließen neuer Geschäftsfelder führt, sind analog zur Privatwirtschaft auch bei kommunalen Unternehmen zu beobachten. Neben diesen externen Herausforderungen sehen sich kommunale Unternehmen häufig auch weiteren (internen) Anforderungen aus Eigentümersicht gegenüber, z.B. wenn es um Beiträge zur Finanzierung von Verkehrsleistungen, Ergebnisabführungen an den Haushalt zur Haushaltssicherung, möglichst geringe Preise bei höchsten Qualitätsstandards und sonstiges Engagements in Form von Sponsoring geht.

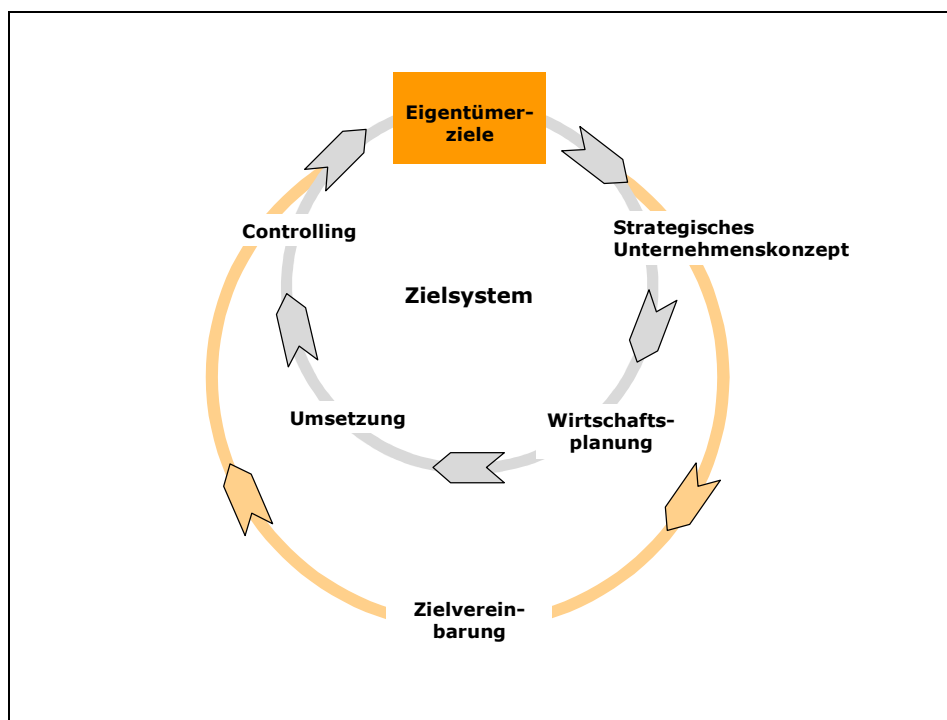
In diesem Zusammenhang gilt es zu konstatieren, dass hier häufig verschiedene Interessenlagen und Ziele miteinander konkurrieren. Der öffentliche Auftrag wurde zwar im Zuge der Unternehmensgründung in der Satzung formuliert – dies schließt jedoch Zielkonflikte oder gar konkurrierende Ziele nicht aus. Ob beispielsweise ein

kommunales Unternehmen zukünftig stabile Beiträge zur Haushaltskonsolidierung über die Abführung von Gewinnen leisten soll (finanzielles Ziel) oder aber seine Aufgaben in qualitativ hochwertiger Form zu kostengünstigen Preisen im unteren Marktsegment erfüllen soll (sachliches Ziel), ist damit nicht geklärt und kann nur im jeweiligen Einzelfall und Abwägung und Würdigung entsprechender Vor- und Nachteile für die jeweils Beteiligten bzw. betroffenen durch die jeweils dafür zuständigen Gremien entschieden werden.

Insgesamt lässt sich bei einem deutschlandweitem Vergleich feststellen, dass die Zielbildungsthematik inzwischen auch von vielen anderen Städten als wesentlicher Schwerpunkt im Kontext der Steuerung von Beteiligungsunternehmen anerkannt worden ist. Die Umsetzung in den einzelnen Städten gestaltet sich jedoch höchst unterschiedlich. Oftmals wird die Zielthematik ausschließlich auf den Abschluss von Zielvereinbarungen mit Geschäftsführungen privatrechtlich organisierter Beteiligungsunternehmen beschränkt. Insbesondere die methodische Herangehensweise zur Definition von Eigentümerzielen, d.h. wie kommt man eigentlich zu Zielen der Kommune als Eigentümerin für ihre Beteiligungsunternehmen, ist im direkten Vergleich der Städte untereinander noch wenig entwickelt. Insofern weist der vorliegende Ansatz der Stadt Leipzig aktuell auch noch Pioniercharakter auf.

a) Systematik der Zielbildung

Im Folgenden werden zum allgemeinen Verständnis die Ebenen der Zielbildung sowie die Einordnung der Eigentümerziele in diese veranschaulicht. Das nachstehende Zielsystem verdeutlicht die Systematik der Beteiligungssteuerung durch Ziele, d.h. „vom Allgemeinen zum Speziellen“:



Beteiligungssteuerung durch Ziele

Die einzelnen Zielebenen sowie ihr aufeinander Aufbauen werden im Folgenden kurz inhaltlich beschrieben:

- ***Eigentümerziele zur Konkretisierung des Gesellschafterwillens***

Mit Gründung eines kommunalen Unternehmens legt die Gesellschafterin Stadt Leipzig den Geschäftszweck und die zu erfüllenden öffentlichen Aufgaben für ein Unternehmen fest, z. B. „Versorgung der Bevölkerung mit Trinkwasser“. Daneben werden für bestimmte öffentliche Aufgabenbereiche durch die Verwaltung längerfristig angelegte Fachkonzepte, wie z. B. einen Kulturentwicklungsplan, einen Nahverkehrsplan, einen Altenhilfeplan entwickelt, deren Inhalte i. d. R. Auswirkungen auf die kommunalen Unternehmen haben.

Um die Vorgaben des Geschäftszwecks und der Fachkonzepte zu präzisieren und somit sowohl den Unternehmen als auch der Verwaltung und der Politik auf mittlere Frist Orientierung zu bieten, beschließt der Stadtrat so genannte Eigentümerziele. Die Eigentümerziele sind grundsätzlich eine Vorgabe seitens der Gesellschafterin Stadt Leipzig an die Unternehmen. Die Eigentümerziele sollten in einem regelmäßigen Turnus – spätestens jedoch nach drei bis fünf Jahren – aktualisiert werden. Die Umsetzung der Eigentümerziele liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung des kommunalen Unternehmens.

- ***Strategische Unternehmenskonzepte und jährliche Wirtschaftsplanungen zur Operationalisierung des Gesellschafterwillens auf Unternehmensebene***

Auf Unternehmensebene werden die Eigentümerziele erst in ein strategisches Unternehmenskonzept übersetzt und später fortlaufend bei der Wirtschaftsplanung berücksichtigt. Die Legitimation des strategischen Unternehmenskonzeptes sowie der jährlichen Wirtschaftsplanung erfolgt durch Beschluss des Aufsichtsrates. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Ziele der Gesellschafterin mit den Zielen des Unternehmens korrespondieren. Analog zu den Eigentümerzielen muss das strategische Unternehmenskonzept in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren aktualisiert werden. Mit der Wirtschaftsplanung wird sodann jährlich die Erreichung der Ziele aus dem strategischen Unternehmenskonzept mit operativen Maßnahmen untersetzt. Mittelfristig erfolgt eine Untersetzung der strategischen Zielvorgaben mittels der 5-jährigen Unternehmensplanung. Begleitet wird der vorgenannte Prozess durch ein entsprechendes Controlling, welches in regelmäßigen Abständen über die Umsetzung bzw. den Erreichungsgrad der Ziele wacht und bei sich ggf. abzeichnenden Zielabweichungen Gegensteuerungsmaßnahmen einfordert

- ***Jährliche Zielvereinbarung mit der Geschäftsführung***

Einmal jährlich wird gewöhnlich zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und der Geschäftsführung eines kommunalen Unternehmens eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Die Inhalte der Zielvereinbarung sollen sich idealtypisch wiederum aus den vorgegebenen Eigentümerzielen ableiten. Sie sind jedoch zwangsläufig konkreter bzw. operativer als die Eigentümerziele für das Unternehmen. Auf diese Weise soll systematisch eine Ausrichtung allen unternehmerischen Handelns auf die Erreichung der durch die Gesellschafterin vorgegebenen Ziele gewährleistet werden.

b) Definition und Strukturierung von Eigentümerzielen

Während rein privatwirtschaftliche Unternehmen in erster Linie über Finanzziele gesteuert werden, d. h. an ihrem ökonomischen Erfolg gemessen werden, geht es bei kommunalen Unternehmen häufig auch zugleich um die Erfüllung von Sachzielen. Denn wirtschaftliche Unternehmen der Kommune sind nach § 97 Abs. 1 SächsGemO ohne Ausnahme einem öffentlichen Zweck verpflichtet. Die alleinige Gewinnerzielungsabsicht stellt keinen öffentlichen Zweck dar, wenngleich kommunale Beteiligungsunternehmen komplementär zur Zweckerfüllung einen Ertrag für den kommunalen Haushalt erwirtschaften sollen (§ 97 Abs. 1 SächsGemO).

Finanz- und Sachziele können sich dabei sowohl auf den Prozess der Leistungserstellung als auch auf das Ergebnis der Geschäftstätigkeit eines Beteiligungsunternehmens beziehen:

- *Ergebnisziele:* Welche Leistung soll erstellt bzw. welches Leistungsniveau soll erreicht werden?
- *Vorgehensziele:* Wie bzw. unter welchen Bedingungen soll die Leistung erstellt werden?

Vorgehensziele sind eher als Schranken der Betätigung zu verstehen, z. B. „wettbewerbsgerechte Preise“, „umweltgerechte Technik“. Im Gegensatz dazu bilden Ergebnisziele die Messlatte, die es zu erreichen gilt, z. B. „Erwirtschaftung einer Eigenkapitalrendite von x %“, „Erreichung eines Auslastungsgrades von x %“.

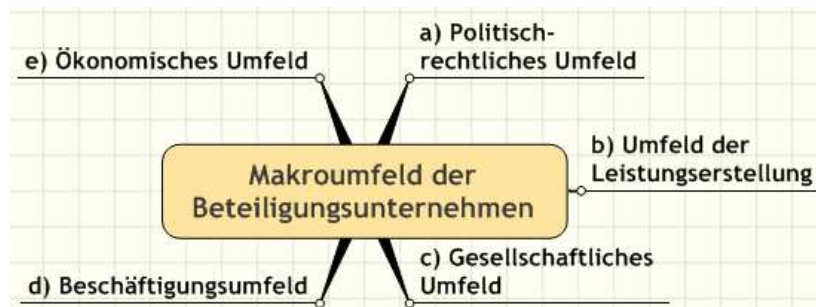
Die Erarbeitung von Eigentümerzielen verläuft dabei grundsätzlich in zwei Schritten:

- Analysephase und
- Dokumentationsphase.

Analysephase: Identifikation von Zielthemen

In der Analysephase werden aus allgemeinen Vorgaben – z. B. den strategischen Zielen der Stadt („Zieldreieck“), Fach- oder Haushaltssicherungskonzepten – relevante Zielthemen für das Beteiligungsunternehmen identifiziert, z. B. „Ausbildungsauftrag“, „Absenkung Zuschussbedarf“. Ebenso werden aus der Entwicklung des Beteiligungsunternehmens und seiner Branche relevante Zielthemen abgeleitet, z. B. „Gebührenstabilität“ oder „Abschluss eines Haustarifvertrages“.

Um einen Überblick über die Gesamtheit aller möglichen Zielthemen zu erhalten, empfiehlt sich ein Blick auf das Makroumfeld, in dem sich das Beteiligungsunternehmen bewegt. Die nachfolgende Darstellung der verschiedenen Umfeldler kann branchenspezifisch modifiziert werden. Auf diese Weise spannt sich ein weiterer Denkraum auf, aus dem je nach Beteiligungsunternehmen einzelne Umfeld-Schwerpunkte ausgewählt werden können.



Umfeldimensionen

Bezüglich **des politisch-rechtlichen Umfeldes** sollten folgende Aspekte betrachtet werden:

- Stadtratsbeschlüsse, politische Vorgaben, Bürgerwille, öffentliche Meinung
- Einschätzung der erbrachten Leistungen/Geschäftsfelder (freiwillige Aufgabe versus Pflichtaufgabe) sowie
- Chancen/Risiken aus Landes-, Bundes, EU-Recht (z. B.: „Marktliberalisierung“ mit der Konsequenz Trennung von Netz und Betrieb).

Für die Zielsuche im Zusammenhang mit dem **Umfeld der Leistungserstellung**, insbesondere hinsichtlich des technologischen bzw. ökologischen Umfeldes, gilt es folgende Themen einzubeziehen:

- Stand der Technik (Benchmark), Ausstattung, Leistungsniveau,
- Qualitätsanforderung,
- Innovationsanforderung,
- Zertifikate, Lizenzen, Standards sowie
- Standort, Aktionsradius (Status quo, Entwicklungsperspektive).

Hinsichtlich des **gesellschaftlichen Umfeldes** können zwecks Zielidentifikation folgende Gesichtspunkte zu berücksichtigen sein:

- Bevölkerungsstruktur/-entwicklung der Zielgruppe (z.B. Alter, Gesundheit, Einkommen, Erwerbstätigkeit, Bildung, ethnischer Hintergrund, Familie etc.).

Bezüglich des **Beschäftigungsumfeldes** sind für die Ableitung von Zielen folgende Aspekte relevant:

- Personalbestand und Qualifikation,
- Entlohnung sowie
- Beitrag zur Beschäftigungsförderung.

Aus dem **ökonomischen Umfeld** spielen bei der Zielbildung die nachfolgenden Gegebenheiten einbezogen eine wichtige Rolle:

- Branchenentwicklung und Wettbewerbsbedingungen,
- Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (Renditevorgaben, Zuschussbedarf),
- Preis- und Entgeltentwicklung sowie
- Risiko- und Haftungsbegrenzung (z. B. Reduzierung Bürgschaftsrahmen).

Dokumentationsphase: Festsetzung von Zielen (Zielmatrix)

Nach Analyse der relevanten Zielthemen werden aus dem Makroumfeld der Beteiligungsunternehmen in der **Dokumentationsphase** entsprechende Sach- und Finanzziele bzw. Vorgehens- und Ergebnisziele abgeleitet. Die Ziele sind, je nach Beteiligungsebene, möglichst klar und messbar vorzugeben. Bestehendes Konfliktpotenzial zwischen Sach- und Finanzzielen sowie zwischen Vorgehens- und Ergebniszielen sollte dabei möglichst gering gehalten werden. Die Zielformulierung folgt dem Grundsatz „weniger ist mehr“.

Der Eigentümerzielkomplex sollte im Idealfall als Zielmatrix strukturiert werden:

	Ergebnisziele	Vorgehensziele
Sachziele	•	• ...
Finanzziele	• ...	•

Der eher allgemeine Konkretisierungsgrad auf LVV-Ebene muss jedoch zwangsläufig einen Kompromiß zwischen unternehmensbezogener Zuständigkeit und Verantwortung der jeweils handelnden Akteure zur Umsetzung in den Tochterunternehmen einerseits und den Gesellschaftererwartungen an den Konzern als Ganzes andererseits darstellen. Im Ergebnis bedeutet dies, dass nach einem etwaigen Beschluss der Ratsversammlung die Unternehmen der LVV-Gruppe ihre bestehenden und naturgemäß konkreteren unternehmensspezifischen Zielvorgaben auf etwaige Ergänzungen und/oder Änderungen abzurufen haben.

Die detaillierte Ausgestaltung der aufgeführten allgemeinen Eigentümerziele muss in weiteren Schritten sowohl durch die Geschäftsführung der LVV, als auch in spezifizierten Teilkonzernzielen entsprechend des Gesellschaftsmodells umgesetzt werden (s. z.B. Anlage 2: „Leitlinien der Kommunalen Wasserwerke Leipzig“).

Die mit in der Vorlage formulierten Sach- und Finanzziele für die LVV stellen in ihrer Reihenfolge daher auch keine Prioritätensetzung dar. Sie sind in ihrer allgemeinen Formulierung der Handlungsrahmen in erster Linie für die Geschäftsführung der LVV und innerhalb des Konzerns. Zielkonflikte zwischen Finanz- und Sachzielen werden in der Unternehmenspraxis prinzipiell nicht zu vermeiden sein. Diese werden auch auf Basis der jeweils geltenden Verfahrens- und Beschlussgrundlagen durch die jeweils dafür zuständigen Gremien anhand von Einzelfällen entschieden.

Der Umsetzungsstand der Zielvorgaben ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt unterschiedlich ausgeprägt und der Umsetzungsprozess wird auch nach Beschlussfassung kontinuierliche Aufgabe für die LVV bleiben. Dies betrifft insbesondere auch die Fragen nach der Möglichkeit und Sinnhaftigkeit einer etwaigen Bündelung von Dienstleistungsfunktionen innerhalb der Holding. Diese machen nur dann Sinn, wenn nach eingehender Analyse wesentliche Potenziale für Synergien und Effizienzsteigerungen zu erwarten sind. Gleiches gilt für die Identifizierung von Potenzialen durch Kooperationen zwischen den Unternehmen in Querschnittsbereichen oder Partnerschaften mit privaten Dritten bzw. Verkäufen von Beteiligungen.

Die LVV ist bekanntlich nicht selbst operativ tätig, d.h. sie erstellt keine Produkte und bietet keine Dienstleistungen am Markt an. Ihre Aufgabe besteht primär in der Sicherung des steuerlichen Querverbundes im Rahmen des rechtlich Möglichen und der aktiven Steuerung ihrer Beteiligungsunternehmen Stadtwerke Leipzig GmbH, Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH und Leipziger Verkehrsbetriebe GmbH auf Basis der dafür geltenden (Beschluss-)Grundlagen. Die Tochterunternehmen unterhalten Infrastrukturen, die für die Stadt Leipzig und ihre Bürgerinnen und Bürger im wesentlichen unverzichtbar sind, und sie erstellen wesentliche Leistungen, vor allem für die Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft mit Energie, Wasser und Öffentlichem Personennahverkehr sowie in der Abwasserentsorgung.

Aber auch wenn die LVV nicht operativ an der Erbringung dieser Leistungen beteiligt ist, muss ihre Tätigkeit darauf ausgerichtet sein, eine wirtschaftlich effiziente, nachhaltige und zukunftssichere Aufgabenerfüllung innerhalb der LVV-Gruppe zu gewährleisten, die Kooperation innerhalb der Gruppe zu befördern und Verfahren und Strukturen hinsichtlich potenzieller Synergieeffekte für den Konzern und die Stadt zu analysieren. Aufgabe der LVV ist auch die Beteiligung an Unternehmen, die wirtschaftspolitisch für die Aufgabenerfüllung des Konzerns bzw. den Standort Leipzig eine wesentliche Bedeutung haben (z.B. VNG, EEX).

Die Beteiligungen der LVV wiederum sind bekanntlich – anders als die Muttergesellschaft – direkt am Markt tätig, auch wenn die jeweilige Markt- und Wettbewerbssituationen der einzelnen Töchter unterschiedlich sind. Sie alle sollen und müssen unternehmerisch tätig sein, wirtschaftliche Spielräume nutzen und kundenorientiert arbeiten. Die Gestaltung der Preise, Gebühren und Tarife für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen soll sich nach Möglichkeit am Durchschnitt großstädtischer vergleichbarer Städte orientieren, die Position der Stadt Leipzig im Standortwettbewerb sowie in angemessener Weise soziale Belange berücksichtigen. Die LVV soll dies aktiv fördern und dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Beteiligungen und damit der gesamten Gruppe zu erhöhen. Sie unterstützt Partnerschaften ihrer Beteiligungen mit Dritten, die insbesondere in liberalisierten Märkten der Festigung bzw. Steigerung der Wettbewerbsposition dienen können.

Neben der Sicherstellung der Einhaltung entsprechender, seitens der Stadt in diesem Zusammenhang für die Unternehmen gesetzter (Qualitäts-)Standards (z.B. Verkehr, Umwelt etc.), soll der LVV-Konzern auch zukünftig vor allem die Finanzierung von Verkehrsleistungen der LVB sicherstellen, damit etwaige Haushaltsbelastungen vermieden werden können. Darüber hinaus erwartet die Stadt eine der Leistungsfähigkeit des Gesamtkonzerns angemessene jährliche Tilgung für das von ihr an die LVV mbH ausgereichte Gesellschafterdarlehen. Insgesamt soll dies jedoch nicht auf Kosten eines Werteverzehrs kommen, sondern der Gesamtwert der LVV-Gruppe soll kontinuierlich gesteigert werden. Unter Berücksichtigung der primären Finanzziele fördern die Unternehmen der LVV-Gruppe im Rahmen ihrer Sponsoringbudgets vorzugsweise vor Ort bürgerliches Engagement in den Bereichen Umwelt, Kultur, Soziales, Bildung und Sport.

Die Aktivitäten der LVV-Gruppe sollen die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Leipzig mittelbar und unmittelbar unterstützen. Dies soll z. B. dadurch geschehen, dass Aufträge – im Rahmen des gesetzlich Möglichen – vor allem in der Region vergeben werden und – bei Einhaltung der wirtschaftlichen Vorgaben – bevorzugt Investitionen mit lokalem oder regionalem Fokus angestrebt werden. Dabei soll

insbesondere die Bildung von "Clustern" gefördert werden, also die regionale Konzentrationen spezialisierter Unternehmen mit branchenähnlicher Ausrichtung samt vor- und nachgelagerter Dienstleistungsunternehmen und einem Netzwerk an Forschungs-, Qualifizierungs- und Beratungseinrichtungen, die im Idealfall die gesamte Wertschöpfungskette abdecken.

An kommunale Unternehmen sind weiterhin hohe Ansprüche im sozialen und ökologischen Bereich zu stellen. Hier kommt einem öffentlichen Unternehmen eine große Verantwortung als Arbeitgeber zu. In diesem Zusammenhang erwartet die Stadt von den Unternehmen des LVV-Konzerns, dass im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren in den Erhalt bzw. Ausbau von zukunftssicheren Arbeits- und Ausbildungsplätzen sowie in die zielgerechte Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter investiert wird. Etwaiger, z.B. infolge von nicht beeinflussbaren Marktentwicklungen unumgänglicher Personalabbau, hat daher nach Möglichkeit sozialverträglich zu erfolgen.

Die zeitgemäße Gestaltung der Arbeitsplätze und die Förderung einer offenen, diskriminierungsfreien und motivierenden Unternehmenskultur sind fortwährend anzustreben. Im Umgang mit Kunden, Zulieferern und Wettbewerbern wird faires und wahrheitsgemäßes Verhalten erwartet. In diesem Zusammenhang sind auch die im Jahr 2007 vom Aufsichtsrat der LVV verabschiedeten Leitlinien eines „Corporate Governance Kodex“ entsprechend zu beachten.

Da alle großen Beteiligungen der LVV-Gruppe auch im Umweltsektor tätig sind oder mit ihren Investitionen erhebliche Beiträge zur Verbesserung der Umwelt leisten, besteht ein Kernbestandteil der Konzernpolitik darin, im Rahmen der wirtschaftlichen Vorgaben auch weiterhin zur Verbesserung der Umweltqualität bzw. des Klimaschutzes, insbesondere in der Stadt Leipzig und ihrer näheren Umgebung beizutragen. Das umfasst einen umweltschonenden Ressourcenverbrauch, soweit nachhaltig wirtschaftlich vertretbar den Einsatz ökologisch zeitgemäßer Technik und die Anwendung nachhaltiger Verfahren, die Förderung des Umweltbewusstseins in der Bevölkerung durch entsprechendes Marketing sowie ein entsprechendes Einwirken auf die jeweiligen Marktpartner im Rahmen des Möglichen.

Fazit:

Durch die Definition von Eigentümerzielen in der vorliegenden Form soll der beschriebenen Vielfalt der Akteure und Interessenlagen sowie der Grundproblematik differierender Sach- und Finanzziele begegnet und damit ein entscheidender Schritt auf der Ebene der strategischen Beteiligungssteuerung in der Stadt Leipzig gegangen werden.

Da es sich dabei derzeit noch um ein vergleichsweise innovatives Verfahren handelt ist vorgesehen, die Zielvorgaben grundsätzlich nach spätestens 3 Jahren hinsichtlich ihrer Angemessenheit und Zeitgemäßheit zu evaluieren. Dies schließt zwischenzeitliche Anpassungen, z.B. aufgrund Änderungen rechtlicher und/oder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen oder anderer Schwerpunktsetzungen der Eigentümerin Stadt Leipzig zu einzelnen Zielvorgaben nicht aus.