

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung zur Vorlage	2
2	Grundsätzliches zu Eigentümerzielen	3
2.1	Systematik der Zielbildung	3
2.2	Definition und Strukturierung von Eigentümerzielen	4
3	Analysephase zur Entwicklung von Eigentümerzielen für die PUUL	6
3.1	Analyse des politisch-rechtlichen Umfeldes der PUUL	6
3.2	Analyse des Umfeldes der Leistungserstellung der PUUL	10
3.3	Analyse des gesellschaftlichen Umfeldes der PUUL	12
3.4	Analyse des Beschäftigungsumfeldes der PUUL	15
3.5	Analyse des ökonomischen Umfeldes der PUUL	15
4	Dokumentationsphase: Eigentümerziele für die PUUL	18

1 Einführung zur Vorlage

Die **Personelle Unterstützung von Unternehmen Leipzig (PUUL GmbH)** ist am **19. September 2001** durch Beschluss der Ratsversammlung der Stadt Leipzig durch Umfirmierung aus der Wirtschaftsagentur Halle/Leipzig GmbH hervorgegangen und ist eine 100 %-ige Tochter der Stadt Leipzig. Die Entstehung des Unternehmens wurde maßgeblich durch die Standortentscheidung des bayrischen Automobilbauers BMW ausgelöst.

Die Gesellschaft fungiert als **strategisches Wirtschaftsförderungs- und Ansiedlungsinstrument** für die Stadt und die Region Leipzig für spezielle Personaldienstleistungen. Die personalwirtschaftlichen Aufgaben, die sowohl im Rahmen von Ansiedlungsprojekten als auch für Bestandsunternehmen angeboten werden, beziehen sich auf die Gewinnung, Vorauswahl, Anpassungsqualifizierung sowie Vermittlung von Personal. Erklärtes Ziel der Personalvermittlung und -entwicklung ist die Ausrichtung auf den 1. Arbeitsmarkt, d. h. der Vermittlung von Personen, die sich in Arbeitslosigkeit befinden. Demnach besteht die zweite Funktion der Gesellschaft in der Unterstützung der Stadt im Feld der **aktiven Beschäftigungspolitik**.

Der Grund der Entwicklung von Eigentümerzielen resultiert u. a. aus einer **offenen Beschlusslage des Stadtrates**, nach welcher die Vorbereitung des Verkaufs von mindestens 49 % der Gesellschaftsanteile der PUUL an einen strategischen Partner beschlossen wurde (RB IV-560/06 vom 29.03.2006). Zudem hat die Gesellschaft eine **Bestätigung ihres Zweckes** mit der in der Ratsversammlung verabschiedeten Fachkonzept bzw. Maßnahmenplan für den Bereich Beschäftigungsförderung erfahren, in denen die Gesellschaft **in der Lokalen Beschäftigungsstrategie der Region Leipzig** (RB IV-1111/08 vom 16.01.2008) sowie dem darauf aufbauenden **Leipziger Aktionsplan Beschäftigung** (RB IV-1217/08 vom 17.09.2008) als aktives Instrument der Beschäftigungspolitik sowie als Ansiedlungs- und Bestandssicherungsinstrument definiert wurde.

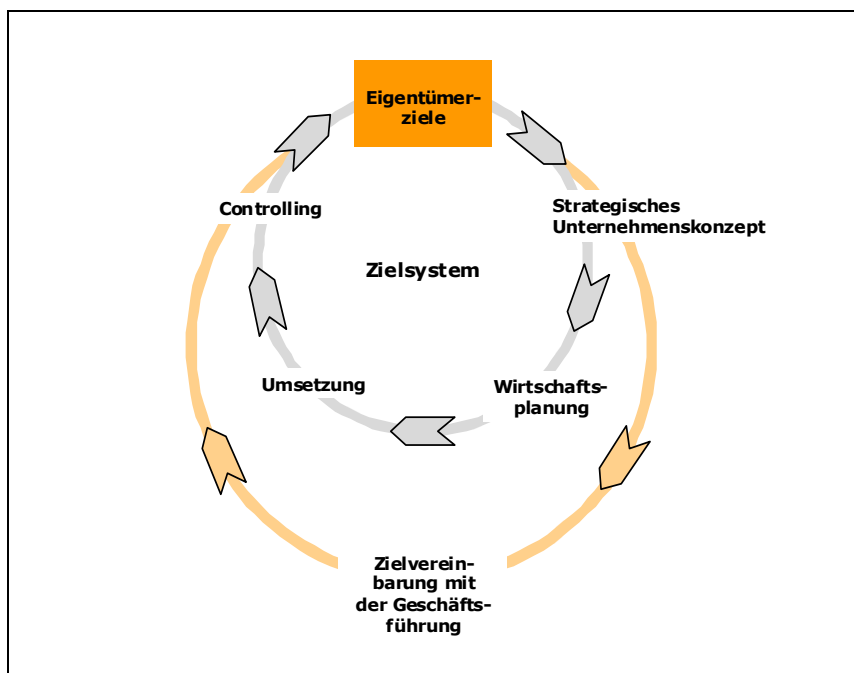
Insofern dient die Ausarbeitung der Eigentümerziele dazu, klarzustellen, inwieweit die Gesellschaft zur Ansiedlung von Unternehmen sowie der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Firmen (Fachkräftesicherung) beiträgt und damit einen Beitrag für das **kommunalpolitische Ziel der Schaffung von Rahmenbedingungen für Arbeitsplätze** leistet. Zudem ist zu analysieren, ob mittelfristig die wirtschaftliche Eigenständigkeit (Zuschussfreiheit) gewährleistet werden kann. Sofern sich beide Prämissen bestätigen, wird mit den Eigentümerzielen die Funktion der PUUL für die Gesellschafterin präzisiert und die **Aufhebung des Privatisierungsbeschlusses** zur Entscheidung gestellt.

2 Grundsätzliches zu Eigentümerzielen

2.1 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. entsprechend der Logik „vom Allgemeinen zum Speziellen“:



Die einzelnen Zielebenen sowie ihr Zusammenwirken 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 (z. B. Lokale Beschäftigungsstrategie, Nahverkehrsplan) entwickelt, deren Inhalte i. d. R. Auswirkungen auf die kommunalen Unternehmen haben.

Um die **Vorgaben des Geschäftszwecks und der Fachkonzepte zu präzisieren** und sowohl den Unternehmen als auch der Verwaltung und der Politik auf mittlere Frist Orientierung zu bieten, **beschließt der Stadtrat so genannte Eigentümerziele**, wie dies beispielsweise für die LVV, den SEB und den KEE erfolgt ist. 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 **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 jährlich die Erreichung der Ziele aus dem strategischen Unternehmenskonzept mit operativen Maßnahmen untersetzt. Begleitet wird der vorgenannte Prozess durch ein entsprechendes **Controlling**, welches im Auftrag der Stadt von der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung (bbvl) durchgeführt wird und 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 Grundlage der leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile der Geschäftsführung ist. Die Inhalte der **Zielvereinbarung** sollen sich idealtypisch wiederum **aus** den vorgegebenen **Eigentümerzielen ableiten**. Sie sind jedoch konkreter bzw. operationaler 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.

2.2 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 zugleich um die Erfüllung von Sachzielen, da wirtschaftliche Unternehmen der Kommune nach § 97 Abs. 1 SächsGemO ohne Ausnahme einem öffentlichen Zweck verpflichtet sind. 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 sollen sich 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. „sozialverträgliche Preise“. Im Gegensatz dazu bilden Ergebnisziele die Messlatte, die es zu erreichen gilt, z. B. „Vermittlung von x SGB II-Empfängern über 50 Jahre in den ersten Arbeitsmarkt“.

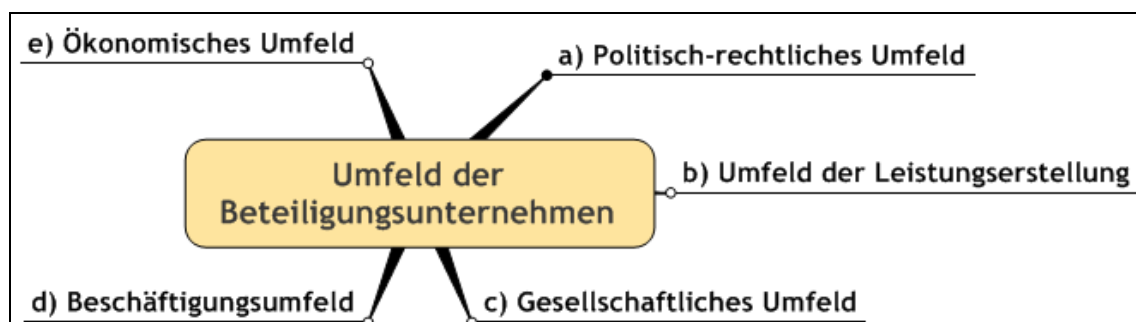
Die Erarbeitung von Eigentümerzielen verläuft grundsätzlich in zwei Schritten:

- a) Analysephase und
- b) Dokumentationsphase.

Analysephase: Identifikation von Zielthemen

In der Analysephase werden aus allgemeinen Vorgaben – z. B. den strategischen Zielen der Stadt, Fach- oder Haushaltssicherungskonzepten – relevante Zielthemen für das Beteiligungsunternehmen identifiziert, z. B. „Senkung der Kosten der Unterkunft“, „Vermittlung von Arbeitslosen auf den 1. Arbeitsmarkt“. Ebenso werden aus der Entwicklung des Beteiligungsunternehmens und seiner Branche relevante Zielthemen abgeleitet, z. B. „Zuschussfreiheit“.

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



Umfelddimensionen

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.

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

Hinsichtlich des **gesellschaftlichen Umfeldes** können zur Zielidentifikation folgende Gesichtspunkte berücksichtigt werden:

- 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 eine wichtige Rolle:

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

3 Analysephase zur Entwicklung von Eigentümerzielen für die PUUL

Die Analysephase zur Entwicklung von Eigentümerzielen für die PUUL erfolgte analog der unter Punkt 2.2 beschriebenen Methodik. Im Folgenden werden die wesentlichen Analyseergebnisse pro Umfelddimension vorgestellt.

3.1 Analyse des politisch-rechtlichen Umfeldes der PUUL

Maßgebliche politisch-rechtliche Grundlagen, die als Rahmensetzungen auf die Geschäftsfelder (Leistungsangebot) der PUUL wirken, sind:

- das Programm des BMAS „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ auf Bundesebene,
- das SGB III – Arbeitsförderung (Vermittlungsgutscheine),
- das Operationelle Programm des Freistaates Sachsen für den Europäischen Sozialfonds 2007 – 2013 (ESF – Richtlinie Beschäftigungsförderung des SMWA) auf Landesebene,
- die Lokale Beschäftigungsstrategie der Region Leipzig sowie der Leipziger Aktionsplan Beschäftigung auf kommunaler Ebene.

Als weitere politische Randbedingung besteht eine offene Beschlusslage des Stadtrates aus dem Jahr 2006 zur Privatisierung der PUUL.

Auf Bundesebene ist das Programm "**Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen**" von zentraler Bedeutung für die Tätigkeit und Finanzierung der PUUL. Das Bundesprogramm bildet das Dach für bundesweit 62 regionale Beschäftigungspakte zur beruflichen Wiedereingliederung älterer Langzeitarbeitsloser. Ein Beschäftigungspakt in Leipzig bildet das Projekt „**JobFORMAT50plus**“ für die Region Leipzig (Stadt Leipzig, Landkreise Delitzsch und Leipziger Land), das durch die PUUL umgesetzt wird. Gefördert wird das Projekt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie durch die ARGE Leipzig und die Arbeitsgemeinschaften Leipziger Land und Delitzsch. Korrespondierend zum Unternehmenszweck der PUUL besteht das Projektziel in der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeiten und -chancen älterer Langzeitarbeitsloser (50jährige Arbeitsuchende mit ALG II-Bezug) durch Qualifikation und Integration in den 1. Arbeitsmarkt.

Der Bund fördert die im Jahr 2008 angelaufene zweite Programmphase mit insgesamt 275 Millionen Euro. Wie bereits in der ersten Phase des Programms (2005-2007) ist das Projekt „JobFORMAT50plus“ von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung für die PUUL, die damit über 60 % ihrer Umsatzerlöse generiert (vgl. Kapitel 3.5). Einer Änderung dieser Fördermittelkulisse hätte entsprechende Konsequenzen für die Ertragsstruktur des Unternehmens. Angesichts des demographischen Wandels der Gesellschaft sowie eines auch zukünftig zu erwartenden hohen Anteils an älteren (Langzeit-)Arbeitslosen ist zu vermuten, dass die Programmlinie in den nächsten Jahren fortbestehen wird. Eine Untermauerung dieser Annahmen findet die gegenwärtig angestrebte Ausweitung der Bundesinitiative auf alle Grundsicherungsträger, was eine Verdoppelung der Beschäftigungspakte bedeuten würde.

Den Stellenwert, den das arbeitsmarktpolitische Instrument „Beschäftigungspakte“ besitzt, zeigt dessen Unterstützung durch Mittel auf Landesebene. So werden über den Europäischen Sozialfonds (ESF) des Freistaates Sachsen „ESF-Qualifizierungsprojekte 50plus“ finanziert, die die Fort- und Weiterbildung von älteren Langzeitarbeitslosen ermöglichen. Auch diesen „Finanzierungstopf“ nutzt die PUUL gegenwärtig in ihrer Arbeit. Die Grundlage zum Einwerben entsprechender ESF-Landesmittel bildet die „ESF-Richtlinie Beschäftigungsförderung“ des SMWA, die u. a. Vorhaben zur Wiederherstellung, Erhalt und zur

Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen fördert. In Summe partizipiert die PUUL von diesen öffentlichen Mitteln in einem Umfang von T€ 845 in den Jahren 2008-2011. Auf Grund des ausgesprochenen Know-hows in der Projektkonzeption und Fördermittelbeantragung erschließt sich die PUUL hiermit Finanzierungsquellen, die den mittelfristigen Bestand des Unternehmens sichern können. Ähnlich wie bei Bundesmitteln stellt sich die Frage der Stabilität der Finanzierungskulisse. Auch hier besteht die Möglichkeit des Fortlaufens bzw. der Neuakquisition von Projektfördermitteln auf Grund der Dauer der Programmperiode des ESF von 2007-2013.

Auf Bundesebene ist weiterhin das SGB III für die Arbeit der PUUL von Bedeutung. Gemäß § 421g SGB III haben Arbeitslose Anspruch auf einen Vermittlungsgutschein. Sofern ein Vermittler den Arbeitslosen in eine versicherungspflichtige Beschäftigung mit einer Arbeitszeit von mindestens 15 Stunden wöchentlich vermittelt, stellt die Agentur für Arbeit einen Vermittlungsgutschein in Höhe von T€ 2 aus. Dabei wird die Vergütung in Höhe von T€ 1 nach einer sechswöchigen und der Restbetrag nach einer sechsmonatigen Dauer des Beschäftigungsverhältnisses gezahlt.

Das Instrument Vermittlungsgutschein wird sowohl im Rahmen von Ansiedlungen als auch der generellen Vermittlung von Arbeitskräften genutzt. Insofern dient es als Finanzierungsinstrument beim Personalrecruiting insbesondere bei Ansiedlungen und wird gleichsam bei Personalbedarfen von Bestandsunternehmen eingesetzt. Hinsichtlich der Laufzeit des Instrumentes besteht ein Anspruch auf Vermittlungsgutscheine längstens bis zum 31.12.2010.

Das absehbare Auslaufen wirft die Frage auf, welche alternativen Möglichkeiten bestehen, Ansiedlungen relevanter Größe personalwirtschaftlich zu flankieren. Grundsätzlich besteht für die Stadt Leipzig die Option, durch ein zeitlich befristetes vertragliches Arrangement mit der PUUL, finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, die der Erzielung einer Umwegrendite durch die Ansiedlung von Unternehmen (Schaffung von Arbeitsplätzen, Generierung von Steuereinnahmen) dienen. Insofern sollte es durch den Wegfall der Vermittlungsgutscheine nicht zu einer in Fragestellung des An siedlungsinstrumentes PUUL kommen, gemessen an den erwartbaren positiven haushalts- und arbeitsmarktpolitischen Effekten.

Während auf Landesebene das Operationelle Programm des ESF die strategische Ausrichtung des Freistaates Sachsen in der Beschäftigungspolitik zusammenfasst, ist es auf kommunaler Ebene die **„Lokale Beschäftigungsstrategie der Region Leipzig“** (RB IV-1111/08 vom 16.01.2008) und darauf aufbauend der **„Leipziger Aktionsplan Beschäftigung“** (RB IV-1217/08 vom 17.09.2008). Beschäftigungsstrategie und Aktionsplanung gehören zu Planungsdokumenten zur Verwirklichung des Strategischen Ziels 1 der Stadt Leipzig „Schaffung von Rahmenbedingungen für Arbeitsplätze“. Ein Akteur/Instrument zur Realisierung dieses Ziels ist die PUUL.

In diesen beiden Fachkonzepten wird die Arbeit der PUUL in verschiedenen Handlungsfeldern der lokalen Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik verortet. Im Handlungsfeld I „Wirtschaftliche und demographische Entwicklung“ soll das

Unternehmen zum strategischen Ziel 1.1 „**Unternehmensbestand sichern und weiterentwickeln**“ beitragen. Gemäß Handlungsfeld II „Erwerbsfähigkeit, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit“ soll die PUUL zur Verwirklichung des Strategischen Ziels 4 „**Präventive Arbeitsmarktpolitik am 1. Arbeitsmarkt verbessern**“ beitragen, indem Betriebe bei der Fachkräftebedarfsermittlung und -gewinnung unterstützt werden. Zudem soll die Gesellschaft einen Beitrag zum Strategischen Ziel 5 „**Arbeitslosigkeit reduzieren und Soziale Integration verstärken**“ durch die Integration von Arbeitslosen (v. a. arbeitsloser Jugendlicher) in den 1. Arbeitsmarkt leisten.

Die letzte zu benennende Randbedingung des politisch-rechtlichen Umfeldes der PUUL ist eine offene Beschlusslage der Ratsversammlung aus dem Jahr 2006 (RB IV-560/06 vom 29.03. 2006). In der seiner Zeit eingebrachten Vorlage zur „Strategischen Ausrichtung der PUUL“ durch das Dezernat für Wirtschaft und Arbeit wurde der Erhalt der PUUL resp. die Aufhebung des Anteilsverkaufes aus dem Jahr 2004 (RV IV-167/04) angestrebt. Dieser wurde durch den Stadtrat nicht stattgegeben. Es wurde der Auftrag erteilt den Verkauf von mindestens 49 % der Gesellschaftsanteile an einen strategischen Partner vorzubereiten. Hintergrund der Privatisierungsdiskussion waren weniger ordnungspolitische Überlegung (freiwillige Aufgabe, Wettbewerbsverzerrung), als vielmehr das Risiko einer fortlaufenden Bezuschussung der Gesellschaft. Da sich die Gesellschaft seit 2006 sowie in der Mittelfristplanung bis 2012 als eigenwirtschaftlich tragfähig erwiesen hat bzw. erweist, relativiert sich das zentrale Argument einer Privatisierung (vgl. Kapitel 3.5 ökonomisches Umfeld). Betrachtet man zudem die aus den Beschlusslagen zur lokalen Beschäftigungsstrategie und Aktionsplan „erteilten“ Aufgaben an die PUUL, ist davon auszugehen, dass seitens der Politik (Stadtrat) das wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Instrument PUUL erhalten bleiben soll.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Im Unterschied zu anderen Aufgabenfeldern der Stadt, wie z. B. der Behindertenhilfe, bestehen für das Feld „strategische Wirtschaftsförderung“ keine rechtlichen Restriktionen, aus denen sich die Aufgaben der PUUL direkt ableiten lassen. Insofern handelt es sich um eine freiwillige Aufgabe. Vielmehr begründen sich die Aufgaben der PUUL aus dem strategischen Ziel der Kommunalpolitik, der Schaffung von Rahmenbedingung von Arbeitsplätzen, die durch die geschaffenen Fachkonzepte „Lokale Beschäftigungsstrategie“ sowie „Leipziger Aktionsplan Beschäftigung“ operationalisiert und festgeschrieben werden. Demnach soll die PUUL weiterhin als strategisches Wirtschaftsförderungsinstrument dienen. Einerseits für Ansiedlungsprojekte für spezielle Personaldienstleistungen, andererseits für Bestandsunternehmen, wo es in Folge des demographischen Wandels um die personalwirtschaftliche Sicherung und Weiterentwicklung der regionalen Unternehmen geht. Darüber hinaus soll die PUUL arbeitsmarktpolitische Funktionen wahrnehmen, durch die Integration von Langzeitarbeitslosen und Jugendlichen in den 1. Arbeitsmarkt. Auf Grundlage dieser Setzungen erscheint die Aufhebung des Stadtratsbeschluss zur Vorbereitung des Verkaufs von mindestens 49 % der Gesellschafteranteile folgelogisch.

3.2 Analyse des Umfeldes der Leistungserstellung der PUUL

Das Leistungsangebot der PUUL umfasst die folgenden Bereiche:

	wechselwillige Arbeitskräfte sowie Auszubildende	Arbeitssuchende Arbeitslose U25 / Ü50
Investorenbetreuung (Ansiedlungsunternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerbermarketing/-betreuung ▪ Personalauswahl/-vermittlung ▪ Personalentwicklung ▪ Relocation Service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Umsetzung Projekte Beschäftigungspolitik ▪ Personalauswahl-, -entwicklung und -vermittlung im Rahmen von öffentlichen Beschäftigungsprojekten
Fachkräfte-/ Beschäftigungssicherung (Bestandsunternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azubi-Auswahl ▪ Personalvermittlung ▪ Personalentwicklung 	

Wie die Geschäftsfelder- und Kundengruppen zeigen, wirkt die Gesellschaft entsprechend der Vorgaben in der Satzung als auch der Fachkonzepte (Beschäftigungsstrategie/Aktionsplan) als strategisches Wirtschaftsförderungs- und Akquisitionsinstrument sowie als „Werkzeug“ aktiver Beschäftigungspolitik.

Im Rahmen größerer Ansiedlungen vermittelt die PUUL Fachkräfte und koordiniert in der Regel deren Auswahl und Qualifizierung. Ziel ist es dabei, möglichst viele Arbeitslose in den Vermittlungsprozess mit einzubeziehen. Dieses als Investorenbetreuung zu beschreibende Geschäftsfeld bezieht sich auf die Stadt Leipzig und – sofern keine Wettbewerbssituation mit anderen Kommunen besteht – auf die Regionen Sachsen und Sachsen-Anhalt, wo die regionalen Ämter für Wirtschaftsförderung in ihrer Arbeit unterstützt werden. Die Aufgaben der PUUL beziehen sich in der Akquisitionsphase auf die Analyse der wichtigsten Standortfaktoren wie die Verfügbarkeit von Fachkräften, Qualifikationen, Lohn- und Gehaltsstrukturen. Zudem werden die Investoren beim Kontaktaufbau zu Behörden und Institutionen unterstützt. Sofern eine positive Standortentscheidung fällt, strebt die PUUL an, die Bewerbergewinnung sowie die Betreuung der Bewerber zu übernehmen. Der Vorteil besteht in der Bearbeitung hoher Volumina, wofür sie über ein eigenes Jobportal (www.jobimpuls.com) verfügt. Mit diesem als e-Recruiting bezeichneten Verfahren erfolgt die Bewerbungsadministration und -kommunikation. Im Anschluss erfolgt die Personal(vor-)auswahl auf Grundlage eignungsdiagnostischer Instrumente (Interviews, Assessment-Center, Potenzialanalysen) gehören. Komplementiert werden die speziellen Personaldienstleistungen für Ansiedlungsunternehmen mit dem Angebot des Relocation Service. Hierbei werden Fach- und Führungskräfte u. a. bei der Suche von Wohnungen und Schulen/Kindergärten, die für die Einrichtung im neuen Umfeld notwendig sind, unterstützt.

Eine weitere Kundengruppe sind Bestandsunternehmen, die durch Wanderungsbewegungen von qualifiziertem Personal in ihrem Bestand gefährdet sind oder vor der Herausforderung stehen, ihr operatives Wachstum durch die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte und Auszubildender abzusichern. Die PUUL bietet für diese Kundengruppen sowohl die Auswahl von Auszubildenden als

auch von Fach- und Führungskräften an. Den Schwerpunkt des Geschäftsfeldes bildet dabei die Region Mitteldeutschland. Analog den Prozessen bei der Investorenbetreuung ist die Personalsuche und -vermittlung der Hauptteil der Arbeit der PUUL. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels nehmen die bestehenden Unternehmen auch das Angebot der Demographieberatung, d. h. der Analyse der Belegschafts-, Alters- und Qualifikationsstruktur sowie die Erarbeitung von Gegenstrategien, in Anspruch. Zudem bilden Personalentwicklung durch individuelle Trainings und Coachings, individuelle Berufsprofilings bei Veränderungsprozessen sowie die Thematik Gesundheitsmanagement weitere Bestandteile des Angebotsportfolios der PUUL.

Durch das Angebot regionalwirtschaftlich orientierter Personaldienstleistungen trägt die Gesellschaft zur Standortqualitätssicherung bei und fungiert als strategisches Instrument der Verwaltung (Amt für Wirtschaftsförderung) durch die Bestandspflege regionaler Unternehmen. Insbesondere die über Jahre aufgebauten Kontakte zu regionalen Unternehmen einerseits und den öffentlichen Akteuren (Kammern, Arbeitsverwaltung und Ministerien) andererseits stellen das „Eigenkapital“ der Gesellschaft dar, mit dem es möglich ist, eine bestandssichernde Funktion wahrzunehmen.

Den Schwerpunkt der Auswahl von Auszubildenden für größere Unternehmen, wie beispielsweise Finanzinstituten, bilden die Region Sachsen und Sachsen-Anhalt. Das den Unternehmen unterbreitete Angebot umfasst das Bewerbermarketing, wozu die Erarbeitung von kunden- und zielgruppenspezifischer Strategien zur Gewinnung von Auszubildenden, die Berufsorientierung sowie die originäre Azubi-Auswahl mittels eignungsdiagnostischer Auswahlinstrumente gehört. Die Relevanz des Geschäftsfeldes besteht in dem 10 %-igen Anteil am Gesamtumsatz der Gesellschaft und die Generierung entsprechender Erträge von privatwirtschaftlichen Unternehmen. Aufgrund des Trends des Outsourcings personalwirtschaftlicher Prozesse wird für dieses Geschäftsfeld ein Wachstumspotenzial gesehen.

Mit Abschluss der personalwirtschaftlichen Aufgaben im Zuge der Ansiedlung eines großen Autobauers endeten im Jahr 2005 auch die Zuschusszahlungen der Stadt Leipzig an die PUUL. Damit stand die Gesellschaft vor der Herausforderung, sich eine eigene tragfähige wirtschaftliche Basis zu suchen, die im Geschäftsfeld Projektentwicklung/Akquisition arbeitsmarktpolitischer Fördermittel gefunden wurde und seit 2006, mit dem Zuschlag für das Projekt JobFORMAT50plus (Regionale Beschäftigungspakte in den Regionen), den Schwerpunkt der Arbeit und der wirtschaftlichen Selbstständigkeit (Zuschussfreiheit) bildet (vgl. Kapitel 5.5). Damit geht eine Schwerpunktverschiebung der Arbeit der PUUL einher. Bestand deren Funktion bis 2005 primär in der Wahrnehmung eines strategischen Ansiedlungsinstrumentes mit indirektem beschäftigungspolitischem Nutzen, so liegt nunmehr der inhaltliche und finanzielle Schwerpunkt bei Projekten aktiver Beschäftigungspolitik. Die Adressaten der Projekte „Job-Format50plus“, „Jugend in Arbeit“, „ESF-Qualifizierungsprojekt 50+“ oder „Schnelle Logistik Grenzenlos“ sind (Langzeit-)Arbeitslose unter 25 und über 50, die auf den 1. Arbeitsmarkt, vorrangig an Bestandsunternehmen, vermittelt werden sollen. Gegenstand der Projekte sind analog der anderen Geschäftsfel-

der die Personalauswahl, -entwicklung und -vermittlung, wobei ein wesentlicher Schwerpunkt in der Anpassungsqualifizierung der arbeitslosen Personen liegt. Gleichzeitig unterstützen diese Maßnahmen den Aufbau von Nachwuchs- und Fachkräften, die den hiesigen Bestands- und Ansiedlungsunternehmen zur Verfügung gestellt werden, was die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft nachhaltig unterstützt.

Die Erfolge bei der Vermittlung stellen sich in der Bilanz wie folgt dar:

Leistungsdaten	2005	2006	2007	2008	2009
Vermittlung in Arbeit/Ausbildung	268	832	536	495	537

Im Zusammenhang mit der Ansiedlung von BMW wurden insgesamt ca. 2500 Personen vermittelt, darunter 635 Arbeitslose.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die von dem 100 %-igen Tochterunternehmen PUUL erfüllten öffentlichen Aufgaben, stellen freiwillige Aufgaben der Stadt Leipzig dar. Unabhängig von der Pflichtigkeit leistet die Gesellschaft in den Jahren ihres Bestehens wesentliche Beiträge bei der Ansiedlung von Unternehmen und entspricht damit ihrer Funktion als strategisches Wirtschaftsförderungsinstrument bei Ansiedlungen. Auch die seit 2006 erfolgte Schwerpunktänderung in Richtung aktives Beschäftigungsförderungsinstrument und die damit einhergehende wirtschaftliche Unabhängigkeit bzw. Zuschussfreiheit, verändert nicht den Nutzen, den die Gesellschaft zur Erreichung des kommunalen Zieles „Schaffung von Rahmenbedingungen von Arbeitsplätzen“ zeitigt. Die Vermittlung von nunmehr rund 5000 Menschen in Arbeit und Ausbildung, bei einem erheblichen Anteil von Arbeitslosen unter 25 und über 50, zeigt die Leistungsfähigkeit des Instrumentes PUUL in Hinblick auf die Themen Fachkräftesicherung (wirtschaftspolitischer Nutzen) und Beschäftigungsförderung (arbeitsmarkt- und sozialpolitischer Nutzen).

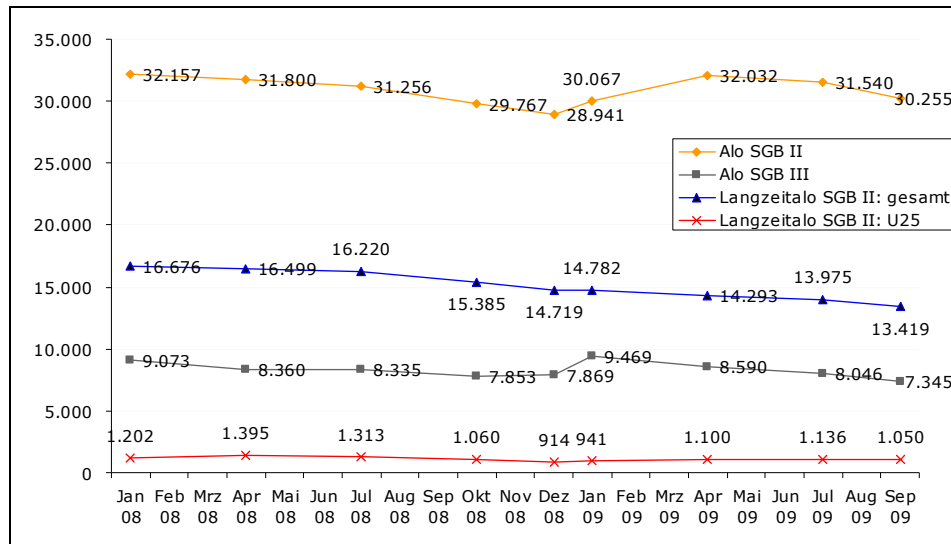
3.3 Analyse des gesellschaftlichen Umfeldes der PUUL

Auf der Ebene des gesellschaftlichen Umfeldes sind hinsichtlich der Kundengruppen Ansiedlungsunternehmen, Bestandsunternehmen sowie SGB II- und III-Empfänger drei Rahmenbedingungen von Bedeutung:

- Entwicklung der Arbeitslosigkeit in der Stadt / Region Leipzig,
- Entwicklung des Fachkräftepotenzials in der Region,
- Ansiedlungsentwicklung.

Die Prognostisierung der Ansiedlungsentwicklung der nächsten Jahre ist schwierig. Nach Meinung des Amtes für Wirtschaftsförderung ist mit weiteren Ansiedlungen in den Branchen Logistik sowie der Automobilzulieferindustrie zu rechnen. Eine empirische Untersetzung zu erwartender Ansiedlungszahlen ist in Folge der Vielzahl von Randbedingungen, wie der weltwirtschaftliche Entwicklungen oder relativer regionaler Vorteile im Standortwettbewerb bei einer Ansiedlung, naturgemäß schwierig.

Im zeitlichen Verlauf stellt sich die Entwicklung Arbeitsloser SGB II und III-Empfänger wie folgt dar:



Quelle: BA-Kreisreport Leipzig, September 2009.

Die Zahlenreihen verdeutlichen zwei Sachverhalte:

- Von den rund 30.000 arbeitslosen SGB II-Empfängern (September 2009) ist ca. jede zweite Person langzeitarbeitslos.
- Es besteht ein konstanter Sockel an arbeitslosen Jugendlichen U25 die über 6 Monate arbeitslos sind.

Angesichts der hohen Jugend- und Langzeitarbeitslosigkeit besteht sowohl ein beschäftigungs-, sozialpolitisches als auch fiskalisches Interesse der Stadt an aktiver Arbeitsmarktpolitik. Im Unterschied zum Kommunalen Eigenbetrieb Engelsdorf (KEE), dessen Zweck im Fördern und der Herstellung der Arbeitsfähigkeit von SGB II-Empfängern im Rahmen von AGH und/oder Kommunal Kombi Stellen zur Eingliederung in den 1. Arbeitsmarkt besteht, ist das vorrangige Ziel der PUUL die Qualifizierung und Vermittlung von Arbeitslosen in den 1. Arbeitsmarkt, wie dies beispielsweise in den Projekten JobFORMAT50plus oder Jugend in Arbeit praktiziert wird. Insofern konvergieren die Interessen des Gesellschafters mit den wahrgenommenen Tätigkeitsfeldern der PUUL. Entsprechend wurde im Rahmen der Lokalen Beschäftigungsstrategie und dem Lokalen Aktionsplan die aktive beschäftigungspolitische Funktion mit Bezug auf den ersten Arbeitsmarkt bestätigt (vgl. Kapitel 3.1 politisch-rechtliche Rahmenbedingungen).

Neben der gesellschaftlichen Problemstellung „Arbeitslosigkeit“ steht insbesondere Ostdeutschland und damit die Region Leipzig vor dem Problem eines Fachkräftemangels. Fachkräftemangel bezeichnet einen Zustand, in dem der Arbeitsmarkt – trotz Millionen Arbeitsloser – nicht im ausreichenden Maße über bestimmte Beschäftigungsgruppen (Qualifikationsprofile) verfügt. Empirisch

lässt dieser Sachverhalt durch die sogenannte Vakanzrate (Verhältnis zwischen Stellenvakanzen und aktuellen Beschäftigten) beschreiben, die ein Indikator der Intensität der Arbeitskräftenachfrage ist. So zählt Sachsen, gemäß einer Analyse des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Nürnberg), zu jenen Bundesländern mit der höchsten Vakanzrate (4-5 %).

Im Wesentlichen sind es drei Bedingungen, die seit einigen Jahren zu einem qualitativen (wenige Berufsgruppen betreffend) und zunehmenden quantitativen (berufsgruppenübergreifenden) Fachkräftemangel führen. Bei diesen handelt es sich um die Überalterung der Belegschaften, die in den kommenden Jahren eine Verrentungswelle zur Konsequenz hat. So verliert beispielsweise die Stadtverwaltung Leipzig bis 2012 rund 10 % ihrer Belegschaft in Folge des Eintritts in die Altersteilzeit.

Des Weiteren spielt die niedrige Geburtenrate nach der Wiedervereinigung in Ostdeutschland eine entscheidende Rolle, die zu einer Halbierung der Ausbildungsbevölkerung zwischen 2007 und 2012 führt. Dies hat einerseits positive Konsequenzen für Bewerber in der Form, dass es zur Entspannung auf dem Ausbildungsmarkt kommt. Andererseits fällt es Unternehmen bzw. Verwaltungen zunehmend schwerer, durch Einstellung von Auszubildenden auf den (größeren) altersbedingten Ersatzbedarf zu reagieren.

Ein drittes Moment ist die Abwanderung v. a. junger Bevölkerungsgruppen aus Ostdeutschland. So ist die Altersgruppe der 18- bis unter 30jährigen mit 40 % überproportional vertreten, die in den letzten Jahren Sachsen verlassen haben. Nicht unerheblich in demographischer Hinsicht ist dabei die überdurchschnittliche Abwanderung von jungen Frauen, was die Möglichkeiten zukünftig steigender Geburtenzahlen weiter reduziert.

In der Konsequenz kann ein Fachkräftemangel zur Schwächung des Standortes Leipzig im sogenannten Wettbewerb der Regionen führen, da die Bereitstellung von qualifiziertem Personal („Qualifikations- und Humanressourcen“) eine entscheidende Faktorbedingung sowohl für die Betriebsabläufe als auch Ansiedlungsentscheidungen von Unternehmen darstellt. Da in Folge des Fachkräftemangels die Konkurrenz um gut qualifizierte Fachkräfte noch weiter zunehmen wird („Kampf um die besten Köpfe“), stellt ein „Instrument für spezielle Personaldienstleistungen“, wie die PUUL, einen relativen Vorteil im Standortwettbewerb der Regionen dar, mittels dessen das kommunale Ziel der „Schaffung von Rahmenbedingungen für Arbeitsplätze“ verwirklicht werden kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Angesichts eines gesellschaftlichen Umfeldes, welche durch eine hohe Arbeitslosigkeit von Jugendlichen (U25) und Alten (Ü50) sowie einem Fachkräftemangel gekennzeichnet ist, besitzt die Stadt Leipzig ein beschäftigungs-, sozialpolitisches und fiskalisches Interesse an aktiver kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Dabei kann die PUUL als strategisches Instrument eingesetzt werden, um

- beschäftigungspolitische Projekte zu bearbeiten, die das regionale Arbeitskräftepotenzial stärken und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Bestandsunternehmen wahren,
- negativen sozialen wie fiskalischen Konsequenzen durch die Integration von Langzeitarbeitslosen in Arbeit entgegenzuwirken.

3.4 Analyse des Beschäftigungsumfeldes der PUUL

Der Personalbestand der PUUL beläuft sich in den letzten Geschäftsjahren auf durchschnittlich 20 Mitarbeiter, inklusive einer Auszubildenden. Entsprechend dem Anforderungsprofil des Tätigkeitsbereiches der Gesellschaft beschäftigt diese überwiegend Hochschulabsolventen, die aus den Bereichen Wirtschafts-, Sozial- und Geistes- sowie Ingenieurwissenschaften kommen.

Der Personalaufwand je Mitarbeiter beträgt rund T€ 33 (2009), was dem Gehaltsniveau der Branche entspricht.

Personalbestand	2005	2006	2007	2008	erw. 2009	Plan 2010
Mitarbeiter (incl. Azubi)	14	25	23	18	22	21
Personalaufwand je MA	29,2 T€	30,6 T€	30,7 T€	31,8 T€	32,7 T€	33,8 T€

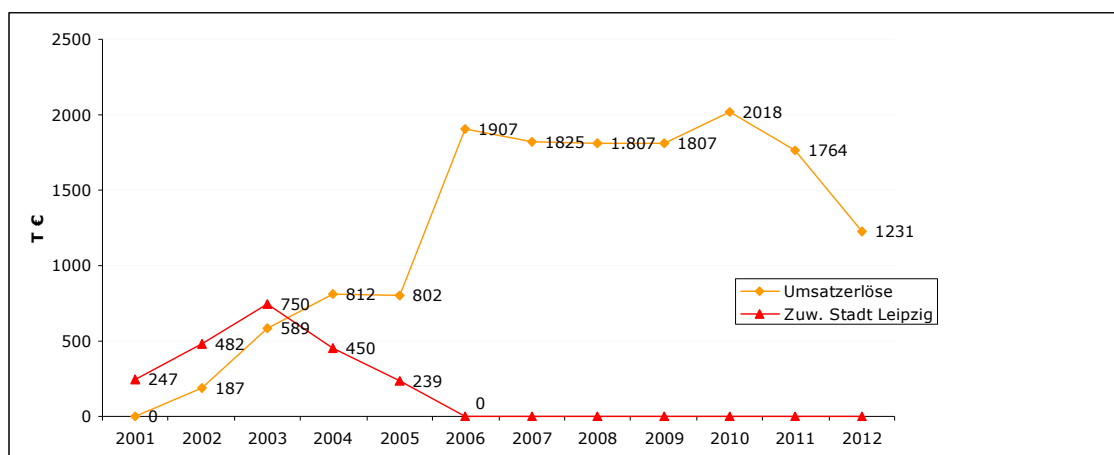
Aufbauorganisatorisch gliedert sich die PUUL in die beiden Bereiche Personalgewinnung und -auswahl (10 Mitarbeiter) sowie Ausbildungs- und Seminarmanagement (8 Mitarbeiter). Zudem verfügt die Geschäftsführung über zwei Stabstellen (Controlling und Vertrieb).

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Personalwirtschaftliche Risiken in Form hoher Mitarbeiterfluktuation, Personalkosten oder inadäquater Qualifikationsstrukturen bestehen gegenwärtig nicht.

3.5 Analyse des ökonomischen Umfeldes der PUUL

Die Finanzierung der PUUL hat sich seit Gründung grundlegend geändert. Erhielt das Unternehmen bis 2005 noch Zuschüsse der Stadt Leipzig, finanziert sich die PUUL seit 2006 im Wesentlichen aus der Akquisition öffentlicher Projektmittel sowie aus fördermittelfreien Geschäftsfeldern.

Wie die nachfolgende Graphik zeigt, sinken seit 2001 die sonstigen betrieblichen Erträge auf Null, bei denen es sich bis 2005 im Wesentlichen um Zuschüsse der Stadt Leipzig handelt.



Quelle: Jahresabschlüsse und Wirtschaftsplan 2010 der PUUL GmbH

Damit wird deutlich, dass das Unternehmen seit 4 Jahren zuschussfrei auf einen stabilen Niveau operiert und sich damit als wirtschaftlich tragfähig erweist. Auch in der Mittelfristplanung bis 2012 geht die Geschäftsführung davon aus, ohne Zuschüsse seitens des Gesellschafters auszukommen. Dabei wird die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells davon abhängig sein, ob es der Gesellschaft auch über das Jahr 2011 hinaus gelingt öffentliche Projektmittel zu akquirieren und das Drittgeschäft weiter auszubauen.

In der näheren Betrachtung der Erlösstruktur zeigt sich die Umsatzdominanz von arbeitsmarktpolitischen Fördermitteln. Wie die nachfolgenden Leistungskennzahlen verdeutlichen, finanziert sich die PUUL zu Zweidrittel aus Fördermitteln:

Leistungskennzahlen (in T€)	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatzerlöse	1.907	1.825	1.062	1.807	2.018
Akquirierte Fördermittel	1.303	1.151	703	1.193	1.718
Umsatzanteil Fördermittel	68 %	63 %	66 %	66 %	85 %

Von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung ist dabei das Projekt „JobFORMAT 50plus“, mit welchem über 60 % der Umsatzerlöse generiert werden. Zwar sind in den Jahren 2006 und 2007 mit dem ESF-Projekt „Jugend in Arbeit“ weitere Fördermittel generiert wurden. Mit einem Umsatzanteil von durchschnittlich 150 T€ pro Jahr ist dieses jedoch von marginaler Bedeutung. Anders stellt sich die Situation in den Jahren 2009 bis 2011 dar, wo weitere Projekte („Schnelle Logistik grenzenlos“, ESF Qualifizierungsprojekte 50plus) akquiriert wurden, die mit einem Umsatz von insgesamt 1,25 Mio. € das Projektportfolio erweitern und somit die Umsatzdominanz von JobFORMAT50plus relativieren, jedoch nicht die generelle Abhängigkeit von öffentlichen Projektgeldern.

Die Umsatzerlöse aus nicht projektbezogenen (fördermittelfreien) Tätigkeiten tragen zu etwa einem Drittel zur Finanzierung der PUUL bei und belaufen sich

auf eine durchschnittliche Höhe von ca. 500 T€ pro Jahr in den letzten drei Jahren. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die Geschäftsfelder Auszubildenden-Auswahl für größere Bestandsunternehmen (Finanzinstitute) und Anstellungs- bzw. Recruitingprojekte. Zudem tragen Umsatzerlöse aus den sogenannten Vermittlungsgutscheinen (Vermittlung von Arbeitslosen) zur Finanzierung der Gesellschaft bei. In Summe verdeutlicht die Betrachtung der Umsatz- und Leistungszahlen zwei Sachverhalte: Die wirtschaftliche Situation der PUUL stellt sich konsolidiert dar. Der wirtschaftliche Erfolg beruht im Wesentlichen auf der Akquisition von öffentlichen Projektmitteln.

Grundsätzlich positiv zu beurteilen ist, dass es der PUUL durch die Initiierung entsprechender Projekte gelingt, einen Beitrag zur Begegnung der arbeitsmarktpolitischen Problemlagen zu leisten, ohne dabei auf Zuschüsse der Gesellschafterin angewiesen zu sein, was seit rund vier Jahren der Fall ist. Auf der anderen Seite birgt die hohe wirtschaftliche Abhängigkeit von entsprechenden Fördermitteln das Risiko, dass die ökonomische Basis der Gesellschaft durch Änderungen in der Finanzierungskulisse gefährdet wird, was entweder durch den Wegfall von Programmen wie Beschäftigungspakte für Ältere oder eine Änderung der Vertragskonditionen der Fall sein kann.

Dennoch bleibt festzuhalten, dass es öffentliche Projektmittel, wie JobFORMAT50plus, sind, die einen kontinuierlichen monatlichen Mittelzufluss gewährleisten, so dass die Liquiditätssituation der Gesellschaft in den letzten drei Jahren nie gefährdet war. Daher ist es konsequent, wenn die Geschäftsführung auf eine Diversifizierung der Geschäftsfelder hinwirkt, indem weitere arbeitsmarktpolitische Projekte akquiriert bzw. die fördermittelfreien Tätigkeitsbereiche ausgebaut werden (sollen).

In diesem Zusammenhang ist auch die Aufhebung des Status als steuerbegünstigte Wirtschaftsförderungsgesellschaft zu sehen. Durch die Ausdifferenzierung der Geschäftstätigkeit der PUUL ab 2006 und die dabei erzielten Betriebsergebnisse (153 T€ in 2007) bestand ein Steuernachzahlungsrisiko, was zu erheblichen finanziellen Belastungen der Gesellschaft geführt hätte. Vor diesem Hintergrund erfolgte – auf Hinwirkung der Geschäftsführung – eine Betriebsprüfung durch das Finanzamt in 2009, die zu einer Aufhebung des steuerbegünstigten Wirtschaftsförderungsstatus rückwirkend bis 1997 führt. Die dabei eintretende Steuerzahllast kann durch die im Jahr 2007 vorgenommene Steuerrückstellung (Risikovorsorge) getragen werden. Auch die zukünftig zu zahlende Körperschaft- und Gewerbesteuer führen gemäß der Wirtschaftsplanung zu keiner Gefährdung des Unternehmens. Insofern sind die steuerrechtlichen Grundlagen für den Ausbau der Geschäftsfelder gelegt, die sich gemäß der Unternehmensstrategie u. a. auf die Akquisition weiterer privater Kunden beziehen soll.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die PUUL erweist sich seit vier Jahren als wirtschaftlich tragfähig und plant auch mittelfristig zuschussfrei zu operieren, womit das wesentliche Argument für eine Privatisierung (Abhängigkeit von städtischen Zuschüssen) nicht mehr besteht. Die Abhängigkeit von öffentlichen Projektmitteln, insbesondere von einem Projekt (Klumpenrisiko), stellt ein ge-

schäftsimmanentes Risiko dar, dem durch die Diversifizierung des Projektportfolios (verschiedene Fördermittelprojekte) sowie die Generierung von Drittgeschäft (direkten Umsatz mit Unternehmen) begegnet wird.

4 Dokumentationsphase: Eigentümerziele für die PUUL

Die Umfeldbedingungen und deren Bedeutung für die strategische Ausrichtung der PUUL wurden in Gesprächen und Workshops mit dem Bürgermeister für Wirtschaft und Arbeit, der Amtsleitung der Wirtschaftsförderung sowie Vertretern des Referates für Beschäftigungspolitik und der Geschäftsführung der PUUL unter Begleitung der Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung Leipzig (bbvl) diskutiert und bezüglich der Bedeutung für die mittelfristige Zielbildung der Stadt Leipzig als Eigentümerin der PUUL ausgewertet.

Aus der vorangegangenen Analyse wurden folgende Ergebnisse als wesentliche Punkte für die Definition der Eigentümerziele abgeleitet:

- Die **Aufgaben** der PUUL **leiten sich** aus dem **strategischen Ziel der Kommunalpolitik** – der Schaffung von Rahmenbedingungen zum Erhalt bzw. Neuschaffung von Arbeitsplätzen – ab, die durch die **Fachkonzepte** „Lokale Beschäftigungsstrategie“ sowie „Leipziger Aktionsplan Beschäftigung“ operationalisiert werden.
- Entsprechend dieser Beschlusslagen soll die PUUL als **strategisches Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungsinstrument** fungieren:
 - Zum einen durch die personalwirtschaftliche Flankierung von **Ansiedlungsprojekten** durch die Unterbreitung spezieller Personaldienstleistungen in der Akquisitions- und Ansiedlungsphase.
 - Des Weiteren für regionale **Bestandsunternehmen**, wo es in Folge des demographischen Wandels um die personalwirtschaftliche Sicherung und Weiterentwicklung der Unternehmen geht.
 - Zudem sollen im Rahmen von **arbeitsmarktpolitischen Projekten** Langzeitarbeitslose und Jugendliche qualifiziert und in den 1. Arbeitsmarkt (u. a. an Ansiedlungs- und Bestandsunternehmen) vermittelt werden.
- Die damit ausgeübte **wirtschafts- und beschäftigungspolitische Funktion** der PUUL steht dabei immer in einem **interdependenten Verhältnis**.
- Hinsichtlich der **wirtschaftlichen Tragfähigkeit** ist zu konstatieren, dass die Gesellschaft seit 4 Jahren ohne Zuschüsse der Gesellschafterin operiert und gemäß Wirtschaftsplanung keine Zuschüsse plant.

Zusammenfassend sprechen folgende Gründe gegen eine Veräußerung von 49 % der Anteile der PUUL (Privatisierung):

- Die PUUL ist als Wirtschaftsförderungsgesellschaft das bedeutsamste Instrument der Stadt Leipzig zur Unterstützung von Ansiedlungen und Bestandsunternehmen.
- Die PUUL ist anerkannter städtischer Kooperationspartner der Kammern, der Arbeitsverwaltung als auch privater Unternehmen (u. a. Unterauftragnehmer).
- Die PUUL benötigt für die kommenden Jahre keine Zuschüsse der Stadt Leipzig für die Wahrnehmung der ihr gestellten Aufgaben.

- Der Nutzen eines privaten Partners (niedriger Privatisierungserlös) ist geringer als die Einschränkung der wirtschafts- und beschäftigungsfördernden Funktion der PUUL GmbH (keine Ansiedlungsunterstützung).

Im Ergebnis der Analysephase wurden die in der nachfolgenden Zielmatrix dargestellten Eigentümerziele definiert. Die Nummerierung der vorgeschlagenen Ziele stellt keine Priorisierung untereinander dar, sondern dient der Übersichtlichkeit.

	Ergebnisziele (EZ)	Vorgehensziele (VZ)
Sachziele	<p>EZ 1 Die PUUL ist ein strategisches Wirtschaftsförderinstrument für Ansiedlungs- und Bestandsunternehmen und nimmt diese Funktion als 100 %-ige Beteiligungsgesellschaft der Stadt Leipzig wahr.</p>	<p>VZ 1 Die PUUL beteiligt sich bei Unternehmensansiedlungen durch die Unterbreitung von personalwirtschaftlichen Dienstleistungen und leistet einen Beitrag zur Schaffung der Rahmenbedingungen von Arbeitsplätzen. Sie arbeitet dabei in Kooperation mit der Agentur für Arbeit und den Grundversicherungsträgern SGB II.</p> <p>VZ 2 Die PUUL trägt durch Fachkräftebedarfsermittlung und -gewinnung dazu bei, den regionalen Unternehmensbestand und dessen Wettbewerbsfähigkeit (Weiterentwicklung) zu sichern.</p> <p>VZ 3 Die PUUL wirkt als Wirtschaftsförderungsinstrument primär für die Stadt Leipzig und wird zudem in der Wirtschaftsregion tätig.</p>
	<p>EZ 2 Die PUUL ist ein Instrument der kommunalen Beschäftigungspolitik mit Schwerpunkt auf den 1. Arbeitsmarkt.</p>	<p>VZ 4 Die PUUL trägt durch Projekte aktiver Beschäftigungsförderung dazu bei, die Arbeitslosigkeit zu reduzieren und die soziale Integration zu stärken.</p> <p>VZ 5 Der Adressatenkreis beschäftigungspolitischer Maßnahmen sind insbesondere junge Erwachsene (U25) und über 50jährige (Ü50).</p> <p>VZ 6 Die PUUL arbeitet bei der Ent- und Abwicklung von beschäftigungspolitischen Projekten in enger Partnerschaft mit dem/den Trägern der Grundversicherung SGB II sowie städtischer Beteiligungsunternehmen.</p> <p>VZ 7 Durch die Qualifizierung und Vermittlung von Leipziger Arbeitssuchenden versorgt die PUUL die regionalen Unternehmen entsprechend ihres Bedarfs mit Fachkräften.</p>
Finanzziele	<p>EZ 3 Die PUUL ist wirtschaftlich unabhängig von einer institutionellen Förderung durch die Gesellschafterin Stadt Leipzig.</p>	<p>VZ 8 Die PUUL finanziert ihre Tätigkeit aus der Einwerbung von Projektmitteln aus EU-, Landes- und Bundesprogrammen sowie aus Verträgen mit Unternehmen und anderen Auftraggebern (u. a. Stadt Leipzig).</p> <p>VZ 9 Die PUUL baut ihr Drittgeschäft weiter aus und wirbt weitere öffentliche Mittel ein (Diversifizierung Geschäftsfelder).</p>