

Finanzministerium

15. Beteiligungsverwaltung

Dem Land können aus seiner Betätigung als Gesellschafter in Unternehmen erhebliche finanzielle Risiken erwachsen, die aufgrund seiner Eigentümerstellung zu entsprechenden Belastungen des Landeshaushalts führen. Wenn auch das Land von unternehmerischen Fehlentscheidungen mit größeren Auswirkungen auf den Landeshaushalt bisher verschont geblieben ist, so sind diese jedoch für die Zukunft nicht sicher auszuschließen.

Die Beteiligungsverwaltung des Landes hat daher ihre Beratungs-, Informations- und Steuerungsaufgaben umfassend und in Abstimmung mit dem fachlich zuständigen Ressort wahrzunehmen und hierbei dem heterogenen Beteiligungsportfolio des Landes Rechnung zu tragen.

Das Parlament ist von der Landesregierung regelmäßig umfassend über Zielsetzungen, Unternehmensentwicklungen und -erfolge, Finanzbeziehungen zwischen Landeshaushalt und Beteiligungen sowie Chancen und Risiken zu informieren.

Dem LRH ist zu ermöglichen, dass er die ihm zustehenden Prüfungsrechte wahrnimmt, um eine Finanzkontrolle auch in ausgliederten Einrichtungen, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen, sicherzustellen und somit gleichzeitig auch die parlamentarischen Kontrollrechte abzusichern.

Diese Vorgaben wurden bislang noch nicht hinreichend erfüllt. Zu den notwendigen Verbesserungen könnten auch organisatorische Änderungen beitragen.

15.1 Grundlagen

15.1.1 Beteiligungsbestand

Zum 31.12.2003 war das Land Schleswig-Holstein an 32 Unternehmen unmittelbar beteiligt.¹ Der Beteiligungsbesitz bestand zu diesem Zeitpunkt aus 22 Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 7 Anstalten öffentlichen Rechts, einer Körperschaft öffentlichen Rechts und 2 Aktiengesellschaften.

¹ Vgl. 2. Fortschreibung des 4. Beteiligungsberichts vom November 2004.

Im Vergleich zu dem 1. Beteiligungsbericht (Stichtag 31.12.1988) blieb die Anzahl an Beteiligungen zwar nahezu unverändert, strukturell haben sich jedoch erhebliche Veränderungen ergeben. Das Land hat sich zunehmend aus Unternehmen zurückgezogen, die im Wettbewerb stehen und sich verstärkt auf Förderaufgaben konzentriert. Im Ergebnis entspricht dies einer modernen Beteiligungs politik. Die verbleibenden Unternehmen sind in ihrem Bestand allerdings strukturell sehr heterogen und haben Risikostrukturen sehr unterschiedlicher Ausprägung.

Um Risiken für den Haushalt auszuschließen, ist es unerlässlich, die Beteiligungen eng zu begleiten, Risiken frühzeitig zu identifizieren und ggfs. Steuerungsmaßnahmen anzustoßen.¹ Insofern bieten sich vielfältige Ansatzpunkte, die Arbeit der Beteiligungsverwaltung auch unter Erwägung organisatorischer Maßnahmen insgesamt zu optimieren. Die Entwicklung geht von der klassischen Beteiligungsverwaltung zum Beteiligungsmanagement einschließlich Beteiligungscontrolling.

15.1.2 **Aufgaben der Beteiligungsverwaltung**

Die Verwaltung aller Beteiligungen ist durch Organisationserlass² dem Finanzministerium übertragen worden. Praktisch bedeutet dies:

- Das Finanzministerium ist zuständiges Ministerium i. S. der LHO. Ihm obliegen damit die Aufgaben nach den §§ 65 bis 69 LHO.
- Die Rechte und Pflichten des Landes als Gesellschafter in Gesellschafts- und Gewährträgersammlungen und entsprechenden Gremien nimmt das Finanzministerium wahr.
- Grundsätzliche Entscheidungen, die Landesunternehmen betreffen, werden vom Finanzministerium im Einvernehmen mit den Fachministerien vorbereitet, die nach dem Erlass grundsätzlich ihre fachliche Zuständigkeit für die Gesellschaften behalten.

Neben den Vorschriften der LHO sind insbesondere die von der Landesregierung beschlossenen und seit 1990 geltenden Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes³ zu beachten, die einen umfassenden Handlungsrahmen geben. Diese Regelungen sollen, soweit auf Beamtinnen und Beamte des Landes Bezug genommen wird, entsprechend auch für Ministerinnen und Minister, Staatssekretärinnen und Staatssekretäre, Angestellte im öffentlichen Dienst und Personen, die nicht dem öf-

¹ Aus dem Blickwinkel des Landeshaushalts hat der LRH bereits an anderer Stelle Vorschläge für mehr Transparenz für die Abgeordneten vorgestellt: Bemerkungen 2000 des LRH, Nr. 10.4, und Bemerkungen 2004 des LRH, Nr. 9.

² Bekanntmachung nach § 27 Abs. 1 Satz 2 Landesverwaltungsgesetz vom 13.05.1983, GVOBl. Schl.-H. S. 173.

³ Neufassung vom 25.02.2003.

fentlichen Dienst angehören, gelten.¹ Durch diese Vielzahl von Vorgaben und Verfahrensvorschriften werden die Einwirkungsmöglichkeiten der Beteiligungsverwaltung erheblich unterstützt. Einige der vom LRH festgestellten Defizite im bisherigen Beteiligungsmanagement sind somit weniger auf eine zu geringe Regelungsdichte als vielmehr auf Mängel in der konsequenten Anwendung zurückzuführen, z. B.:

- unzureichendes Feedback der Landesvertreter in Aufsichtsorganen,
- mangelnde Abstimmung der Landesvertreter in Aufsichtsorganen,
- unzureichende Auswertung von Unterlagen und Vorbereitung von Gremiensitzungen.

In anderen Bereichen sieht der LRH dagegen noch weiteren Regelungsbedarf, z. B. bei der Erarbeitung von Checklisten, Standards oder Mustern, wie sie auch bereits in anderen Bundesländern Anwendung finden.

Das **Finanzministerium** wendet ein, es sei übersehen worden, dass die Vertreter des Finanzministeriums in fast allen wesentlichen Beteiligungen in den Aufsichtsgremien selbst vertreten seien und eine Berichterstattung sich erübrige. Aus dieser Tatsache könne ebenfalls keine mangelnde Abstimmung unterstellt werden, auch wenn Abstimmungen nicht schriftlich dokumentiert seien.

Der generelle Verzicht auf die Abfassung der in den Hinweisen für die Verwaltung von Landesbeteiligungen vorgesehenen Berichte führt nach Auffassung des **LRH** jedoch dazu, dass auch wesentliche Hintergrundinformationen nicht aktenkundig gemacht werden. Gleiches gilt für die vorbereitenden Abstimmungsprozesse.

15.2 **Sicherung des angemessenen Einflusses des Landes in Aufsichtsorganen**

15.2.1 **Pflichten der Landesvertreter**

Das Land hat für seine Beteiligungen einen angemessenen Einfluss, insbesondere im Aufsichtsrat oder in entsprechenden Überwachungsorganen, sicherzustellen. Dies geschieht über die auf Veranlassung des Landes gewählten oder entsandten Mitglieder der Überwachungsorgane und die Vertreter des Landes in den Haupt- oder Gesellschafterversammlungen.² Sowohl für privatrechtliche Unternehmen als auch für Unternehmen in der Rechtsform von juristischen Personen des öffentlichen Rechts gilt dies gleichermaßen.³

¹ Vgl. Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes Schleswig-Holstein, Tz. 4.

² Vgl. § 65 Abs. 1 Ziff. 3 LHO.

³ Vgl. § 112 Abs. 2 LHO.

Die auf Veranlassung des Landes gewählten oder entsandten Mitglieder der Aufsichtsorgane haben bei ihrer Tätigkeit die besondere Interessenlage des Landes zu berücksichtigen. Sie haben sich ggf. über einheitliche Auffassungen zu verständigen. Beamte, die auf Verlangen, Vorschlag oder Veranlassung ihrer Behörde in den Aufsichtsrat eines Unternehmens, an dessen Kapital das Land unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist, entsandt oder gewählt sind, haben den Weisungen ihrer Behörde grundsätzlich Folge zu leisten, soweit nicht vorsätzlich zum Nachteil der Gesellschaft gehandelt wird und daraus evtl. strafrechtliche Folgen zu befürchten sind.¹

Der LRH hält es für erforderlich, dass die Gremienmitglieder verpflichtet werden, über unterschiedliche Auffassungen die Beteiligungsverwaltung zu informieren, damit ggfs. weitere personelle Konsequenzen gezogen werden können (z. B. Rückgabe oder Niederlegung des Mandats).

Werden Personen, die nicht in der Landesverwaltung tätig sind, auf Veranlassung des Landes in den Aufsichtsrat eines Unternehmens gewählt oder entsandt, sollen Abmachungen getroffen werden, das zuständige Ministerium in besonderen Fällen zu unterrichten und die besonderen Interessen des Landes angemessen zu berücksichtigen. Weiterhin wurde mit der Überarbeitung der Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes im Jahr 2003 ausdrücklich festgeschrieben, die Wahl oder Entsendung in diesen Fällen vorsorglich mit einer Verpflichtung zu verbinden, das Aufsichtsratsmandat auf Wunsch des Landes sofort niederzulegen.

Der LRH hatte vergeblich um Vorlage der Bestellungsschreiben bzw. Verpflichtungserklärungen gebeten. Vor dem Hintergrund, dass keine Unterlagen vorgelegt werden konnten, hat er den Eindruck gewonnen, dass ein geordnetes und sachgerechtes Verfahren zur Bestellung, Verpflichtung und Abberufung der Aufsichtsratsmitglieder, wie in den Hinweisen vorgesehen, nicht durchgängig sichergestellt ist.

Der Hinweis des **Finanzministeriums**, dass seit der Überarbeitung der Hinweise keine externen Personen durch das Land in Aufsichtsräten entsandt wurden, ändert nicht die Beurteilung des **LRH**, da bereits nach den bis dahin gültigen Regelungen Abmachungen zur Unterrichtung und Interessenvertretung des Landes zu treffen waren.

Auch konnte der LRH keinerlei Hinweise darauf feststellen, dass z. B. neue Gremienmitglieder aus der Verwaltung in einer geeigneten Weise auf fachliche und rechtliche Pflichten von besonderer Bedeutung vorbereitet worden sind. In diesem Zusammenhang ist eine Anregung des Ministe-

¹ Vgl. Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes Schleswig-Holstein, Tz. 108.

riums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur im Vorfeld der Erarbeitung der Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes aus dem Jahr 2002 zu zitieren. Dieses hatte es für notwendig gehalten, auf Grundlage der Hinweise eine Informationsveranstaltung anzubieten mit dem Ziel, den Umgang mit den Hinweisen zu verbessern, Informationslücken abzubauen sowie Sinn und Bedeutung der Vorschriften transparent zu machen. Die Beteiligungsverwaltung hat diese Anregung nicht aufgegriffen.

Das **Finanzministerium** weist darauf hin, die Beteiligungsverwaltung habe hierauf in Einzelgesprächen mit den in Fachressorts zuständigen Mitarbeitern reagiert.

15.2.2 Sicherstellung des Landesinteresses

Gem. § 65 Abs. 5 LHO hat die Beteiligungsverwaltung darauf hinzuwirken, dass die auf Veranlassung des Landes gewählten oder entsandten Mitglieder der Aufsichtsorgane der Landesunternehmen bei ihrer Tätigkeit die besonderen Interessen des Landes berücksichtigen. Zu diesem Zweck hat die Beteiligungsverwaltung die Sitzungsunterlagen durchzusehen und vorbereitende Vermerke zu erstellen. Der LRH hat bei ausgewählten Unternehmen um die Vorlage dieser Vermerke gebeten. Die Herausgabe wurde allerdings vom Finanzministerium für Landesbeteiligungen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft mit den Hinweisen verweigert, es handele sich um persönliche Unterlagen der Aufsichtsratsmitglieder. Die Mitgliedschaft in Aufsichtsgremien sei eine Nebentätigkeit (Nebenamt), die Inanspruchnahme der Mitarbeiter der Beteiligungsverwaltung falle daher unter die Nebentätigkeitsverordnung¹. Die Herausgabe sei zudem aktienrechtlich unzulässig und würde möglicherweise eine strafrechtliche Verfolgung nach §§ 353 b und 203 Abs. 2 StGB² nach sich ziehen.

Der LRH verweist auf die Sonderregelung in § 395 AktG³. Danach sind von der aktienrechtlichen Geheimhaltungspflicht für Mitteilungen im dienstlichen Verkehr neben den Aufsichtsratsmitgliedern selbst (§ 394 AktG) auch die Personen befreit, die damit betraut sind, die Beteiligungen einer Gebietskörperschaft zu verwalten oder die Betätigung der Gebietskörperschaft als Aktionär sowie die Tätigkeit der auf Veranlassung der Gebietskörperschaft gewählten oder entsandten Aufsichtsratsmitglieder zu prüfen.

¹ Nebentätigkeitsverordnung (NtVO) vom 30.03.1990, GVOBl. Schl.-H. S. 257, zuletzt geändert durch Art. 16 des Gesetzes vom 15.06.2004, GVOBl. Schl.-H. S. 153.

² Strafgesetzbuch i. d. F. der Bekanntmachung vom 13.11.1998, BGBl. I S. 3322, zuletzt geändert durch Gesetz vom 11.02.2005, BGBl. I S. 239.

³ Aktiengesetz vom 06.09.1965, BGBl. I S. 1089, zuletzt geändert durch Gesetz vom 15.12.2004, BGBl. I S. 3408.

Das Aktienrecht sichert somit ausdrücklich auch die Umsetzung der Prüfungsrechte des LRH.

Die Durchsicht der von Unternehmen übersandten Unterlagen und die Abstimmung von Stellungnahmen und Beschlussvorschlägen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten stellt zudem eine originäre, aus dem Haushaltsrecht abzuleitende Dienstaufgabe der Beteiligungsverwaltung dar. Die dienstlich erstellten Vermerke unterliegen dem Herausgabeanspruch des LRH gem. § 95 LHO.

Darüber hinaus sind Tätigkeiten der Aufsichtsgremien regelmäßig nicht an die Person geknüpft, sondern stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der konkreten Position bzw. der Tätigkeit im Hauptamt. So soll die Berufung von Angehörigen des öffentlichen Dienstes sowie Inhabern öffentlicher Ämter in Gesellschaftsgremien grundsätzlich im Zusammenhang mit dem Hauptamt erfolgen und mit dem Ausscheiden aus dem Hauptamt enden, soweit nicht für die Zeit nach Beendigung des Hauptamts eine anderweitige Regelung im Einzelfall ausdrücklich erfolgt.¹

Gem. § 3 NtVO sollen Tätigkeiten für eine Gebietskörperschaft grundsätzlich in ein Hauptamt eingeordnet werden, wenn sie mit ihm im Zusammenhang stehen. Ein Zusammenhang mit dem Hauptamt besteht, wenn die Tätigkeit durch Rechts- oder Verwaltungsvorschrift mit einem bestimmten Amt verbunden ist oder wenn sie der Beamtin oder dem Beamten als Inhaberin oder Inhaber des Hauptamts übertragen worden ist. Es ist unzulässig, eine Zuordnung zum Nebenamt vorzunehmen, um eine zusätzliche Vergütungsmöglichkeit zu schaffen für eine Tätigkeit, die der Beamte in Ausübung seines Hauptamts erbringt.

Nach Auffassung des LRH werden die ministeriellen Bediensteten in ihrem Aufgabengebiet „Beteiligungsverwaltung“ tätig, wenn sie in ein Aufsichtsorgan von Landesbeteiligungen bestellt werden. Bereits aus diesem Grunde handelt es sich bei diesem Personenkreis um die Ausübung einer hauptamtlichen Tätigkeit. Weitergehende Zuordnungen können sich auch aus den Geschäftsverteilungsplänen ergeben. Darüber hinaus werden in den Errichtungsgesetzen Besetzungen an die Funktion geknüpft (z. B. Staatssekretärin/Staatssekretär, Ministerin/Minister). Auch in diesen Fällen ist die Berufung unmittelbar dem Hauptamt zuzuordnen.

Gem. VV Nr. 3 zu § 65 LHO ist vor einer Wahl oder Entsendung aktenkundig zu machen, ob die Tätigkeit in Aufsichtsorganen im Rahmen des Hauptamts oder als Nebentätigkeit ausgeübt wird. Das Finanzministerium hat hierauf bezogene Nachfragen des LRH nicht beantwortet.

¹ Vgl. Hinweise für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes Schleswig-Holstein, Tz. 52.

Das **Finanzministerium** teilt nicht die Rechtsauffassung des LRH, die Tätigkeit in einem Aufsichtsorgan einer Landesbeteiligung sollte dem Hauptamt zugeordnet werden. Das Innenministerium werde zu diesem Thema einen Grundsatzentwurf in die Ressortabstimmung geben und auch dem LRH zuleiten.¹ Die für die Personalverwaltung zuständigen Ressorts seien auf der Grundlage der Rechtsauffassung des Finanzministeriums auf die Notwendigkeit der Zuordnung der Tätigkeit zum Haupt- bzw. Nebenamt in einem Rundschreiben zwischenzeitlich aufmerksam gemacht worden.

Der **LRH** erwartet, dass seine differenzierte Betrachtung in die endgültige Fassung des Grundsatzentwerfes Eingang findet.

15.3 **Unterrichtungen des LRH**

Der LRH hat es im Rahmen der „Unterrichtungen“ gem. § 69 LHO in der Vergangenheit akzeptiert, dass neben den Jahresabschlüssen (Wirtschaftsprüfungsberichten) lediglich die Niederschriften der Gremiensitzungen sowie das Ergebnis der Prüfung durch das Finanzministerium bereitgestellt werden. Der Verzicht des LRH auf eine umfassende, wortgenau an der LHO orientierte Unterrichtung sollte der Vereinfachung des Verfahrens dienen. Der LRH hat nunmehr in seiner Prüfung festgestellt, dass in Einzelfällen auch wesentliche Informationen nicht mitgeteilt wurden. Er erwägt daher, künftig eine vollständige Unterrichtung - eng orientiert an den Vorgaben der LHO - zu erbitten, die auch sämtliche Unterlagen einschließt, die den entsandten oder gewählten Mitgliedern des Aufsichtsorgans zur Verfügung stehen. Zur Verbesserung der Unterrichtungen strebt der LRH auf die jeweilige Beteiligung bezogene einvernehmliche Lösungen an.

Der LRH hat in der Vergangenheit wiederholt „Unterrichtungen“ gem. § 102 LHO² nicht den gebotenen Anforderungen entsprechend erhalten. Er erwartet, dass das Finanzministerium künftig den LRH unverzüglich gem. § 102 LHO unterrichtet und hierbei einen angemessenen Zeitraum für Stellungnahmen noch vor der endgültigen Entscheidung berücksichtigt. Mittelbare Unterrichtungen über die Vorsitzende/den Vorsitzenden des Finanzausschusses entsprechen nicht dem Gesetz. Um eine fundierte fachliche Stellungnahme abgeben zu können, sind zudem häufig weitergehende Informationen erforderlich, als diese im Umdruck für den Finanzausschuss enthalten sind.

¹ Das Innenministerium hat mit Schreiben vom 17.03.2005 den Entwurf eines Erlasses zum Nebentätigkeitsrecht den Ressorts und dem LRH zur weiteren Abstimmung zugeleitet.

² „Der LRH ist unverzüglich zu unterrichten, wenn ... unmittelbare Beteiligungen des Landes oder mittelbare Beteiligungen i. S. von § 65 Abs. 3 an Unternehmen begründet, wesentlich geändert oder aufgegeben werden. ...“.

15.4 **Beteiligungsbericht**

Mithilfe des gem. § 65 Abs. 7 LHO vorgesehenen, von der Landesregierung an den Landtag gerichteten Beteiligungsberichts können wichtige Informationsbedarfe des Landtags gedeckt werden. Der Landtag hat aufgrund seiner Budgetverantwortung naturgemäß ein besonderes Interesse, über mögliche Belastungen des Landeshaushalts informiert zu werden, die ggf. aus Beteiligungen des Landes an privatrechtlichen Unternehmen resultieren. Um diese abschätzen zu können, sind Informationen über Unternehmensentwicklungen, Unternehmenserfolge, Finanzbeziehungen zwischen Beteiligungen und dem Landeshaushalt sowie Chancen und Risiken unerlässlich.

Die bislang veröffentlichten Beteiligungsberichte werden inhaltlich einem solchen Informationsanspruch nicht ausreichend gerecht. Der LRH erwartet, dass das Finanzministerium seine bisherigen Angaben im Beteiligungsbericht in dieser Hinsicht kritisch überprüft bzw. entsprechend weiterentwickelt. Angesichts des sehr heterogenen Beteiligungsbestands werden standardisierte Darstellungen kaum den individuellen Problemstellungen der einzelnen Unternehmen gerecht. Auch sollte das Finanzministerium seine Angaben zu Zielsetzungen und Erfolgskontrollen konkretisieren sowie seine Bemühungen um aktuelle Aussagen verstärken, um eine zeitnahe Erörterung des Berichts in den entsprechenden Landtagsgremien zu ermöglichen.

Neben diesem formellen Beteiligungsbericht bedarf es einer Berichterstattung insbesondere gegenüber dem Unterausschuss des Finanzausschusses für Unternehmensbeteiligungen des Landes über die wirtschaftliche Entwicklung zumindest bei den wichtigsten Landesbeteiligungen, insbesondere bei größeren Abweichungen vom Wirtschaftsplan und besonderen Geschäftsvorfällen, soweit bedeutsame Auswirkungen auf den Landeshaushalt zu erwarten sind.

15.5 **Beteiligungscontrolling**

Erste Konzeptansätze zur Einführung des Beteiligungscontrollings aus dem Jahr 2001 haben sich z. T. als nicht geeignet erwiesen. Es fehlt eine nachvollziehbare Zieldefinition, außerdem war die Abstimmung mit den Fachressorts und den Beteiligungen nicht ausreichend. Darüber hinaus bestehen einige weitere Defizite. So wurde eine für Modernisierungsvorhaben unerlässliche detaillierte Analyse des „Status-quo“ nicht durchgeführt. Bereits aus einer intensiven und selbstkritischen Auseinandersetzung mit der bisherigen Aufgabenwahrnehmung hätte die Beteiligungsverwaltung wertvolle und konkrete Ansatzpunkte für eine verbesserte Beteiligungssteuerung gewinnen können.

Das **Finanzministerium** versteht das Konzept aus 2001 dagegen als Rahmenkonzept, welches als Grundlage für die weitere Entwicklung dienen sollte. Es hält dieses nach wie vor für geeignet.

Es ist weiterhin der Ansicht, dass eine Abstimmung mit den Fachressorts vor und nach der Kabinettsbefassung stattgefunden habe. Ob diese Abstimmung ausreichend war, könne der LRH nicht abschließend beurteilen, da ihm nur der Kabinettsbeschluss vorgelegt wurde.

Der **LRH** weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass den Fachressorts und den Beteiligungen zu dem Konzept aus 2001 bereits konkrete Kennzahlen vorgeschlagen sowie ein EDV-Programm zu deren Berechnung und damit zur Umsetzung des Konzepts bereitgestellt wurden.

Fachressorts und Beteiligungen haben daraufhin u. a. die fachliche Eignung des Modells zur Abbildung der monetären Ziele infrage gestellt und mit überzeugenden Gründen abgelehnt. Hiernach beauftragte das Finanzministerium ein Beratungsunternehmen.

Der LRH hält an seiner Bewertung fest, dass unabhängig vom Inhalt der ihm nicht vorgelegten Kabinettsvorlage die Abstimmung mit den Fachressorts und den Beteiligungen im Vorfeld des Beratungsauftrags nicht ausreichend war.

Die Erarbeitung eines qualifizierten Beteiligungscontrollings, die seit kurzem durch eine Unternehmensberatung begleitet wird, kann zu einer Verbesserung des Beteiligungsmanagements beitragen. Allerdings haben die seit ca. 2001 laufenden Bemühungen zur Optimierung des Beteiligungscontrollings noch nicht zu spürbaren Verbesserungen geführt. Die Erfahrungen, die sich aus der Auseinandersetzung mit der bisherigen Aufgabenwahrnehmung ergeben, sollten bei der weiteren Projektarbeit berücksichtigt werden.

Das **Finanzministerium** begründet das Fehlen spürbarer Verbesserungen damit, dass der Abstimmungsprozess mit den Fachressorts und den Beteiligungen noch nicht abgeschlossen sei.

Der **LRH** ist zudem der Auffassung, dass ein Beteiligungscontrolling vom vorhandenen internen betrieblichen Rechnungswesen und Unternehmenscontrolling keineswegs getrennt gesehen werden darf, sondern dass die Systeme aufeinander aufbauen müssen, um zusätzlichen Aufwand zu vermeiden. Er begrüßt daher, dass inzwischen ein Aufsetzen des Beteiligungscontrollings auf diese Systeme vorgesehen ist. Bei der Auswahl von Kennzahlen sollte aufgrund des heterogenen Beteiligungsbestands weniger eine Standardisierung als vielmehr die Steuerungsrelevanz bezogen auf das jeweilige Unternehmen im Vordergrund stehen.

15.6 Organisationsmodelle

In die Überlegungen zur Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements sollten auch neue Organisationsmodelle einbezogen werden. Dabei werden die Möglichkeiten und Ergebnisse des Controllings und die Verantwortung der Fachressorts eine wesentliche Rolle spielen müssen. Vorrangig ist, dass die Qualität der Aufgabenerledigung möglichst verbessert wird, zumindest aber sichergestellt bleibt.

Vor dem Hintergrund beschränkter Personalkapazitäten sollte die Organisation und Ausgestaltung der Beteiligungsverwaltung insgesamt auf den Prüfstand gestellt werden. Eine Konzentration der Beteiligungsverwaltung auf Kernaufgaben erscheint dem LRH durchaus überlegenswert, soweit nicht haushaltswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Gesichtspunkte bei bedeutenden Landesbeteiligungen die zentrale Zuständigkeit des Finanzministeriums als Beteiligungsministerium weiterhin erfordern. Zu den Kernaufgaben gehören regelmäßig die Wahrnehmung übergreifender Querschnitts- und Grundsatzaufgaben, die Beratung der Gremienmitglieder sowie die Unterstützung der Fachressorts bei der strategischen Zielsetzung.

Über die bisherigen unmittelbaren Landesbeteiligungen hinaus könnte die Beteiligungsverwaltung als zentraler Know-how-Pool auch für kaufmännisch geführte Landesbetriebe genutzt werden. Die fachliche Verantwortlichkeit für die Hinweise, die Entwicklung von Mustergesellschaftsverträgen oder Leitlinien für Geschäftsführerverträge und Vergütungen für Geschäftsführer stellen zentrale Querschnittsaufgaben dar.

Einzelne Aufgaben könnten zur Vermeidung von Doppelarbeiten von den Fachressorts in eigener Verantwortung wahrgenommen werden, wobei wesentliche Entscheidungen im Einvernehmen mit dem Finanzministerium zu treffen sind.