

2017



SACHSEN-ANHALT
Ministerium der Finanzen

erstellt durch:

Ministerium der Finanzen des Landes
Sachsen-Anhalt, Referat 31
Zentrales Beteiligungsmanagement des Landes,
Unternehmen des öffentlichen Rechts,
Stiftungsangelegenheiten

Stand: 11.10.2017



Inhalt

Erläuterungen / Abkürzungen	III
1. Beschluss des Landtages zum Aufbau eines Beteiligungscontrollings.....	1
2. Organisationsstruktur des Beteiligungsmanagements.....	1
3. Managementstil	1
4. Umsetzung des Beschlusses des Landtages zum Aufbau eines Beteiligungscontrollings	2
5. Anwendungsbereich des Beteiligungscontrollings	3
6. Aufbau des Berichtswesens	4
7. Ablauf der Berichtserstellung	4
Anlagenverzeichnis:	11

Erläuterungen / Abkürzungen

BHB	Handbuch für das Beteiligungsmanagement (Beteiligungshandbuch)
Berichtsstichtag	jeweiliges Quartalsende
Berichtsverfasser	die Berichtserstellung erfolgt i.d.R. durch den zuständigen Sachbearbeiter des für die jeweilige Gesellschaft zuständigen Referatsteils des ZBM
Datenmanager	durch ihn erfolgt die Datenerhebung (z.B. Gesellschaft, Fachressort, Statistisches Landesamt usw.)
Rn.	Randnummer
ZBM	Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt Referat 31, Zentrales Beteiligungsmanagement des Landes, Unternehmen des öffentlichen Rechts, Stiftungsangelegenheiten

1. Beschluss des Landtages zum Aufbau eines Beteiligungscontrollings

Mit seinem Beschluss zur Haushaltsrechnung für das Haushaltsjahr 2010 vom 21. März 2013 auf Empfehlung des Unterausschusses Rechnungsprüfung vom 2. Mai 2012 hat der Landtag von Sachsen-Anhalt die Landesregierung beauftragt, zur erfolgreichen Steuerung der Beteiligungsunternehmen ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dem wesentliche beteiligungsspezifische Kennzahlen, Verhältniskennzahlen und Leistungsziele aus den strategischen Zielvorgaben der Landesregierung abgeleitet werden können. Das Erreichen dieser Zielvorgaben ist nach diesem Beschluss durch das ZBM zu überwachen, welches die erzielten Erkenntnisse den Vertretern des Landes in den Unternehmensgremien mitzuteilen hat. Das in diesem Sinne standardisierte Berichtswesen soll gravierende Abweichungen von den Zielvorgaben aufzeigen, Lösungsvorschläge unterbreiten und letztendlich Steuerungsaktivitäten durch die Unternehmensgremien ermöglichen.

2. Organisationsstruktur des Beteiligungsmanagements

Durch das ZBM soll nach einheitlichen, fachlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Gesichtspunkten unter gleichzeitiger Wahrung der fachpolitischen Verantwortung der Fachministerien der besondere öffentliche Zweck der Beteiligungen fachlich bestmöglich und zugleich wirtschaftlich erfüllt werden (Rn. 173 BHB). Das ZBM standardisiert neben der Führung auch die Steuerung der Beteiligungen des Landes (Rn. 174 BHB).

3. Managementstil

Das Land als Anteilseigner steuert seine Beteiligungen aktiv, setzt Prioritäten und vergleicht kontinuierlich die Ausrichtung des Portfolios mit anderen Bundesländern und privaten Gesellschaften, statt reaktiv zu verwalten. Im Rahmen der aktiven Steuerung wird das Zentrale Beteiligungsmanagement die Unternehmensaktivitäten eng begleiten und die Geschäftsentwicklung zeitnah auswerten und bei Fehlentwicklungen entsprechende Handlungsvorschläge entwickeln und Maßnahmen ergreifen (Rn. 175 BHB).

4. Umsetzung des Beschlusses des Landtages zum Aufbau eines Beteiligungscontrollings

Im BHB, Teil B, Abschnitt 1.3 werden das Zielsystem bei den Beteiligungen des Landes und der Aufbau des Beteiligungscontrollings beschrieben.

Die Steuerung der Beteiligungen des Landes soll über unternehmensspezifische Zielsysteme erfolgen. Diese haben die Funktion, das mit den Unternehmen verfolgte wichtige Landesinteresse in einem klar gegliederten und abgestuften System auf einzelne Ziele – fachlich und wirtschaftlich zu konkretisieren (Rn. 170 BHB).

Der Aufbau des Zielsystems ist in Rn. 171 BHB geregelt. Für die Umsetzung des Beteiligungscontrollings ist die Entwicklung eines Zielbildes für jedes Unternehmen vorgesehen. Das Zielbild enthält die mit den Fachressorts abgestimmten Vorstellungen des Gesellschafters über die inhaltliche, organisatorische und personelle Gestaltung der Arbeit in den Beteiligungen.

Die Geschäftsführung erstellt ein strategisches Unternehmenskonzept für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren. Dieses Unternehmenskonzept muss von den entsprechenden Gremien der Gesellschaft beschlossen und soll regelmäßig aktualisiert werden.

Die Steuerung der landesbeteiligten Unternehmen erfolgt anhand von Unternehmenszielen, die zwischen dem Zentralen Beteiligungsmanagement, dem Fachressort und dem Aufsichtsrat abgestimmt und mit der Geschäftsführung vereinbart werden. Das Zielsystem soll neben finanzwirtschaftlichen Zielen auch aufgabenspezifische Ziele beinhalten, die aus dem wichtigen Landesinteresse abzuleiten sind.

Aus den mit dem Unternehmen vereinbarten Zielen werden beteiligungsspezifische Kennzahlen abgeleitet und messbare Zielwerte zu diesen Kennzahlen definiert. Diese Zielvorgaben und -werte fließen in die Unternehmensplanung ein.

Das Beteiligungscontrolling dient der koordinierenden Informationsversorgung der Gesellschaftervertreter und Aufsichtsräte bei der Planung, Kontrolle und Steuerung der Beteiligungsunternehmen (Rn. 172 BHB).

Das Beteiligungscontrolling soll keine einmalig/fallweise auftretenden Informationsbedürfnisse befriedigen müssen und nicht die Aufgabe der Revision, der Wirtschaftsprüfer, des Landesrechnungshofes, der Geschäftsführer oder des Aufsichtsrates ersetzen. Das Beteiligungscontrolling ist nur dort aufzubauen, wo die Daten mit vertretbarem Aufwand erhoben, analysiert, hinsichtlich eventueller Abweichungen und/oder erkannter Risiken bewertet und in eventuell notwendige Steuerungsmaßnahmen umgesetzt werden können.

Im Ergebnis soll ein regelmäßiges Berichtswesen aufgebaut werden, anhand dessen von Seiten des Gesellschafters und des jeweils zuständigen Fachressorts Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.

5. Anwendungsbereich des Beteiligungscontrollings

Das Beteiligungscontrolling wurde bei folgenden Landesgesellschaften implementiert:

- ✓ Lotto-Toto GmbH Sachsen-Anhalt (LTSA)
- ✓ Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IMG)
- ✓ IBG Beteiligungsgesellschaft Sachsen-Anhalt mbH (IBG)
- ✓ Salus gGmbH (Salus)
- ✓

Zukünftig ist geplant, dass Beteiligungscontrolling auf weitere Gesellschaften auszudehnen, an denen das Land mit Mehrheit beteiligt ist.

6. Aufbau des Berichtswesens

Das Beteiligungscontrolling erfolgt nach einem einheitlichen Berichtsmuster mit folgendem Aufbau:

- I. fachpolitische Ziele
- II. finanzpolitische Ziele
- III. besondere Geschäftsvorfälle/Risikomanagement
- IV. Bewertung
- V. Handlungsempfehlungen/Maßnahmen
- VI. Umsetzungsstand

7. Ablauf der Berichtserstellung

1) Festlegung der Kennzahlen und Verantwortlichkeiten

In Abstimmung zwischen dem ZBM, dem Fachressort und der Geschäftsführung des Unternehmens werden i.d.R. zwischen 20 bis 25 unternehmensspezifische fach- und finanzpolitische Ziele festgelegt. Die finanzpolitischen Ziele werden dabei nochmals in betriebs- und haushaltswirtschaftlicher Ziele unterteilt. Die mit dem Unternehmen vereinbarten Ziele sollen dem **SMART-Konzept** entsprechen:

S wie spezifisch:	Die Ziele sollen so genau und konkret wie möglich sein.
M wie messbar	Die Ziele sollen möglichst anhand einer Kennzahl gemessen werden. Zu jeder Kennzahl ist ein Zielwert zu definieren.
A wie anspruchsvoll	Die Ziele sollen herausfordernd - aber nicht überfordernd sein. Hierzu sind Vergleiche mit den Vorjahren und anderen Unternehmen (Benchmarking) vorzunehmen.
R wie realistisch	Die Ziele müssen realistisch und erreichbar sein.
T wie terminierbar	Zu jedem Ziel gehört eine klare Vorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Soweit die Kennzahlen nicht direkt aus den Unternehmenskonzepten abzuleiten sind, stimmt das ZBM mit dem zuständigen Fachressort und der Gesellschaft rechtzeitig die Aktualität der ausgewählten Kennzahlen ab. Die Angabe von Kennzahlen erfolgt immer kumulativ, d. h. vom 01.01. eines Jahres bis zum Berichtsstichtag.

Mit der erstmaligen Auswahl einer Kennzahl ist eine möglichst detaillierte Definition zu erstellen, damit die Berichtsempfänger der Quartalsberichte die Datengrundlage für die Kennziffer nachvollziehen können.

Mit der Festlegung der Kennzahlen sind diese auch in die folgenden Zielkategorien einzuordnen:

- ✓ Input (Ressourcenverbrauch)
- ✓ Output (Produkte/Aufgabenerledigung)
- ✓ Outcome (Wirkung/Zielerreichung).

Weiterhin sind durch den Datenmanager diejenigen Berichte anzugeben, in denen die Kennzahl ebenfalls enthalten ist, damit dem ZBM die Prüfung ermöglicht wird, ob in den Berichten des ZBM und des Unternehmens Datenidentität besteht.

In Bezug auf die Datenbereitstellung besteht seitens des ZBM die Anforderung, dass die Daten zeitnah nach dem Berichtsstichtag (i.d.R. max. 15 Tage nach dem Berichtsstichtag) von der Gesellschaft bzw. dem zuständigen Fachressort zur Verfügung gestellt werden, damit bei möglichen Zielverfehlungen durch das ZBM zeitnah Handlungsvorschläge unterbreitet werden können. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den bereitgestellten Daten um vorläufige Zahlen handelt, welche spätestens im Rahmen der Jahresabschlussprüfung nochmals einer Überprüfung und ggf. Anpassung unterzogen werden.

Sollten die Quartalswerte für eine Kennzahl nicht bis zum 15. Tag nach dem Berichtsstichtag vorliegen, ist in Abstimmung zwischen dem ZBM und dem Datenmanager ein abweichender Bereitstellungstermin oder ein vom Quartalsende abweichender Berichtsstichtag zu definieren.

Zusammengefasst besteht der Prozess zur Festlegung der Kennzahlen und Verantwortlichkeiten aus folgenden Schritten:

1. Festlegung der Kennzahlen (einschließlich genaue Definition/ Erläuterung jeder Kennzahl)
2. Festlegung der Zielkategorien
3. Festlegung der Verantwortlichkeiten, Datengrundlagen und Termine zur Festlegung der Sollvorgaben
4. Festlegung der Verantwortlichkeiten, Datengrundlagen und Termine zur Ermittlung der Ist-Werte

In der **Anlage 1** sind für jede Kennzahl die Zielkategorie, die Verantwortlichen, die Datengrundlage und die Termine zur Festlegung der Sollvorgaben bzw. Ermittlung der Ist-Werte zu benennen. Für die Definition/Erläuterung jeder Kennzahl ist das hierfür vorgesehene Formular (**Anlage 3**) zu verwenden.


2) Festlegung der Sollvorgaben und Abweichungslimite


Die Festlegung der Sollwerte für die vereinbarten Kennziffern sollte bis spätestens Ende Februar eines Jahres erfolgen. Die Zielerreichung der Gesellschaft sollte vorzugsweise im Quartal mindestens jedoch jährlich gemessen werden. Bei einer jährlichen Messung der Zielerreichung ist nur eine Sollvorgabe für das Gesamtjahr notwendig. Bei einer quartalsweisen Ermittlung der Zielerreichung ist hingegen eine Sollvorgabe pro Quartal erforderlich. Sofern keine Schwankungen innerhalb eines Jahres auftreten, können die unterjährigen Sollvorgaben linear aus der Sollvorgabe für das Gesamtjahr ermittelt werden z.B. Sollvorgabe 1. Quartal = Sollvorgabe Gesamtjahr geteilt durch vier. Bei Verhältniskennziffern kann es zweckmäßig sein, über das Gesamtjahr eine einheitliche Zielvorgabe zu wählen.

Darüber hinaus sind zu jeder Kennzahl Abweichungslimite bzw. -korridore festzulegen, anhand dessen die Zielerreichung als Ampel visuell dargestellt wird.


Bei der Verwendung von (einseitigen) Abweichungslimiten ist die Ampel wie folgt zu interpretieren:


Ampel zeigt  : Die Sollvorgabe wurde erreicht.


Ampel zeigt  : Die Sollvorgabe wurde verfehlt, jedoch wurde das Abweichungslimit nicht über- bzw. unterschritten.

Ampel zeigt  : Die Sollvorgabe und das Abweichungslimit wurden über- bzw. unterschritten.

Bei der Verwendung von (beidseitigen) Abweichungskorridoren ist die Ampel hingegen folgendermaßen zu interpretieren:

Ampel zeigt  : Der Ist-Wert befindet sich in der Nähe der Sollvorgabe innerhalb des engen Abweichungskorridors.

Ampel zeigt  : Die Sollvorgabe wurde verfehlt, jedoch befindet sich der Ist-Wert noch innerhalb eines akzeptablen Abweichungskorridors.

Ampel zeigt  : Die Sollvorgabe wurde deutlich verfehlt. Der Ist-Wert befindet sich außerhalb aller Abweichungskorridore.

Zusammengefasst besteht der Prozess zur Festlegung der Sollvorgaben und Abweichungslimite aus folgenden Schritten:

- ✓ 1. Festlegung der Soll-Werte für jedes Quartal
- ✓ 2. Festlegung der Abweichungslimite bzw. –korridore

Für die Übermittlung der Sollvorgaben und Abweichungslimite ist das hierfür vorgesehene Formular (**Anlage 3**) zu verwenden. Nach Fertigstellung der **Anlagen 1 und 3** sind diese vom Berichtsverfasser dem für das Beteiligungscontrolling zuständigen Referatsteil des ZBM zur Kenntnis zu geben.

3) Ermittlung der Ist-Werte

Für die Datenerhebung ist jeweils ein Datenmanager zuständig. Der Datenmanager (z.B. Gesellschaft, Fachressort, Statistisches Landesamt usw.) ermittelt die Daten für die jeweilige Kennzahl (**Nr. I und II**) eigenverantwortlich und zeitnah. Die Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleich) ist vom Datenmanager insbesondere bei Abweichungen in der dafür vorgesehenen Spalte kurz zu bewerten, d.h. die Gründe für die Zielerreichung/-verfehlung sind darzulegen.

Der für die jeweilige Kennzahl zuständige Datenmanager hat die Daten für jede Kennzahl zum festgelegten Zeitpunkt der Datenbereitstellung dem ZBM zuzuleiten.

Der Datenmanager stellt zum vorgegebenen Stichtag die Daten mittels einheitlichen Berichtsmusters im Excelformat dem ZBM zur Verfügung. Bei neuen Kennzahlen ist neben dem Ist-Wert auch der Vorjahreswert durch den Datenmanager an das ZBM zu übermitteln.

Zusammengefasst besteht der Prozess zur Ermittlung der Ist-Werte aus folgenden Schritten:

- ✓ 1. termingerechte Ermittlung der Ist-Werte durch den jeweiligen Datenmanager und bewertet diese in Kurzform
- ✓ 2. Durchführung des Soll-Ist-Vergleichs und Bewertung der Zielerreichung
- ✓ 3. Datenlieferung durch den jeweiligen Datenmanager an den Berichtsverfasser

Die Daten werden bis zum festgelegten Lieferstichtag mittels einheitlicher Exceltabelle vom Datenmanager bereitgestellt. Ein entsprechendes Formular ist in der **Anlage 2, Teil 1** beigefügt.

4) Berichtserstellung

Der Berichtsverfasser kontrolliert die übermittelten Daten anhand anderer Quellen auf Plausibilität (Datenidentität). Außerdem überprüft der Berichtsverfasser die durch den

Datenmanager vorgenommene Bewertung und nimmt ggf. Anpassungen an der Bewertung des Datenmanagers vor.

Weiterhin ermittelt der Berichtsverfasser Geschäftsvorfälle und mögliche Risiken im Unternehmen, die eine Begleitung durch den Gesellschafter bzw. dem Aufsichtsrat erfordern oder den Haushalt des Landes belasten könnten und stellt diese im Risikobericht/besondere Geschäftsvorfälle **(Nr. III)** dar.

Außerdem nimmt der Berichtsverfasser eine Gesamtbewertung der Erreichung der Zielvorgaben durch das Unternehmen für das abgelaufene Quartal vor **(Nr. IV)**.

Im Anschluss sind bei einer Gefährdung der vereinbarten Ziele durch den Berichtsverfasser Handlungsempfehlungen/ Maßnahmenvorschläge **(Nr. V)** zu unterbreiten, die mit den Geschäftsführungen der Unternehmen erörtert werden, damit zukünftig die Zielerreichung durch das Unternehmen gewährleistet werden kann.

Letztendlich ist durch den Berichtsverfasser der Umsetzungsstand **(Nr. VI)** der mit den Geschäftsführungen abgestimmten Handlungsempfehlungen/ Maßnahmenvorschläge darzustellen.

Der Quartalsbericht ist i.d.R. innerhalb von 4 Wochen nach dem Berichtsstichtag fertig zu stellen.

Zusammengefasst besteht der Prozess der Berichtserstellung aus folgenden Schritten:

- ✓ 1. Kontrolle der vom Datenmanager bereitgestellten Daten
- ✓ 2. **Prüfung** der vom Datenmanager vorgenommenen Bewertungen
- ✓ 3. Darstellung von Unternehmensrisiken/besonderen Geschäftsvorfällen
- ✓ 4. Gesamtbewertung der Erreichung der Zielvorgaben
- ✓ 5. Unterbreitung von Handlungsempfehlungen/Maßnahmenvorschläge
- ✓ 6. Darstellung des Umsetzungsstands der Handlungsempfehlungen/
Maßnahmenvorschläge

Zur Gewährleistung eines einheitlichen Berichtsformats ist für die Berichterstellung ausschließlich das Muster für den Quartalsbericht zu verwenden (**Anlage 2, Teil 1 und 2**). Dem Quartalsbericht ist als Anlage das Formular zur Abfrage der Soll-Zahlen (**Anlage 3**) beizufügen, da in diesem die Kennzahlen erläutert werden.

5) Berichtsadressaten und Turnus der Berichterstattung

Nach Fertigstellung des Quartalsberichts ist dieser auf dem Dienstweg dem Referatsleiter 31 zur Freigabe zuzuleiten. Die Quartalsberichte dienen der Steuerung durch den Gesellschafter und die Fachministerien. Sie sind daher nach der Freigabe durch den Referatsleiter 31 den weiteren Gesellschaftervertretern, den fachlich zuständigen Mitarbeitern in der Landesverwaltung, der Geschäftsführung der Gesellschaft, den Aufsichtsratsmitgliedern des MF sowie bei haushaltsrelevanten Planabweichungen der Haushaltsabteilung des MF zuzuleiten

Der Adressatenkreis stellt sich wie folgt dar:

Nr.	Adressat	Turnus	Medium
1.	Referatsleiter 31	quartalsweise	per LV
2.	Abteilungsleiter 3	quartalsweise	per Hauspost
3.	zuständiger StS	quartalsweise	per Hauspost
4.	Referatsteil 312	quartalsweise	per E-Mail, Bericht im pdf-Format
5.	Referat 21	bei haushaltsrelevanten Planabweichungen	per E-Mail, Bericht im pdf-Format
6.	Fachressort	quartalsweise	per E-Mail, Bericht im pdf-Format
7.	Geschäftsführung	quartalsweise	per E-Mail, Bericht im pdf-Format
8.	Aufsichtsratsmitglieder des MF	quartalsweise	per E-Mail, Bericht im pdf-Format

Eine Übersicht über die Ansprechpartner in den Unternehmen und Ministerien sowie die Berichtsadressaten ist als **Anlage 4** beizufügen. Die Ablage der Controllingberichte erfolgt zur jeweiligen Gesellschaft im PDF-Format unter dem Az. 7/3 (Vierteljahresberichte – Jahresberichte).

Anlagenverzeichnis:

- 1) Formular zur Festlegung von Verantwortlichkeiten für das Beteiligungscontrolling beim jeweiligen Unternehmen
- 2) Muster für den Quartalsbericht (Teil 1: Excel-Tabelle, Teil 2: Word-Dokument)
- 3) Formular zur Abfrage der Soll-Zahlen (Anlage zum Quartalsbericht)
- 4) Formular zur Erfassung der Ansprechpartner und Berichtsadressaten





Anlage 1 zum Pflichtenheft zur Einführung und Durchführung eines zentralen Beteiligungscontrollings

Unternehmensname			Soll			Ist		
Nr.	Kennzahl	Ziel-kategorie	Festlegung durch	Datengrundlage	festzulegen bis	Datenmanager	Datengrundlage/ Prüfungs-möglichkeit	zu liefern bis
1		Input, Output, Outcome	AR, ZBM, Geschäftsführung, Fachressort	u.a. Unternehmenskonzept, Wirtschaftsplan, Zielvereinbarung	28.02	Unternehmen, Fachressort, Sonstige	u.a. Jahresabschluss, Quartalsbericht, BWA	15 Tage nach Berichtsstichtag
2								
3								
4								
5								
xx								

Controllingbericht zum **x. Quartal 20xx** **Unternehmensname**

Unternehmenslogo

I. fachpolitische Ziele





Nr.	Kennzahl	Vorjahr per xx.xx.xx	Soll per xx.xx.xx	Ist per xx.xx.xx	Ampel	Bewertung
						
						
						
						

Controllingbericht zum **x. Quartal 20xx** **Unternehmensname**

Unternehmenslogo





II. finanzpolitische Ziele

1) betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Nr.	Kennzahl	Vorjahr per xx.xx.xx	Soll per xx.xx.xx	Ist per xx.xx.xx	Ampel	Bewertung
						
						
						
						

Controllingbericht zum **x. Quartal 20xx** **Unternehmensname**

2) Haushaltskennzahlen

Nr.	Kennzahl	Vorjahr per xx.xx.xx	Soll per xx.xx.xx	Ist per xx.xx.xx	Ampel	Bewertung
10						
11						
12						
13						

3) Kennzahlen Zielvereinbarungen Geschäftsführung

Nr.	Kennzahl	Soll per xx.xx.xx	Ist per xx.xx.xx	Veränderung zum Vorjahr	Bonusstufe	Bewertung

Unternehmensname

Nr.	Kennzahl	Erläuterung Kennzahl	SOLL per Q1 20xx	SOLL per Q2 20xx	SOLL per Q3 20xx	SOLL per Q4 20xx	Abweichungs- korridor
1							
2							
3							
4							
5							
xx							

Unternehmensname

Organisation	Ansprechpartner/ Berichtsempfänger	Funktion	Anschrift	E-Mail	Telefonnummer
Gesellschaft					
Ministerium der Finanzen					
Fachministerium					
Haushaltsabteilung MF					
Aufsichtsrat (MF)					