

Konzept

Neuausrichtung des HVV-Konzerns

Implementierung eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK) der Stadt Herford und Satzungsanpassungen

Inhaltsverzeichnis	Seite
A. Ausgangssituation	3
B. Grundkonzept	4
I. Neugestaltung des HVV-Konzerns und der Organe	4
II. Umwandlung von Gesellschaften aus steuerrechtlichen Gründen	6
III. Zielstruktur HVV-Konzern	6
IV. Steuerung des HVV-Konzerns	7
1. Aufsichtsrat / Entscheidungsbaum	7
2. Beiräte	9
3. Sicherung kommunaler Einflussnahme	9
V. Implementierung eines PCGK	10
1. Sinn und Zweck eines PCGK	10
2. Strukturelle Änderungen	11
3. Besetzung des Aufsichtsrates	11
4. PCGK Stadt Herford als Baustein im Gesamtgefüge	12
VI. Kommunalrechtliche Aspekte	12
C. Fazit	13

A. Ausgangssituation

Die Herforder Versorgungs- und Verkehrs-Beteiligungs-GmbH (HVV) hat ein Beratungsunternehmen damit beauftragt, ein Konzept für eine Neuausrichtung des HVV-Konzerns zu entwickeln, welches

- die Implementierung eines Public Corporate Governance Kodex (PCGK) und
- die Umsetzung der damit einhergehenden Satzungsanpassungen im HVV-Konzern vorsieht.

In diesem Zusammenhang war auch zu prüfen, ob die einzelnen Satzungen der Gesellschaften den aktuellen kommunalrechtlichen Vorgaben entsprechen oder Handlungsbedarf besteht.

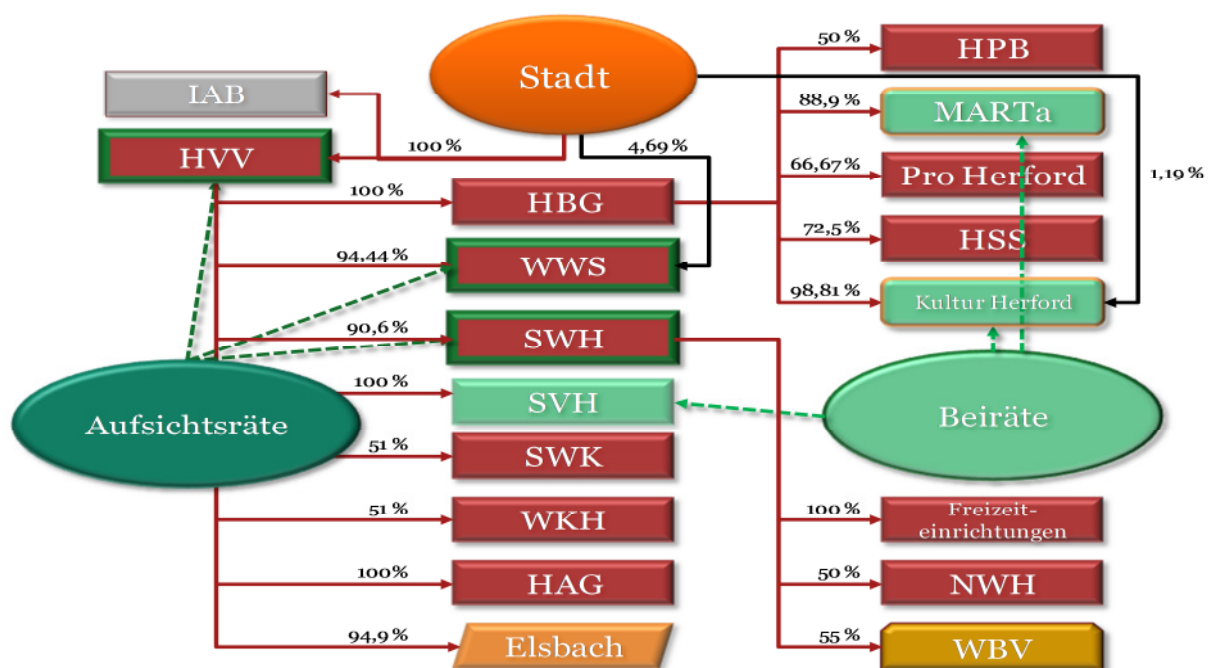
Hauptziele des Konzeptes sind:

- Erhöhung der Transparenz, Kontrolle und Effizienz im HVV Konzern;
- Verbesserung des Informationsflusses zur Stadt Herford (Rat und Beteiligungsmanagement);
- Stärkung des Demokratieprinzips (Steigerung der kommunalen Einflussnahme);
- Einklang von Teilhabe- und Teilnahmerechten;
- Festlegung einheitlicher Standards und gleichartiger Regelwerke;
- Generierung steuerrechtlicher Einsparpotenziale im Rahmen der Umstrukturierung;
- Rechtskonforme Ausgestaltung aller Satzungen.

B. Konzept

I. Neugestaltung des HVV-Konzerns und der Organe

Der Status Quo des HVV-Konzerns¹ sieht Aufsichtsräte bzw. Beiräte derzeit in folgenden Gesellschaften vor:



Legende

	Eigenbetrieb		GmbH (>= 50 %) mit AR
	GmbH (>= 50 %)		GmbH (>= 50 %) mit Beirat
	gGmbH mit Beirat		Personengesellschaft
			Wasser- u. Bodenverband

Es besteht Konsens dahingehend, dass weiterhin Aufsichtsräte in der HVV als Führungsholding und in ihren Tochterunternehmen Stadtwerke Herford GmbH (SWH) und WWS Wohn- und Wirtschafts-Service Herford GmbH (WWS) zu belassen sind.

¹ Dargestellt werden nur Gesellschaften, an denen die Stadt Herford eine (mittelbare) Beteiligung von mindestens 50 % hält.

Der Bereich Kultur soll zusammengeführt und ein fakultativer Aufsichtsrat in einer übergeordneten Gesellschaft vorangestellt werden. Dieses Gremium soll dann als Steuerungsinstrument für den gesamten Kulturbereich genutzt werden, welches sich vorrangig mit der wirtschaftlichen Grundausrichtung der gebündelten Kultursparte im HVV-Konzern befassen soll. Folgende Gesellschaften werden zu einer Kultur-Holding zusammengeführt:

- MARTa Herford gGmbH (MARTa);
- Kultur Herford gGmbH (Kultur Herford).

Damit einhergehend soll der Beirat der Kultur Herford abgeschafft werden.

Hingegen soll der Beirat der MARTa mit einer rein beratenden Funktion bestehen bleiben, um der besonderen Situation in der Gesellschafterstruktur gerecht zu werden. Neben der Stadt Herford (88,9 %) ist eine Vielzahl weiterer privater Anteiligner an dieser Gesellschaft als Förderer des Museums beteiligt. Der SVH-Beirat soll ebenfalls abgeschafft werden. Dieser ist derzeit personenidentisch mit dem Verkehrsausschuss der Stadt Herford besetzt

Die Gesellschaften, die keinen Bezug zu den kulturellen Aufgabenbereichen besitzen und derzeit unterhalb der HBG angesiedelt sind, sollen separiert werden. Angestrebt wird, diese unmittelbar unter die HVV zu hängen. Dies führt zu einer Verkürzung der Entscheidungswege und damit zu einer Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten durch die HVV als Konzern-Holding, was wiederum die gemeindliche Einflussnahme stärkt.

Dies trifft für folgende Gesellschaften zu:

- HPB Beteiligungsgesellschaft mbH (HPB);
- HSS Herforder Stadtgarten- und Schützenhof GmbH (HSS);
- Pro Herford GmbH (Pro Herford);
- WPG Westfälische Propan GmbH (WPG).

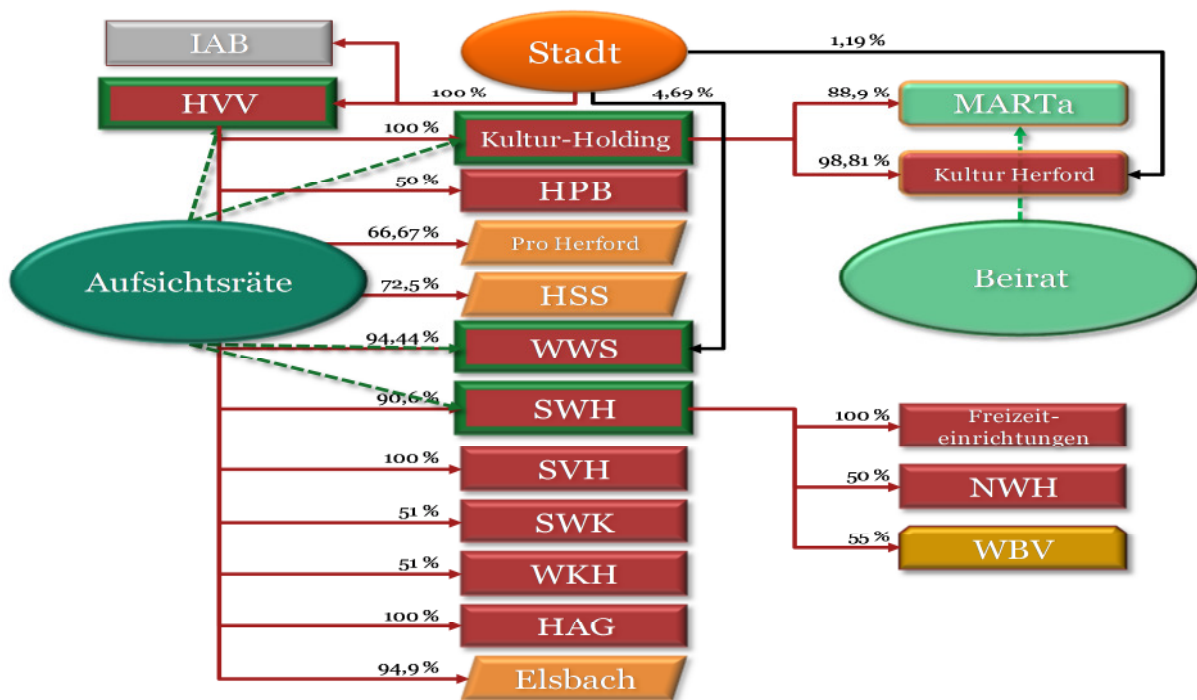
Die jetzige HBG soll auf die HVV verschmolzen und die neu gegründete Kultur-Holding unmittelbare Tochtergesellschaft der HVV werden.

II. Umwandlung von Gesellschaften aus steuerrechtlichen Gründen

In die Überlegungen zur Neugestaltung des HVV-Konzerns wurden auch steuerrechtliche Aspekte mit einbezogen, die auf die Gesellschaftsstruktur unmittelbare Auswirkungen hätten. Danach werden sowohl die Pro Herford als auch die HSS in eine Personengesellschaft umgewandelt.

III. Zielstruktur HVV-Konzern

Der HVV-Konzern würde demnach wie folgt neu geordnet:



Legende

	Eigenbetrieb		GmbH (>= 50 %) mit AR
	GmbH (>= 50 %)		Personengesellschaft
	gGmbH mit Beirat		Wasser- u. Bodenverband
	gGmbH ohne Beirat		

IV. Steuerung des HVV-Konzerns

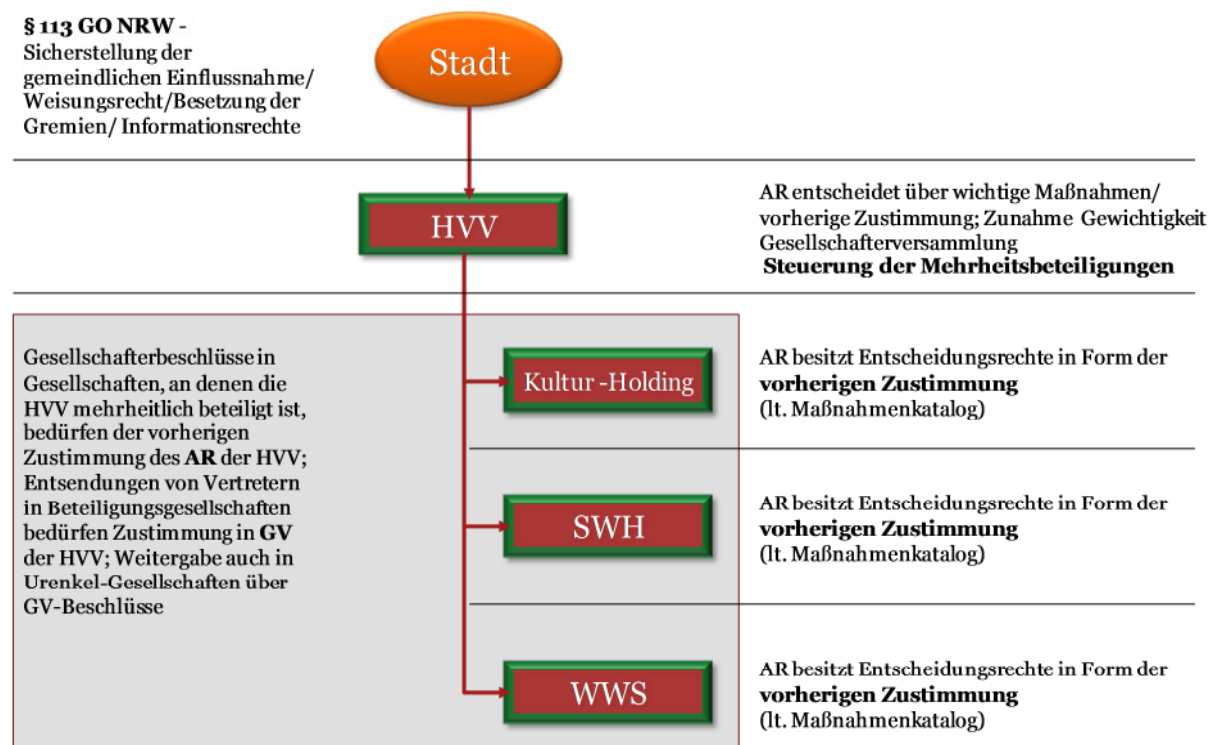
Änderungen in den Organen der einzelnen Konzerngesellschaften sollen durchgeführt werden, um die Steuerungsfunktion der HVV als Holding verbessern und die kommunale Einflussnahme der Stadt Herford gewährleisten zu können.

1. Aufsichtsrat / Entscheidungsbaum

Ein Aufsichtsrat wird als zusätzliches Organ bei der Kultur-Holding eingeführt. Des Weiteren soll ein Gleichlauf der Befugnisse der Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften der HVV hergestellt werden. Allen Aufsichtsräten soll ein Entscheidungsrecht im Rahmen eines noch festzusetzenden Maßnahmenkataloges zukommen.

Ziel ist es, die Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften mit den gleichen Rechten auszustatten.

Nach der Neuausrichtung des HVV-Konzerns ergibt sich folgendes Bild:



Die Steuerung der Mehrheitsbeteiligungen durch die HVV erfolgt wie bisher. Änderungen wird es bei der Zuordnung einzelner Maßnahmen geben, die vom Aufsichtsrat der HVV allein zu entscheiden sind bzw. die dessen vorheriger Zustimmung bedürfen, weil nach der Gemeindeordnung NRW bei Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH sichergestellt sein muss, dass die **Gesellschafterversammlung auch** beschließt über

- den Abschluss und die Änderungen von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Abs. 1 des Aktiengesetzes,
- den Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen,
- den Wirtschaftsplan, die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses sowie
- die Bestellung und die Abberufung der Geschäftsführer, soweit dies nicht der Gemeinde vorbehalten ist.

Danach besitzt der HVV-Aufsichtsrat nur noch ein alleiniges Entscheidungsrecht bei der Bestellung und Abberufung des Abschlussprüfers und bei der Entlastung der Mitglieder der Geschäftsführung.

Die oben aufgeführten Maßnahmen können nur noch der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrates unterliegen und müssen zwingend auch der Gesellschafterversammlung zur Entscheidung vorgelegt werden.

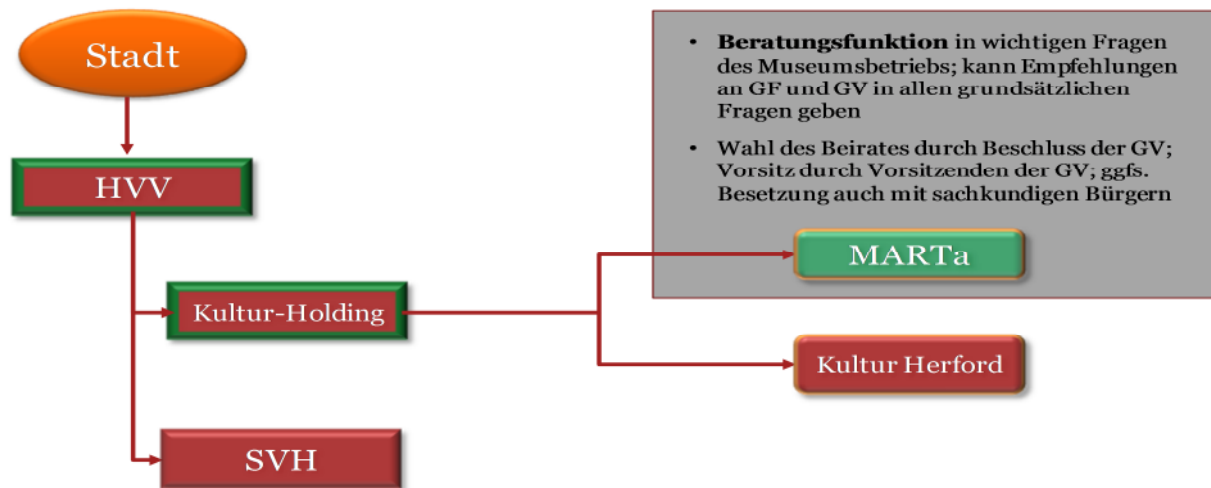
Diese Vorgaben gelten auch für die unterhalb der HVV angesiedelten weiteren Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH, sofern diese einen Aufsichtsrat haben. Dies trifft für die SWH, die WWS und die Kultur-Holding zu. Diese Aufsichtsräte sollen durch die Einholung ihrer vorherigen Zustimmung zu einzelnen Maßnahmen, die in einem einheitlichen Katalog definiert werden sollten, an dem Entscheidungsprozess beteiligt werden. Der Maßnahmenkatalog sollte sich an dem des HVV-Aufsichtsrates anlehnen:

Maßnahmenkatalog - Grundmuster

- | |
|---|
| • Feststellung des Wirtschaftsplanes; |
| • Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung der Geschäftsführung; |
| • Bestellung und Beauftragung des Abschlussprüfers. |
| • Übernahme neuer Aufgaben, soweit nicht die Gesellschafterversammlung zuständig ist; |
| • Erwerb, Veräußerung und Belastung von Grundstücken; |
| • Aufnahme von Darlehen oder sonstiger Sicherheiten; |
| • Auftragsvergaben; |
| • Schenkungen und Verzicht. |

2. Beiräte

Der Beirat der SVH und der Kultur Herford wird aufgegeben, wobei der Beirat der MARTa beibehalten wird (Einbindung der Förderer). Folgendes Bild ergibt sich zukünftig:



3. Sicherung kommunaler Einflussnahme

Die HVV steuert als Konzernmutter ihre Beteiligungsgesellschaften. Die Stadt Herford sichert ihre gemeindliche Einflussnahme durch ihr kommunalrechtlich abgesichertes Entsendungsrecht, insbesondere in die Gremien der HVV. Auch zukünftig soll eine zentrale Steuerung der Gesellschaften durch die HVV als "klassische" Konzernholding erfolgen. Die Möglichkeiten der Einflussnahme werden zukünftig verstärkt und der Informationsfluss hin zum Rat der Stadt Herford/Beteiligungsmanagement deutlich verbessert.

Mit der Neuausrichtung des HVV-Konzerns wird dem Demokratieprinzip und der Sicherung der kommunalen Einflussnahme umfassend Rechnung getragen. Folgende Maßnahme tragen hierzu entscheidend bei:

- Entscheidungswege werden verkürzt: durch die Verschmelzung der HBG auf die HVV fällt eine Ebene der Beteiligungskette für eine Vielzahl von Gesellschaften weg;
- Die Bereiche Kultur werden von den andersartigen Geschäftsbereichen separiert und erhalten mit der Kultur-Holding einen eigenen Aufsichtsrat;
- Die Anzahl der Beiräte wird von drei auf einen Beirat (MARTa) minimiert;
- Die Angleichung des Katalogs der zustimmungspflichtigen Geschäfte in den Organen des HVV-Konzerns führt zu einer Vereinheitlichung des Entscheidungsbaums und zu einem Zuwachs an Praktikabilität und Klarheit;
- Der Aufsichtsrat der HVV wird nur mit gemeindlichen Vertretern besetzt, so dass ein Höchstmaß an kommunaler Einflussnahme erreicht wird;

- Einklang von Teilhabe- und Teilnahmerechten;
- Der Informationsfluss an den Rat/Beteiligungsmanagement wird durch Berichtspflichten der einzelnen Konzerngesellschaften sichergestellt.

V. Implementierung eines PCGK

Der vom Rat der Stadt Herford eingebrachte Entwurf eines PCGK für die Stadt Herford entspricht der Fassung des von den kommunalen Spitzenverbänden erarbeiteten Regelungswerkes mit Stand November 2009. Er soll als Grundgerüst für die zu bearbeitenden Regelungsinhalte dienen und auf die konkreten Belange der Stadt Herford/HVV-Konzern zugeschnitten werden.

Typische Regelungsinhalte des PCGK werden sein:

- Funktion/Stellung der Gesellschafter (öffentliche Hand);
- Festlegung der Aufgabenbereiche/Befugnisse der Organe und ihr Zusammenwirken:
 - Aufsichtsrat,
 - Gesellschafterversammlung,
 - Geschäftsführung;
- Verschwiegenheit;
- Steigerung der Transparenz;
- Vertretungsregelungen;
- Vergütung;
- Haftung;
- Lösung von Interessenkonflikten;
- Berichtspflichten;
- Compliance (u.a. auch Korruptionsbekämpfung).

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welchem übergeordneten Grundkonzept ein zu implementierender PCGK der Stadt Herford folgen soll:

1. Sinn und Zweck eines PCGK

Der PCGK für die Stadt Herford soll insbesondere folgende Funktionen erfüllen:

- Festlegung von Standards für das Zusammenwirken aller Beteiligten;
- Förderung und Unterstützung einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat;
- Verbesserung des Informationsflusses zur Erleichterung des Beteiligungscontrollings;
- Absicherung des öffentlichen Interesses und der Ausrichtung des Beteiligungsunternehmens am Gemeinwohl durch Steigerung der Transparenz und der Kontrolle;

- Konkretisierung der oft nur als Generalklausel formulierten Rechte und Pflichten;
- Steigerung der Qualität verantwortlicher Unternehmensführung;
- Schaffung gleichartiger Regelwerke.

Bei der Umsetzung der Ziele steht die Schonung des Ressourcenverbrauchs im Vordergrund. Demnach ist ein Zuschnitt auf die Größe des Beteiligungsmanagements, die eine Aufbereitung der Berichte vor Weitergabe an den Rat sicherstellen soll, vorzunehmen. Überdimensionierungen sind zu vermeiden, um die gewünschte Zunahme an Transparenz und Effizienz zu erhalten.

2. Strukturelle Änderungen

Hauptanliegen ist, einen durchgängigen Informationsfluss im HVV-Konzern sicherzustellen. Unterstützend hierzu sind Berichtspflichten der einzelnen Konzerngesellschaften im PCGK festzulegen (angedachter Turnus: vierteljährlich).

3. Besetzung des Aufsichtsrates

Aus den Anforderungen, die ein PCGK an die einzelnen Mitglieder der Organe der Gesellschaften und ihr Zusammenwirken stellt, lassen sich auch Grundsätze für das Gremium Aufsichtsrat und die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder herleiten, deren Umsetzung empfohlen wird:

- Alle Aufsichtsratsmitglieder sind in ihren Rechte und Pflichten gleich;
- Ihnen stehen gleiche Informationen und gleiche Mitwirkungsrechte zu; gleiche Pflichten zur Teilnahme und zur Erfüllung der Aufgaben; gleiche Haftung und Verantwortung;
- Eingrenzung der Vertretungsregelungen (kein „Vertretungs-Pool“);
- Grundsätzlich keine Teilnahme von Personen an den Sitzungen des Aufsichtsrates, die weder dem Aufsichtsrat noch der Geschäftsleitung angehören, § 109 Abs. 1 AktG - daher keine Gäste -;
- Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder in den einzelnen Gesellschaften sollte vereinheitlicht werden (ohne Sondersituation: 12 Aufsichtsratsmitglieder, davon 3 Arbeitnehmervertreter);
- Anhebung der Aufsichtsratsvergütung mit fixen und variablen Bestandteilen auf Basis eines entsprechenden Gutachtens.

Auf dieser Grundlage sollte eine Anpassung der Satzungen und damit auch der Besetzung der Aufsichtsräte vollzogen werden.

4. PCGK Stadt Herford als Baustein im Gesamtgefüge

Folgende **Vorgehensweise** wird für die Implementierung eines PCGK vorgeschlagen:

- Erlass eines PCGK in einer auf das Wesentliche reduzierten Form, begleitet von Satzungsanpassungen im "Stadt-Konzern", die auch eine Neuordnung der Organe, insbesondere des Aufsichtsrates, beinhaltet;
- kein dynamischer Verweis auf Regelungen des PCGK, aber Übernahme der „good corporate governance“-Regelungen in den Satzungen; PCGK bleibt Handlungsempfehlung;
- Geschäftsleitung/Aufsichtsrat verpflichtet sich zur Abgabe einer jährlichen Entsprechenserklärung/Public Corporate Governance Bericht an die Beteiligungsverwaltung;
- Verankerung einer quartalsweisen Berichtspflicht der einzelnen Konzerngesellschaften (wirtschaftliche Eckdaten, Lage des Unternehmens, Risikobericht, besondere Geschäftsvorfälle, etc.)
- Vereinheitlichung der Gesellschaftsverträge - soweit möglich - zur Erhöhung von Transparenz, Effektivität und Praktikabilität;
- Angleichung der den einzelnen Organen zugewiesenen Maßnahmenkataloge, Fristen, Vertretungsregelungen, Regelungen zur Veröffentlichung, Prüfung;
- Erlass einer eigenen Korruptionsbekämpfungsrichtlinie die Pflichten, die sich aus dem PCGK ergeben, konkretisiert;
- Umsetzung der (aktuellen) kommunalrechtlichen Vorgaben.

VI. Kommunalrechtliche Aspekte

Im Zuge der Neugestaltung des HVV-Konzern und der Implementierung eines PCGK's sollen bei den vorzunehmenden Satzungsänderungen auch die kommunalrechtlich notwendigen Anpassungen an die geänderte Gemeindeordnung / Eigenbetriebsverordnung vorgenommen werden. Hierbei sind insbesondere folgende Gesetzesänderungen zu nennen:

- Gesetz zur Schaffung von mehr Transparenz in öffentlichen Unternehmen im Lande Nordrhein-Westfalen (Transparenzgesetz) vom 17.12.2009, in Kraft getreten am 31.12.2009;
- Gesetz zur Revitalisierung des Gemeindefortschrittsrechts vom 21.12.2010, in Kraft getreten am 29.12.2010.

C. Fazit

Die geplanten Umstrukturierungen im HVV-Konzern führen zu einer Verkürzung der Beteiligungskette und zu einer Bündelung der kulturellen Aktivitäten unter dem Dach einer Kultur-Holding, die mit einem Aufsichtsrat ausgestattet wird. Durch diese Maßnahmen werden gleichzeitig die Gesellschaften, die andere Geschäftstätigkeiten ausüben und vormals unterhalb der HBG aufgehangen waren, unmittelbare Töchter der HVV.

Dies führt zu einer Vereinfachung der Konzernsteuerung und damit zu einer Verbesserung der Kontrolle und Effizienz im HVV-Konzern.

Die Umwandlung der Pro Herford und der HSS in eine Personengesellschaft eröffnet steuerliche Optimierungen.

Die Umstrukturierung kann auch zur steuerlichen Optimierung genutzt werden.

Die Umgestaltung der Aufsichtsräte mit ihren Entscheidungsbefugnissen im HVV-Konzern bezweckt den Gleichlauf von Rechten und Pflichten. Dies bezieht sich sowohl auf das Organ als auch auf das einzelne Aufsichtsratsmitglied. Zudem wird eine klare Abgrenzung zu den Aufgaben, die gesetzlich zwingend der Gesellschafterversammlung obliegen, vorgenommen. In den Fokus der HVV als zentrale Steuerungseinheit rücken die stärkere Absicherung der kommunalen Einflussnahme und die Wahrnehmung klassischer Holdingfunktionen. Die Anzahl der Beiräte wird von drei auf einen Beirat zurückgeführt.

Das Ergebnis ist eine Stärkung des Demokratieprinzips. Es wird ein Einklang von Teilhabe- und Teilnahmerechten erreicht. Dem öffentlichen Interesse der Bürger der Stadt Herford wird verstärkt Rechnung getragen.

Die Implementierung eines PCGK als weiterer Baustein zur Erreichung der angestrebten Ziele trägt zur Konkretisierung der gesetzlichen Vorgaben bei und steigert die Qualität verantwortlicher Unternehmensführung durch ein einheitliches Regelwerk. Der Informationsfluss zum Rat wird durch die Einführung eines effektiven Berichtswesens verbessert.

Diese Maßnahmen führen zu einer Erhöhung der Transparenz und zu einer Verbesserung des Informationsflusses zur Stadt Herford. Gleichzeitig werden einheitliche Standards definiert und ein gleichartiges Regelwerk für den HVV-Konzern geschaffen.

Die Satzungen des HVV-Konzerns werden im Zuge der Umsetzung des Grundkonzepts zur Neuausrichtung des HVV-Konzerns aktualisiert und an die gesellschafts- und kommunalrechtlichen Neuerungen angepasst.

Mithin wird eine rechtskonforme Ausgestaltung sämtlicher Satzungen im HVV-Konzern erreicht.