

**Die Beteiligungsverwaltung soll in die Lage versetzt werden, ihre Position stärker wahrzunehmen und das Landesinteresse an privatrechtlich organisierten Unternehmen aktiv umzusetzen. Das bisher eher statische sollte durch ein dynamisches Aufgabenverständnis abgelöst werden. Im Interesse der Kontrollrechte des Parlaments ist die Zusammenarbeit mit dem Rechnungshof weiter zu verbessern.**

#### 1 Allgemeines

##### 1.1 Die Beteiligungsverwaltung durch das Finanzministerium

Das Land hält zahlreiche Beteiligungen an Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts. Die im Schnittfeld von öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft angesiedelten Beteiligungen stellen nicht nur einen beachtlichen Teil des Landesvermögens dar, sondern haben auch nennenswerte Auswirkungen auf den Landeshaushalt, sei es als Einnahmen z. B. für Privatisierungserlöse oder Dividendenausschüttungen, sei es als Ausgaben z. B. für Kapitalerhöhungen. Die Verwaltung der Landesbeteiligungen ist beim FM in der für „Finanzpolitik und Beteiligungen“ zuständigen Abteilung zentralisiert; diese wird nachstehend als Beteiligungsverwaltung bezeichnet.

##### 1.2 Die Betätigungsprüfung des Rechnungshofs

Der RH prüft die Betätigung des Landes bei Unternehmen in einer Rechtsform des privaten Rechts, an denen das Land unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist, unter Beachtung kaufmännischer Grundsätze (sog. Betätigungsprüfung). Prüfungsobjekt ist dabei nicht das jeweilige Landesunternehmen, wie teilweise angenommen wird, sondern das Handling der Beteiligungen. Das Geschehen in den Unternehmen wird sozusagen über die Schulter des FM betrachtet. Dem steht nicht entgegen, daß oft ein wesentlicher Teil der Prüfungserhebungen beim Unternehmen stattfindet. Diese „örtliche Unterrichtung“ ist durch das HGrG geschaffen worden, um eine materiell ausgerichtete Finanzkontrolle zu ermöglichen, die über formale Prüfungen hinausgeht.

Die bei Betätigungsprüfungen getroffenen Feststellungen, aber auch die von der Beteiligungsverwaltung vertretene Auffassung über ihre Rolle gaben Anlaß zur grundsätzlichen Auseinandersetzung mit einigen wichtigen Aspekten der Beteiligungsverwaltung. Die dazu genannten Beispiele sollen zeigen, daß es nicht um abstrakte, idealtypische Vorstellungen des RH und nicht um einen theoretischen Disput geht, sondern um Folgerungen aus konkreten Prüfungen. Das Hauptanliegen dieses Beitrags ist es, eine aktive, handlungsfähige und wirksame Beteiligungsverwaltung zu fordern und zu befördern.

Dabei erheben die folgenden Ausführungen nicht den Anspruch, nach Art eines Kompendiums sämtliche Aspekte der Beteiligungsverwaltung zu beleuchten oder gar als Checkliste dienen zu können. Der RH macht, ausgehend von konkreten Beispielen, einzelne Vorschläge, wie die Beteiligungsverwaltung in bestimmten Punkten verbessert werden kann. Die Einzelfälle selbst wurden überwiegend in Korrespondenz und Gespräch mit dem FM sowie teilweise auch im Landtag behandelt.

## 2 Die Rolle der Beteiligungsverwaltung

### 2.1 Das Rollenverständnis

Die Beteiligungsverwaltung hat wiederholt ein eher statisches Rollenverständnis bekundet, etwa wenn sie erklärte, auf Grund der Qualifikation der Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer könne davon ausgegangen werden, daß die Geschäfte des jeweiligen landesbeteiligten Unternehmens mit der erforderlichen Sorgfalt geführt würden. Bis zum Beweis des Gegenteils bestehe für sie kein Anlaß, die Geschäftspolitik oder einzelne Geschäfte des Unternehmens zu hinterfragen. Auch bezüglich des Aufsichtsrats hat die Beteiligungsverwaltung auf die Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder dieses Gesellschaftsorgans verwiesen.

Der RH empfiehlt dagegen, daß die Beteiligungsverwaltung eine dynamische und aktive Rolle spielen sollte. Der Begriff der „Verwaltung“ der Landesbeteiligungen ist in erster Linie im Sinne von „Steuerung“ und „Kontrolle“ zu verstehen. Leitbild sollte ein Beteiligungscontrolling sein, wie es bei Konzernen der Privatwirtschaft üblich ist und wie es bei Gebietskörperschaften zunehmend eingeführt wird. Dementsprechend sollte die Beteiligungsverwaltung in die Lage versetzt werden, ihre Position aktiver und intensiver wahrzunehmen und das Landesinteresse an den Unternehmen engagierter umzusetzen.

Eine aktive Beteiligungsverwaltung in diesem Sinne wird

- die Interessen und Ziele des Landes mit Blick auf seine Beteiligungsstrategie definieren und formulieren,
- diese Leitziele auf die jeweiligen Unternehmen herunterbrechen und konkretisieren, erforderlichenfalls Ziele zeitnah fortschreiben bzw. verändern,
- die Zielerreichung im regelmäßigen Kontakt mit den Landesvertretern in den Aufsichtsräten überwachen und
- bei Zielabweichungen geeignete Konsequenzen ziehen.

Der gesellschaftsrechtlich vorgegebene Weg zur Umsetzung des Landesinteresses und der Landesziele ist die Einflußnahme insbesondere über die Landesvertreter in den Aufsichtsräten der landesbeteiligten Unternehmen.

Dabei geht es dem RH nicht um eine ständige Einmischung der Aufsichtsgremien bzw. der Beteiligungsverwaltung in das operative Geschäft der Unternehmen, weil Letzteres in der Tat der Geschäftsführung obliegt. Es geht vielmehr um die nachhaltige Verfolgung strategischer Ziele, die aus der Eigentümerposition und aus dem Landesinteresse heraus zu definieren sind.



## 2.2 Die Landesvertreter in Aufsichtsräten

### 2.2.1 Einfluß auf die landesbeteiligten Unternehmen

Bei der Zusammensetzung von Aufsichtsräten oder sonstigen Überwachungsorganen landesbeteiligter Unternehmen ist ein angemessener Einfluß des Landes sicherzustellen. Nur so kann das Land die Kontrolle über den aus Beteiligungen bestehenden Teil des Landesvermögens ausüben und darauf achten, daß das für sein gesellschaftsrechtliches Engagement erforderliche wichtige Landesinteresse (§ 65 Abs. 1 Nr. 1 LHO) und die hieraus abgeleiteten Ziele erreicht werden.

Der angemessene Einfluß ist im allgemeinen sichergestellt, wenn das Kontingent der vom Land gestellten Mitglieder des Aufsichtsrats dem Kapitalanteil des Landes an dem Unternehmen entspricht. Dies war nicht immer der Fall.

#### 2.2.2 Definition des Begriffs „Landesvertreter“

Dem richtigen Verständnis von der Aufgabe und Rolle der „Landesvertreter“ kommt deswegen Bedeutung zu, weil diese bei ihrer Tätigkeit im Aufsichtsrat auch die besonderen Interessen des Landes zu berücksichtigen haben. Ihr Pflichtenkreis geht somit über die Pflichten hinaus, die das Gesellschaftsrecht allen Mitgliedern eines Aufsichtsrats auferlegt.

Als Landesvertreter fungieren meist Beamte des FM sowie der Fachministerien, außerdem der Finanzminister und der Finanzstaatssekretär. Bei diesem Personenkreis steht für den RH außer Frage, daß es sich um Landesvertreter handelt; bei anderen Personen war dies nicht immer zweifelsfrei.

So vertrat die Beteiligungsverwaltung eine Zeit lang die Auffassung, alle auf das Kontingent des Landes gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats seien per se Landesvertreter. Dies führte bei einem Unternehmen dazu, daß dieselben Personen das eine mal als Landesvertreter bezeichnet wurden, das andere mal nicht. Später stellte die Beteiligungsverwaltung in dieser Frage auf das Selbstverständnis der auf das Kontingent des Landes gewählten Aufsichtsratsmitglieder ab. Die Zuordnung erfolgte so in gewisser Beliebigkeit.

In jüngerer Zeit hat die Beteiligungsverwaltung die Aufsichtsratsmitglieder, die in keinem besonderen Rechtsverhältnis zum Land stehen, nach der Wahl in den Aufsichtsrat schriftlich gebeten, bei der Ausübung des Mandats die besonderen Interessen des Landes zu berücksichtigen. Ein Auftragsverhältnis mit einer entsprechenden Auskunftspflicht des Beauftragten (§§ 662, 666 BGB) wurde nicht begründet. Das kam bei einem Unternehmen im Stimmverhalten der Aufsichtsratsmitglieder deutlich zum Ausdruck.

Es ist problematisch, wenn Personen, die in keinem besonderen, sie verpflichtenden Rechtsverhältnis zum Land stehen, auf das Kontingent des Landes in den Aufsichtsrat gewählt werden. Auch ein privater Eigentümer wird sein Vermögen durch Personen verwalten lassen, die nicht nur sachkundig, sondern auch ihm persönlich und rechtlich besonders verpflichtet sind. Im Verhältnis zum Land erfüllen diese Voraussetzung ohne Schaffung weiterer Rechtsgrundlagen vor allem Beamte.

Gegenüber ihm rechtlich nicht besonders verpflichteten Aufsichtsratsmitgliedern hat das Land eine deutlich schwächere Position. Ein Beamter hat nämlich auch im Konfliktfall den Weisungen seiner Behörde im Innenverhältnis grundsätzlich Folge zu leisten. Dabei gibt es freilich ein Spannungsfeld zwischen gesellschaftsrechtlicher Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit des Aufsichtsratsmitglieds einerseits und seiner beamtenrechtlichen Weisungsgebundenheit andererseits. Es wird in folgenden Fallkonstellationen auftreten können:

- Der Landesvertreter definiert und interpretiert subjektiv die Eigentümerinteressen oder die Unternehmensinteressen anders als die Beteiligungsverwaltung;
- Die Interessen des (Mit-)Eigentümers, dem der Landesvertreter beamtenrechtlich verpflichtet ist, und die Interessen des Unternehmens, dem er gesellschaftsrechtlich verpflichtet ist, divergieren objektiv.

Weil in beiden Fällen dem Landesvertreter als ultima ratio die Niederlegung des Mandats bleibt, wenn er die gegensätzlichen Pflichtenkreise nicht zusammenführen kann, ist auch dieses nicht zu leugnende Spannungsverhältnis kein Argument gegen die Entsendung weisungsgebundener Landesvertreter.

Politische Entscheidungsträger und Beteiligungsverwaltung sollten deshalb dafür Sorge tragen, daß grundsätzlich alle auf das Kontingent des Landes gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats Landesvertreter mit besonderer rechtlicher Verpflichtung im oben beschriebenen Sinne sind. Diese haben ihr Mandat unter der Prämisse zu sehen, daß ihnen das Mandat im Interesse des Landes übertragen wurde und daß sie ihr Stimmverhalten im Aufsichtsrat hieran zu orientieren haben.

In dem Maße, in dem Landesvertretern mehr eigene Entscheidungsfreiheit eingeräumt und der Einfluß der Beteiligungsverwaltung reduziert wird, reduziert sich auch die Verantwortung des FM für Fehlverhalten und Fehlentscheidungen in Unternehmen des Landes. Im Extremfall würde sich die Verantwortung auf die ermessensfehlerfreie Auswahl der Landesvertreter beschränken, die im übrigen frei agieren könnten. Das hätte entscheidende Auswirkungen auf die Verantwortlichkeit des Finanzministers für die landesbeteiligten Unternehmen und auf die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten des Parlaments.

### 2.2.3 Ein Einzelfall

Ein bemerkenswertes Beispiel für eine mangelnde Einflußnahme des Landes gab es bei einem zu 100 % dem Land gehörenden Unternehmen, dessen aus sechs Mitgliedern bestehendem Aufsichtsrat nur ein Landesvertreter im Sinne der Auffassung des RH angehörte. Unter dem Aspekt, daß angesichts der Eigentumsverhältnisse alle Aufsichtsratsmitglieder – mit Ausnahme der zwei Arbeitnehmervertreter – Landesvertreter sein sollten, ist diese Zusammensetzung des Gremiums nur schwer nachvollziehbar.

In einer wichtigen Personalsache kam es bei dieser Konstellation zu einer Beschlußfassung gegen diesen einzigen Landesvertreter, der die Auffassung des FM vertrat, sich aber am Ende der Stimme enthielt. Aus Anlaß dieses Falles warf der RH die Frage auf, wer überhaupt Landesvertreter im Aufsichtsrat sei. Hierzu teilte die Beteiligungsverwaltung mit, daß sich die von der Kapitalseite gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats als Landesvertreter verstünden. Sie hätten mit Entschiedenheit darauf hingewiesen, daß sie über die erforderliche Urteilskraft und Erfahrung verfügten, um die Interessen des Landes wirkungsvoll wahrzunehmen. Demgegenüber vertritt der RH weiterhin die Auffassung, daß die objektive Fallgestaltung und nicht die subjektive Sicht entscheidend ist.

Dieses Beispiel veranschaulicht deutlich das Erfordernis, daß die Beteiligungsverwaltung die Landesvertreter nicht nur als solche verpflichtet; bei bedeutenden Unternehmensangelegenheiten hat sie dafür Sorge zu tragen, daß das von ihr Gewollte im Abstimmungsverhalten der Landesvertreter eindeutig zum Ausdruck kommt.

Es muß bei wichtigen Entscheidungen in Aufsichtsgremien immer klar sein,

- was die Beteiligungsverwaltung will,
- ob (und ggf. warum nicht) der Landesvertreter dem folgt,
- ob (und ggf. warum nicht) die Auffassung der Beteiligungsverwaltung durchgesetzt wurde und
- was die Beteiligungsverwaltung veranlaßt hat, wenn nicht in ihrem Sinne Beschluß gefaßt wurde.



#### **2.2.4 Beschränkung der Einflußnahme**

Der RH verkennt nicht, daß es im Interesse des Unternehmens gelegentlich sachgerecht sein kann, wenn auf das Kontingent des Landes Personen in den Aufsichtsrat gewählt werden, die nicht kraft eines bestehenden Dienstverhältnisses Vertreter des Landes sind. Das kann z.B. bei überragender Sachkunde oder vergleichbaren Eigenschaften einer bestimmten Person geboten sein. In diesem Fall ist aber sicherzustellen, daß der Einfluß des Landes materiell nicht gemindert wird.

Beispiel:

In den fünfköpfigen Aufsichtsrat eines zu 100 % landesbeteiligten Unternehmens wurden nur drei Landesvertreter berufen, zwei Sitze wurden im Unternehmensinteresse anderen Mitgliedern überlassen. Das hatte zur Folge, daß es in bestimmten Konstellationen möglich war, die Landesseite zu überstimmen.

Die Beteiligungsverwaltung hat auf Hinweise des RH den Gesellschaftsvertrag so geändert, daß bei der Beschlußfassung im Aufsichtsrat die Landesseite nicht von den anderen Mitgliedern überstimmt werden kann.

In diesen Fällen sollte stets nachvollziehbar sein, warum die jeweilige Person auf das Kontingent des Landes gewählt wurde.

#### **2.2.5 Besetzung frei gewordener Sitze**

Die Wahrung des Landeseinflusses erfordert es auch, beim Ausscheiden eines Landesvertreters aus dem Aufsichtsrat dafür Sorge zu tragen, daß so bald wie möglich ein neuer Mandatsträger bestimmt wird. Das Land sollte einen ihm zustehenden Sitz im Aufsichtsrat nicht längere Zeit – in einem Fall waren es mehr als drei Jahre – unbesetzt lassen.

#### **2.2.6 Sitzungspräsenz**

Die gesetzlich geforderte Einflußnahme des Landes ist nur dann wirklich sichergestellt, wenn die Landesvertreter auch tatsächlich an den Sitzungen des Aufsichtsrats teilnehmen. Es wird zwar nicht in jedem Fall erreichbar sein, daß ein Landesvertreter bei allen Sitzungen präsent ist. Nicht vertretbar ist jedoch, wenn die Landesvertreter häufig abwesend sind, wie etwa ein neugewählter Landesvertreter, der an allen fünf Sitzungen seiner ersten Amtszeit nicht teilnahm, oder, wie ein anderer, welcher innerhalb von drei Jahren 8 von 14 Sitzungen versäumte. Im letztgenannten Fall wurde der Vertreter ausgewechselt.

Die Beteiligungsverwaltung hat darauf zu achten, daß der Einfluß des Landes nicht faktisch verringert wird durch eine mangelnde Präsenz der Landesvertreter. Stellt sie fest, daß ein Landesvertreter – aus welchen Gründen auch immer – wiederholt nicht an Sitzungen teilnimmt, so hat sie die notwendigen Konsequenzen zu ziehen.

Im Fall einer gelegentlichen Verhinderung eines Landesvertreters sollte von der Möglichkeit der schriftlichen Stimmabgabe Gebrauch gemacht werden. Zu diesem Zweck ist ein Stimmbote mit der schriftlichen Stimmabgabe zu beauftragen. Hiervon haben Landesvertreter bisher keinen Gebrauch gemacht.

#### **2.2.7 Einheitliche Auffassung der Landesvertreter**

Schließlich muß sich der Einfluß des Landes auf seine Beteiligungsunternehmen in einem dem Landesinteresse entsprechenden Stimmverhalten dokumentieren.

Die Landesvertreter müssen sich vor wichtigen Entscheidungen des Aufsichtsrats grundsätzlich über eine einheitliche Auffassung verständigen. Probleme in der Koordination gab es dabei vor allem, wenn die Landesvertreter verschiedenen Ministerien angehörten.

Die Koordination beschränkte sich bisher fast ausnahmslos auf den Austausch der vom jeweiligen Ministerium gefertigten Vorbereitungsvermerke zu den Sitzungen des Aufsichtsrats. Ansonsten überließen es die Ministerien den Landesvertretern, wie sie im Aufsichtsrat agierten und abstimmten.

Beispiel:

Der Aufsichtsrat eines Unternehmens hatte eine für die Neuausrichtung des Unternehmens bedeutsame Entscheidung zu fällen. Während das Fachministerium dem Projekt in der Aufsichtsratssitzung zustimmen wollte, hielt es die Beteiligungsverwaltung für noch nicht entscheidungsreif. Nach einer äußerst kontroversen Diskussion zwischen einem dem Fachministerium und einem der Beteiligungsverwaltung angehörigen Landesvertreter beschloß der Aufsichtsrat einstimmig (und gegen die Auffassung der Beteiligungsverwaltung) die Zustimmung zu dem Projekt.

Eine einheitliche Auffassung aller Landesvertreter bei wichtigen Unternehmensangelegenheiten im Sinne der vorher politisch festgelegten Linie ist anzustreben, weil nur so das Interesse des Landes effizient (und notfalls gegen die Interessen der anderen Gesellschafter) vertreten werden kann. Wenn die Beteiligungsverwaltung und das Fachministerium das Interesse des Landes unterschiedlich werten, kann das Stimmverhalten nicht ohne weiteres dem Belieben der einzelnen Landesvertreter überlassen werden. Vielmehr sollten die Ministerien vor der Behandlung der Angelegenheit im Aufsichtsrat Einvernehmen über das Abstimmungsverhalten herbeiführen.

Andere Länder haben z.T. mittels eines formalisierten Verfahrens, bis hin zu einer Kabinettsentscheidung im Konfliktfall, eine einheitliche Stimmabgabe ihrer Vertreter sichergestellt. Auch in Baden-Württemberg sollte mittels entsprechender Regelungen dafür Sorge getragen werden, daß die Landesvertreter bei wichtigen Unternehmensangelegenheiten einheitlich abstimmen. Ein solches Verfahren hat den Vorteil, daß es das Land in gewichtigen Fragen zwingt, seine Interessen präzise zu definieren.

## **2.2.8 Zusammenwirken Beteiligungsverwaltung – Landesvertreter**

**2.2.8.1** Die Beteiligungsverwaltung bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats in der Weise vor, daß sie ihre Auffassung zu den einzelnen Punkten der Tagesordnung in einem Vermerk festhält, den sie den Landesvertretern vor der Sitzung zur Kenntnis gibt. Die dabei dargelegte Auffassung der Beteiligungsverwaltung ging nicht immer nachvollziehbar in die Diskussion im Aufsichtsrat ein und hat keineswegs immer zu einer entsprechenden Beschlußfassung geführt. Die Beteiligungsverwaltung ließ in manchen Fällen derartige Entwicklungen zu, ohne erkennbar aufzuarbeiten, warum die Vorschläge im Aufsichtsrat nicht umgesetzt wurden.

Beispiele:

- In einer Aufsichtsratssitzung ging es um die Gründung einer Leasinggesellschaft, die für das Unternehmen Investitionen von 44 Mio. DM übernehmen sollte, ein Vorhaben von einiger Relevanz. Im Vorbereitungsvermerk legte die Beteiligungsverwaltung dar, daß die Sache nicht entscheidungsreif sei und die Beschlußfassung vertagt werden müsse. Dennoch stimmte der Aufsichtsrat dem Vorhaben einstimmig zu.
- Bei einem anderen Unternehmen wurden in einer Aufsichtsratssitzung die im Vorbereitungsvermerk festgehaltenen Fragen der Beteiligungsverwaltung nach Wirtschaftlichkeitsberechnungen als Entscheidungsgrundlage für Investitionen, zu einer Umschuldungsmaßnahme und zu einer Erhöhung des Lehrstellenangebots bei dem Unternehmen ausweislich des Protokolls nicht angesprochen.

Die Beteiligungsverwaltung hat die Sitzungen des Aufsichtsrats nicht nur vorzubereiten, sondern muß diese auch nacharbeiten. Hierzu hat sie sich zu vergewissern, in welcher Weise ihre Auffassung in die Entscheidung des Aufsichtsrats einfloß. Sofern dies nicht der Fall war, muß sie die Gründe hierfür aufklären und ggf. auf eine Änderung hinwirken. Bei wichtigen Angelegenheiten muß dies aus den Akten nachvollziehbar sein.



**2.2.8.2** Die Art und Weise, in welcher die Landesvertreter ihr Mandat ausübten, war außerdem nicht immer mit rechtlichen Vorgaben und kaufmännischen Grundsätzen vereinbar. Das Spektrum dahingehender Prüfungsfeststellungen des RH ist breit gefächert.

Beispiele:

- Ein Aufsichtsrat nahm hin, daß der Unternehmensleiter ihm nur unvollständig oder nicht nach § 90 AktG (bzw. in entsprechender Anwendung dieser Bestimmung) Bericht erstattete.
- Sitzungsniederschriften hatten jahrelang nicht den vom Gesetz geforderten Inhalt.
- Ein Aufsichtsrat hatte der Unternehmensleitung Vollmachten eingeräumt, die das bei anderen öffentlichen und wohl auch bei privaten Unternehmen gängige Maß überschreiten; so wurden
  - Abweichungen vom Wirtschaftsplan auch bei beträchtlicher Überschreitung der Planansätze nicht als zustimmungspflichtig erklärt. Der Aufsichtsrat gab dieses wichtige Instrument der Unternehmensführung de facto aus der Hand,
  - gewichtige und für das Unternehmen bedeutungsvolle Geschäftsvorfälle nicht einem Zustimmungsvorbehalt unterworfen. Z.B. bedurfte selbst ein auf 18 Jahre laufender Mietvertrag mit einer Jahresmiete von mehr als zwei Mio. DM nicht der Zustimmung des Aufsichtsrats,
  - selbst festgelegte Regularien teilweise nicht konsequent beachtet. So hat sich ein Aufsichtsrat in keiner Weise mit dem Vollzug des Wirtschaftsplans befaßt. Zudem hat er hingenommen, daß ihm der Plan erst im März des laufenden Jahres vorgelegt wurde; damit wurde stillschweigend akzeptiert, daß das Unternehmen fast ein Viertel des Jahres ohne Abstimmung und Vorgaben des Aufsichtsrats wirtschaftete.
- Ein Aufsichtsrat stimmte einem Geschäftsvorgang zu, ohne einen zuvor von ihm selbst beschlossenen Vorbehalt zu beachten.
- Ein Aufsichtsrat faßte Beschlüsse, deren Auswirkungen er mangels entsprechender Sachklarheit nicht beurteilen konnte. So hat er
  - Investitionen in Millionenhöhe zugestimmt, ohne daß zuvor Wirtschaftlichkeitsberechnungen gemacht worden waren, und
  - unter dem Tagesordnungspunkt „Verschiedenes“ ein zusätzliches Mitglied der Geschäftsführung bestellt, obwohl hierzu keinerlei Sitzungsvorlagen ausgehört worden waren und selbst Eckdaten des vorgesehenen Dienstvertrags nicht genannt wurden.
- Ein Aufsichtsrat hat weder von der Geschäftsführung ein Veräußerungskonzept für entbehrlichen Grundbesitz im Millionenwert eingefordert noch sich sonst intensiv mit der aus kaufmännischer Sicht unvermeidbaren Lage des Unternehmens, das hohe Verluste aufwies und bilanzmäßig überschuldet war, auseinandergesetzt.
- Zusätzlich zum hauptamtlichen Geschäftsführer bestellte der Aufsichtsrat eines Unternehmens einen nebenamtlichen Geschäftsführer, obwohl dies weder nach den betrieblichen Verhältnissen noch im Vergleich zu anderen Landesunternehmen vertretbar war. Bei dem zweiten Geschäftsführer handelt es sich um einen Beamten eines Ministeriums, dessen dienstliche Funktion mit der Tätigkeit bei dem Unternehmen korrespondiert.
- Ein Aufsichtsrat schritt nicht ein, als die Unternehmensleitung gegen die Grundsätze vernünftigen kaufmännischen Wirtschaftens z.B. bei Repräsentations- und ähnlichem Aufwand, Spenden oder der Beschaffung von Dienstwagen der Unternehmensleitung verstieß.

### 3 Die Prüfung landesbeteiligter Unternehmen

**3.1** Landesbeteiligte Unternehmen sind verpflichtet, den Jahresabschluß sowie den Lagebericht durch einen Abschlußprüfer prüfen zu lassen. Teils ergibt sich diese Pflicht aus dem Gesellschaftsrecht (§§ 316 ff. HGB), teils aus haushaltsrechtlich vorgegebenen Festlegungen im Gesellschaftsvertrag.

Gelegentlich wird die Frage aufgeworfen, ob angesichts der Pflichtprüfung des Unternehmens eine Prüfung durch den RH überhaupt Sinn machen könne. Diese Frage ist eindeutig zu bejahen, denn es geht um Prüfungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Der Abschlußprüfer prüft das Unternehmen selber bzw. dessen Jahresabschluß und Lagebericht. Objekt der RH-Prüfung ist dagegen nicht das Unternehmen, sondern die Betätigung des Landes bei dem Unternehmen, d.h. die Beteiligungsverwaltung des FM (s. Pkt. 1.2).

Auch Gegenstand und Umfang der Prüfung sind nicht vergleichbar. Die Abschlußprüfung geht im wesentlichen der Frage nach, ob das Rechnungswesen dem Gesetz entspricht und ob die Lage des Unternehmens in Jahresabschluß und Lagebericht zutreffend dargestellt ist (formale Ordnungsmäßigkeitsfeststellungen). Seit jüngster Zeit hat sie sich – auf Grund des Gesetzes zur Kontrolle im Unternehmensbereich (KonTraG) – mit Fehlern, dolosen Handlungen und Gesetzesverstößen zu befassen. Die Prüfung durch den RH ist dagegen eher materiell ausgerichtet. Insbesondere umfaßt sie die wirtschaftliche Wertung von Unternehmensvorgängen aus Sicht des Gesellschafters Land und andere mit der Landesbeteiligung zusammenhängende Fragen, welche der Beurteilung durch den Abschlußprüfer entzogen sind.

So bestand für Abschlußprüfer kein Anlaß, sich z. B. mit

- dem Spendenverhalten eines Landesunternehmens,
- den Dienstwagen der Unternehmensleitung,
- der angemessenen Vertretung des Landes im Aufsichtsrat,
- der sachgerechten Entscheidungsfindung im Aufsichtsrat und
- der möglichen Privatisierung einer Landesbeteiligung

zu befassen. Problematisiert wurden diese Fragen vielmehr erst durch Betätigungsprüfungen des RH.

Diese völlig unterschiedliche Zielsetzung einer Abschlußprüfung und einer Prüfung durch den RH erklärt schließlich auch, warum in allen Fällen, in denen Landesunternehmen nach einer RH-Prüfung Gegenstand öffentlicher Erörterung und Kritik wurden, der Abschlußprüfer die jeweiligen Jahresabschlüsse uneingeschränkt testiert hatte.

Die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts durch einen Abschlußprüfer ersetzt also nicht die Prüfung durch den RH. Die Erteilung des uneingeschränkten Testats durch den Abschlußprüfer schränkt die Aufgaben der Beteiligungsverwaltung nicht ein. Der Prüfbericht des Abschlußprüfers ist vielmehr lediglich ein Anknüpfungspunkt für die Arbeit der Beteiligungsverwaltung und die Betätigungsprüfung.

**3.2** In bezug auf die Abschlußprüfung ist der öffentlichen Hand eine im Vergleich zu privaten Gesellschaftern besondere Stellung eingeräumt. Bei einer Mehrheitsbeteiligung kann das Land eine erweiterte Abschlußprüfung direkt verlangen (§ 53 HGrG); ohne Mehrheitsbeteiligung hat die Beteiligungsverwaltung darauf hinzuwirken, daß diese erweiterte Prüfung gesellschaftsvertraglich abgesichert wird. Vor der Wahl oder Bestellung des Abschlußprüfers ist das Einvernehmen mit dem RH herbeizuführen



Diese erweiterte Prüfung hat sich insbesondere mit der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung zu befassen; die formalrechtlich ausgerichtete Abschlußprüfung wird so auf materielle Aspekte ausgedehnt. Gleichwohl ersetzt auch sie nicht die Prüfung durch den RH, der Prüfbericht über eine erweiterte Prüfung ist ebenfalls Anknüpfungspunkt für die Betätigungsprüfung.

Der RH hat in verschiedenen Fällen festgestellt, daß solche Prüfberichte gelegentlich nicht den Berichterstattungsregeln entsprachen. Erst die Ankündigung, künftig das Einvernehmen zu verweigern, war für die Beteiligungsverwaltung Anlaß, auf eine regelgerechte Berichterstattung zu drängen.

Auch die erweiterte Abschlußprüfung nach § 53 HGrG schränkt die Aufgaben der Beteiligungsverwaltung nicht ein. Der entsprechende Prüfbericht kann nicht etwa als Testat dahingehend angesehen werden, daß die Landesbeteiligung sachgerecht verwaltet wurde. Der Prüfbericht ist ein wichtiges Informationsmittel, auf das sich die sachgerechte Aufgabenerledigung durch die Beteiligungsverwaltung erst abstützen soll.

**3.3** Schließlich ist in diesem Zusammenhang noch die Innenrevision anzusprechen. Diese nimmt für die Unternehmensleitung die Aufgabe wahr, in sämtlichen Bereichen eines Unternehmens Analysen und Kontrollen vorzunehmen, ausgenommen in der Unternehmensleitung (von der sie schließlich ihre Prüfungsaufträge erhält und der gegenüber sie weisungsgebunden ist). Schon von daher versteht sich, daß die Innenrevision die Prüfungsaufgaben des Abschlußprüfers und des RH allenfalls ansatzweise abdecken kann. Beide jedoch können die Feststellungen der Innenrevision als Anknüpfungspunkt ihrer eigenen Prüfungshandlungen nehmen.

Anzumerken ist noch, daß nur wenige Landesunternehmen über eine Innenrevision verfügen. Möglicherweise besteht für Landesvertreter in Aufsichtsgremien verschiedener Unternehmen deshalb Anlaß, die Frage der Einrichtung einer effizienten Innenrevision anzusprechen.

**3.4** Der RH hat bei verschiedenen Betätigungsprüfungen Feststellungen getroffen, die Anlaß zu Zweifeln an der Qualität der Abschlußprüfung gaben. Nicht bemerkt worden waren z.B. Mängel im Rechnungswesen und der Rechnungslegung. Prüfungen nach § 53 HGrG waren teilweise unzureichend. In diesen Fällen wurde nach entsprechenden Hinweisen der Abschlußprüfer gewechselt.

Auch angesichts der Tatsache, daß es sich bei den Landesbeteiligungen um öffentliches Vermögen handelt, hat die Beteiligungsverwaltung dafür Sorge zu tragen, daß die Abschlußprüfung eine möglichst hohe Qualität hat. Der Wechsel des Abschlußprüfers nach einer bestimmten Zahl von Jahren kann hierzu entscheidend beitragen.

#### **4 Richtlinien für die Beteiligungsverwaltung**

Baden-Württemberg hat anders als der Bund und mehrere Länder keine eigenen Regelungen für die Verwaltung seiner Beteiligungen getroffen, abgesehen von den eher rudimentären Vorschriften der VV-LHO. Die Beteiligungsverwaltung und der RH greifen daher gelegentlich auf die für den Bund geltenden „Hinweise für die Verwaltung von Bundesbeteiligungen“ in der Fassung von 1987 zurück.

Angesichts der Bedeutung der Landesbeteiligungen einerseits und der festgestellten Probleme in der Aufgabenwahrnehmung hält es der RH für zweckmäßig, daß das Land eigene Hinweise für die Beteiligungsverwaltung schafft. Diese sollten nicht in erster Linie eine Verwaltungsanweisung im herkömmlichen Sinne sein, sondern ein an gesellschaftsrechtlichen Erfordernissen und Möglichkeiten sowie betriebswirtschaftlichen Aspekten ausgerichteter Leitfaden, der auf ein modernes Beteiligungsmanagement und -controlling beim Land zielt. Allerdings ist eine Bürokratisierung der Beteiligungsverwaltung zu vermeiden. Die Kunst wird darin bestehen, das Wesentliche zu regeln und in die Praxis umzusetzen.



Ein solcher Leitfaden könnte zudem den Landesvertretern als eine wichtige Orientierungshilfe für ihre Tätigkeit an die Hand gegeben werden.

## **5 Zusammenarbeit mit dem Rechnungshof**

### **5.1 Voraussetzungen der Betätigungsprüfung**

Der Beteiligungsverwaltung sind gegenüber dem RH Unterrichtungspflichten auferlegt, die im Interesse einer möglichst zeitnahen Finanzkontrolle innerhalb bestimmter Fristen zu erfüllen sind. Die Beteiligungsverwaltung ist den Unterrichtungspflichten gelegentlich nicht und oft nicht zeitgerecht nachgekommen; der Prüfungsschriftwechsel wurde häufig schleppend abgewickelt.

### **5.2 Laufende Unterrichtung für jedes Geschäftsjahr**

**5.2.1** Berichte und Unterlagen des jeweiligen Landesunternehmens hat die Beteiligungsverwaltung dem RH für jedes Geschäftsjahr als Grundlage der fortlaufenden Betätigungsprüfung zu übersenden. Hierbei handelt es sich insbesondere um den handelsrechtlich vorgeschriebenen Jahresabschluß, den hierzu erstatteten Prüfungsbericht des Abschlußprüfers, die Niederschriften über die Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse sowie über die Gesellschafterversammlungen. Die Unterlagen sind dem RH innerhalb einer Frist von 3 Monaten nach der Haupt- oder Gesellschafterversammlung, die den Jahresabschluß für das abgelaufene Geschäftsjahr entgegennimmt oder festzustellen hat, zu übersenden. Diese Frist wurde oft erheblich – in Einzelfällen um Jahre – überschritten. Die zahlreichen Beispiele hierzu werden an dieser Stelle nicht im einzelnen aufgeführt.

Die Betätigungsprüfung ist nicht Selbstzweck, sondern hat ihren Part zu einer ökonomischen Wirtschaftsführung des Landes beizutragen. Sie dient hier vor allem als Hilfsmittel zur Ausübung der parlamentarischen Kontrollrechte und Kontrollpflichten. Daher ist der RH möglichst frühzeitig in die Lage zu versetzen, seiner Aufgabe nachzukommen. Dies erfordert, daß die Beteiligungsverwaltung die Zeitvorgabe des § 69 LHO beachtet.

**5.2.2** Ein Beispiel für ein mangelndes Zusammenwirken ist der Fall eines zu 100 % landesbeteiligten Unternehmens, bei dem der RH 1990 eine Betätigungsprüfung durchgeführt hatte, die sich auf die Geschäftsjahre 1982 bis 1987 erstreckte. Für die folgenden Geschäftsjahre konnte der RH trotz mehrfacher Anmahnungen lediglich erreichen, daß ihm im Jahr 1995 die Abschlußberichte für die Geschäftsjahre 1988 bis 1992 übersandt wurden. Alle anderen übersendungspflichtigen Unterlagen dieser Geschäftsjahre wurden von der Beteiligungsverwaltung ebenso wenig übersandt, wie die Berichte und Unterlagen für die Geschäftsjahre nach 1992. Das Unternehmen wurde 1997 veräußert. Ins Bild paßt, daß die Mitteilung über die Veräußerung erst nach Abschluß des Kaufvertrags beim RH einging.

### **5.3 Unterrichtung über Änderungen im Beteiligungsbestand**

**5.3.1** Bereits in der Denkschrift 1992 Nr. 13 Pkt. 3 hat sich der RH mit der Unterrichtungspflicht bei Veränderungen im Beteiligungsbestand befaßt und an Hand konkreter Beispiele die praktische Bedeutung des Unterrichtungsverfahrens aufgezeigt. Da die Beteiligungsverwaltung aber auch in der Folgezeit wiederholt nicht ihrer Unterrichtungspflicht nachgekommen ist, wird hierauf im Folgenden näher eingegangen.

Der RH ist unverzüglich zu unterrichten, wenn unmittelbare Beteiligungen des Landes an Unternehmen oder mittelbare Beteiligungen im Sinne des § 65 Abs. 2 LHO begründet, wesentlich geändert oder aufgegeben werden. Die Unterrichtungspflicht bezweckt, dem RH die Möglichkeit zu verschaffen, sich vor Vollzug solcher Maßnahmen mit diesen auseinanderzusetzen. Die Pflicht des FM korrespondiert mit dem Recht des RH, sich jederzeit zu den Maßnahmen zu äußern. Mit der Prüfung und ggf. der Äußerung will sich der RH mit dem Ziel einer Schadensvermeidung beratend in das Verfahren einbringen.



Anders als in den Fällen der laufenden Unterrichtung enthält das Gesetz keinen genau definierten Zeitrahmen für die Unterrichtung über die gesellschaftsrechtlichen Vorgänge. Da die Unterrichtung aber „unverzüglich“ zu geschehen hat, wird allgemein gefolgert, daß dieser Pflicht mit der Entscheidung über den jeweiligen Vorgang nachzukommen ist und nicht erst mit dessen Wirksamkeit.

Es widerspricht einem geordneten Verfahrensablauf, wenn der RH, wie öfter geschehen, erst unmittelbar vor Durchführung einer gesellschaftsrechtlichen Maßnahme wie der Neugründung eines Unternehmens unterrichtet wird. Die Aufgabenerfüllung des RH ist dadurch gefährdet.

Beispiele:

- Bei einem mittelbar zu 100 % dem Land gehörenden Unternehmen wurde im Dezember 1996 das Nennkapital um 20 Mio. DM erhöht und damit verdreifacht. Kenntnis von dem Vorgang erlangte der RH erst aus den Unterlagen für das Geschäftsjahr 1996, welche die Beteiligungsverwaltung im März 1998 ohne Hinweis auf die Kapitalerhöhung übersandte.
- Erst aus der Presse wurde bekannt, daß das Land als Alleingesellschafter eine GmbH mit einem Stammkapital von 1 Mio. DM gegründet hatte. Daher konnte der RH den Vorgang nicht vorab prüfen, sondern mußte sich darauf beschränken, verschiedene Einwendungen in Zusammenhang mit der Gesellschaftsgründung erst im Nachhinein vorzubringen. Der somit zu späte Hinweis des RH auf wichtige Gesichtspunkte führte immerhin zu einer nachträglichen Reduzierung des Stammkapitals und so letztendlich doch noch zu einer nennenswerten Entlastung des Landeshaushalts.

**5.3.2** Die folgenden Beispiele zeigen, daß die Betätigungsprüfung durch die unabhängige Finanzkontrolle dazu beiträgt, Nachteile für das Land zu vermeiden:

- Die Äußerung des RH zum Erwerb eines Unternehmens durch ein mehrheitlich landesbeteiligtes Unternehmen führte zu Nachverhandlungen mit dem Veräußerer mit der Folge, daß letztlich ein um mehrere Millionen DM geringerer Kaufpreis bezahlt wurde.
- Ein Unternehmen sollte einzig zu dem Zweck gegründet werden, ein weiteres zu gründen. Auf die Äußerung des RH hin wurde von der Errichtung der Gründungsgesellschaft abgesehen und stattdessen die Gesellschaft direkt gegründet.
- Nach einer entsprechenden Äußerung des RH sah ein mehrheitlich landesbeteiligtes Unternehmen von der Gründung einer Tochtergesellschaft ab. Die zur Verselbständigung vorgesehene Tätigkeit wird nunmehr weiterhin vom Unternehmen selbst ausgeübt.
- Vom RH aufgezeigte steuerliche Gesichtspunkte waren Anlaß, eine Gesellschaft nicht durch das Land selber, sondern durch die Landesbeteiligungen Baden-Württemberg GmbH (Landesholding) zu gründen.

**5.3.3** Nicht in jedem Fall schloß sich die Beteiligungsverwaltung der in der Äußerung des RH vertretenen Auffassung an. So wurde ein dreizehnköpfiger Aufsichtsrat installiert, obwohl der RH zuvor mit Hinweis auf die geringe Größe der Gesellschaft (6 Arbeitnehmer, Umsatzerlöse unter 1 Mio. DM jährlich) die Mitgliederzahl als hoch bezeichnet hatte. Ein zusätzlich eingerichteter Beirat hat inzwischen 48 Mitglieder.

Zu erwähnen ist auch ein Fall, in dem sich die Beteiligungsverwaltung zwar der Auffassung des RH anschloß, gleichwohl aber anders handelte: Eine zu 100 % dem Land gehörende Gesellschaft und eine allein vom Land getragene Anstalt des öffentlichen Rechts beabsichtigten, zur Abwicklung ihrer Geschäftsbeziehungen eine gemeinsame Tochtergesellschaft zu gründen. Der RH merkte an, die für das Land kostengünstigere Lösung sei es, die Geschäfte ohne die Einschaltung einer Tochtergesellschaft abzuwickeln. Dieser Auffassung schloß sich die Beteiligungsverwaltung an. Da aber die Anstalt die Gesellschaftsgründung zur Bedingung für die Geschäftsbeziehung zu dem Unternehmen machte, stimmte die Beteiligungsverwaltung schließlich doch dieser nach Auffassung des FM zweitbesten Lösung zu.

## 6 Zusammenfassung der Vorschläge

Ein modernes Management der Landesbeteiligungen setzt ein aktives Rollenverständnis der Beteiligungsverwaltung voraus. Die zielorientierte Steuerung der Unternehmensbeteiligungen erfordert ein leistungsfähiges Controllingssystem. Die aus konkreten Beispielen hergeleiteten Vorschläge des RH zur Verbesserung der Arbeit der Beteiligungsverwaltung lassen sich im wesentlichen wie folgt zusammenfassen:

- Festlegung der mit einer Landesbeteiligung verfolgten Interessen und Ziele; Überwachung der Zielerreichung;
- Herausgabe eines praxistauglichen Leitfadens für Beteiligungsverwaltung und Landesvertreter in Aufsichtsgremien, wobei keine Bedenken bestehen, wenn das FM die Überarbeitung der Bundes-Richtlinien zunächst abwarten will;
- Besetzung der dem Land zustehenden Aufsichtsratssitze grundsätzlich mit Landesvertretern, im Regelfall mit Landesbeamten. Bei Personen, die nicht in einem besonderen Rechtsverhältnis zum Land stehen, ist eine eindeutige Verpflichtung als Landesvertreter durch ein Auftragsverhältnis nach §§ 662 ff. BGB zu vereinbaren;
- Sicherung des Landeseinflusses auf Unternehmen auch dann, wenn statt Landesvertretern andere Personen auf das Kontingent des Landes in den Aufsichtsrat gewählt werden;
- Keine faktische Einflußminderung durch Nichtbesetzung von Aufsichtsratssitzen oder mangelnde Sitzungspräsenz der Landesvertreter; ggf. schriftliche Stimmabgabe;
- Sachgerechtes Zusammenwirken von Beteiligungsverwaltung und Landesvertretern durch verbesserte Vorbereitung und Nacharbeit von Aufsichtsratssitzungen, einheitliches Abstimmungsverhalten der Landesvertreter, Regeln für die Konfliktlösung bei divergierenden Abstimmungsabsichten von Landesvertretern, Berichterstattung durch die Landesvertreter;
- Kritische Auswahl der Abschlußprüfer;
- Hinwirken auf die Einrichtung von Innenrevisionen bei landeseigenen Unternehmen, soweit sachgerecht;
- Verbesserte Dokumentation; Gewährleistung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen;
- Verbesserte Zusammenarbeit mit dem RH, insbesondere Beachtung der gesetzlichen Unterrichtungspflichten und -fristen.



## 7 Stellungnahme des Finanzministeriums und Schlußbemerkung

Das FM weist auf die hohe Arbeitsbelastung der Beteiligungsverwaltung allgemein (u.a. Vorbereitung von rd. 300 Aufsichtsratssitzungen und Gesellschafterversammlungen je Jahr) und speziell in jüngerer Zeit (zahlreiche Großprojekte wie u.a. Fusionen in den Bereichen Banken und Energieversorgung) hin. Die Aussagen des RH beruhten auf Feststellungen bei einigen wenigen Unternehmen und seien nicht repräsentativ. Mehrere Beispiele bewertet das FM anders als der RH; seine Ausführungen zur Berufung von Landesvertretern seien überwiegend nicht an die Beteiligungsverwaltung zu richten, da es insoweit um politische Entscheidungen gehe. Außerdem seien diese Fragen parlamentarisch beraten und abgearbeitet. Die Vorstellungen des RH zum weisungsgebundenen Landesvertreter seien rechtlich problematisch und teilweise unrealistisch. Die Formulierung von Zielen eines Unternehmens sei Sache der Geschäftsführung, nicht der Beteiligungsverwaltung. Weitere Verbesserungen in der Zusammenarbeit mit dem RH bietet das FM an.

Der RH schließt nicht aus, daß ein aktives Rollenverständnis der Beteiligungsverwaltung und ein leistungsfähiges Controlling der Landesbeteiligungen auch einen höheren Personalaufwand bedingen. Die Auslastung der Mitarbeiter der Beteiligungsverwaltung wurde vom RH bisher nicht geprüft. Eine besonders starke Belastung in den letzten Jahren und derzeit durch zahlreiche teilweise sehr erfolgreich betriebene Großprojekte wird ebenfalls nicht bestritten. Das Management dieser Projekte war allerdings bisher nicht Prüfungsgegenstand. Im übrigen ist die Zahl der Mitarbeiter der Beteiligungsverwaltung in den letzten Jahren bereits deutlich größer geworden.

Richtig ist weiterhin, daß einige Beispiele Gegenstand parlamentarischer Erörterung waren. Sie sind nach Auffassung des RH dennoch Beleg für kritische Entwicklungen und Ausgangspunkt für Verbesserungsvorschläge. Zwar hat das FM recht mit der Feststellung, der RH ziehe seine Folgerungen aus relativ wenigen Fällen. Die Zahl kritischer Punkte war in Relation zur Zahl der Betätigungsprüfungen aber bemerkenswert hoch. Die Dichte kritischer Punkte bei diesen Fällen ist aber nicht nur eine Rechtfertigung für Verbesserungsvorschläge, sondern gebietet geradezu eine nachhaltige Auseinandersetzung mit Überlegungen zu einem verbesserten Controlling der Beteiligungen. Besonders angezeigt ist ein Überdenken der bisherigen Praxis, wenn andere Ministerien als das FM in den Aufsichtsräten vertreten sind oder ihn dominieren.

Die Äußerungen des RH zur Auswahl und Entsendung von Landesvertretern gehen von einer umfassenden Verantwortlichkeit des Finanzministers gegenüber dem Parlament für die Entwicklung des Landesvermögens, insbesondere der Landesbeteiligungen an privaten Unternehmen, aus. Daraus folgt zwangsläufig, daß das FM den rechtlichen Rahmen in vollem Umfang nutzen muß, um Einfluß auf die Landesvertreter in Aufsichtsräten zu nehmen.

Der RH hält auch an seiner Einschätzung fest, daß die Beteiligungsverwaltung – ggf. in Abstimmung mit den fachlich zuständigen Ministerien – die Ziele, die sich aus dem politisch vorgegebenen Landesinteresse an einem Unternehmen und aus der Eigentümerstellung ergeben, zu formulieren und nach Möglichkeit durchzusetzen hat. Ein unterschiedliches Abstimmungsverhalten von Landesvertretern in wichtigen Fragen sollte im Vorfeld – ggf. durch politische Entscheidungen – ausgeschlossen werden.