

## Mustervorlage zur

# Eignerstrategie [Jahr] der Stadt Luzern als Mehrheitsaktionärin der XY AG

### Vorbemerkungen

#### ***Bedeutung und Funktion der Eignerstrategie***

Das Reglement über das Beteiligungsmanagement der Stadt Luzern hält in Art. 6 fest, dass die Stadt Luzern für jede wichtige Beteiligung eine Eignerstrategie erlässt, welche auf die übergeordneten Ziele der Beteiligungsstrategie ausgerichtet ist.

Bei den übrigen Beteiligungen kann eine Eignerstrategie bei Bedarf erstellt werden.

#### ***Zweck der Mustervorlage***

Die Mustervorlage will die zuständigen Stellen bei der Festlegung der Eignerstrategie unterstützen.

Sie soll gleichzeitig dazu beitragen, dass die strategische Steuerung und die Berichterstattung über die verselbstständigten Einheiten an Kohärenz, Konvergenz und Wirksamkeit gewinnen.

Da die Eigenerziele immer auf die spezifischen Bedingungen und Erfordernisse der einzelnen Einheit ausgelegt sein müssen, sind einer Standardisierung enge Grenzen gesetzt. Im Sinne einer flexiblen Harmonisierung ist es aber zweckmässig, mit der Mustervorlage gewisse formale Richtlinien, exemplarische Gestaltungsempfehlungen sowie einige Grundregeln für die Erarbeitung der Eignerstrategie festzuhalten.

#### ***Anwendung und Aufbau der Mustervorlage***

Die Mustervorlage bezieht sich insbesondere auf die Aktiengesellschaften mit einer Mehrheitsbeteiligung der Stadt Luzern.

Die Mustervorlage ist in fünf Kapitel gegliedert: (1) Einleitung, (2) übergeordnete Ziele, (3) Eigenerziele – die unterteilt sind in (3.1) unternehmerische und organisatorische Ziele, (3.2) wirtschaftliche und finanzielle Ziele, (3.3) soziale und ökologische Ziele, (4) Controlling, (5) Schlussbestimmungen.

Innerhalb der einzelnen Kapitel nennt die Mustervorlage in der linken Spalte mögliche thematische Handlungsfelder und Indikatoren für die Eignerstrategie. allfällige Formulierungen sind als Vorschläge zu verstehen. Die rechte Spalte beinhaltet ergänzende Kommentare und Erklärungen (kursiv).

Grundregeln zur Formulierung der Eigenerziele (3):

- Die Eigenerziele konkretisieren die übergeordneten Ziele (2), welche vom Grossen Stadtrat im Rahmen der Beteiligungsstrategie alle vier Jahre beschlossen werden. Die Eigenerziele sollen in sich und in Bezug auf die übergeordneten Ziele widerspruchsfrei sein. Redundanzen sind zu vermeiden. Die Eigenerziele sollen mittel- bis langfristig ausgerichtet sein.
- Eigenerziele können einerseits programmatisch umfassend, andererseits spezifisch und enger gefasst sein. Programmatische Ziele dienen namentlich dazu, bestimmte geschäftspolitische Grundhaltungen einzufordern (z. B. Nachhaltigkeit, grundlegende Führungs- und Personalpolitik), während spezifische Ziele auf bestimmte Sachverhalte fokussieren. Die Ziele sollen schlank, effektiv sowie strategisch bedeutsam und klar sein. Sie greifen **nicht** in die operativen Kompetenzen der verselbstständigten Einheiten und in die unentziehbaren Aufgaben ihrer Führungsorgane ein.
- Mit Blick auf die Überprüfbarkeit und eine aussagekräftige Berichterstattung wird empfohlen, die Ziele nach Möglichkeit mit Indikatoren zu unterlegen.

- Die Eigenerziele werden im Austausch mit den Führungsorganen der verselbstständigten Einheiten durch die zuständige Fachdirektion und die Finanzverwaltung erarbeitet.

Die Eigenerstrategien werden veröffentlicht. Vorbehalten bleiben Ausnahmen zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen.

## 1 Einleitung

Mit B+A x/xxxx wurde die damalige städtische Dienstabteilung in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Zweck der XY AG ist .....

Die vorliegende Eignerstrategie 2019 ersetzt diejenige vom xx.xxx.200x und wird vom Stadtrat gestützt auf Art. 6 des Reglements über das Beteiligungsmanagement der Stadt mit StB xxx vom xx. xxxx 2019 erlassen.

Die Stadt Luzern hält 100 % des Aktienkapitals der xy AG. Diese Beteiligung ist im Verwaltungsvermögen bilanziert.

Mit der Eignerstrategie konkretisiert die Stadt ihre im Gesetz vorgesehene Funktion als Mehrheitsaktionärin. Die Eignerstrategie zeigt die Erwartungen der Stadt als Mehrheitsaktionärin gegenüber der xy AG (Konzern) auf.

*Die Einleitung gibt einen Kurzüberblick über die institutionelle Stellung, den Zweck und den Grundauftrag sowie die massgebenden Rechtsgrundlagen der verselbstständigten Einheit.*

## 2 Übergeordnete Ziele (aus Gesamtplanung 2018–2022; B+A 29/2017)

- Wichtige Beteiligungen: gemäss Gesamtplanung 2018–2022 bzw. künftig gemäss Beteiligungsstrategie

*Die übergeordneten Ziele werden bei wichtigen Beteiligungen im Rahmen der Beteiligungsstrategie alle vier Jahre vom Grossen Stadtrat genehmigt.*

*Sie haben normativen Gehalt oder drücken die strategischen politischen Interessen aus.*

*Entfällt bei übrigen Beteiligungen mit einer Eignerstrategie*

### **3 Zielsetzungen** (aus bisheriger Eigentümerstrategie)

#### **3.1 Unternehmerische und organisatorische Ziele**

- Ziele zu Angebot, Leistung, Wirkung  
Menge, Qualität, Preis
- Ziele zur Positionierung, Entwicklung  
Marktposition, Marktanteile, Marktgebiet,  
Umsatz
- Kundenorientierte Ziele  
Kundenzufriedenheit
- Weiterentwicklungen  
Innovationen, Umfeldentwicklung
- Ziele zu Kooperationen und Beteiligungen
- Ziele zur Veräusserung von Kapitalanteilen
- *Unternehmensbezogene Ziele setzen Vorgaben zu Schwerpunkten der Unternehmensentwicklung und der Geschäftspolitik. Diese Vorgaben zielen darauf ab, die materiellen und immateriellen Werte des Unternehmens als Grundlage für seine Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern, damit es die ihm übertragenen Aufgaben auf Dauer erfüllen kann.*
- *Bezug zum Leistungsauftrag, sofern ein solcher vorhanden ist.*
- *Organisatorische Ziele können Vorgaben zu Kooperationen oder Beteiligungen enthalten. Falls Kooperationen oder Beteiligungen unerwünscht oder nicht zulässig sind, kann auf Ziele verzichtet werden.*
- *Falls Beteiligungen aber zugelassen sind und solche in Aussicht genommen werden bzw. bereits bestehen, sind Ziele hinsichtlich Finanzierung, Aufgabenerfüllung sowie Steuerung und Kontrolle der Beteiligung nötig.*

### 3.2 Wirtschaftliche und finanzielle Ziele

#### Finanzielle Ziele

- Wirtschaftlichkeit/Produktivität  
Die Gesellschaft wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt und setzt ihre Ressourcen wirtschaftlich und wirksam ein.
- Finanzierung  
Kostendeckungsgrad [für Beteiligungen mit Staatsbeiträgen]
- Gewinn/Rendite  
Jahresgewinn, Eigenkapitalquote, EBIT-Marge, Umsatzrendite
- Gewinnverwendung  
Ausschüttungsquote/Pay out Ratio
- Kapitalausstattung  
Eigenkapitalquote
- Investitionen und Nettoverschuldung  
Eigenfinanzierungsgrad bei Investitionen
- Liquidität  
Liquiditätskennzahlen

*Die wirtschaftlichen und finanziellen Ziele beziehen sich im engeren Sinne auf die finanzielle Lage und Entwicklung der Beteiligung. Primärer Zweck der finanziellen Ziele ist eine effiziente, kostensparende Leistungserbringung.*

*Für die Überprüfung der Zielerreichung können in der Regel Kennzahlen aus dem Rechnungswesen herangezogen werden.*

### 3.3 Soziale und ökologische Ziele

- Personalpolitik  
Sozialpartnerschaften
  - Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodell  
Personalamfragen, Personalszufriedenheit
  - Berufliche Vorsorge  
Anschluss an städtische PK oder  
Deckungsgrad Vorsorgewerk, Beitrags-  
verhältnis
  - Berufliche Grundbildung  
Anzahl Ausbildungsplätze
  - Chancengleichheit  
Anteile der entsprechenden Personal-  
kategorien
  - Strukturanpassungen  
Vermeidung von Entlassungen; Sozialplan
  - ökologische Ziele
- *Zum einen werden die grundsätzlichen  
Erwartungen an die Personalpolitik festge-  
halten (programmatische Ziele).*
  - *Zum anderen können situativ personal-  
und vorsorgepolitischen Handlungsfeldern  
thematisiert werden.*

## **4 Transparenz und Aufsicht**

### **4.1 Vorgaben zur Transparenz**

Der Stadtrat erwartet vom Verwaltungsrat der xy AG,

- dass er die Aktionärin in geeigneter Form über den Strategieprozess informiert.
- dass die Jahresberichte auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht werden.
- dass die Vergütungen an die Mitglieder des strategischen Leitungsorgans und an den Geschäftsführer einzeln sowie die Summe der Vergütungen an die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung im Geschäftsbericht der xy AG offengelegt werden. Die Details zur Offenlegung sind im StB 544 vom 9. September 2015 festgehalten.

### **4.2 Vorgaben zur Aufsicht**

Der Stadtrat erwartet vom Verwaltungsrat der xy AG,

- dass der Verwaltungsrat die Eignerin jährlich über den Geschäftsverlauf und die Erreichung der Eigenerziele informiert sowie den Revisionsbericht und den umfassenden Bericht der Revisionsstelle an den Verwaltungsrat beilegt.
- dass zwischen der Eignerin und dem Verwaltungsrat jährliche Aussprachen stattfinden.
- dass der Verwaltungsrat ausserordentliche Situationen der Eignerin unverzüglich zur Kenntnis bringt.
- Einsichtsrechte der Aufsicht.

## **5 Schlussbestimmungen**

Die vorliegende Eignerstrategie 2019 wurde vom Stadtrat mit StB xxx vom xx. xxx 201x verabschiedet und in Kraft gesetzt. Sie ersetzt die bestehende Eignerstrategie.

Aus Gründen der Transparenz gegenüber dem Grossen Stadtrat, der städtischen Bevölkerung und den Organen der xy AG wird die Eignerstrategie 2019 in geeigneter Form veröffentlicht.

Luzern, xx. xxxx 201x