

**Vorlage Nr. 19/579-L/S**  
**für die Sitzung der Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen**  
**am 05.12.2018**

**Neuausrichtung der Controllingberichterstattung**

**A. Problem**

Mit der Vorlage Nr. 19/355-L/S für die Sitzungen der Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen am 31.5.2017 wurde vom Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen angekündigt, dass eine inhaltliche Neuausrichtung der Controllingberichte nach der Neuaufstellung der WFB eingeleitet werden soll. Anlass der Vorlage Nr. 19/355-L/S war die Überprüfung der regelmäßigen Berichterstattung an die Deputationen gewesen. Im Ergebnis wurde von den Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen beschlossen, dass die Controllingberichte für die Gesellschaften

- Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen GmbH (WFB)
- Bremerhavener Gesellschaft für Investitionen und Stadtentwicklung mbH (BIS)
- Fischereihafen Betriebsgesellschaft mbH (FBG)

nur noch halbjährlich den Deputationen vorzulegen sind.

**1. Ausgangssituation**

Die **derzeitige Berichterstattung für diese drei Gesellschaften** an die Deputationen erfolgt aufgrund der Beteiligungsverhältnisse unterschiedlich ausgeprägt. Die beiden Mehrheitsgesellschaften WFB (insg. 99,12 % FBH, davon 6,95 % Stadt, sowie 0,78 % Stadt Bremerhaven) und FBG (100 % FHB Land) unterliegen als

öffentliche Unternehmen der Steuerung Bremens, während die BIS (13,6 % FHB Land) eine Mehrheitsgesellschaft der Stadt Bremerhaven ist.

Die Berichterstattung nutzt zurzeit **zwei Formate**. Die Berichtsmodule **Managementreport (MMR)** und **Controllingbericht** ergänzen sich in ihrer Aussagekraft, überschneiden sich jedoch auch teilweise inhaltlich.

- a) Obligatorisches Format für die bremischen Mehrheitsgesellschaften - und damit für WFB und FBG - ist die Berichterstattung an die Gremien durch den **quartalsmäßigen Managementreport (MMR)** beginnend mit dem zweiten Quartal eines jeden Geschäftsjahres. Die MMR werden quartalsweise in einem Beteiligungsbericht zusammengefasst. Die BIS ist als Bremerhavener Gesellschaft von dieser Berichterstattung Bremens nicht erfasst.

#### **Schwerpunkte des Managementreportes sind**

- Plan-Ist-Vergleich der Gewinn-Verlustrechnung, des Beschäftigungsvolumens und der Leistungskennzahlen;
- jeweils aktualisierte Prognose für das Geschäftsjahr und Vergleich mit der Planung der Gewinn-Verlustrechnung, den ausgewählten Bilanzpositionen, des Beschäftigungsvolumens, der Finanzkennzahlen und der unternehmensspezifischen Leistungskennzahlen;
- Ist-Daten zur Liquidität;
- Kommentierung der Abweichung zwischen der Planung und den Ist-Werten der Prognose.

Der MMR dient mit seiner umfangreichen Darstellung und Auswertung der betriebswirtschaftlichen Daten als ein wichtiges und wirksames Instrument für das Fachcontrolling des Ressorts. Er hat sich ebenfalls als gut geeignet erwiesen, um den Gremien in komprimierter Form einen umfassenden Überblick zu geben.

Die Inhalte des MMR werden in einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe unter Leitung der Senatorin für Finanzen fortlaufend evaluiert und ange-

passt. Sie gelten gemäß Beteiligungshandbuch als definierter einheitlicher Standard für öffentliche Unternehmen Bremens.

Die MMR erfüllen als Regelwerke des Bremischen Beteiligungshandbuchs die dort vorgeschriebene Berichterstattung gegenüber den gesellschaftsrechtlichen Gremien (Aufsichtsrat, Gesellschafterin) und dem Senat sowie den politischen/parlamentarischen Gremien (Deputationen und Controllingausschüsse).

- b) **Halbjährlich** wird zusätzlich (i.d.R. zeitgleich mit dem Berichtsbericht) für WFB, FBG und BIS ein **Controllingbericht** vorgelegt, der für die FBG und BIS als Anlage auch den Managementreport enthält.

**Gegenstand der halbjährlichen Controllingberichte** von WFB, BIS und FBG sind differenzierte Darstellungen zu den Aufgabeninhalten der Gesellschaften.

Der **Aufbau der Controllingberichte für WFB und BIS** ist seit 2005 in seiner Grundstruktur aneinander angepasst, da beide Gesellschaften Aufgaben von Wirtschaftsförderungsgesellschaften wahrnehmen und damit vergleichbare Aufgabeninhalte haben. Beide unterteilen ihre Aufgaben in die Bereiche Wirkungs- und Leistungsbilanz. Es bestehen gleichwohl auch Unterschiede. Die WFB berichtet in tabellarischer Form, die BIS überwiegend im Wege von Diagrammen mit Anlagen, wobei sie zusätzlich einen allgemeinen Teil zur Information über die Gesellschaftsstruktur voranstellt.

In der **Rubrik Wirkungsbilanz** finden sich bei beiden u.a. Informationen zu neuen Arbeitsplätzen, gesicherten Arbeitsplätzen, zugesagten Investitionen/Projektvolumen, Existenzgründungen (nur WFB), Kooperationsprojekten (nur BIS), Veranstaltungen, Besuchern und Unternehmenskontakten (nur BIS).

Unter der **Rubrik Leistungsbilanz** werden Unternehmenskontakte (nur WFB) und Kooperationsprojekte in der Innovationsförderung (nur WFB) ausgewiesen.

Beide Gesellschaften führen den Bereich Immobilien auf. Die WFB mit Kennzahlen zu Vermarktung von Gewerbeflächen sowie Vermittlung von Gewerbeimmobilien. Die BIS mit Angaben zur Flächenvermarktung.

Für den Bereich „Finanzielle Förderung“ werden die einzelnen Förderprogramme für beide in tabellarischer Form dargestellt.

Für die Bereiche „Messen/Veranstaltungen“ und „Akquisition, Beratung/Unterstützung, Innovationstätigkeiten“ werden Einzelleistungen aufgeführt.

Alle Ist-Kennzahlen werden für den jeweiligen Berichtszeitraum dargestellt, mit einer Prognose für das Gesamtjahr versehen und dem Gesamtjahresplan gegenübergestellt. Zur Bewertung der jahresübergreifenden Veränderung werden die Ist-Daten des Vorjahres ausgewiesen.

Der **Controllingbericht der FBG** unterscheidet sich von den Berichten der WFB und BIS, was auch seinen Grund in dem abweichenden Aufgabenportfolio hat. Gegenstand der Gesellschaft FBG ist die Betriebsführung des Fischereihafenbetriebes Bremerhaven und die wirtschaftliche Entwicklung des Fischereihafengebietes. Die FBG ist eine Grundstücksverwaltungsgesellschaft und stellt die Energieversorgung für die ansässigen Firmen sicher. Die Aufgabenübertragung ist in einen Betriebsüberlassungsvertrag mit der Freien Hansestadt Bremen geregelt.

Der Controllingbericht der FBG beginnt mit einem allgemeinen Teil zu Gesellschaftsstruktur und Unternehmensdaten einschließlich der Darstellung des Personalbestandes.

Im Bereich „Grundstücke“ werden der Bestand zum Vorjahr ausgewiesen (Sonstige Sondervermögen Fischereihafen Landseite) und die verfügbaren Flächen dargestellt.

Es folgt die Ausweisung des Vermietungsbereiches mit Darstellung der Umsatzerlöse und der Entwicklung im Bereich Vermietung, Auslastung Gründerzentrum Halle XVII, sowie zu den Erbbaurechtsverträgen und Gestattungen. Es folgt die Darstellung von Maßnahmen im Fischereihafen durch die FBG (ohne und mit Kooperation mit Dritten). Aus dem Bereich „Energie- und Wasserversorgung, Abwasserentsorgung“ werden die Umsatzerlöse sowie die Abgabemengen dem Vorjahr gegenübergestellt. Für den „Fischbahnhof“ werden Einnahmen, Besucher und Veranstaltungsdaten aufgeführt. Abschließend wird über auf die Erträge für Dritte und Messen berichtet.

Bei der FBG wird derzeit noch keine Unterscheidung zwischen Wirkungs- und Leistungsbilanz vorgenommen. Daten aus diesen Bereichen sind allerdings in dem Controllingbericht enthalten.

## 2. Bewertung

**Im Ergebnis der Analyse des Berichtswesens** wird deutlich, dass der MMR als wirksames und standardisiertes Berichtsverfahren den Deputationen einen komprimierten und kompakten Überblick über die betriebswirtschaftliche Situation der Gesellschaften gewährleistet.

Es zeigt sich auch, dass, insbesondere bei der Berichterstattung über die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Daten, kaum Redundanzen zwischen Managementreport und Controllingbericht bestehen.

Deutlich wird, dass in den Controllingberichten der Schwerpunkt auf der Leistungserfüllung durch die Gesellschaften liegt. Dies spiegelt sich in den dort aufgeführten Informationen zur Wirkungs- bzw. Leistungsbilanz wider, zu denen teilweise auch stark verdichtet in den Managementreporten berichtet wird.

Die Betrachtung von Projekten/Maßnahmen einschließlich der Bewertung ihrer Risiken und Chancen sind bisher in beiden Berichten nur bedingt enthalten, wobei der Controllingbericht das geeignetere Instrument für eine intensivere Textdarstellung bietet.

Deutlich wird ebenfalls, dass das umfangreiche Datenvolumen der Controllingberichte die Bewertung seitens der Berichtsempfänger erschwert. Nachfolgend soll das anhand des bisherigen Controllingberichts der WFB verdeutlicht werden:

Der Bericht der WFB unterrichtete bisher (letztmalig mit Stand 31.12.2017) mit 8 Wirkungs- und 10 Leistungsbilanzen über insg. 222 verschiedene Wirkungs-, Leistungs- und sonstige statistische Kennzahlen aus 14 Aufgabenfeldern der WFB (incl. der sog. "davon-Kennzahlen").

Die dazugehörigen Kennzahlenwerte werden jeweils in den Rubriken Ist (Vorjahr u. Berichtsstichtag), Plan, Prognose (beide Gesamtjahr) und Abweichung angegeben. Somit enthält der Bericht nahezu das Vierfache an Werten (rd. 880 Werte). In den beiden Detail-Übersichten der regelmäßigen Anhänge 2 und 3 (Förderprogramme bzw. Gewerbeflächenvermarktung) werden darüber hinaus einige der Kennzahlen weiter aufgeschlüsselt, wodurch sich die Anzahl - je nach Berichts-

stichtag - noch einmal um 690 bzw. 920 erhöht, d. h. einschließlich der Anhänge auf überschlägig bis zu 1.800 Berichts-Werte insgesamt.

Auch nach der Herausnahme derjenigen Kennzahlen, die im Ergebnis der Neuordnung der Wirtschaftsförderung ab 2018 nicht mehr in den Zuständigkeitsbereich der WFB fallen, verblieben in diesem Berichtsformat etwa 150 der bisherigen Wirkungs-, Leistungs- und sonstige statistische Kennzahlen, zu denen dann insgesamt noch immer bis zu etwa 1.000 Berichts-Werte anzugeben wären.

Diese immense Datenmenge ist derzeit ein wesentlicher Grund für die Begrenzung der Zeitreihe des Berichtsformats auf das Berichts- und das Vorjahr.

Insofern zeigt sich die Notwendigkeit, dass die Controllingberichte der drei Gesellschaften unter Berücksichtigung der Aussagekraft der MMR optimiert und übersichtlicher gestaltet werden.

## **B. Lösung**

Die Optimierung der Controllingberichte hat das für den öffentlichen Haushalt geltende Konzept der wirkungsorientierten Steuerung zu berücksichtigen, durch das die leistungs- und wirkungsorientierte Steuerung mit Kennzahlen eine stärkere Bedeutung bekommen hat.

Die Bezugsgrößen der **leistungsorientierten Steuerung** sind **Input und Output** (Ressourceneinsatz und erbrachte Leistung). Gemessen wird das erreichte Ergebnis an der Qualität der erbrachten Leistung.

Die **wirkungsorientierte Steuerung** richtet den Blick nach außen und fokussiert auf den Nutzen, die Maßnahmen und den Mitteleinsatz für die Adressaten. Die Bezugsgrößen dieser Steuerung sind **Input, Output und Outcome** (erzielte Wirkung). Das Ergebnis, das beim Empfänger der Leistung bzw. der jeweiligen Zielgruppe erzielt wird, steht im Vordergrund.

Kernidee der wirkungsorientierten Verwaltungsführung ist es, nicht mehr primär inputorientiert, sondern vielmehr wirkungsorientiert zu steuern. Dies kann über die Festlegung von Wirkungszielen in Verbindung mit geeigneten Kennzahlen zur Messung des Zielerreichungsgrades erfolgen.

Die bereits in den Controllingberichten der WFB und der BIS enthaltene Aufgliederung nach Wirkungs- und Leistungsbilanz hat sich vor diesem Hintergrund beispielgebend bewährt und ist in der Konsequenz im Rahmen einer verbesserten Übersichtlichkeit insbesondere unter Bezug auf die Leistungskennzahlen aus dem

MMR weiterzuführen und noch stärker auf das Konzept der wirkungsorientierten Steuerung auszurichten. Zugleich soll unter Berücksichtigung der spezifischen Aufgaben- und Unternehmensstrukturen eine Angleichung der Berichtslayouts vorgenommen werden.

Mit dieser Zielrichtung wird vorgeschlagen, die bisherigen halbjährlichen Controllingberichte der WFB, der BIS und der FBG **künftig durch einen Jahrestätigkeitsbericht zu ersetzen**. Um den Mehrwert des neuen Jahrestätigkeitsberichtes als Informationsinstrument zu erhöhen, werden die Bremer Aufbau-Bank GmbH (BAB) und die M3B GmbH (M3B) für das neue Berichtsformat ebenfalls vorgesehen.

Der künftige Jahrestätigkeitsbericht beinhaltet differenzierte Informationen über die Aufgabenerfüllung durch leistungs- und wirkungsorientierte Kennzahlen und wird diese umfangreicher als bisher erläutern.

Der Jahrestätigkeitsbericht wird jeweils im ersten Quartal des Folgejahres zusammen mit dem MMR für das 1. bis 4. Quartal vorgelegt. So erfolgt zeitlich und inhaltlich eine sinnvolle Verknüpfung der beiden Berichte im Sinne einer umfassenden Berichterstattung.

Als **Anlage 1** ist ein **Layout-Entwurf** für den künftigen Jahrestätigkeitsbericht beigefügt. Dieser gliedert sich in die Bereiche

- **Allgemeine Angaben**
- **Wirkungsbilanz des Berichtsjahres**
- **Leistungsbilanz des Berichtsjahres nach Bereichen** sowie
- **Anlagen.**

Unter den „**Allgemeinen Angaben**“ werden der Zweck und die Aufgaben der Gesellschaft beschrieben. Dabei werden der öffentliche Zweck und das wichtige Interesse der FHB an der Aufgabenerfüllung deutlich gemacht (z.B. auch unter Hinweis auf einen bestehenden Geschäftsbesorgungsvertrag und/oder eine Beileihung).

Des Weiteren werden die Finanzierungsgrundlagen der Aufgabenerfüllung dargelegt (z.B. durch Eigengeschäft, projektbezogene und institutionelle Zuwendungen, Drittmittel).

Ferner werden Stammdaten wie z. B. Stammkapital, Gesellschafter und Geschäftsführung benannt.

Die „**Wirkungsbilanz des Berichtjahres**“ erläutert die Wirkungskennzahlen künftig als einheitliches Kernelement des künftigen Berichtes für alle Gesellschaften (Outcome). Dabei werden diese Kennzahlen in der Entwicklung tabellarisch und ggfls. auch über ein Diagramm dargestellt. Es werden 5 Jahre betrachtet, davon 3 zurückliegende Ist-Jahre (einschl. Berichtsjahr), ein Prognose-Jahr (d.h. das zum Vorlage-Zeitpunkt lfd. Jahr ) sowie ein weiteres Vorschaujahr.

Die „**Leistungsbilanz des Berichtsjahres nach Bereichen**“ enthält eine differenzierte Betrachtung der Leistungen der Gesellschaft orientiert an den einzelnen Leistungsbereichen der Gesellschaft (Output). Untergliedert nach Leistungsbereichen wird über die Aufgabenerfüllung berichtet, ergänzend können Handlungsleitlinien (z.B. Strategie-Papiere, Konzepte) benannt werden. Die mehrjährige Entwicklung der Leistungskennzahlen wird analog zur Wirkungsbilanz gestaffelt über den Zeitraum von 5 Jahren im Wege der Vor- und Rückschau dargestellt.

Zusätzlich wird in diesem Bereich über wesentliche **Projekte** informiert. Die Informationen beinhalten ebenfalls eine Einschätzung zum weiteren Verlauf der einzelnen Projekte und deren Risiken.

Um die Lage der Beteiligung sowie deren Entwicklung in der Zukunft darzustellen, werden Informationen aus dem Lagebericht gegeben, sowie Chancen und Risiken für die Zukunft dargestellt.

Im abschließenden Bereich „**Anlagen**“ kann der Bericht anlassbezogen ergänzt werden.

**In der Bewertung ergeben sich folgende Vorteile des neuen Berichtsformats:**  
Im Zusammenwirken mit dem durch den MMR vorhandenen Blick auf die Finanzierung (Input von FHB- oder eigenen Ressourcen d. Gesellschaften) ermöglicht das neue Berichtsformat einen umfassenden **komprimierten Blick auf die für die FHB maßgeblichen Wirkungen** (Outcome) bei gleichzeitiger **Konzentration auf die maßgeblichen Leistungen**, die diese Wirkung erzielen (Output). Gleichzeitig

wird der **Zusammenhang von Aufgaben-/Organisationsstruktur mit Leistungen /Wirkungen stärker verdeutlicht.**

Durch die **Konzentration auf wesentliche Kennzahlen** bei gleichzeitiger **Verlängerung der Berichtszeitreihe von 2 auf 5 Jahre** sowie durch den zukünftigen **Lageberichtcharakter** (Chancen und Risiken), bietet das neue Format eine konzentrierte **Berichtsgrundlage mit stärkerem strategischem Blickwinkel** als bisher.

Das Format ermöglicht darüber hinaus eine **höhere inhaltliche Flexibilität** bei gleichzeitiger **Layout-Vereinfachung bzw. –vereinheitlichung.**

### **C. Finanzielle und personalwirtschaftliche Auswirkungen, Gender-Prüfung**

Es bestehen keine finanziellen und personalwirtschaftlichen Auswirkungen der Lösungsvorschläge.

Es geht um Optimierung des Berichtswesens im Beteiligungsbereich. Dabei werden auch genderspezifische Merkmale im Rahmen der Kennzahlen erhoben.

### **D. Negative Mittelstands Betroffenheit**

Die Prüfung nach dem Mittelstandsförderungsgesetz hat keine qualifizierte Betroffenheit für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen ergeben.

### **E. Beschlussvorschlag**

1. Die Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen stimmen der Berichterstattung durch einen Jahrestätigkeitsbericht der WFB, der FBG, der BIS, der M3B und der BAB zu. Die Jahrestätigkeitsberichte werden den Deputationen im ersten Quartal des Folgejahres zusammen mit dem MMR für das 1. bis 4. Quartal vorgelegt, erstmals zu Beginn des Jahres 2019.
2. Die Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen stimmen zu, dass die bisherigen Controllingberichte für diese Gesellschaften entfallen.

3. Die Deputationen für Wirtschaft, Arbeit und Häfen stimmen zu, dass der Managementreport der BIS zukünftig nachrichtlich zusammen mit den Managementreporten der Gesellschaften des Senators für Wirtschaft, Arbeit und Häfen vorgelegt wird.

#### Anlage

Layout-Entwurf für den Jahrestätigkeitsbericht



# Jahrestätigkeitsbericht 2018



[Raum für Corporate Identity; Logo u.ä.]

[Name der Gesellschaft]

## 1. Allgemeine Angaben

### Zweck und Aufgaben der Gesellschaft:

[variabler Fließtext]

*Erläutert werden in Kurzfassung der Gesellschaftszweck sowie weitere Aufgaben von hervorgehobener Bedeutung, die nicht wörtlich aus dem Gesellschaftszweck abgeleitet werden können. Ein öffentlicher Zweck der wahrgenommenen Aufgaben bzw. ein wichtiges Interesse der FHB wird dabei deutlich gemacht, insb. bei Aufgabenerfüllungen im Rahmen von Geschäftsbesorgung und/oder Beleihung.*

*Des Weiteren werden die Finanzierungsbestandteile der Aufgabenerfüllung dargelegt. (Eigengeschäft, projektbezogene und institutionelle Zuwendungen der FHB, Drittmittel usw.)*

**Stammkapital:** [Zahl] €

**Gesellschafter:** [Name 1] [Anteil in %, zwei Kommastellen]

[Name 2] [Anteil in %, zwei Kommastellen]

[.....]

**Geschäftsführung:** [Titel, Vorname, Name 1]

[Titel, Vorname, Name 2]

[...]

- Ende Abschnitt 1 mit Seitenumbruch -

## 2. Wirkungsbilanz des Berichtsjahres [JJJJ]

[variabler Fließtext]

*Die inhaltliche Leitlinie des Berichtes folgt dem Prinzip Leistung-Wirkung (input-output). Dabei ist die Wirkungsbilanz das führende Kernelement des Berichts.*

*Im einleitenden (lageberichtartigen) Abschnitt werden in prägnanter Form die Jahresschwerpunkte der Aufgabenwahrnehmung und die erzielten Wirkungen für die FHB genannt. Dabei wird das Jahresergebnis in die Erläuterung einbezogen.*

[darin obligatorisch eingebettet: Tabellarische Darstellung der Wirkungskennzahlen gem. nachfolgendem verbindlichen Schema; hier beispielhaft dargestellt für das Berichtsjahr 2018]

Wirkungskennzahl	[ME]	Ist 2016	Ist 2017	Ist 2018	Prognose 2019	Vorschau 2020
WKZ 1						
WKZ 2						
<i>davon Frauen</i>						
WKZ 3						
WKZ 4						
(...)						

[anschl. ggf. Raum für Fußnoten, zB um die WKZ selbst, die Art ihrer Erfassung und / oder um statistische Besonderheiten der Zeitreihe zu erklären.]

[Fortsetzung des variablen Fließtextes]

*In Form eines Ausblicks werden auch Entwicklungstendenzen (besondere Vorhaben, Leistung, Ertrag), wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken usw., insb. kommender Jahre, einbezogen (lageberichtartig).*

- Ende Abschnitt 2 mit Seitenumbruch -

### 3. Leistungsbilanz des Berichtsjahres nach Bereichen

[variabler Fließtext]

*Ein von der Wirkungsbilanz zu den Leistungsbilanzen der Bereiche überleitender Abschnitt erläutert ggf. die Struktur, in der die Gesellschaft ihre Aufgaben wahrnimmt. Diese Struktur bestimmt die nachfolgende gesellschaftsspezifische Anzahl der Unterpunkte zu Ziff. 3.*

*Sofern zum besseren Verständnis erforderlich, wird im überleitenden Abschnitt die Kausalität zwischen Leistung und Wirkung erklärt; insb. dort, wo Leistungserbringungen einzelner in dieselbe (gemeinsame) Wirkung münden.*

#### 3.1 [Bereich 1]

[variabler Fließtext]

*Analog der Einleitung zu Ziff. 2. wird für jeden Struktur-/Aufgabenbereich in prägnanter Form der Geschäftsverlauf/die Aufgabenwahrnehmung erläutert. Dabei werden auch Handlungsleitlinien (bspw. Strategie-Papiere, Konzepte) genannt, ebenso werden der Zusammenhang von Leistung und Wirkung sowie der Personaleinsatz, Finanzierungsbestandteile u.a., soweit es für das Verständnis erforderlich ist.*

[darin eingebettet: Tabellarische Darstellung der Leistungskennzahlen gem. nachfolgendem verbindlichen Schema; hier beispielhaft dargestellt für das Berichtsjahr 2018]

Leistungskennzahl	[ME]	Ist 2016	Ist 2017	Ist 2018	Prognose 2019	Vorschau 2020
LKZ 1						
LKZ 2						
LKZ 3						
LKZ 4						
LKZ 5						
(...)						

[anschl. ggf. Raum für Fußnoten, analog zu Ziff. 2]

[Fortsetzung des variablen Fließtextes]

*Kerninhalt bildet die Erläuterung der Leistungsbilanz des Bereiches für das Berichtsjahr. Dabei werden auch Entwicklungstendenzen, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken usw., insb. kommender Jahre, einbezogen (Ausblick; Lageberichtcharakter). Die Leistungserbringung für Projekte mit besonderer Bedeutung für die FHB wird in geeigneter Weise hervorgehoben.*

### **3.2 [Bereich 2]**

*fortlfd. Nummerierung. / dito*

### **3.X [XXX]**

*Die Untergliederung des Abschnitts 3 ist von den Gesellschaften grundsätzlich frei und gesellschaftsspezifisch wählbar. Sie wird von den Gesellschaften im Einvernehmen mit den Fachabteilungen gewählt. Anforderungen der Fachabteilungen werden durch die Gesellschaften beachtet.*

*In eigenen Gliederungspunkten des Abschnitts 3 wird bei Bedarf zusätzlich zur Wirkungsbilanz bzw. zu den Leistungsbilanzen der Bereiche über lfd. (Sonder-) Projekte und/oder Aufgabenerfüllung von Bedeutung berichtet, die nicht unmittelbar einer zahlenmäßigen Erfassung nach dem Prinzip "Leistung-Wirkung" unterliegen. (Für diese darf eine tabellarische Darstellung entfallen.) Hierzu können bspw. Aufgaben im Dienstleistungsbereich für FHB, verbundene Unternehmen oder externe Dritte zählen, wie Overhead-Dienstleistungen, Treuhänderische Vermögensverwaltung oder Verwaltung von Sondervermögen u. a., aber auch bei Bedarf Berichte zu Entwicklungen die Tochtergesellschaften betreffend.*

*- Ende Abschnitt 3 mit Seitenumbruch -*

## Anlagen

*Bei Bedarf können Anlagen dem Tätigkeitsbericht beigefügt werden.*

-