



BETEILIGUNGSRICHTLINIE

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Ziele dieser Beteiligungsrichtlinie	1
2 Geltungsbereich und Aufbau	2
3 Grundlegende kommunalrechtliche Vorgaben für Beteiligungen	3
4 Begriffe zum Beteiligungsmanagement	4
5 Akteure und Aufgaben im Beteiligungsmanagement	5
5.1 Eigentümerebene	5
5.1.1 Kreistag / Verwaltungs- und Finanzausschuss	5
5.1.2 Landrätin / Landrat	6
5.1.3 Referat Beteiligungen und Controlling	7
5.1.4 Kämmereramt, Referat Finanzverwaltung	8
5.1.5 Zuständige Fachbereiche der Landkreisverwaltung	8
5.2 Gesellschaftsebene	8
5.2.1 Gesellschafterversammlung	8
5.2.2 Aufsichtsrat	9
5.2.2.1 Vorsitz	10
5.2.2.2 Besetzung und Sitzungsteilnahme	10
5.2.2.3 Vergütung	10
5.2.2.4 Interessenkonflikte	11
5.2.2.5 Verschwiegenheitspflicht	11
5.2.3 Geschäftsführung	12
5.2.3.1 Pflichten	12
5.2.3.2 Vergütung	13
5.2.4 Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsrat	13
6 Steuerung der Beteiligungen des Landkreises	14
6.1 Steuerungsintensität	14
6.2 Wirtschafts- und Finanzplanung	14
6.3 Unterjährige Berichte	15
6.4 Jahresabschluss, Jahresabschlussprüfung, Ergebnisfeststellung	15
6.5 Erweiterter Beteiligungsbericht	16
6.6 Sitzungsunterlagen und -teilnahme	17
6.7 Mandatsbetreuung	18

7	Einzelfragen	19
7.1	Beihilfen	19
7.2	Bürgschaften	19
7.3	Strategische Ziele des Landkreises	19
7.4	Organ- und Manager-Haftpflichtversicherung (D & O-Versicherung)	19
7.5	Weitere Vorgaben für Beteiligungen	19

Vorbemerkung

Die für die Gemeinden geltenden Vorschriften der Gemeindeordnung über die Wirtschaftsführung der Stadtkreise und großen Kreisstädte gelten gemäß § 48 LKrO mittelbar auch für die Landkreise. Die in dieser Beteiligungsrichtlinie genannten Rechtsgrundlagen werden ohne Allgemeinverweis auf § 48 LKrO zitiert.

Die Regelungen dieser Beteiligungsrichtlinie gelten, soweit keine übergeordneten Rechtsnormen dem entgegenstehen.

Diese Richtlinie ersetzt die Beteiligungsrichtlinie vom 1. September 2015.

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
D & O	Directors and Officers (Organe und Manager)
EigBG	Eigenbetriebsgesetz
EigBVO	Eigenbetriebsverordnung
EU	Europäische Union
ff.	fortfolgende
GemO	Gemeindeordnung
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
LNTVO	Landesneben tätigkeitsverordnung (LNTVO)
LKrO	Landkreisordnung
LV	Verfassung des Landes Baden-Württemberg

1 Ziele dieser Beteiligungsrichtlinie

Der Landkreis entscheidet im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben, wie er seine Aufgaben erledigt (Artikel 28 Absatz 2 GG und Artikel 71 LV). Er kann dafür zwischen verschiedenen öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Handlungsformen wählen. Beispiele für öffentlich-rechtliche Handlungsformen sind Regie- und Eigenbetrieb, Kommunalunternehmen oder Zweckverband; Beispiele für privatrechtliche Handlungsformen sind Gesellschaften wie GmbH oder Verein.

Die kommunalpolitisch Verantwortlichen steuern und kontrollieren nicht nur die Kernverwaltung und die Eigen- und Regiebetriebe, sondern auch die Zweckverbände, selbständigen Kommunalanstalten sowie die Unternehmen und Einrichtungen in Privatrechtsform, an denen der Landkreis beteiligt ist (im Folgenden unabhängig von der Rechtsform „Beteiligung“ genannt). Damit sind alle diese Bereiche der demokratisch legitimierten kommunalpolitischen Verantwortung des Kreistages und der Landrätin / des Landrates unterstellt. Wesentliche Grundsatzentscheidungen trifft und verantwortet der Kreistag, egal in welcher Handlungsform der Landkreis seine Aufgaben erfüllt. Dagegen ist das operative Geschäft von der jeweiligen Geschäftsführung zu erledigen.

Der Landkreis als Aufgabenträger ist je nach Handlungsform Träger beziehungsweise Beteiligter der öffentlichen beziehungsweise privaten Unternehmen und Einrichtungen (zum Beispiel Gesellschafter einer GmbH). Innerhalb der Landkreisverwaltung ist das Referat Beteiligungen und Controlling als Bindeglied zwischen dem Kreistag und den Beteiligungen eingerichtet. Es erfüllt seine Aufgaben bedarfsorientiert und aktiv auf Grundlage dieser Beteiligungsrichtlinie (im Folgenden: Richtlinie).

Die in dieser Richtlinie festgelegten Grundsätze und Vorgaben sollen in das Regelwerk der Beteiligungen, beispielsweise die Gesellschaftsverträge einfließen. Dies unterstützt den Kreistag, bei wichtigen Gesellschaftsangelegenheiten Einfluss zu nehmen und bei Bedarf Weisungsbeschlüsse zu fassen.

Die Richtlinie dient der Umsetzung folgender Ziele:

- die Einflussnahme des Landkreises auf seine Beteiligungen gemäß Gemeindeordnung nachhaltig sicherzustellen,
- entsprechende Standards für das Management der Beteiligungen zu definieren und festzulegen,
- den Informationsfluss zwischen den Beteiligungen, den Organen des Landkreises und der Landkreisverwaltung zu fördern, und
- die Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsrat und der Geschäftsführung sowie dem Referat Beteiligungen und Controlling zu unterstützen.

Die Beteiligungen des Landkreises sollen rechtskonform, kooperativ, zielführend, effizient und transparent gesteuert werden. Je umfangreicher der Anteil des Landkreises an einer Beteiligung ist und je größer die (möglichen) wirtschaftlichen Auswirkungen für den Landkreis sind, umso intensiver steuern, kontrollieren und berichten die kommunalpolitisch Verantwortlichen.

2 Geltungsbereich und Aufbau

Diese Richtlinie gilt grundsätzlich für alle privatrechtlichen Unternehmen und Einrichtungen, an denen der Landkreis Konstanz (im Folgenden „Landkreis“) beteiligt ist. Darüber hinaus findet diese Richtlinie auch Anwendung auf Stiftungen, Vereine, Zweckverbände und sonstige Körperschaften des öffentlichen Rechts, sofern die kommunalpolitischen oder wirtschaftlichen Auswirkungen auf den Landkreis dies erfordern. Hierüber entscheidet die Verwaltungsdezernentin / der Verwaltungsdezernent in Abstimmung mit dem Kämmereramt und dem Referat Beteiligungen und Controlling.

Zunächst werden im [Abschnitt 3](#) grundlegende kommunalrechtliche Vorgaben für Beteiligungen von Landkreisen in Baden-Württemberg erläutert.

Im [Abschnitt 4](#) werden Begriffe, wie sie in dieser Richtlinie verwendet werden, beschrieben und voneinander abgegrenzt.

Im [Abschnitt 5](#) werden die Aufgaben der Akteure auf der Eigentümer- und Gesellschaftsebene dargestellt, und es wird auf die Zusammenarbeit und das Zusammenwirken zwischen den Beteiligungen und dem Landkreis eingegangen.

Der [Abschnitt 6](#) umfasst die Themen Steuerung, Planung und Berichtswesen zu den Beteiligungen.

Zuletzt werden in [Abschnitt 7](#) einzelne spezielle Themen erläutert.

3 Grundlegende kommunalrechtliche Vorgaben für Beteiligungen

Unabhängig von der gewählten Rechtsform darf der Landkreis wirtschaftliche Unternehmen nur errichten, übernehmen, wesentlich erweitern oder sich daran beteiligen, sofern der öffentliche Zweck das Unternehmen rechtfertigt, es sowohl seiner Art als auch seinem Umfang nach in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit des Landkreises und zum voraussichtlichen Bedarf steht, sowie bei einem Tätigwerden außerhalb der kommunalen Daseinsvorsorge der Zweck nicht ebenso gut und wirtschaftlich durch einen privaten Anbieter erfüllt wird oder erfüllt werden kann (§ 102 Absatz 1 GemO).

Der Landkreis kann sich an Kapitalgesellschaften (zum Beispiel Aktiengesellschaft (AG), Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)), an Personengesellschaften (zum Beispiel Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft (GmbH & Co. KG)) sowie an Unternehmen ausländischer privater Rechtsformen beteiligen (§§ 102 ff. GemO). Darüber hinaus kann er in öffentlich-rechtlichen Formen sowohl mit eigener Rechtspersönlichkeit (Zweckverband, Anstalt des öffentlichen Rechts, Stiftung, selbständige Kommunalanstalt (Kommunalunternehmen)) als auch ohne eigene Rechtspersönlichkeit (Eigenbetrieb, Regiebetrieb) tätig werden. Außerdem kann der Landkreis in Form von einzelnen Mitgliedschaften in weitere Organisationsformen wie Vereine, Kommunalverbände, Regionalverbände, Versicherungen und andere eingebunden sein.

Beteiligungen des Landkreises an Unternehmen in Privatrechtsform sowie speziell an Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH unterliegen insbesondere den Regelungen der §§ 103 und 103 a GemO. Danach sind Beteiligungen an Unternehmen in Privatrechtsform nur zu errichten, zu übernehmen, wesentlich zu erweitern oder sich daran zu beteiligen, wenn der Landkreis unter anderem einen angemessenen Einfluss, insbesondere im Aufsichtsrat oder in einem entsprechenden Überwachungsorgan, erhält (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 3 GemO). Bei einer Beteiligung mit mehr als 50 vom Hundert sind solche Unternehmen so zu steuern und zu überwachen, dass der öffentliche Zweck nachhaltig erfüllt und das Unternehmen wirtschaftlich geführt wird; bei einer geringeren Beteiligung hat der Landkreis entsprechend darauf hinzuwirken (§ 103 Absatz 3 GemO). Die Vorschriften zur Beteiligung an Unternehmen in Privatrechtsform gelten ebenso für mittelbare Beteiligungen (§ 105 a GemO).

Bei Beteiligungen des Landkreises wird deren Geschäftspolitik unter anderem nach den Interessen des Landkreises bestimmt. Die Gesellschafter legen in den Grenzen der öffentlichen Zweckerfüllung den Gegenstand des Unternehmens im Gesellschaftsvertrag fest (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 2 GemO). Bestimmte gesellschaftsrechtliche Entscheidungsbefugnisse des Landkreises sind nach § 10 der Hauptsatzung von der Landrätin / dem Landrat, dem Kreistag zur Beratung und Entscheidung zu unterbreiten.

Bestimmte Entscheidungen des Landkreises hinsichtlich seiner wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Betätigung sind der Rechtsaufsicht vorzulegen (§ 108 GemO).

4 Begriffe zum Beteiligungsmanagement

Unter Beteiligungsmanagement versteht man die zielgerichtete Steuerung der Beteiligungen durch die Verwaltung und die politischen Mandatsträger. Auf Seiten der Verwaltung gliedert sich dies in die Bereiche:

- Beteiligungsverwaltung,
- Mandatsbetreuung und
- Beteiligungscontrolling.

Der **Beteiligungsverwaltung** kommt eine administrative Funktion zu. Unterlagen und Informationen zu den einzelnen Beteiligungen werden in Beteiligungsakten zentral verwaltet und geführt.

Zudem umfasst die Beteiligungsverwaltung die Unterstützung bei der Ausübung der einzelnen Rechte und der Wahrnehmung der finanziellen Interessen sowie die Vorbereitung der Entscheidungen des Gesellschafters Landkreis. Darüber hinaus schafft die Beteiligungsverwaltung die Voraussetzungen für die Abstimmung der Finanzströme zwischen dem Kreishaushalt und den Gesellschaften.

Ziel der **Mandatsbetreuung** ist es, die Vertreterinnen und Vertreter des Landkreises in den Gesellschaftsgremien zu beraten und zu unterstützen. Dabei werden ihnen relevante Informationen zur Verfügung gestellt und sie werden über ihre Rechte und Pflichten unterrichtet.

Dem **Beteiligungscontrolling** kommt eine unterstützende Funktion zu. Zentrale Aufgabe des Beteiligungscontrollings ist die Analyse der Wirtschaftspläne und der Jahresabschlüsse, des geschäftsfeldbezogenen Berichtswesens sowie der strategischen Planung. Auf diesem Weg vollzieht der Landkreis als Gesellschafter nach, dass seine Ziele von den Beteiligungen umgesetzt werden.

5 Akteure und Aufgaben im Beteiligungsmanagement

Im Beteiligungsmanagement sind verschiedene Akteure mittelbar und unmittelbar involviert. Diese agieren wiederum in unterschiedlichen Verhältnissen zu den Beteiligungen selbst.

Zu unterscheiden sind die Eigentümerebene (siehe [Abschnitt 5.1](#)) und die Gesellschaftsebene (siehe [Abschnitt 5.2](#)).

5.1 Eigentümerebene

5.1.1 Kreistag / Verwaltungs- und Finanzausschuss

Der Kreistag ist für viele Entscheidungen in Bezug auf die Beteiligungen ausschließlich zuständig. Er kann einige seiner Zuständigkeiten nicht auf beschließende Ausschüsse übertragen, sondern muss diese sogenannten Vorbehaltsaufgaben selbst wahrnehmen (gemäß § 3 Hauptsatzung, § 34 Absatz 2 LKrO). Hierbei handelt es sich insbesondere um

- die Wahl der Mitglieder der Verbandsversammlung des Regionalverbandes „Hochrhein-Bodensee“ (§ 3 Absatz 2 Nummer 8 Hauptsatzung),
- die Entsendung von Vertreterinnen und Vertretern in die Gesellschafterversammlung, den Aufsichtsrat, ein Organ, welches der Gesellschafterversammlung oder dem Aufsichtsrat gleichkommt, oder den Verwaltungsrat eines Beteiligungsunternehmens nach § 48 LKrO in Verbindung mit §§ 104 bis 105 a GemO, soweit nicht die Landrätin / der Landrat den Landkreis gesetzlich vertritt (§ 3 Absatz 2 Nummer 10 Hauptsatzung),
- die Entsendung von Vertreterinnen und Vertretern des Landkreises in Organe von juristischen Personen, denen der Landkreis als Mitglied angehört (§ 3 Absatz 2 Nummer 11 Hauptsatzung),
- die Errichtung, Übernahme, wesentliche Erweiterung und Aufhebung von öffentlichen Einrichtungen und wirtschaftlichen Unternehmen sowie die Beteiligung an diesen (§ 3 Absatz 2 Nummer 27 Hauptsatzung),
- die Umwandlung der Rechtsform von wirtschaftlichen Unternehmen des Landkreises und von solchen, an denen der Landkreis beteiligt ist (§ 3 Absatz 2 Nummer 28 Hauptsatzung),
- die Bestellung von Sicherheiten, die Übernahme von Bürgschaften und von Verpflichtungen aus Gewährverträgen und den Abschluss der ihnen wirtschaftlich gleichkommenden Rechtsgeschäfte, soweit diese für den Landkreis von erheblicher wirtschaftlicher Bedeutung sind (§ 3 Absatz 2 Nummer 30 Hauptsatzung),
- die Entscheidung über die Gründung eines Zweckverbands sowie Bei- und Austritt aus einem solchem Verband oder sonstigen juristischen Personen des öffentlichen und privaten Rechts, (§ 3 Absatz 2 Nummer 33 Hauptsatzung),
- die Feststellung des Jahresabschlusses und des Erweiterten Beteiligungsberichts, die Wirtschaftspläne und die Feststellung des Jahresabschlusses von Sondervermögen (§ 34 Absatz 2 Nummer 12 LKrO).

Sonstige für den Landkreis wichtige Angelegenheiten der Beteiligungen im Sinne des HGrG hat die Landrätin / der Landrat gemäß § 10 Hauptsatzung vor der Beschlussfassung in der Gesellschaft zunächst dem Kreistag zur Beratung und Entscheidung vorzulegen. Dies umfasst im Einzelnen:

- Änderung des Gesellschaftsvertrags,
- Wahl und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern sowie hauptamtlichen Geschäftsführerinnen / Geschäftsführern,

- Erwerb von Gesellschaftsanteilen in wesentlichem Umfang, wesentliche Erweiterung der Unternehmenstätigkeit der Gesellschaft sowie Errichtung und Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen, sofern dies im Verhältnis zum Geschäftsumfang der Gesellschaft wesentlich ist,
- Auflösung der Gesellschaft,
- Angelegenheiten von besonderer Bedeutung, insbesondere solche aus dem Zuständigkeitsbereich der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrats, die von diesen der Gesellschafterversammlung zur Entscheidung vorgelegt werden,
- Abschluss und Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Absatz 1 AktG,
- Übernahme neuer Aufgaben von besonderer Bedeutung im Rahmen des Unternehmensgegenstandes,
- Veräußerung von Gesellschaftsanteilen, durch welche der Landkreis seinen Einfluss auf die Gesellschaft verliert oder vermindert sowie Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen der Gesellschaft.

Der Kreistag bestimmt die Vertreterinnen und Vertreter des Landkreises in Gesellschafterversammlungen und ähnlichen Gremien und entsendet qualifizierte Mitglieder in das jeweilige Aufsichts- oder Beratungsgremium der Beteiligung. Der Verwaltungs- und Finanzausschuss beschließt über bestimmte Angelegenheiten der Beteiligungen des Landkreises (§ 5 Absatz 1 Nummer 4 und Absatz 7 Hauptsatzung) und gibt Empfehlungen gegenüber dem Kreistag ab (§ 6 Absatz 6 Hauptsatzung). Bei der Beschlussfassung über die Entlastung des Aufsichtsrats darf keine Vertreterin und kein Vertreter des Kreistags beziehungsweise des zuständigen Ausschusses mitwirken, die / der selbst Mitglied des Aufsichtsrats ist.

Für die Kreistagsitzungen sowie die Ausschüsse gilt, dass Beteiligungsangelegenheiten grundsätzlich öffentlich zu behandeln sind, sofern nicht das öffentliche Wohl oder berechtigte Interessen Einzelner dem entgegenstehen (§ 30 LKrO). Nur zur Wahrung der Vertraulichkeit von Gesellschaftsinterna erfolgt die Vorbereitung der Beschlüsse des Kreistages durch den Verwaltungs- und Finanzausschuss in nichtöffentlicher Sitzung. In der Regel werden die Jahresabschlüsse, Wirtschaftspläne und anderen Themen zur allgemeinen Unternehmenssituation öffentlich beraten. Beratungen zu geschäftspolitischen Interessen erfolgen hingegen grundsätzlich unter Ausschluss der Öffentlichkeit.

Für die Mitglieder des Kreistags gelten die Regeln zur Verschwiegenheit gemäß §§ 13 Absatz 2 und 30 Absatz 2 LKrO. Verstöße gegen die Verschwiegenheitspflicht können erhebliche rechtliche Folgen haben.

Kreistags- und Ausschussmitglieder haben eine mögliche Befangenheit nach § 14 LKrO vor Beginn der Beratung des jeweiligen Tagesordnungspunktes der /dem Vorsitzenden mitzuteilen. Danach beginnen die eigentliche Beratung und Beschlussfassung.

5.1.2 Landrätin / Landrat

Die Landrätin / Der Landrat nimmt entsprechend ihrer / seiner Ermächtigungen als Vertreterin / Vertreter des Landkreises kraft Amtes die Kreisinteressen in der Gesellschafterversammlung oder in dem entsprechenden Organ von Beteiligungen wahr. Sie / Er kann eine Landkreisbedienstete / einen Landkreisbediensteten mit seiner Vertretung beauftragen (§ 104 Absatz 1 GemO).

Die Landrätin / Der Landrat ist Vorsitzende / Vorsitzender des Kreistags, leitet das Landratsamt und vertritt den Landkreis (§ 37 Absatz 1 LKrO). Sie / Er bereitet die Sitzungen des Kreistags und der Ausschüsse vor und vollzieht die Beschlüsse (§ 41 Absatz 1 LKrO).

Die Landrätin / Der Landrat ist nach § 10 der Hauptsatzung verpflichtet, bevor sie / er als gesetzliche Vertreterin / gesetzlicher Vertreter des Landkreises gesellschaftsrechtliche Entscheidungsbefugnisse wahrnimmt, bei Beteiligungen im Sinne des HGrG bestimmte Vorgänge zunächst dem Kreistag vorzulegen (siehe [Abschnitt 5.1.1 „Kreistag / Verwaltungs- und Finanzausschuss“](#)). Im Übrigen hat die Landrätin / der Landrat den Kreistag über alle wichtigen den Landkreis betreffenden Angelegenheiten zu unterrichten (§ 41 Absatz 5 LKrO).

5.1.3 Referat Beteiligungen und Controlling

Das Referat Beteiligungen und Controlling ist Bindeglied zwischen dem Landkreis und den Beteiligungen. Die Beteiligungsangelegenheiten des Landkreises sind im Dezernat für Verwaltung und Digitalisierung, dem Kämmereramt zugeordnet und befinden sich somit unter der Leitung der Verwaltungsdezernentin / des Verwaltungsdezernenten und der Kämmereramtssleiterin / des Kämmereramtssleiters. Zur Interessenwahrnehmung des Landkreises unterstützt das Referat Beteiligungen und Controlling dessen Vertreterinnen und Vertreter beispielsweise bei der Stimmrechtsausübung in Gesellschaftsorganen (nach § 104 Absatz 3 GemO).

Das Referat Beteiligungen und Controlling führt die Beteiligungsakten. Diese umfassen alle Unterlagen, die beim Landkreis im Rahmen seiner Gesellschafterstellung anfallen, darunter insbesondere:

- Vertragswerke (Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen, Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge, Konsortialvertrag, Anstellungsverträge der Geschäftsführung nebst Anlagen, Betriebsführungsverträge, Leistungsverträge mit dem Landkreis sowie weitere wichtige Verträge); dabei sind Personalakten aus Datenschutzgründen gesondert zu führen;
- Beschlussunterlagen von Beteiligungsgremien (Einladungen, Tagesordnungen einschließlich Anlagen, Vorlagen, Weisungsbeschlüsse, Niederschriften);
- Vorbereitungen der Tagesordnungen für Mandatsträgerinnen und Mandatsträger, Beschlüsse, Vollmachten und weiteres;
- Berichtswesen (Wirtschafts- und Finanzpläne, Jahresabschlüsse einschließlich der Prüfungsberichte, Gutachten, Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber dem Landkreis sowie sämtliche für den Erweiterten Beteiligungsbericht erforderlichen Unterlagen, unterjährige Berichte und Analysen, Risikoberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Stellungnahmen von sonstigen Beraterinnen und Beratern, steuerrelevante Unterlagen und weitere);
- Vermerke über Sonderabsprachen zwischen den Gesellschaftern oder dem Referat Beteiligungen und Controlling mit der Geschäftsführung,
- sowie laufende Vorgänge, sofern diese für die Gesellschafterstellung des Landkreises relevant sind.

Für Beschäftigte der Landkreisverwaltung, die mit dem Beteiligungsmanagement betraut sind, gilt die Verschwiegenheitspflicht hinsichtlich vertraulicher Angaben sowie bezüglich Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen (§ 395 AktG). Dabei sind behördeninterne Auskünfte gegenüber den Personen, die mit Verwaltungs- und Prüfungsaufgaben der jeweiligen Beteiligung betraut ist, explizit ausgenommen. Die Zahl der Empfängerinnen und Empfänger muss hierbei jedoch stets kontrollierbar bleiben.

Der zuständige Fachbereich der Landkreisverwaltung bindet das Referat Beteiligungen und Controlling in den Belangen der Beteiligungen rechtzeitig mit ein und stellt die entsprechenden Unterlagen

zur Verfügung. Das Referat Beteiligungen und Controlling unterstützt diese wiederum. Finanzwirtschaftliche Themen werden schwerpunktmäßig vom Referat Beteiligungen und Controlling in Zusammenarbeit mit dem Referat Finanzverwaltung (siehe [Abschnitt 5.1.4 „Kämmereiamt, Referat Finanzverwaltung“](#)) betreut. Insgesamt basiert das Beteiligungsmanagement auf einer funktionierenden Beteiligungsverwaltung und der Nutzung des Beteiligungscontrollings als Steuerungsinstrument.

5.1.4 Kämmereiamt, Referat Finanzverwaltung

Das Referat Finanzverwaltung des Kämmereiamtes ist für das Finanzwesen des Landkreises zuständig und informiert das Referat Beteiligungen und Controlling über

- wesentlich gegenüber dem Vorjahr veränderte Ansätze in der Haushaltsplanung,
- unterjährig eintretende Veränderungen der Finanzsituation des Landkreises, die Auswirkungen auf die Beteiligungen haben oder haben können.

Das Referat Beteiligungen und Controlling informiert das Referat Finanzverwaltung über sich finanziell auswirkende Beteiligungsangelegenheiten, soweit ihm diese bekannt sind.

5.1.5 Zuständige Fachbereiche der Landkreisverwaltung

Jeder Beteiligung ist ein zuständiger Fachbereich innerhalb der Landkreisverwaltung zugeordnet, der die fachlichen Belange und Aufgaben verantwortlich wahrnimmt und das Referat Beteiligungen und Controlling in seiner Arbeit zielgerichtet unterstützt. Dieser Fachbereich bildet auch das Haushaltsbudget für die entsprechende Beteiligung in seiner Zuständigkeit ab, meldet dementsprechend die Haushaltsansätze dem Kämmereiamt, Referat Finanzverwaltung, und gibt sie dem Referat Beteiligungen und Controlling zur Kenntnis.

Die zuständigen Fachbereiche stellen eigeninitiativ sicher, dass das Referat Beteiligungen und Controlling insbesondere bei finanzwirtschaftlich und gesellschaftsrechtlich relevanten Themen und Vorgängen rechtzeitig eingebunden ist. Über die Zuordnung einer Beteiligung zum zuständigen Fachbereich entscheidet die Verwaltungsdezernentin / der Verwaltungsdezernent in Abstimmung mit dem Kämmereiamt und dem dortigen Referat Beteiligungen und Controlling.

5.2 Gesellschaftsebene

5.2.1 Gesellschafterversammlung

Der Landkreis ist Gesellschafter seiner Beteiligungen. Grundsätzlich nehmen die Gesellschafter ihr Gesellschafterrecht durch Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung wahr. Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Gesellschaftsorgan bei Beteiligungen in der Rechtsform der GmbH. Über die Gesellschafterversammlung wird der Wille der Gesellschafter durchgesetzt.

Einige bestimmte Gesellschaftsangelegenheiten sind gesetzlich der Gesellschafterversammlung vorbehalten (Vorbehaltsaufgaben). GmbH-rechtlich sind dies unter anderem die Änderung des Gesellschaftsvertrags einschließlich des Gesellschaftsgegenstands, des Stammkapitals und der Umwandlungen (§ 53 GmbHG), die Auflösung der Gesellschaft (§ 60 GmbHG) sowie die Einforderung von Nachschüssen (§ 26 GmbHG). Kommunalrechtlich ist gemäß § 103a GemO vorgegeben, dass die Gesellschafterversammlung auch beschließen muss über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Ergebnisverwendung, den Abschluss und die Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 Absatz 1 AktG, die Übernahme neuer Aufgaben von besonderer Bedeutung im Rahmen des Unternehmensgegenstands sowie die Errichtung, der Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen im wesentlichen Umfang.

Darüber hinaus bestehen weitere grundsätzliche Befugnisse der Gesellschafter, wie die Weisungsbefugnis gegenüber der Geschäftsführung (§ 37 Absatz 1 GmbHG), die Maßregeln zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung (§ 46 Nummer 6 GmbHG) und die Steuerung und Überwachung der Gesellschaft. Diese erfordern in der Regel einen Beschluss von Kreistag / Verwaltungs- und Finanzausschuss beziehungsweise der Landkreisverwaltung (im Rahmen der Zuständigkeiten) und sind der Gesellschafterversammlung unabhängig von etwaigen Zuständigkeiten des Aufsichtsrats vorbehalten. Die Gesellschafterversammlung bestimmt grundsätzlich auch den Abschlussprüfer (§ 318 Absatz 1 HGB).

Jedem Gesellschafter ist auf Verlangen von der Geschäftsführung unverzüglich Auskunft über die Angelegenheiten der Gesellschaft zu geben und die Einsicht in die Bücher und Schriften der Gesellschaft zu gestatten (§ 51 a GmbHG).

Bei Tochter- und Enkelgesellschaften sollten die wesentlichen Beschlüsse der Gesellschafterversammlung die vorherige Zustimmung der Gesellschafterversammlung der Muttergesellschaft erfordern.

Eine Gesellschafterversammlung findet mindestens einmal jährlich statt. Sie wird grundsätzlich von der Geschäftsführung unter Angabe der Tagesordnung einberufen (§§ 49, 51 GmbHG).

5.2.2 Aufsichtsrat

Der Landkreis richtet bei seinen Beteiligungsgesellschaften grundsätzlich einen Aufsichtsrat oder ein vergleichbares Organ ein (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 3 GemO), soweit dies nicht aus besonderen Gründen unangemessen ist (zum Beispiel bei einer nur geringen Beteiligung des Landkreises). Über den Aufsichtsrat kann der Landkreis seiner Verpflichtung zur Steuerung und Überwachung der Beteiligung gerecht werden. Der Aufsichtsrat gibt sich in der Regel eine Geschäftsordnung.

Die wesentlichen Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats hängen von den Regelungen des Gesellschaftsvertrags der Beteiligung ab. Die nachfolgende Darstellung dient daher lediglich als Richtschnur und unterstellt eine von den gesetzlichen Regelungen beziehungsweise bei den Beteiligungsgesellschaften üblichen Gesellschaftsverträgen nicht erheblich abweichende Satzung der Beteiligung.

Der Aufsichtsrat ist das wichtigste Überwachungs- und Kontrollorgan der Gesellschaft. Er hat die Geschäftsführung zu überwachen (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 111 Absatz 1 AktG) und zu beraten. Seine Mitglieder sind für die Ausübung ihres Mandats persönlich verantwortlich (§ 52 GmbHG in Verbindung mit §§ 116, 93 Absatz 1 Satz 1 AktG; § 52 GmbHG in Verbindung mit § 111 Absatz 5 AktG).

Der Aufsichtsrat hat sich regelmäßig von der Geschäftsführung über wichtige Ereignisse der Gesellschaft, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung der Beteiligung von wesentlicher Bedeutung sind, informieren zu lassen. Außerdem kann er in bestimmten Angelegenheiten von der Geschäftsführung eine Berichterstattung verlangen sowie insbesondere in die Bücher und Schriften der Gesellschaft Einsicht nehmen und die Gesellschaftskasse, Wertbestände und ähnliches prüfen. Mit der Einsichtnahme und Prüfung kann er auch einzelne Mitglieder oder für bestimmte Aufgaben besondere Sachverständige beauftragen (§ 52 GmbHG in Verbindung mit §§ 90 und 111 Absatz 2 AktG).

Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag der Geschäftsführung für die Verwendung des Jahresergebnisses zu prüfen und der Gesellschafterversammlung über das Ergebnis seiner Prüfung schriftlich zu berichten (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 171 AktG).

Der Aufsichtsrat erteilt dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag für den Jahres- und den Konzernabschluss (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 111 Absatz 2 Satz 3 AktG). Hierbei sollen auch Prüfungsschwerpunkte abgestimmt und die Empfehlungen des Referats Beteiligungen und Controlling berücksichtigt werden.

Bestimmte Arten von Geschäften dürfen nur mit der Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 111 Absatz 4 Satz 2 AktG). Dazu gehören Maßnahmen der Geschäftsführung von grundsätzlicher und besonderer Bedeutung, die insbesondere die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage der Gesellschaft betreffen. Die der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats unterliegenden Geschäfte können im Gesellschaftsvertrag oder in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegt werden. Dabei können auch Wertgrenzen und weitere Zuständigkeitsfragen der Gesellschaft bestimmt werden. Bei der Vorgabe von Wertgrenzen soll der Aufsichtsrat regelmäßig die Angemessenheit ihrer Höhe überprüfen.

Im Rahmen seiner Überwachungsfunktion hat der Aufsichtsrat auch darauf hinzuwirken, dass die von der Geschäftsführung verfolgten operativen Ziele mit den strategischen Zielen des Landkreises konform sind und diesen nicht widersprechen.

Jedes Aufsichtsratsmitglied soll nur so viele Mandate annehmen, dass ihm für ihre Wahrnehmung die notwendige Zeit zur Verfügung steht.

Insgesamt soll der Aufsichtsrat die Effizienz seiner Tätigkeit regelmäßig überprüfen.

5.2.2.1 Vorsitz

Die / der Vorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, beruft dessen Sitzungen ein und leitet diese (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 110 AktG). Soweit im Gesellschaftsvertrag nicht anderweitig geregelt, erfolgt der Versand der Tagesordnung sowie der zugehörigen Sitzungsvorlagen mit einer Frist von zwei Wochen. Tischvorlagen sind dabei weitestgehend zu vermeiden. Die Niederschriften über die Sitzungen des Aufsichtsrats werden den Mitgliedern zeitnah übermittelt.

Die / der Vorsitzende hält den Kontakt mit der Geschäftsführung.

5.2.2.2 Besetzung und Sitzungsteilnahme

Bei der Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder achtet der Landkreis auf eine fachlich geeignete und interessenkonfliktfreie Besetzung. Die Aufsichtsratsmitglieder sollen über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sein. Im Zuge ihrer Mandatsausübung können sie die Beratung des Referats Beteiligungen und Controlling in Anspruch nehmen.

Vom Landkreis entsandte Aufsichtsratsmitglieder haben grundsätzlich an den Aufsichtsratssitzungen teilzunehmen. Sofern keine Stellvertreterin / kein Stellvertreter bestimmt ist, soll im Verhinderungsfall ein anderes, vom Landkreis entsandtes ordentliches Aufsichtsratsmitglied zur Stimmabgabe bevollmächtigt werden oder die schriftliche Stimmabgabe durch eine andere zur Teilnahme berechtigte Person ermöglicht werden (Stimmbotschaft).

5.2.2.3 Vergütung

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Gesellschafterversammlung festgelegt. Dabei soll der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Rechnung getragen werden (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 113 AktG).

Die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats und die Vergütungssätze der Aufsichtsratsmitglieder für stattfindende Sitzungen sollen im Beteiligungsbericht des Landkreises ausgewiesen werden; die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats auch im Anhang zum Jahresabschluss der Gesellschaft. Die entsprechenden Angaben können unterbleiben, wenn sich anhand dieser Angabe die Bezüge eines einzelnen Aufsichtsratsmitgliedes ermitteln lassen (§ 286 Absatz 4 HGB).

Die Erfüllung der Steuerpflichten obliegt jedem Aufsichtsratsmitglied höchstpersönlich. Daneben sind die Regelungen zum Abliefern von Vergütungen aus Aufsichtsratsstätigkeiten zu beachten (§§ 2 Absatz 1 Seite 1 Nummer 3 und 18 Absatz 1 Nummer 3 EStG; § 5 Absätze 2 und 3 Landesnebenberufungsverordnung (LNTVO) in Verbindung mit § 26 Absatz 5 LKrO).

5.2.2.4 Interessenkonflikte

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind den Unternehmensinteressen verpflichtet (§ 52 GmbHG in Verbindung mit §§ 93 und 116 AktG). Die Vertreterinnen und Vertreter des Landkreises haben genauso die besonderen Interessen des Landkreises, insbesondere die Beschlüsse des Kreistages und seiner Ausschüsse sowie diese Richtlinie, zu berücksichtigen (§ 104 Absatz 3 GemO). Kein Aufsichtsratsmitglied darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen der Beteiligungen für sich nutzen.

Jedes Aufsichtsratsmitglied hat Interessenskonflikte, insbesondere Befangenheitsgründe im Sinne von § 18 GemO, dem Aufsichtsrat gegenüber offen zu legen (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 100 AktG). Der Aufsichtsrat entscheidet über die Mitwirkung des betroffenen Aufsichtsrats. Wesentliche und andauernde Interessenskonflikte sollen zur Beendigung des Mandats führen.

Beratungs- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Aufsichtsratsmitglieds, die mit der Gesellschaft abgeschlossen werden, bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

5.2.2.5 Verschwiegenheitspflicht

Die Aufsichtsratsmitglieder sind gesellschaftsrechtlich zwar grundsätzlich zur Verschwiegenheit über vertrauliche Berichte und vertrauliche Beratungen verpflichtet, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt ist (§ 52 Absatz 1 GmbHG in Verbindung mit § 116 Satz 2 AktG). Die vorgeschriebene Einflussnahme des Landkreises auf seine Beteiligungen (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 3 und Absatz 3 GemO) erfordert aber gerade eine Berichterstattung der Aufsichtsratsmitglieder gegenüber dem Landkreis. Deshalb sollten die Aufsichtsratsmitglieder des Landkreises im Gesellschaftsvertrag von der Verschwiegenheitspflicht gegenüber dem Kreistag, dem Referat Beteiligungen und Controlling sowie der Verwaltungsdezernentin / dem Verwaltungsdezernenten und der Kämmereramtssleiterin / dem Kämmereramtssleiter (gemäß §§ 394 und 395 AktG) entbunden werden. Dabei wird wiederum von den Mitgliedern des Kreistags, an die berichtet wird, die Vertraulichkeit gewahrt. Die Entbindung der Aufsichtsräte gilt nicht für vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft, namentlich Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, wenn diese für die Zwecke der Berichte nicht von Bedeutung sind.

Die Landrätin / der Landrat ist als Mitglied des Aufsichtsrats aufgrund seiner Berichtspflicht gegenüber dem Kreistag (§ 41 Absatz 5 LKrO) gemäß § 394 AktG von der Verschwiegenheitspflicht bezüglich der wichtigen Gesellschaftsangelegenheiten entbunden. Die Entbindung gilt nicht für vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft, namentlich Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, wenn diese für die Zwecke der Berichte nicht von Bedeutung sind.

5.2.3 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung der Gesellschaften kann aus einer oder mehreren Personen bestehen. Sie wird in der Regel durch die Gesellschafterversammlung bestellt und abberufen (§ 46 Nummer 5 GmbHG). Bei mehreren Personen sind in einer Geschäftsordnung insbesondere die Geschäftsverteilung, die Zusammenarbeit und die Vertretung zu regeln. Die Geschäftsordnung ist grundsätzlich vom Aufsichtsrat zu erlassen.

Die Geschäftsführung führt die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe der Gesetze, des Gesellschaftsvertrags und der Weisungen der Gesellschafterversammlung und vertritt diese gerichtlich und außergerichtlich. Sie hat die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden (§ 43 Absatz 1 GmbHG). Die Regelungen zum Transparenzregister gemäß Geldwäschegesetz (GWG) sind zu beachten.

Die Geschäftsführung hat gegenüber den Gesellschaftern eine Auskunftspflicht und hat die Einsicht in die Bücher und Schriften zu gestatten (§ 51 a GmbHG). Gegenüber Dritten besteht eine Schweigepflicht.

Eine Bestellung zur Geschäftsführerin und zum Geschäftsführer soll in der Regel für fünf Jahre erfolgen (in Anlehnung an § 84 AktG). Die Altersgrenze für Geschäftsführungsmitglieder soll 65 Jahre betragen. Nebentätigkeiten dürfen Geschäftsführungsmitglieder nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats übernehmen.

5.2.3.1 Pflichten

Geschäftsführungsmitglieder sind während ihrer Tätigkeit für Beteiligungsgesellschaften dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie unterliegen einem umfassenden Wettbewerbsverbot und dürfen im Rahmen der Geschäftsführung keine persönlichen Interessen verfolgen.

Die Geschäftsführung hat die originäre Führungsfunktion auf den Gebieten der Unternehmensplanung, -koordination und -kontrolle.

Die Geschäftsführung ist für eine ordnungsgemäße Buchführung verantwortlich (§ 41 GmbHG) und stellt den Jahresabschluss und Lagebericht (§ 264 HGB, § 42 a GmbHG) nach den Vorschriften des Dritten Buches des HGB auf (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 5 Buchstabe b GemO). Demnach umfasst der Jahresabschluss für Beteiligungen im Sinne des § 53 HGrG neben der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang auch einen Lagebericht (§§ 242, 264 HGB) und ist jeweils in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen. Beteiligungen, die nicht unter § 53 HGrG fallen, haben ihren Jahresabschluss bis sechs Monate nach Ende des Geschäftsjahres aufzustellen (§ 264 Absatz 1 Satz 4 HGB).

Die Geschäftsführung soll ein internes Kontrollsystem installieren, nachdem vor allem bei wichtigen Vorgängen mindestens zwei Personen beteiligt sind (Vier-Augen-Prinzip). Dies gilt ganz besonders für die Tätigkeiten im Bereich der Gesellschaftskasse und der Buchführung (Funktionstrennung).

Zur Unterrichtung des Aufsichtsrats und des Referats Beteiligungen und Controlling hat die Geschäftsführung ein schriftliches Berichtswesen einzurichten. Dabei informiert sie regelmäßig vor allem über die Geschäftsentwicklung im Vergleich zu den Planvorgaben und stellt bei Planabweichungen die Ursachen und Gründe dar (siehe [Abschnitt 6 „Steuerung der Beteiligungen des Landkreises“](#)).

Soweit möglich, soll die interne Revision als eigenständige Stelle innerhalb der Beteiligung wahrgenommen werden.

5.2.3.2 Vergütung

Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung der Geschäftsführung bilden insbesondere die Aufgaben des Geschäftsführungsmitglieds, seine Leistung sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens.

Die ordnungsgemäße Abrechnung der Geschäftsführungsvergütung soll durch ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen geprüft und schriftlich bestätigt werden.

Die Gesamtbezüge der Geschäftsführervergütung sind gemäß § 285 Satz 1 Nummer 9 a HGB im Anhang zum Jahresabschluss anzugeben. Sind anhand dieser Angabe Rückschlüsse auf die Vergütung einzelner Geschäftsführungsmitglieder möglich, kann die Angabe unterbleiben (§ 286 Absatz 4 HGB).

5.2.4 Zusammenwirken von Geschäftsführung und Aufsichtsrat

Die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Geschäftsführung und Aufsichtsrat. Berichte der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat sind in der Regel schriftlich zu erstatten und müssen so detailliert sein, dass der Aufsichtsrat zu einer Entscheidung in der Lage ist. Die Berichte sind an § 90 AktG zu orientieren.

Die Zustimmung des Aufsichtsrats ist bei unabweisbaren und erfolgsgefährdenden Mehraufwendungen des Erfolgsplans sowie bei erheblichen Mehrausgaben einzelner Vorhaben des Vermögensplans vorab einzuholen (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 5 Buchstabe a GemO in Verbindung mit § 15 Absatz 2 EigBG). Weitere Einzelheiten sind gesellschaftsspezifisch zu regeln.

Die Geschäftsführung bereitet die Sitzungen des Aufsichtsrats in Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden vor (siehe [Abschnitt 5.2.2.1 „Aufsichtsrat-Vorsitz“](#)) und nimmt in der Regel an den Aufsichtsratssitzungen teil.

6 Steuerung der Beteiligungen des Landkreises

6.1 Steuerungsintensität

Beteiligungen, an denen der Landkreis mehr als 50 vom Hundert der Anteile oder mehr als 25 vom Hundert der Anteile und gleichzeitig mit anderen öffentlichen Trägern die Mehrheit der Anteile hält (analog § 53 Absatz 1 Teilsatz 1 HGrG), werden als **steuerungsintensive Beteiligung** eingestuft. Darüber hinaus können auch Beteiligungen aufgrund ihrer kommunalpolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung als steuerungsintensiv im Sinne dieser Richtlinie eingestuft werden. Diese Einstufung liegt in der Verantwortung der Verwaltungsdezernentin / des Verwaltungsdezernenten in Abstimmung mit dem Kämmereramt und dem dortigen Referat Beteiligungen und Controlling.

Für steuerungsintensive Beteiligungen sind für das Beteiligungscontrolling als Grundlagen zu berücksichtigen:

- Analyse der Unternehmenspläne und Aufbereitung für die Entscheidungsträger,
- Analyse der unterjährigen Berichterstattung im Hinblick auf Haushaltsrisiken durch Planabweichungen,
- Analyse des Jahresabschlusses, der Prüfberichte und der Risikoberichte im Zusammenhang mit der Feststellung des Jahresabschlusses.

Die Steuerung orientiert sich an den Zielen des Landkreises, wobei sich dieser bewusst ist, dass der Geschäftsführung gegebenenfalls Weisungen erteilt werden können. Ein Eingriff in die unternehmerischen Kompetenzen der Geschäftsführung erfolgt dabei grundsätzlich nicht.

6.2 Wirtschafts- und Finanzplanung

Der Wirtschaftsplan und die fünfjährige Finanzplanung von steuerungsintensiven Beteiligungen sind in sinngemäßer Anwendung der für die Eigenbetriebe geltenden Vorschriften rechtzeitig vor Beginn des neuen Geschäftsjahres von der Geschäftsführung aufzustellen (§ 103 Absatz 1 Satz 1 Nummer 5 Buchstabe a GemO).

Der Wirtschaftsplan besteht aus dem Erfolgsplan, dem Liquiditätsplan mit Investitionsprogramm und der Stellenübersicht (§ 14 Absatz 1 EigBG). Die fünfjährige Finanzplanung ist Grundlage des Wirtschaftsplans (§ 85 GemO in Verbindung mit § 4 EigBVO).

Die Grundlage der investiven Finanzplanung bildet das Investitionsprogramm der Beteiligungsgesellschaft. Es enthält detaillierte Angaben zu den geplanten Investitionen und kann über den Finanzplanungszeitraum hinausgehen. Für größere, neue Investitionsmaßnahmen ist eine Wirtschaftlichkeitsberechnung, gegebenenfalls für verschiedene Varianten, beizufügen.

Der Entwurf der Wirtschafts- und Finanzplanung ist vor der Versendung zur Feststellung in der Gesellschafterversammlung oder dem Aufsichtsrat mit dem Referat Beteiligungen und Controlling abzustimmen. Dazu werden die Entwurfsunterlagen dem Referat Beteiligungen und Controlling rechtzeitig vor Versand an das erstberatende Gremium zur Verfügung gestellt. Nach Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan durch die Gesellschafterversammlung oder den Aufsichtsrat ist dieser dem Referat Beteiligungen und Controlling unmittelbar zur Verfügung zu stellen.

6.3 Unterjährige Berichte

Steuerungsintensive Beteiligungen berichten neben dem Jahresabschluss zusätzlich auch unterjährig jeweils zum Halbjahr. Bestandteil dieser Berichte ist eine für das jeweilige Halbjahr zeitanteilige Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Muster:

Halbjahres- ergebnis	Halbjahres- ansatz	Planansatz gesamtes Wirt- schaftsjahr	Kumulierte bisherige Halbjahres- ergebnisse	Hochrech- nung für das ge- samte Wirt- schaftsjahr	Abwei- chung Plan- ansatz / Hochrech- nung (= 5 - 3)	Rechnungs- ergebnis Vorjahr
1	2	3	4	5	6	7

Wesentliche Abweichungen der unterjährigen Ergebnisse der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Hochrechnung (Spalten 1 und 5) von den Planansätzen (Spalten 2 und 3) sind zu begründen und in Bezug auf die zu erwartende Abweichung der Hochrechnung vom Planansatz (Spalte 6) zu erläutern.

In den unterjährigen Berichten ist die Entwicklung der Liquidität der Gesellschaft darzustellen (aktueller Liquiditätsstatus, Liquiditätsvorschau auf das Jahresende, strategische Liquiditätsreserven).

Die unterjährigen Berichte sind **vier Wochen** nach Ablauf des Berichtszeitraums (31. Juli) dem Referat Beteiligungen und Controlling vorzulegen, soweit im Einzelfall nichts Anderes vereinbart ist.

Von Seiten des Referats Beteiligungen und Controlling können bei Bedarf weitere Berichte angefordert werden.

6.4 Jahresabschluss, Jahresabschlussprüfung, Ergebnisfeststellung

Der Jahresabschluss ist von der Geschäftsführung rechtzeitig aufzustellen, sodass seine (vorbehaltliche) Feststellung durch die Gesellschafterversammlung innerhalb von acht Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres erfolgen kann (§ 52 GmbHG in Verbindung mit § 120 AktG). Für Beteiligungen mit Anteilen in dem in § 53 HGrG bezeichneten Umfang ist ein Jahresabschluss für große Kapitalgesellschaften aufzustellen (§ 103 Absatz 1 Nummer 5 GemO).

Die Beschlussfassung über die Jahresabschlüsse der Beteiligungen (gemäß § 5 Absatz 1 Nummer 4 Hauptsatzung) soll spätestens in den Sondersitzungen des dem Berichtsjahr folgenden Kalenderjahres des zuständigen Gremiums des Landkreises erfolgen. Für die Beschlussfassung beim Landkreis werden nachfolgende Unterlagen benötigt. Diese sind in Abstimmung mit dem Referat Beteiligungen und Controlling rechtzeitig zur Verfügung zu stellen.

- der testierte Jahresabschluss,
- der Prüfungsbericht zum Jahresabschluss (einschließlich Testat des Jahresabschlussprüfers),
- die Empfehlung des Aufsichtsrats an die Gesellschafterversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses und
- die (vorbehaltliche) Feststellung des Jahresabschlusses durch die Gesellschafterversammlung.

Die Veröffentlichung des Jahresabschlusses im Unternehmensregister durch die Beteiligung ist jährlich nachzuweisen und sollte folgende Angaben enthalten: Beschluss über die Feststellung des Jahresabschlusses zusammen mit dessen Ergebnis, das Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie die beschlossene Verwendung des Jahresüberschusses oder die Behandlung des Jahresfehlbetrags. Sofern der Jahresabschluss der Beteiligung nicht im Unternehmensregister veröffentlicht wird (gemäß § 325 HGB), wird das Referat Beteiligungen und Controlling informiert, damit dieser unter Angabe der genauen Internetadresse öffentlich zugänglich gemacht werden kann (§ 105 Absatz 1 Nummer 2 a und b GemO).

Das Referat Beteiligungen und Controlling, die Verwaltungsdezernentin / der Verwaltungsdezernent sowie die Kämmereramtssleiterin / der Kämmereramtssleiter sind zur Teilnahme an der Vorbesprechung zum Jahresabschluss / -prüfbericht mit der jeweiligen Abschlussprüferin / dem jeweiligen Abschlussprüfer berechtigt. Es ist mit angemessener Frist zu den Besprechungen einzuladen. Die Jahresabschlussunterlagen, die Gegenstand der Vorbesprechung sind, sind dem Referat Beteiligungen und Controlling zusammen mit der Geschäftsführung vor der Vorbesprechung zu übersenden. Ein etwaiger Management Letter der Abschlussprüferin / des Abschlussprüfers ist ebenfalls zuzuleiten.

Der Landkreis als Gesellschafter ist über die wesentlichen Erkenntnisse aus der Abschlussprüfung umfassend zu informieren. Dabei sollen auch Erkenntnisse berichtet werden, die nicht zwangsläufig Bestandteile des Prüfungsberichtes sind, aber für die Gesellschafter sowie den Aufsichtsrat oder die Geschäftsführung hilfreich oder bedeutend sein können.

Den geprüften Jahresabschluss soll die Geschäftsführung rechtzeitig vor der Behandlung im Aufsichtsrat und der Feststellung durch die Gesellschafterversammlung – auch wegen seiner Auswirkungen auf den Landkreishaushalt – mit dem Referat Beteiligungen und Controlling abstimmen.

Die Auswahl des Abschlussprüfers obliegt der Gesellschafterversammlung (siehe [Abschnitt 5.2.1 „Gesellschafterversammlung“](#)). Der Aufsichtsrat erteilt den Prüfungsauftrag (siehe [Abschnitt 5.2.2 „Aufsichtsrat“](#)). Die beauftragte Abschlussprüfungsgesellschaft darf nicht beratend für die Beteiligung tätig sein (§ 319 Absatz 2 HGB). Grundsätzlich wird empfohlen den Abschlussprüfer spätestens nach fünf Jahren zu wechseln, damit die Unabhängigkeit der Abschlussprüfung gewährleistet werden kann.

Die Geschäftsführung soll eine Erklärung der / des vorgesehenen Abschlussprüferin / Abschlussprüfers über ihre / seine Unabhängigkeit einholen und dem Referat Beteiligungen und Controlling vorlegen, wenn Beziehungen mit der Beteiligung Zweifel daran begründen können. Die / der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe der Abschlussprüferin / des Abschlussprüfers unverzüglich zu unterrichten.

Die Abschlussprüferin / Der Abschlussprüfer nimmt an den Beratungen des Aufsichtsrats über den Jahresabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung.

6.5 Erweiterter Beteiligungsbericht und Beteiligungsbericht

Der Landkreis ist verpflichtet jährlich zur Information seiner Einwohnerinnen und Einwohner einen Beteiligungsbericht über die Unternehmen in Privatrechtsform, an denen er unmittelbar oder mit mehr als 50 von Hundert mittelbar beteiligt ist, zu erstellen (§ 105 GemO). Für mittelbare Beteiligungen mit weniger als 25 vom Hundert können die Angaben auf ein Mindestmaß reduziert werden.

Darüber hinaus ist der Landkreis verpflichtet ab dem Berichtsjahr 2025 den Jahresabschluss des Landkreises und seiner ausgegliederten Aufgabenträger, darunter auch öffentlich-rechtliche Aufgabenträger, in einem Erweiterten Beteiligungsbericht zusammenzuführen (§ 95 a GemO).

Ziel ist es, ein Gesamtbild der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Landkreises und seiner Beteiligungen im weiteren Sinne darzustellen (§§ 95 a und 105 GemO). Außerdem ist eine Schuldenübersicht, bereinigt um interne Schuldverhältnisse, zu erstellen.

Der Erweiterte Beteiligungsbericht ist jährlich, innerhalb von 9 Monaten nach Ende des Haushaltsjahres erstellt und spätestens nach 15 Monaten vom Kreistag festgestellt (§ 95 b GemO). Der Kreis der einzubeziehenden Aufgabenträger und deren Behandlung bei der Darstellung der Gesamtvermögens-, -ertrags- und -finanzlage, wird einmalig vom Kreistag festgelegt. Unabhängig von der Berücksichtigung im erweiterten Beteiligungsbericht sind alle der folgenden Angaben für den Beteiligungsbericht weiterhin zu übermitteln.

Zu diesem Zweck legt das Referat Beteiligungen und Controlling Grundsätze, Verfahren und die notwendigen Angaben fest. Die in den Beteiligungsbericht einzubeziehenden Beteiligungen und zuständige Fachbereiche der Landkreisverwaltung sind zur Mitwirkung verpflichtet, insbesondere zur rechtzeitigen Bereitstellung der notwendigen Daten in der dafür erforderlichen Form. Die Form legt das Referat Beteiligungen und Controlling fest.

Alle für den Beteiligungsbericht erforderlichen Angaben gemäß § 103 Absatz 1 Nummer 5 Buchstabe f GemO sind von den Geschäftsführungen der Beteiligungen **bis spätestens 31. Juli** des dem Berichtsjahr folgenden Jahres an das Referat Beteiligungen und Controlling zu übermitteln (beteiligungsmanagement@lrakn.de):

- Gegenstand des Unternehmens,
- Beteiligungsverhältnisse des Unternehmens,
- Beteiligungen des Unternehmens,
- Besetzung der Organe und der Geschäftsführung,
- Stand der Erfüllung des öffentlichen Zwecks der Beteiligung,
- Grundzüge des Geschäftsverlaufs im Berichtsjahr und aktuelle Kurzdarstellung des laufenden Geschäftsjahrs,
- Kapitalzuführungen und -entnahmen durch den Landkreis (Betriebskostenzuschüsse, Ausschüttungen an den Landkreis, Zuweisungen des Landkreises zur Verlustabdeckung, Erhöhung oder Herabsetzung des Stammkapitals und der Rücklagen, Stand der vom Landkreis gewährten Darlehen und übernommenen Bürgschaften jeweils zum 31. Dezember),

und im Vergleich mit den Werten des vorangegangenen Geschäftsjahrs jeweils

- die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage,
- die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten getrennt nach Gruppen (Geschäftsführung und Beschäftigte),
- gewährte Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats oder der entsprechenden Organe für jede Personengruppe (kann nach § 286 Absatz 4 HGB unterbleiben, wenn sich die Bezüge einzelner Personen feststellen lassen),

6.6 Sitzungsunterlagen und -teilnahme

Die Geschäftsführungen aller Beteiligungen stellen dem Referat Beteiligungen und Controlling die Sitzungsunterlagen der Gremiensitzungen zur Verfügung (Einladungen, Tagesordnungen, Vorlagen, Protokolle und alle übrigen Unterlagen, die auch die Gremienmitglieder erhalten). Die Unterlagen werden dem Referat Beteiligungen und Controlling gleichzeitig mit den Gremienmitgliedern übersandt.

Soweit das jeweilige Gremium nichts Abweichendes beschließt, kann das Referat Beteiligungen und Controlling, die Verwaltungsdezernentin / der Verwaltungsdezernent sowie die Kämmereramtseiterin / der Kämmereramtseiter an den Sitzungen des Aufsichtsrates oder eines gleichgestellten Gremiums teilnehmen.

6.7 Mandatsbetreuung

Das Referat Beteiligungen und Controlling unterstützt und berät die Mandatsträgerinnen und Mandatsträger.

Die Entscheidungsverantwortung liegt bei den entsandten Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern.

Für die Mitglieder in den Aufsichtsgremien bereitet das Referat Beteiligungen und Controlling die Informationen aus den Unternehmen auf beziehungsweise kommentiert diese, um in gebotenen Fällen Orientierung im Vorfeld von Entscheidungen zu geben. Bei Bedarf zieht das Referat Beteiligungen und Controlling die jeweils zuständigen Fachbereiche der Landkreisverwaltung hinzu (siehe [Abschnitt 5.1.5 „Zuständige Fachbereiche der Landkreisverwaltung“](#)).

7 Einzelfragen

7.1 Beihilfen

Staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen sind nach Artikel 107 Absatz 1 AEUV grundsätzlich verboten. Beihilfen können zum Beispiel vorliegen bei Zuschüssen, Ausgleichszahlungen oder Bürgschaften und andere Begünstigungen für die Beteiligungen des Landkreises, beispielsweise um Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge zu unterstützen. Beihilfen können aber auch dann vorliegen, wenn Beteiligungen des Landkreises anderen Unternehmen Begünstigungen gewähren.

Für Beihilfen ist stets von der Beteiligung vor deren Gewährung oder Entgegennahme zu prüfen, ob ein Erlaubnistatbestand (zum Beispiel ein Betrauungsakt) vorliegt. Die Gewährung und Entgegennahme von Beihilfen sind dem Referat Beteiligungen und Controlling vorab zur Kenntnis vorzulegen.

7.2 Bürgschaften

Der Landkreis kann für die Übernahme von Ausfallbürgschaften für die Besicherung von Investitionskrediten ein jährliches Entgelt erheben (Avalprovision). Bürgschaften sind dem Regierungspräsidium zur Genehmigung vorzulegen (§ 88 Absatz 2 GemO). Die beihilferechtlichen Vorgaben für die Übernahme von Bürgschaften sind einzuhalten, deren Vorliegen ist zu dokumentieren.

7.3 Strategische Ziele des Landkreises

Bei der Steuerung und Geschäftsführung der Beteiligungen orientieren sich die Akteure an den für die jeweilige Beteiligung geltenden übergreifenden strategischen Zielen des Landkreises. Dies gilt insbesondere für die Nachhaltigkeitsziele oder solche zu Gleichstellung und Chancengleichheit (gemäß §§ 3 und 24 ff. Chancengleichheitsgesetz).

Der Landkreis kann Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführungen abschließen. Der Landkreis ermutigt die Beteiligungen, über ihre jeweiligen gesetzlichen Pflichten hinaus in ihrer Außendarstellung positive Beiträge und Wirkungen ihrer Arbeit in den strategischen Handlungsbereichen des Landkreises sichtbar zu machen.

7.4 Organ- und Manager-Haftpflichtversicherung (D & O-Versicherung)

Die Geschäftsführungen der Beteiligungen sind ermächtigt, für sich und die Aufsichtsratsmitglieder eine angemessene Organ- und Manager-Haftpflichtversicherung (Directors- and Officers-Versicherung; D & O-Versicherung) abzuschließen. Beim Abschluss einer solchen Versicherung für die Geschäftsführung soll ein angemessener Selbstbehalt im Schadensfall vereinbart werden.

7.5 Weitere Vorgaben für Beteiligungen

Des Weiteren sind sämtliche rechtliche Regelungen wie beispielsweise in den Bereichen Vergaberecht, tarifvertragliche Vorgaben und Einstufungen von Beschäftigten oder die gesetzlichen Vorgaben zur Chancengleichheit in den Beteiligungen, aufgrund der öffentlichen Trägerschaft zu beachten.

Die Richtlinie tritt am 1. Juli 2026 in Kraft.

Konstanz, 20. Mai 2026



Zeno Danner

Landrat

