

# **Beteiligungsrichtlinie des Landkreises Gießen**

**Vom Kreistag des Landkreises Gießen am  
11.05.2015 beschlossen.**

**Stabsstelle Controlling**

<b>Präambel</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Grundsätzliches</b> .....	<b>3</b>
1.1 Aufgaben und Ziele der Beteiligungsrichtlinie.....	3
1.2 Beteiligungsbegriff.....	3
1.3 Geltungsbereich der Beteiligungsrichtlinie.....	4
1.4 Beteiligungsmanagement - Begriffsbestimmung und Systematik..	5
<b>2 Zuständigkeit und Zusammenwirken der beteiligten Akteure</b> .....	<b>6</b>
2.1 Eigentümerebene Landkreis Gießen.....	7
2.1.1 Kreistag.....	7
2.1.2 Landrätin/Landrat.....	7
2.1.3 Kreisausschuss.....	7
2.1.4 Beteiligungsmanagement.....	8
2.1.5 Revision.....	8
2.1.6 Fachlich zuständige Organisationseinheiten.....	9
2.1.7 Fachbereich Finanzen.....	9
2.2 Unternehmensebene.....	9
2.2.1 Regelungsinhalte.....	9
2.2.2 Gesellschafterversammlung.....	10
2.2.3 Aufsichtsrat bzw. sonstige Überwachungs-, Kontroll- und Beratungsorgane.....	11
2.2.4 Geschäftsführung / Vorstand.....	15
2.2.5 Eigenbetrieb, Anstalt, Zweckverband und andere Rechtsformen (Betriebskommission, Träger-/Verbands/Generalversammlung) .	17
2.3 Externe Ebene.....	19
2.3.1 Kommunalaufsicht.....	20
2.3.2 Abschlussprüfer.....	21
<b>3 Beteiligungsmanagement im Landkreis Gießen - Aufgaben und Instrumente</b> .....	<b>21</b>
3.1 Beteiligungsportfolio, Steuerungsintensität, Zielvereinbarung .....	21
3.1.1 Beteiligungsportfolio.....	21
3.1.2 Festlegung der Steuerungsintensität.....	23
3.1.3 Zielvereinbarung.....	23
3.2 Wirtschaftsplan, Jahresabschluss und Gesamtabschluss.....	24
3.2.1 Wirtschaftsplan.....	24
3.2.2 Jahresabschluss und Jahresabschlussprüfung.....	25
3.2.3 Gesamtabschluss.....	27
3.3 Berichtswesen / Reporting.....	27
3.3.1 Unterjähriges Berichtswesen.....	27
3.3.2 Risikomanagement und -bericht.....	28
3.3.3 Jahresberichte.....	28
3.3.4 Beteiligungsbericht.....	29
3.3.5 Andere Berichte.....	29
3.4 Mandatsbetreuung.....	30
3.5 Sonstige Aufgaben.....	30
3.5.1 Führung der Beteiligungsakte.....	30
3.5.2 Festlegen von Rahmenbedingungen.....	31
3.5.3 Diverse Verwaltungsaufgaben.....	32
<b>Anlagen</b> .....	<b>33</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>41</b>

## **Präambel**

Der Landkreis Gießen ist an Organisationen des privaten und öffentlichen Rechts unmittelbar und mittelbar beteiligt. Diese Beteiligungen leisten wichtige Beiträge für die kommunale Daseinsvorsorge. Neben einer guten und zuverlässigen Versorgung der Bürger und Bürgerinnen ist es notwendig, dass die Beteiligungen leistungsfähig und wirtschaftlich arbeiten.

Entsprechend der Beteiligungsquote unterliegen die Beteiligungen dem Einfluss und den Vorgaben des Gesellschafters Landkreis Gießen. Die kommunalpolitisch Verantwortlichen haben nicht nur die Kernverwaltung, sondern auch die kommunalen Unternehmen und Einrichtungen als Teil der Verwaltung entsprechend ihren Vorstellungen von der Erfüllung des öffentlichen Zwecks zu steuern und zu kontrollieren.

## **1 Grundsätzliches**

### **1.1 Aufgaben und Ziele der Beteiligungsrichtlinie**

Mit der Beteiligungsrichtlinie werden Regeln über die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Beteiligungen definiert. Es gilt, Aufgabeninhalte, Ablaufstrukturen und Zuständigkeiten zu regeln und abzugrenzen. Die Grundsätze der Vorstellung des Landkreises Gießen über die Verwaltung, Steuerung und Kontrolle der Beteiligungsunternehmen werden in dieser vom Kreistag beschlossenen Beteiligungsrichtlinie zusammengeführt. Standards für das Beteiligungsmanagement werden definiert. Der Informationsfluss zwischen den Beteiligungsgesellschaften, Verwaltung und den politischen Organen des Landkreises sollen verbessert, die Zusammenarbeit der Beteiligten unterstützt und die Einflussnahme des Landkreises auf seine Beteiligungen nachhaltig sichergestellt werden.

Die Beteiligungsrichtlinie soll die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis Gießen und seinen Beteiligungen bilden sowie eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung und -kontrolle sichern.

Zu letzterem gehört auch die Entwicklung einer Kultur der Einhaltung von Regeln (Compliance). Dieser Aspekt ist nicht Gegenstand der Beteiligungsrichtlinie und wird in einer separaten Compliance-Rahmenrichtlinie geregelt.

### **1.2 Beteiligungsbegriff**

Laut § 271 Absatz 1 Handelsgesetzbuch sind Beteiligungen Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauerhaften Verbindung zu jenen Unternehmen zu dienen. Als Beteiligung gelten im Zweifel Anteile an einer Kapitalgesellschaft, deren Nennbeträge insgesamt den fünften Teil des Nennkapitals dieser Gesellschaft überschreiten.

Gemäß § 121 ff. HGO haben Kommunen das Recht, sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben wirtschaftlich zu betätigen und außerhalb der Verwaltung Unternehmen in den Rechtsformen eines Eigenbetriebes, eines selbständigen Kommunalunternehmens des öffentlichen Rechts sowie in den Rechtsformen des Privatrechts zu betreiben.

§ 126 HGO regelt, dass bestimmte Vorschriften über die Beteiligung an Gesellschaften auch für die „Beteiligung an einer anderen privatrechtlichen Vereinigung“ gelten. Dies kann zum Beispiel ein eingetragener Verein sein. Somit fasst das Gemeindefirtschaftsrecht den Beteiligungsbegriff weiter als das Handelsgesetzbuch.

Die Verwendung des Begriffs „Beteiligung“ setzt offenbar nicht voraus, dass es sich bei dem Beteiligungsobjekt um ein Unternehmen im Sinne des § 271 Abs. 1 HGB oder des § 121 HGO handeln muss.

Der Landkreis Gießen definiert den Beteiligungsbegriff wie folgt: Beteiligungen grenzen sich durch organisatorische Selbständigkeit und eine eigenständige Buchhaltung von der Kernverwaltung ab. Somit umfassen Beteiligungen privatrechtliche Gesellschaften, öffentlich-rechtliche Körperschaften, öffentlich-rechtliche Anstalten, Stiftungen, Eigenbetriebe, Vereine, Verbände, aber auch Behörden „sui generis“ wie das Jobcenter und gegebenenfalls auch Genossenschaften. Vereine und Verbände (mit Ausnahme der Zweckverbände), mögliche Genossenschaften sowie das Jobcenter werden als Beteiligungen im weiteren Sinne betrachtet.

### **1.3 Geltungsbereich der Beteiligungsrichtlinie**

Die Richtlinie gilt unabhängig von der Rechtsform für alle privatrechtlichen Unternehmen, an denen der Landkreis Gießen beteiligt ist. Darüber hinaus findet sie sinngemäß Anwendung für alle Eigenbetriebe, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, Anstalten des öffentlichen Rechts, Verbände, Zweckverbände, Stiftungen, Genossenschaften und Vereine, soweit keine übergeordneten Regelungen entgegenstehen. Die Anwendung der Richtlinie gilt grundsätzlich für die unmittelbaren und mittelbaren Beteiligungen.

Die Regelungen zu Gremien, Funktions- und Mandatsträger sowie Organisationseinheiten des Landkreises gelten für diese unmittelbar, soweit keine übergeordneten Regelungen entgegenstehen. Ausführungen, die die externe Ebene sowie die Unternehmens-/Beteiligungsebene betreffen, sind als in den beteiligungsspezifisch zu beschließenden Normen, Satzungen und Vorschriften anzustrebende Konkretisierungen der individuellen Regelungsinhalte anzusehen. Sie entfalten insofern nur mittelbare Wirkung, sind aber grundlegende Voraussetzung für eine weitestgehend einheitliche rechtliche Ausgestaltung der Beteiligungen. Für bestehende Beteiligungen ist gegebenenfalls auf eine Änderung und entsprechende Neugestaltung des jeweiligen Regelwerks hinzuwirken, sofern das der Landkreis aufgrund seiner Stimmanteile und Einflussnahme allein oder zusammen mit anderen kommunalen Gesellschaftern bzw. Anteilseignern auch durchsetzen kann. Bei

zukünftigen Gesellschaftsgründungen und Beteiligungen sind diese Vorgaben von vornherein zu beachten.

## **1.4 Beteiligungsmanagement - Begriffsbestimmung und Systematik**

Unter Kommunalem Beteiligungsmanagement werden Aktivitäten zusammengefasst, mit denen eine Kommune ihre Rolle als Aufgabenträger und Gesellschafter öffentlicher Unternehmen sichert.

Der Deutsche Städtetag definiert Beteiligungsmanagement wie folgt:

*„Das Beteiligungsmanagement wird mittels einer Beteiligungsverwaltung durchgeführt. In organisatorischer Hinsicht bezeichnet dieser Begriff die Abteilung oder Einheit, die die Verwaltungsleitung und die Entscheidungsträger in ihrer Steuerungsverantwortung unterstützt und eine Überwachung und Unterstützung der Beteiligungen unter einheitlichen fachlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Gesichtspunkten sichert. Inhaltliche Aufgaben der Beteiligungsverwaltung sind das strategische und das operative Beteiligungscontrolling und die Mandatsbetreuung.“*

In einer funktionsbezogenen Betrachtungsweise können dem Beteiligungsmanagement folgende Einzelaufgaben zugeordnet werden

Beteiligungsverwaltung  
Beteiligungscontrolling  
Mandatsbetreuung

Die Beteiligungsverwaltung stellt eine administrative Funktion dar und umfasst vor allem folgende Aufgaben:

- Informations- und Dokumentationsfunktion (zentrale Aktenverwaltung)
- Vorbereitung bei der Festlegung von Rahmenbedingungen (Beteiligungsrichtlinie)
- Überwachungsfunktion zur Einhaltung formaler Kriterien
- Kommunikation mit Beteiligungen
- Koordination bzw. Mitwirkung bei Änderungen im Beteiligungsportfolio
- Vorbereitung von Entscheidungen des Landkreises Gießen als Gesellschafter bzw. Anteilseigner
- Abstimmung der Finanzströme zwischen Haushalt Landkreis Gießen und Beteiligungen.

Das Beteiligungscontrolling hat Unterstützungsfunktion für die Beteiligungsverwaltung und soll die Umsetzung der Ziele des Landkreises Gießen als Gesellschafter bzw. Anteilseigner prüfen und damit fördern. Durch das Beteiligungscontrolling werden entsprechende Analysen und Sachverhaltsbewertungen vorgenommen. Es gilt steuerungsrelevante Informationen zu beschaffen und in komprimierter Form zur Verfügung zu stellen. Das Beteiligungsmanagement basiert auf einer funktionierenden Beteiligungsverwaltung und nutzt das Beteiligungscontrolling als Steuerungsinstrument.

Die Mandatsbetreuung ist die dritte Komponente des Beteiligungsmanagements und beinhaltet folgende Aufgaben:

- Unterstützung bei der Nach- und Neubesetzung von Mandatsträgern
- Unterstützung der vom Landkreis Gießen in die Gesellschafts-/Träger-/Verbandsgremien entsandten Vertretern in fachlichen Fragen
- Unterstützung bei der fachlichen Qualifizierung der Mandatsträger.

## **2 Zuständigkeit und Zusammenwirken der beteiligten Akteure**

Im Landkreis Gießen stehen folgende Akteure unmittelbar und mittelbar mit dem Beteiligungsmanagement in Verbindung bzw. sind folgende Akteure involviert:

Eigentümerebene des Landkreises Gießen

- Kreistag
- Landrätin / Landrat
- Kreisausschuss
- Beteiligungsmanagement
- Revision
- Fachlich zuständige Organisationseinheiten
- Fachbereich Finanzen

Unternehmens-/Beteiligungsebene

- Gesellschafter-/Träger-/Verbands-/Generalversammlung
- Aufsichtsrat bzw. sonstige Überwachungs-, Kontroll- und Beratungsorgane (z.B. Ausschuss für Wirtschaft und Finanzen, Verwaltungsrat usw.)
- Geschäftsführung / Vorstand

Externe Ebene

- Kommunalaufsicht
- Abschlussprüfer.

Aufgaben, Rechte und Pflichten der beteiligten Akteure sind unter Berücksichtigung der gesellschaftsrechtlichen und kommunalrechtlichen Vorgaben zu definieren. Diese Standards sind von den Beteiligten zu beachten und umzusetzen.

## **2.1 Eigentümerebene Landkreis Gießen**

### **2.1.1 Kreistag**

Der Kreistag wird vor allem bei den grundlegenden Themen und Fragestellungen im Zusammenhang mit Beteiligungen tätig. Gemäß § 30 Nr. 10 HKO ist der Kreistag ausschließlich zuständig für die Errichtung, Erweiterung, Übernahme und Veräußerung von wirtschaftlichen Unternehmen sowie die Beteiligung an diesen. Der Kreistag beschließt die Beteiligungsrichtlinie. Außerdem obliegt die Umwandlung der Rechtsform von Eigenbetrieben oder wirtschaftlichen Unternehmen, an denen der Landkreis beteiligt ist, gemäß § 30 Nr. 11 HKO seiner ausschließlichen Zuständigkeit.

### **2.1.2 Landrätin/Landrat**

Gemäß § 125 HGO in Verbindung mit § 52 HKO vertritt die Landrätin/der Landrat den Kreisausschuss kraft Amtes in Gesellschaften, die dem Landkreis gehören oder an denen der Landkreis beteiligt ist. Sie/Er kann sich durch ein von ihr/ihm zu bestimmendes Mitglied des Kreisausschusses vertreten lassen.

Die Landrätin/Der Landrat als Vorsitzende/r des Kreisausschusses bereitet die Beschlüsse des Kreisausschusses vor und führt sie aus, soweit nicht Kreisbeigeordnete mit der Ausführung beauftragt sind. Laufende Verwaltungsangelegenheiten werden von der Landrätin/dem Landrat und den zuständigen Kreisbeigeordneten erledigt. In dringenden Fällen, wenn die Entscheidung des Kreisausschusses nicht eingeholt werden kann, kann die Landrätin/der Landrat die erforderlichen Maßnahmen von sich aus anordnen. Sie/er hat unverzüglich dem Kreisausschuss hierüber zu berichten (§ 44 HKO). Gemäß § 125 Abs. 2 HGO ist die Landrätin/der Landrat geborenes Mitglied auch in den Aufsichtsräten oder vergleichbaren Organen. Sie/Er kann sich auch hier durch ein von ihr/ihm zu bestimmendes Mitglied des Kreisausschusses vertreten lassen.

### **2.1.3 Kreisausschuss**

Gemäß § 41 HKO hat der Kreisausschuss die wirtschaftlichen Betriebe des Landkreises zu verwalten. Sofern die Landrätin/der Landrat oder der Kreistag nicht zuständig sind, entscheidet der Kreisausschuss in wichtigen Fragestellungen betreffend die Beteiligungen. Ferner berät der Kreisausschuss alle Themen, die vom Kreistag zu beschließen sind, gibt entsprechende Beschlussempfehlungen und führt die Beschlüsse aus.

Neben der Landrätin/dem Landrat oder deren/dessen Vertreter kann der Kreisausschuss weitere Vertreter bestellen. Alle Vertreter des Kreisausschusses in den Gremien der Beteiligungen sind an die Weisungen des Kreisausschusses gebunden, soweit nicht Vorschriften des Gesellschaftsrechts dem entgegenstehen. Vorbehaltlich entgegenstehender zwingender Rechtsvorschriften haben die Vertreter den Kreisausschuss über alle wichtigen Angelegenheiten möglichst frühzeitig zu unterrichten und ihm

auf Verlangen Auskunft zu erteilen. Die vom Kreisausschuss bestellten Vertreter haben ihr Amt auf Verlangen des Kreisausschusses jederzeit niederzulegen (§ 125 HGO).

Die Regelungen für die Vertretung in den Gesellschaften gelten entsprechend, wenn dem Kreisausschuss das Recht eingeräumt ist, in den Vorstand, den Aufsichtsrat oder ein gleichartiges Organ einer Gesellschaft Mitglieder zu entsenden.

Bevor die Gesellschafterversammlung von Beteiligungen des Landkreises über die strategischen Ziele entscheidet, wird durch den Kreisausschuss die Position des/der Vertreter/s des Landkreises Gießen festgelegt. Über den Stand der Zielerfüllung soll die Geschäftsführung der Gesellschaft dem Kreisausschuss regelmäßig berichten.

Der Kreisausschuss entscheidet über die Berichtsintensität und die Steuerungsintensität der Beteiligung.

#### **2.1.4 Beteiligungsmanagement**

In der Verwaltung des Landkreises Gießen wurde das Beteiligungsmanagement ab dem Jahr 2008 der Stabsstelle Controlling übertragen. Die Stabsstelle Controlling ist aktuell dem Dezernat der Landrätin/des Landrats zugeordnet. Andere organisatorische Lösungen sind grundsätzlich möglich und obliegen der allgemeinen Geschäftsverteilung.

Das Beteiligungsmanagement unterstützt vor allem die Landrätin/den Landrat und – sofern abweichend – den Vertreter des Landkreises Gießen als Gesellschafter bzw. Anteilseigner sowie den Kreisausschuss bei der Steuerung und Kontrolle der kommunalen Unternehmen und Beteiligungen.

Ein Großteil der Aktivitäten des Beteiligungsmanagements (Erläuterung in Kapitel 3) werden durch die gemäß Geschäftsverteilung zuständige Organisationseinheit koordiniert, begleitet, vorbereitet oder auch abgewickelt.

Das Beteiligungsmanagement hat eine Bindegliedfunktion zwischen den Beteiligungsunternehmen, der Verwaltungsleitung, den Vertretern des Gesellschafters Landkreis Gießen sowie der Aufsichtsbehörde bzw. sonstigen Beteiligten. In dieser Eigenschaft ist das Beteiligungsmanagement zentraler Ansprechpartner für die Beteiligten.

#### **2.1.5 Revision**

Gemäß § 123 Abs. 1 Satz 1 HGO hat der Landkreis, wenn ihm Anteile an einem Unternehmen in dem im § 53 Abs. 1 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) bezeichneten Umfang gehören, darauf hinzuwirken, dass – neben den Befugnissen nach § 53 Abs. 1 HGrG – dem Landkreis und dem für den Landkreis zuständigen überörtlichen Prüfungsorgan, also der Organisationseinheit Revision, die in § 54 HGrG vorgesehenen Befugnisse eingeräumt werden.



Demnach kann, die entsprechenden Beteiligungsquoten des § 53 Abs.1 HGrG vorausgesetzt, in der Satzung (bzw. im Gesellschaftsvertrag) mit Dreiviertelmehrheit des vertretenen Kapitals bestimmt werden, dass sich die Rechnungsprüfungsbehörde der Gebietskörperschaft zur Klärung von Fragen, die bei der Prüfung nach § 44 HGrG auftreten, unmittelbar unterrichten und zu diesem Zweck den Betrieb, die Bücher und die Schriften des Unternehmens einsehen kann.

Gehören dem Landkreis nicht die Anteile an einem Unternehmen in dem in § 53 Abs. 1 des HGrG bezeichneten Umfang, soll der Landkreis gemäß § 123 Abs. 2 HGO auch bei diesen Beteiligungen darauf hinwirken, dass die Befugnisse nach §§ 53 und 54 des HGrG eingeräumt werden.

### **2.1.6 Fachlich zuständige Organisationseinheiten**

Sofern eine Organisationseinheit die fachlichen Belange und Aufgaben inhaltlich wahrnimmt, ist eine Abstimmung mit dem Beteiligungsmanagement notwendig. Die zuständigen Organisationseinheiten haben das Beteiligungsmanagement in allen wesentlichen Belangen rechtzeitig einzubeziehen.

### **2.1.7 Fachbereich Finanzen**

Der Fachbereich Finanzen wird durch das Beteiligungsmanagement über Sachverhalte informiert, die Auswirkungen auf den Haushalt des Landkreises haben. Ebenso informiert der Fachbereich Finanzen das Beteiligungsmanagement über geänderte Vorgaben und Ansätze in der Haushaltsplanung, die Auswirkungen auf die Beteiligungen haben könnten.

## **2.2 Unternehmensebene**

### **2.2.1 Regelungsinhalte**

- Wie unter 1.3 ausgeführt, sind die nachfolgenden Regelungen der anzustrebende Gesamtrahmen für die Unternehmensebene. Diese Regelungen sollen möglichst in die Regelwerke der jeweiligen Beteiligungen aufgenommen werden.
- Neben den Ausführungen unter 2.2.2 bis 2.2.4 sind auf Unternehmensebene außerdem folgende Regelungen zu beachten:
  - Abschlussprüfer (siehe 2.3.2)
  - Beteiligungsportfolio – Änderung in der Beteiligungsstruktur von mittelbaren Beteiligungen (siehe 3.1.1)
  - Zielvereinbarung (siehe 3.1.3)
  - Wirtschaftsplan, Jahresabschluss und Gesamtabschluss (siehe 3.2)

- Berichtswesen und Reporting (siehe 3.3)
- Bereitstellung von Unterlagen (siehe u.a. 3.5.1)
- Festlegen von Rahmenbedingungen (siehe 3.5.2).

## 2.2.2 Gesellschafterversammlung

### *Grundsätzliches*

- Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Gesellschaftsorgan. Durch Beschlussfassung nehmen die Gesellschafter ihre Gesellschafterrechte wahr. Nur bestimmte Gesellschaftsangelegenheiten sind gesetzlich der Gesellschafterversammlung vorbehalten. GmbH-rechtlich sind dies 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). Ferner die Weisungsbefugnisse der Gesellschafter gegenüber der Geschäftsführung (§ 37 Abs. 1 GmbHG) und die Maßregeln zur Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung (§ 46 Nr. 6 GmbHG).
- 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 (§ 51a GmbHG).
- Entsprechend dem Unternehmensgegenstand, der durch die Gesellschafter im Gesellschaftsvertrag festgelegt wird, sollen Zielvorgaben durch die Gesellschafterversammlung festgelegt werden. Dabei sollen neben den wirtschaftlichen Zielen auch die Vorstellungen über die Aufgabenerfüllung klar formuliert werden. Die Zielvorgaben und die Geschäftspolitik der Gesellschaft werden mit den Interessen des Landkreises abgestimmt.
- Die Gesellschafterversammlung findet mindestens einmal jährlich statt. Sie wird von der Geschäftsführung unter Angaben der Tagesordnung einberufen. Die Vertreter/innen müssen ausreichend Gelegenheit erhalten, sich auf die Erörterung und Abstimmung vorzubereiten. Über die Gesellschafterversammlung ist eine Niederschrift anzufertigen. In der Niederschrift soll neben den Beschlüssen auch der wesentliche Sitzungsverlauf wiedergegeben werden.

### *Der Landkreis als Gesellschafter*

- Wie bereits unter 2.1.2 bzw. 2.1.3 erwähnt, ist die Landrätin/der Landrat oder ein durch die Landrätin/den Landrat bestimmtes Mitglied des Kreis Ausschusses der Vertreter des Landkreises Gießen in der Gesellschafterversammlung der Beteiligung. Der Kreis Ausschuss kann zudem weitere Vertreter bestellen. Bei ihrem Stimmverhalten sind sie an die Weisungen des Kreis Ausschusses gebunden, soweit nicht Vorschriften des Gesellschaftsrechts dem entgegenstehen. (§ 125 Abs. 1 HGO).

- Die Landrätin/Der Landrat oder das von ihr/ihm bestimmte Mitglied des Kreisausschusses führt in den Gesellschaftsorganen den Vorsitz, wenn die Gesellschaft dem Landkreis Gießen gehört oder der Landkreis an ihr mehrheitlich beteiligt ist. Die Mitgliedschaft kommunaler Vertreter endet mit ihrem Ausscheiden aus dem hauptamtlichen oder ehrenamtlichen Dienst des Landkreises (§ 125 Abs. 2 HGO). Außerdem sind mit dem Ende der Legislaturperiode alle Vertreter des Landkreises Gießen in den Gremien der Beteiligungen des Landkreises verpflichtet, ihre Ämter zur Verfügung zu stellen.
- Werden Vertreter des Landkreises aus ihrer Tätigkeit bei einer Gesellschaft haftbar gemacht, so hat ihnen der Landkreis den Schaden zu ersetzen, es sei denn, dass sie ihn vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt haben. Auch in diesem Falle ist der Landkreis schadensersatzpflichtig, wenn die Vertreter des Landkreises auf Weisung gehandelt haben (§ 125 Abs. 3 HGO).
- Bei der Beschlussfassung über die Entlastung des Aufsichtsrats oder eines vergleichbaren Gremiums soll kein Vertreter des Landkreises mitwirken, der selbst Mitglied des Aufsichtsrats bzw. eines vergleichbaren Gremiums ist.
- Sofern durch das Gremium nicht gegenteilig entschieden wird, kann seitens des Beteiligungsmanagements eine Person an den Sitzungen der Gesellschafterversammlung teilnehmen.
- Dem Beteiligungsmanagement sind alle Unterlagen, die an Gesellschaftsvertreter versandt werden, von der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen. Dies gilt für Unterlagen wie z. B. Einladungen, Vorlagen, Protokolle und sonstige Berichte.

### **2.2.3 Aufsichtsrat bzw. sonstige Überwachungs-, Kontroll- und Beratungsorgane**

#### ***Grundsätzliches***

- Gesellschaftsrechtlich besteht erst ab 500 Arbeitnehmern bei GmbH´s eine Verpflichtung zur Errichtung eines Aufsichtsrats. Gemäß § 122 Abs. 1 Nr. 3 HGO wird die Errichtung eines Aufsichtsrats oder eines entsprechenden Organs indirekt gefordert. Demnach darf eine Kommune nur ein wirtschaftliches Unternehmen gründen oder sich daran beteiligen, wenn der Kommune ein angemessener Einfluss, insbesondere im Aufsichtsrat oder einem entsprechenden Überwachungsorgan, ermöglicht wird.
- Der Aufsichtsrat ist das wichtigste Überwachungs- und Kontrollorgan der Gesellschaft. Besetzung, Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrates ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages.
- Im Gesellschaftsvertrag sollte dem Landkreis das Recht eingeräumt werden, die Mitglieder des Aufsichtsrats (oder eines vergleichbaren

Organs), die den Landkreis vertreten, entsenden zu dürfen statt diese Aufsichtsratsmitglieder von der Gesellschaftsversammlung wählen zu lassen.

- Der Gesellschaftsvertrag oder der Aufsichtsrat hat zu bestimmen, dass bestimmte Arten von Geschäften nur mit der Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden dürfen (§ 52 GmbHG i. V. m. § 111 Abs. 4 AktG). Dazu gehören Maßnahmen der Geschäftsführung von grundsätzlicher und besonderer Bedeutung, die insbesondere die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft betreffen. Die der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats unterliegenden zustimmungspflichtigen Geschäfte können aber auch in einer Geschäftsordnung des Aufsichtsrats festgelegt werden, in der auch Wertgrenzen und weitere Zuständigkeitsfragen der Gesellschaften bestimmt werden können.
- Grundsätzlich wird der Landkreis Gießen die Errichtung eines Aufsichtsrates anstreben. Sofern kein Aufsichtsrat existiert, sollten entsprechende Aufgaben durch andere Gremien übernommen werden. Sofern durch den Aufsichtsrat oder ein anderes Gremien ausschließlich beratende Aufgaben übernommen werden, sollten alle notwendigen Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung getroffen und Überwachungsaufgaben ebenso durch die Gesellschafterversammlung wahrgenommen werden.

### ***Aufgaben und Befugnisse***

- Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen (§ 52 GmbHG i. V. m. § 111 Abs. 1 AktG) und zu beraten. Gegenstand der Überwachung sind die Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung.
- Der Aufsichtsrat hat sich regelmäßig von der Geschäftsführung über wichtige Ereignisse der Gesellschaft i. S. von § 90 Abs. 1 und 2 AktG informieren zu lassen, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind. Außerdem kann er in bestimmten Angelegenheiten von der Geschäftsführung eine Berichterstattung verlangen (§ 90 Abs. 3 AktG) sowie insbesondere in die Bücher und Schriften der Gesellschaft Einsicht nehmen und die Gesellschaftskasse, Wertbestände u. ä. prüfen (§ 111 Abs. 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 (§ 171 AktG).
- Im Rahmen dieser Überwachungsfunktion hat der Aufsichtsrat auch darauf hinzuwirken, dass die von der Geschäftsführung verfolgten operativen Ziele nicht den strategischen Zielen der Gesellschafter entgegenstehen.
- Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben.

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

### ***Vorsitzender/Vorsitzende***

- Vorsitzender/Vorsitzende des Aufsichtsrats ist bei Mehrheitsgesellschaften in der Regel die Landrätin/der Landrat (§ 125 Abs. 2 S. 2 HGO). Er/Sie kann sich durch ein weiteres, durch ihn/sie bestimmtes Mitglied des Kreisausschusses, vertreten lassen. Er/Sie koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat und leitet dessen Sitzungen.
- Der/Die Aufsichtsratsvorsitzende hält den Kontakt mit der Geschäftsführung.

### ***Besetzung und Sitzungsteilnahme***

- Bei der Auswahl ihrer Aufsichtsratsmitglieder achtet der Landkreis auf eine kompetente und interessenkonfliktfreie Besetzung. Sie sollten über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sein. Im Zuge ihrer Mandatsausübung kann gegebenenfalls die Beratung des Beteiligungsmanagements in Anspruch genommen werden.
- Die von dem Landkreis entsandten Aufsichtsratsmitglieder haben grundsätzlich an den Sitzungen des Aufsichtsrats teilzunehmen. Sofern keine Stellvertreter bestimmt sind, sollte im Verhinderungsfall ein anderes ordentliches Aufsichtsratsmitglieder des Landkreises zur Stimmabgabe schriftlich bevollmächtigt werden (Stimmvollmacht) oder die schriftliche Stimmabgabe durch eine andere zur Teilnahme berechtigte Person ermöglicht werden (Stimmbotschaft).
- Die Mitgliedschaft kommunaler Vertreter endet mit ihrem Ausscheiden aus dem hauptamtlichen oder ehrenamtlichen Dienst des Landkreises (§ 125 Abs. 2 HGO). Außerdem sind mit dem Ende der Legislaturperiode alle Vertreter des Landkreises Gießen in den Gremien der Beteiligungen des Landkreises verpflichtet, ihre Ämter zur Verfügung zu stellen.

### ***Vergütung***

- Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Gesellschafterversammlung festgelegt. Sie soll der Verantwortung und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder sowie der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Rechnung tragen.
- Die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats und die Vergütungssätze der Aufsichtsratsmitglieder sollen im Beteiligungsbericht ausgewiesen werden; die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats auch im Anhang zum Jahresabschluss.

### ***Interessenkonflikte***

- Grundsätzlich sind die Mitglieder des Aufsichtsrats für die Ausübung ihres Mandats persönlich verantwortlich und den Unternehmensinteressen verpflichtet. Die Vertreter des Landkreises Gießen haben jedoch bei der Wahrnehmung ihres Mandats neben den Unternehmensinteressen auch die Interessen des Landkreises Gießen - insbesondere die Beschlüsse des Kreistags und seiner Ausschüsse - zu beachten.
- Die von dem Landkreis entsandten Aufsichtsratsmitglieder sollen sich für die Umsetzung der tragenden Grundsätze dieser Beteiligungsrichtlinie einsetzen.
- Kein Aufsichtsratsmitglied darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen der Beteiligungsunternehmen für sich nutzen.
- Jedes Aufsichtsratsmitglied hat Interessenkonflikte, insbesondere Befangenheitsgründe dem Aufsichtsrat gegenüber offen zu legen. Der Aufsichtsrat entscheidet über die Mitwirkung des betroffenen Aufsichtsrats. Wesentliche und andauernde Interessenkonflikte sollen zur Beendigung des Mandats führen.
- Beratungs- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverhältnisse eines Aufsichtsratsmitglieds, die mit der Gesellschaft abgeschlossen werden, bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

### ***Verschwiegenheitspflicht***

- Die Aufsichtsratsmitglieder unterliegen gesellschaftsrechtlich zwar grundsätzlich einer Verschwiegenheitspflicht, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt ist (§ 52 Abs. 1 i. V. mit § 116 Satz 2 AktG).
- Um auf Beteiligungsunternehmen Einfluss nehmen zu können, ist eine Berichterstattung der Aufsichtsratsmitglieder gegenüber dem Landkreis notwendig. Diese Berichterstattung wird durch § 125 HGO auch vorgegeben, sofern nicht zwingende Rechtsvorschriften dem entgegenstehen. Gemäß § 394 AktG unterliegen Aufsichtsratsmitglieder, die auf Veranlassung einer Gebietskörperschaft in den Aufsichtsrat gewählt oder entsandt worden sind, hinsichtlich der Berichte, die sie der Gebietskörperschaft zu erstatten haben, keiner Verschwiegenheitspflicht. Für vertrauliche Angaben und Geheimnisse der Gesellschaft, namentlich Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, gilt dies laut § 394 AktG dann nicht, wenn ihre Kenntnis für die Zwecke der Berichte nicht von Bedeutung ist.
- Die Aufsichtsratsmitglieder sollten im Gesellschaftsvertrag von der Verschwiegenheitspflicht gegenüber dem Kreisausschuss und der Beteiligungsverwaltung entbunden und dem Landkreis ein Weisungsrecht an seine Vertreter eingeräumt werden.

- Für die Behandlung von Gesellschaftsangelegenheiten in Landkreisgremien gelten die Bestimmung über die Verschwiegenheit der Beteiligten (§ 18 HKO i. V. m. § 24 HGO).
- Die Verschwiegenheitspflicht ist ebenfalls von den eingeschalteten Mitarbeitern der Verwaltung zu beachten.
- Sofern durch das Gremium nicht gegenteilig entschieden wird, kann seitens des Beteiligungsmanagements eine Person an den Sitzungen des Aufsichtsrats oder eines ähnlichen Gremiums teilnehmen.
- Dem Beteiligungsmanagement sind alle Unterlagen, die an die Aufsichtsratsmitglieder oder Mitglieder eines ähnlichen Gremiums versandt werden, zur Verfügung zu stellen. Dies gilt für Unterlagen wie z. B. Einladungen, Vorlagen, Protokolle und Berichte.

## 2.2.4 Geschäftsführung / Vorstand

### *Grundsätzliches*

- Die Geschäftsführung der Gesellschaften kann aus einer oder mehreren Personen bestehen. Sie wird in der Regel durch die Gesellschafterversammlung bestellt und abberufen (§ 46 Abs. 5 GmbHG). Vor allem bei mehreren Personen ist in einer Geschäftsordnung insbesondere die Geschäftsverteilung, die Zusammenarbeit und die Vertretung zu regeln. Sie ist vom Aufsichtsrat bzw. der Gesellschafterversammlung zu erlassen.
- Die Geschäftsführer führen die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe der Gesetze, des Gesellschaftsvertrags und der Weisungen der Gesellschafterversammlung. Die Geschäftsführer haben die Interessen und Ziele des Landkreises Gießen zu berücksichtigen.
- Dabei ist die Beteiligungsrichtlinie für Beteiligungen des Landkreises Gießen in der jeweils gültigen Fassung zu beachten. Die Rechte der Geschäftsführung nach GmbH-Gesetz werden durch diese Richtlinie nicht eingeschränkt. Sie haben die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden (§ 43 GmbHG). Die Geschäftsführer vertreten die Gesellschaft entweder jeweils allein, gemeinschaftlich oder zusammen mit einem Prokuristen gerichtlich und außergerichtlich.
- Die Geschäftsführung hat gegenüber den Gesellschaftern eine Auskunftspflicht und hat die Einsicht in die Bücher und Schriften zu gestatten. Gegenüber Dritten besteht eine Schweigepflicht (§ 51a GmbHG).
- Eine Bestellung zum Geschäftsführer sollte in der Regel für fünf Jahre erfolgen. Eine Verlängerung der Anstellung ist zulässig.
- Ein Eingriff in die unternehmerische Verantwortung der Geschäftsführung durch Vertreter des Landkreises Gießen darf im Regelfall nicht erfolgen. Dies betrifft vor allem Entscheidungen über die Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele der Gesellschaft, den Vollzug der

Wirtschaftspläne, Entscheidungen über Maßnahmen zur Vermeidung von Planabweichungen oder die Aufstellung des Jahresabschlusses.

### **Pflichten**

- Geschäftsführungsmitglieder sind während ihrer Tätigkeit für Beteiligungsgesellschaften dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie unterliegen einem umfassenden Wettbewerbsverbot und dürfen keine persönlichen Interessen verfolgen.
- Die Geschäftsführung hat die originäre Führungsfunktion auf den Gebieten der Unternehmensplanung, -koordination und -kontrolle.
- Die Geschäftsführung hat ein internes Kontrollsystem zu installieren, nachdem vor allem bei wichtigen Vorgängen mindestens zwei Personen beteiligt sind (Vier-Augen-Prinzip), insbesondere bei den Tätigkeiten im Bereich der Gesellschaftskasse und der Buchführung (Funktions-trennung).
- Soweit möglich, sollte die interne Revision als eigenständige Stelle wahrgenommen werden.
- Die Unternehmensplanung, insbesondere die Wirtschafts- und Finanzplanung hat nach den mit dem Landkreis Gießen abgestimmten Zielvorgaben zu erfolgen.
- Die Geschäftsführung soll zur Unterrichtung des Gesellschaftsvertreters des Landkreises, der Landrätin/des Landrats, des Aufsichtsrats und der Beteiligungsverwaltung – in Abstimmung mit dem Landkreis – ein Berichtswesen einrichten. Dabei informiert sie viertel- bzw. halbjährlich vor allem über die Geschäftsentwicklung im Vergleich zu den Planvorgaben und stellt bei Planabweichungen die Ursachen und Gründe dar.
- Die Geschäftsführung ist für eine ordnungsgemäße Buchführung verantwortlich (§ 41 GmbHG) und stellt den Jahresabschluss und Lagebericht (§ 264 HGB, § 42a GmbHG) nach den Vorschriften des Dritten Buches des Handelsgesetzbuches für große Kapitalgesellschaften auf (§ 122 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 HGO).
- Die Geschäftsführung soll den aufgestellten Jahresabschluss rechtzeitig vor der Behandlung im Aufsichtsrat und der Feststellung durch die Gesellschafterversammlung, vor allem hinsichtlich der Auswirkungen von Besonderheiten und Bilanzierungsfragen auf den Landkreisaushalt, mit dem Beteiligungsmanagement abstimmen.
- Außerdem soll die Geschäftsführung dem Beteiligungsmanagement die für die Erstellung des Beteiligungsberichts notwendigen Daten frühzeitig zur Verfügung stellen.
- Geschäftsführung und sonstige Organe des Unternehmens arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen. Die ausreichende Informationsversorgung der Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. der Gesellschafterversammlung ist sicherzustellen. Berichte der Geschäftsführung sind i. d. R. schriftlich zu erstatten.



- Die Zustimmung des zuständigen Organs ist bei unabweisbaren, erfolgsgefährdenden Mehraufwendungen des Erfolgsplans, bei erheblichen Mehrausgaben einzelner Vorhaben des Vermögensplans und bei sonstigen zustimmungspflichtigen Geschäften einzuholen. Sofern die vorherige Zustimmung nicht ohne erhebliche Nachteile für die Gesellschaft abgewartet werden kann, sind im Einvernehmen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. dem Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung die notwendigen Maßnahmen zu treffen.
- Die Geschäftsführung bereitet die Sitzungen der Unternehmensorgane vor und nimmt i. d. R. an den Sitzungen teil. Die Tagesordnung und sämtliche Beschlussunterlagen werden mindestens zwei Wochen vor der Sitzung den Mitgliedern zugestellt. Tischvorlagen sollen weitgehend vermieden werden. Die Niederschriften über die Sitzungen werden den Mitgliedern zeitnah übermittelt.

### **Vergütung**

- Gegebenenfalls ist die Geschäftsführervergütung in einen fixen und variablen Gehaltsbestandteil zu gliedern. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des Geschäftsführungsmitglieds, seine Leistung sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Der variable Gehaltsbestandteil ist durch Zielvereinbarung zwischen den Gesellschaftern und dem Geschäftsführer messbar zu gestalten.
- Die ordnungsgemäße Abrechnung der Geschäftsführungsvergütung soll durch den Wirtschaftsprüfer geprüft und schriftlich bestätigt werden.
- Geschäftsführungsmitglieder dürfen Nebentätigkeiten nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats bzw. der Gesellschafterversammlung übernehmen.
- Im Anstellungsvertrag ist sicherzustellen, dass der/die Geschäftsführer/-in einer Veröffentlichung seiner/ihrer Bezüge im Rahmen des § 123a Abs. 2 Satz 2 HGO zustimmt.

### **2.2.5 Eigenbetrieb, Anstalt, Zweckverband und andere Rechtsformen (Betriebskommission, Träger- / Verbands- / Generalversammlung)**

Das unter 2.2.1 bis 2.2.4 gesagte gilt, sofern keine gesetzlichen Regelungen entgegenstehen, sinngemäß auch für Beteiligungen, die keine Kapitalgesellschaften sind: Eigenbetriebe, Anstalten des öffentlichen Rechts, Stiftungen, Verbände, Zweckverbände, Genossenschaften oder Vereine.

Diese Organisationsformen haben organisationsspezifische Organe, deren Rechte, Pflichten und Strukturen in den jeweiligen Gesetzen und in den Satzungen geregelt sind. Auf eine ausführliche Darstellung wird verzichtet. Im Folgenden erfolgt nur ein kurzer zusammenfassender Überblick:

**Eigenbetriebe** sind kommunalrechtlich wirtschaftliche Unternehmen, die keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzen. Eigenbetriebe stellen Sondervermögen für die Kommune dar, sie sind als solches zu verwalten und nachzuweisen. Das Eigenbetriebsgesetz und die Betriebssatzung regeln die Rechtsverhältnisse des Eigenbetriebes. Die Organe der Eigenbetriebe sind Betriebskommission und Betriebsleitung. Die Betriebskommission überwacht die Betriebsleitung und bereitet die Beschlüsse des Kreistags vor.

Durch die enge Anbindung des derzeit (in 2014) bestehenden Eigenbetriebs „Servicebetrieb“ an den Landkreis Gießen und die bestehenden Wirtschaftlichkeitsvorgaben, ist das Beteiligungsmanagement in die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben des Eigenbetriebs einzubinden. So kann die Erstellung von Wirtschaftsplänen, Quartalsberichten, Jahresabschlüssen und Vergleichsberechnungen in Abstimmung mit dem Beteiligungsmanagement erfolgen.

**Anstalten des öffentlichen Rechts** sind juristische Personen des öffentlichen Rechts, die von einem Verwaltungsträger zur Erfüllung einer besonderen Verwaltungsaufgabe errichtet werden. Sie werden durch ein Gesetz oder auf Grund eines Gesetzes errichtet, verändert und aufgelöst. Von der Körperschaft des öffentlichen Rechts unterscheiden sich Anstalten dadurch, dass sie keine Mitglieder aufnehmen, sondern lediglich eine Benutzungsmöglichkeit bieten. Auf Grundlage des § 126a der HGO werden die Rechtsverhältnisse der Anstalt in einer Satzung geregelt. Die Anstalt wird von einem Vorstand geleitet und von einem Verwaltungsrat überwacht. Diese Rechtsform ist in der kommunalen Praxis vor allem bei den nicht als privatrechtliche Gesellschaften organisierten Kreditinstituten zu finden, z. B. den **Sparkassen**. Anzumerken ist, dass bei den Sparkassen besonders hohe Anforderungen an die Verschwiegenheitspflicht gelten. Im Landkreis Gießen ist der Sparkassenzweckverband Träger der Sparkasse. Die Mitglieder des Zweckverbandes entsenden ihre Vertreter in die Verbandsversammlung entsprechend ihren Zweckverbandsanteilen. Die Verbandsversammlung bestimmt die Besetzung von Vorstand und Verwaltungsrat der Sparkasse. Der Vorstand der Sparkasse wird durch den Verwaltungsrat besetzt. Der Landrat/die Landrätin des Landkreises Gießen und der Oberbürgermeister/die Oberbürgermeisterin der Stadt Gießen übernehmen den Vorsitz im Vorstand und im Verwaltungsrat der Sparkasse kraft Amtes im wechselnden Turnus für eine Amtsdauer von jeweils zwei Jahren.

Ein **Verband** ist ein Zusammenschluss von Personen, Unternehmen oder öffentlichen Körperschaften, der dazu dient ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Die einzelnen Mitglieder fassen ihre Interessen durch die Kooperation in einem Verband zusammen, um die gemeinsamen Ziel- oder Wertvorstellungen besser erreichen zu können. Die meisten Verbände haben die Rechtsform „eingetragener Verein“.

Als **Zweckverbände** werden im Kommunalrecht Körperschaften des öffentlichen Rechts bezeichnet, zu denen sich die Gemeinden und Landkreise zur Wahrnehmung einzelner Aufgaben zusammenschließen. Die Art der Finanzierung wird in der Satzung geregelt und erfolgt je nach Aufgabe durch Erwirtschaftung eigener Einnahmen, z. B. Gebühren, Zuweisungen oder Umlagen. Zweckverbände verwalten ihre Angelegenheiten im Rahmen der

Gesetze in eigener Verantwortung. Organe des Zweckverbandes sind der Vorstand und die Versammlung. Die Einzelheiten ergeben sich aus dem Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (KGG) und der Satzung. Bei Zweckverbänden besteht kein klar abgrenzbares Beteiligungsverhältnis. Die Satzung regelt die Möglichkeiten der Einflussnahme bzw. der Steuerung und Kontrolle des Zweckverbandes durch die Mitglieder über die Vertretung im Vorstand und in der Versammlung. Die Mandatsträger haben die Verpflichtung die Interessen des Landkreises Gießen in den Gremien wahrzunehmen und zu vertreten. Gegenüber dem Kreisausschuss des Landkreises Gießen besteht eine Auskunftspflicht, sofern nicht besondere Gründe zu einer Vertraulichkeit im Hinblick auf den jeweiligen Sachverhalt zwingen.

Eine **Stiftung** ist eine Einrichtung, die mit Hilfe eines Vermögens einen vom Stifter festgelegten Zweck verfolgt. Stiftungen können zu jedem legalen Zweck und in verschiedenen rechtlichen Formen errichtet werden, d. h. neben Stiftungen des Privatrechts bestehen Stiftungen des öffentlichen Rechts. Stiftungen werden durch den Vorstand vertreten, dessen Zusammensetzung und Aufgaben in der Stiftungssatzung geregelt werden. Es können aber auch zusätzliche Organe und Gremien errichtet werden. Das hessische Stiftungsgesetz gilt für Stiftungen des bürgerlichen Rechts und des öffentlichen Rechts. Im Fall der Stiftung „Von Schulen – Für Schulen“ wurde das Stiftungsvermögen durch den Landkreis Gießen aufgebracht und eine Ausfallbürgschaft gegenüber der Sparkasse übernommen. Auch hier ist das Beteiligungsmanagement in die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben der Stiftung einzubinden. So kann die Erstellung von Wirtschaftsplänen, Jahresabschlüssen und Vergleichsberechnungen in Abstimmung mit dem bzw. durch das Beteiligungsmanagement erfolgen.

**Genossenschaften** können durch natürlichen oder juristischen Personen gegründet werden. Eine Genossenschaft ist eine Vereinigung von mindestens drei Personen, die das Ziel haben, gemeinsam und vor allem gleichberechtigt ein Unternehmen zu führen und gemeinsame wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Interessen zu verfolgen. Erkennungsmerkmale sind die Selbsthilfe, die Selbstverwaltung und das Identitätsprinzip.

Eine Genossenschaft besteht aus drei Organen: der Generalversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand. Die Hauptaufgaben des Vorstandes sind die eigenverantwortliche Leitung der Genossenschaft und das Führen der Geschäfte im Rahmen der genossenschaftlichen Zielsetzung. Der Aufsichtsrat überwacht den Vorstand, vertritt die Genossenschaft gegenüber dem Vorstand und erstattet Bericht an die Generalversammlung. Die Generalversammlung hat eine gemeinsame Willensbildung in Mitgliederangelegenheiten der Genossenschaft, fasst den Beschluss über die Satzung und entscheidet über die Verwendung des Jahresergebnisses.

Ein **Verein** ist ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von natürlichen oder juristischen Personen, der einen gemeinsamen Namen trägt, sich von hierzu bestimmten Mitgliedern vertreten lassen kann und in dem jeder im Rahmen der Satzung nach freien Stücken ein- und austreten kann. Das Bündnis dient der Realisierung einer gemeinsamen Zielsetzung. Es wird

zwischen einem rechtsfähigen und einem nicht-rechtsfähigen Verein unterschieden. Durch die Eintragung in das Vereinsregister wird die Rechtsfähigkeit zu einem rechtsfähigen Verein erreicht. Er erhält dann den Zusatz „e. V.“ für „eingetragener Verein“. Voraussetzung ist, dass der Verein mindestens aus sieben Mitgliedern besteht. Ein wirtschaftlicher Verein erhält seine Rechtsfähigkeit durch eine staatliche Genehmigung. Grundsätzlich ist der Verein nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet.

Es sind für eingetragene Vereine zwei Organe vorgeschrieben: der Vorstand und die Mitgliederversammlung.

Der Vorstand leitet den Verein und vertritt ihn nach außen (Geschäftsführung, Vertretung). Das Hauptorgan des Vereins ist die Mitgliederversammlung. Die Aufgabe dieser Versammlung ist es, über alle Angelegenheiten zu beschließen, die nicht ausdrücklich per Satzung dem Vorstand zugeteilt sind, die Wahl des Vorstandes, Satzungsänderungen und die Entlastung des Vorstandes.

## **2.3 Externe Ebene**

### **2.3.1 Kommunalaufsicht**

Wie bereits in Kapitel 2.1.5 Revision dargestellt, hat der Landkreis gemäß § 123 HGO darauf hinzuwirken, dass dem Landkreis und dem für den Landkreis zuständigen überörtlichen Prüfungsorgan die in § 54 HGrG vorgesehenen Befugnisse eingeräumt werden.

Diese Befugnisse sind in die Satzung bzw. den Gesellschaftsvertrag des jeweiligen Unternehmens aufzunehmen.

Gemäß § 127a HGO sind Entscheidungen des Landkreises über

- die Errichtung, die Übernahme oder die wesentliche Erweiterung eines wirtschaftlichen Unternehmens,
- die Gründung einer Gesellschaft, die erstmalige Beteiligung an einer Gesellschaft sowie die wesentliche Erhöhung einer Beteiligung an einer Gesellschaft,
- den Erwerb eines Geschäftsanteils an einer eingetragenen Genossenschaft,
- Veräußerungsgeschäfte von wirtschaftlichen Unternehmen, Einrichtungen und Beteiligungen im Sinne des § 124 Abs. 1 HGO

der Aufsichtsbehörde unverzüglich, spätestens sechs Wochen vor Beginn des Vollzugs, schriftlich anzuzeigen.

Bei der Gründung von mittelbaren Beteiligungen sind die für das Anzeigeverfahren notwendigen Informationen dem Beteiligungsmanagement rechtzeitig durch die entsprechende Gesellschaft bereitzustellen.

## **2.3.2 Abschlussprüfer**

Die Gesellschafterversammlung wählt den Abschlussprüfer. Der Abschlussprüfer ist mit einer Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG zu beauftragen. In diesem Sinne sind im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse zu prüfen und zu beurteilen.

Im Rahmen der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung hat der Abschlussprüfer den Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. anzuwenden. Der Fragenkatalog muss Bestandteil des Prüfungsberichts sein.

Der Gesellschafter ist über die wesentlichen Erkenntnisse, die der Abschlussprüfer im Rahmen seiner Abschlussprüfung gewonnen hat, in Form eines Management-Letters zu informieren. Dabei sollen auch Ergebnisse dargestellt werden, die nicht Bestandteil des Prüfungsberichts sein müssen, aber für die Gesellschafter, wie auch für den Aufsichtsrat und die Geschäftsführung, bei der weiteren Unternehmensentwicklung hilfreich sein können.

Die Abschlussprüfungsgesellschaft sollte nach einem Zeitraum von spätestens fünf Jahren gewechselt werden (Rotationsprinzip), es sei denn, unternehmensspezifische Gründe sprechen gegen die Fünfjahresfrist. Zumindest das Prüferteam sollte dann gewechselt werden.

## **3 Beteiligungsmanagement im Landkreis Gießen – Aufgaben und Instrumente**

### **3.1 Beteiligungsportfolio, Steuerungsintensität, Zielvereinbarung**

#### **3.1.1 Beteiligungsportfolio**

Im Rahmen des Portfoliomanagements ist durch das Beteiligungsmanagement die vorhandene Beteiligungsstruktur zu prüfen. In Abstimmung mit den Entscheidungsträgern bzw. den politischen Gremien ist zu klären, ob neue Beteiligungen in das Portfolio aufgenommen werden sollen oder ob Beteiligungen aus dem Portfolio zu nehmen sind (z. B. Veräußerung).

Es muss beurteilt werden, ob die Beteiligung notwendig ist, um den Bürgern eine gute Versorgung zu garantieren und ob die Aufgaben wirtschaftlich erbracht werden.

Im Bedarfsfall entwickelt das Beteiligungsmanagement Entscheidungsgrundlagen zur Verbesserung des Beteiligungsportfolios. Gemäß § 121 Absatz 7 HGO ist einmal in jeder Wahlzeit zu prüfen, inwieweit die wirtschaftliche Betätigung noch die Voraussetzung des § 121 Absatz 1 HGO erfüllt und inwieweit die Tätigkeiten privaten Dritten übertragen werden können. Die Prüfung kann auch, wie aktuell vom Regierungspräsidium

vorgeschlagen, jährlich erfolgen. Der Kreistag nimmt die festgestellten Ergebnisse zur Kenntnis und entscheidet über das Beteiligungsportfolio.

Es kann sich bei Änderungen im Beteiligungsportfolio um die Gründung von neuen Gesellschaften, die Realisierung einer neuen Beteiligung, Umwandlungen, Auflösungen und Verkäufe handeln.

Bei solchen Änderungen ist das Beteiligungsmanagement in Abstimmung mit den Entscheidungsträgern in den Entscheidungsfindungsprozess und die Durchführung von Änderungen des Beteiligungsportfolios einzubinden. Je nach Fragestellung werden weitere Organisationseinheiten des Landkreises oder externe Berater hinzugezogen.

Im Fall der Gründung oder des Erwerbs sind folgende wesentlichen Aufgaben zu erfüllen:

- Erstellung Business-Plan  
Die Ausführlichkeit sollte im Verhältnis zum Umfang des geplanten Unternehmens und zum Einfluss des Landkreis Gießens auf die Gesellschaft stehen. Zu folgenden Bereichen sollten Aussagen enthalten sein:
  - Öffentlicher Zweck der Beteiligung
  - Ziele der Gründung
  - Finanzierung des Vorhabens
  - Gesamtaussage zur Wirtschaftlichkeit des Vorhabens
- Markterkundung  
Gemäß § 121 Abs. 6 HGO ist die Gemeindevertretung auf der Grundlage einer Markterkundung über die Chancen und Risiken der Betätigung und die Auswirkung auf das Handwerk und die mittelständische Wirtschaft zu unterrichten. Vor der Befassung in der Gemeindevertretung ist den örtlichen Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie Verbänden Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben, soweit ihr Geschäftsbereich betroffen ist. Die Stellungnahmen sind der Gemeindevertretung zur Kenntnis zu geben.
- Rechtsformwahl, Gestaltung der Satzung (bei Gründung)
- Prüfung vergaberechtlicher Fragen und Prüfung von möglichen Beihilfetatbeständen
- Anzeige gegenüber Regierungspräsident gemäß § 127a HGO
- Haushaltmäßige Zuordnung der Beteiligung und die Benennung der für die Beteiligung zuständige Organisationseinheit
- Klärung möglicher Auswirkungen auf die Personalausstattung der Kernverwaltung
- Vorbereitung der Gremienvorlage sowie Befassung und Beschluss der Kreisgremien
- Notarieller Vertrag
- Eintragung in das Handelsregister.

Im Fall der Liquidation oder Veräußerung einer Beteiligung sind entsprechende Aufgaben zu erledigen.

Hinsichtlich der mittelbaren Beteiligungen informieren die Beteiligungen das Beteiligungsmanagement frühzeitig und umfassend über mögliche Änderungen der Beteiligungsstruktur.

### **3.1.2 Festlegung der Steuerungsintensität**

Jede Beteiligung ist individuell bezüglich der Steuerungsintensität zu beurteilen. Je nach kommunalpolitischer und wirtschaftlicher Bedeutung wird eine Beteiligung als steuerungsintensiv oder als nicht steuerungsintensiv eingestuft.

Für jede Beteiligung ist zu entscheiden, welche Handlungsoptionen relevant sind:

- Abschluss von Zielvereinbarungen
- Analyse von Unternehmensplänen, Aufbereitung der Ergebnisse für die Entscheidungsträger und Koordination der Finanzströme
- unterjähriges Berichtswesen mit Blick auf Haushaltsrisiken aufgrund von Planabweichungen
- Analyse des Jahresabschlusses, der Prüfungsberichte und der Risikoberichte.

Ein Eingriff in die unternehmerische Verantwortung des Geschäftsführers darf dabei grundsätzlich nicht erfolgen. Dies gilt vor allem bei Entscheidungen über die Vorgehensweise zur Erreichung der Gesellschafterziele, den Vollzug der Unternehmensplanung, Entscheidungen über Maßnahmen zur Vermeidung von Planabweichungen oder die Aufstellung des Jahresabschlusses.

### **3.1.3 Zielvereinbarung**

Die Beteiligungen sollten über Zielvereinbarungen gesteuert werden, um eine effektive Einflussnahme zu gewährleisten sowie die Leistungsfähigkeit und die Ertragskraft zu verbessern.

Jedes Unternehmen untersucht, welche Handlungsschwerpunkte in einem vorgesehenen Zeitraum vorgesehen sind. Aus den strategischen Zielen werden operationale Leistungs- und Finanzziele abgeleitet, die inhaltlich und zeitlich messbar sein sollten. Die Vorschläge des Unternehmens sind mit dem zuständigen Dezernenten und dem Beteiligungsmanagement abzustimmen, wobei eigene Zielvorstellungen des Landkreises entwickelt werden können. Es gilt einvernehmliche Zielvereinbarungen zwischen den Gesellschaftern und den Beteiligungen festzulegen. Die Ziele des Landkreises müssen mit den unternehmens- und marktspezifischen Gegebenheiten harmonisiert werden. Die Beschlussfassung über die Zielvereinbarung obliegt der Gesellschafterversammlung. Vor der Entscheidung durch die Gesellschafterversammlung soll der Kreisausschuss über die Position des Vertreters des Landkreises Gießen zu entscheiden.

Die Zielvereinbarungen sind verbindlich zu dokumentieren. Nach Ablauf des jeweiligen Jahres dokumentiert das Unternehmen schriftlich die Zielerreichung. Diese Dokumentation erhalten das Beteiligungsmanagement und die Vertreter in der Gesellschafterversammlung spätestens mit der Einladung zu der Gesellschafterversammlung, in der der Jahresabschluss beraten wird.

Erfüllungsgrad und Sachstand der Zielvereinbarung werden gegebenenfalls im Jahresbericht berücksichtigt, durch den der Kreisausschuss informiert wird und der bei Zielabweichungen über weitere Maßnahmen entscheidet.

Der Grad der Zielerreichung kann die Grundlage für die Berechnung variabler Gehaltsbestandteile der Geschäftsführer bilden.

## **3.2 Wirtschaftsplan, Jahresabschluss und Gesamtabschluss**

### **3.2.1 Wirtschaftsplan**

Die Wirtschafts- und Finanzplanung ist auf der Grundlage der längerfristigen Zielvereinbarung das wichtigste Instrument zur Steuerung der Beteiligungsgesellschaften.

Bei Mehrheitsbeteiligungen hat der Landkreis darauf hinzuwirken, dass in sinngemäßer Anwendung der für die Eigenbetriebe geltenden Vorschriften für jedes Wirtschaftsjahr durch die Beteiligung ein Wirtschaftsplan aufgestellt wird (§ 122 Absatz 4 HGO).

Der Wirtschaftsplan sollte folgende Inhalte haben:

- Erläuterungsteil zur Darstellung der Planungsgrundlagen und Beschreibung der Entwicklung der Rahmenbedingungen im Umfeld der Gesellschaft
- Erfolgsplan
- Vermögensplan
- Fünfjährige Finanzplan
- Stellenplan
- Darstellung der Beziehungen zum Haushalt des Landkreises für das laufende Jahr und die mittelfristigen Planjahre
- Investitionsplan.

Die wesentlichen Bestandteile der Wirtschaftspläne der Mehrheitsbeteiligungen werden im Haushaltsplan des Landkreises veröffentlicht. Der Landkreis Gießen hat ein Muster für die Veröffentlichung des Wirtschaftsplans im Haushaltsplan des Landkreises entwickelt. Dieses Muster soll eine Vereinheitlichung bewirken. Trotzdem ist das Muster nur als Orientierung zu verstehen, das gegebenenfalls firmenspezifisch modifiziert werden kann. Gegebenenfalls kann ein abweichender oder ausführlicher individueller Plan der Gesellschaft dem standardisierten Plan als Anlage beigefügt werden. Ein Muster des Wirtschaftsplans ist der Beteiligungsrichtlinie als Anlage beigefügt. Inhalt und Aufbau der Planungs-



rechnung sollte dem unterjährigen Berichtswesen entsprechen und der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung folgen.

Der Erfolgsplan sollte für die unterjährige Berichterstattung auch eine Quartalsplanung enthalten. Soweit betrieblich geboten ist der Erfolgsplan in eine Spartenrechnung aufzuteilen. Der Erfolgsplan soll die Planwerte des Planjahres, die Planwerte des laufenden Jahres und die Ist-Zahlen des vergangenen Jahres umfassen.

Die Grundlage der Finanzplanung bildet das Investitionsprogramm der Beteiligungsgesellschaft. Es enthält detaillierte Angaben zu den geplanten Investitionen und kann über den Finanzplanungszeitraum hinausgehen. Für größere Investitionen soll eine Wirtschaftlichkeitsberechnung, ggf. für verschiedene Varianten beigefügt werden.

Vor einer Beschlussfassung des Wirtschaftsplans durch Aufsichtsrat oder Gesellschafterversammlung sollte bei Mehrheitsgesellschaften ein Abstimmungsgespräch mit dem Vertreter des Gesellschafters Landkreis Gießen und dem Beteiligungsmanagement über den Entwurf des Wirtschaftsplans erfolgen. Dem Beteiligungsmanagement sollten die Entwurfsunterlagen ca. 10 Tage vor dem Wirtschaftsplangespräch und spätestens bis zum 30.09. eines jeden Jahres zur Verfügung gestellt werden. Die Entwurfsunterlagen sind – gegebenenfalls mit einer Stellungnahme des Beteiligungsmanagements – zeitnah an den Vertreter des Gesellschafters Landkreis Gießen und den für Beteiligungen zuständigen Dezernenten weiterzuleiten. Erst nach dem Wirtschaftsplangespräch sollte ein Versand des Entwurfs des Wirtschaftsplans zur Feststellung in der Gesellschafterversammlung oder im Aufsichtsrat erfolgen.

Falls zum Zeitpunkt der Aufstellung des Entwurfs des Haushaltsplans des Landkreises Gießen noch keine Beschlussfassung des Wirtschaftsplanes der Beteiligung erfolgt ist, können vorerst nur vorläufige Zahlen mit einem entsprechenden Vorbehaltsvermerk angesetzt werden. In der endgültigen Fassung des Haushalts des Landkreises sollte der dargestellte Wirtschaftsplan auch der vom Gesellschaftsorgan beschlossenen Fassung entsprechen.

Sofern sich im Laufe des Geschäftsjahres wesentliche Abweichung der Ansätze des Wirtschaftsplans ergeben, ist zeitnah ein Nachtrag zum Wirtschaftsplan aufzustellen. Das zuständige Gesellschaftsorgan hat über diesen Nachtrag zu beschließen.

### **3.2.2 Jahresabschluss und Jahresabschlussprüfung**

Die Jahresabschlüsse der Gesellschaften liefern dem Landkreis wichtige Gesellschafterinformationen für die Wahrnehmung der Aufgabenverantwortung.

Gemäß § 122 Absatz 1 Nr. 4 HGO sind der Jahresabschluss und der Lagebericht entsprechend den für große Kapitalgesellschaften geltenden

Vorschriften des HGB aufzustellen und zu prüfen. Gemäß § 264 Absatz 1 HGB sind der Jahresabschluss und der Lagebericht von den gesetzlichen Vertretern in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres für das vergangene Geschäftsjahr aufzustellen.

Die Gesellschafter haben spätestens bis zum Ablauf der ersten acht Monate nach Ende des Wirtschaftsjahres über die Feststellung des Jahresabschlusses und die Ergebnisverwendung zu beschließen. Bei einer kleinen GmbH verlängert sich die Frist auf elf Monate (§ 42a Abs. 2 GmbHG). Zumindest bei Mehrheitsbeteiligungen des Landkreises Gießen sollten die Prüfberichte bis zum 30.06. des Folgejahres vorliegen.

Neben der Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes gehören zur Abschlussprüfung des Wirtschaftsprüfers:

- die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz
- die Prüfung der Bezüge der Geschäftsführer/-innen und leitenden Angestellten
- die Prüfung der Einhaltung von Zielwertvereinbarungen zwischen Gesellschafterversammlung und Geschäftsführern/-innen
- die Prüfung der ordnungsgemäßen Verwendung der Fördermittel
- die Prüfung von Sondertatbeständen, die sich aus dem Unternehmenszweck ergeben und ausdrücklich im Prüfungsschwerpunkt enthalten sind.

Außerdem kann das Beteiligungsmanagement dem Aufsichtsrat bzw. der Gesellschafterversammlung für die Erteilung des Prüfungsauftrages an den Abschlussprüfer Prüfungsschwerpunkte und ergänzende Prüfungsinhalte empfehlen.

Das Beteiligungsmanagement hat darauf zu achten, dass bei der Prüfung der Jahresabschlüsse und Lageberichte der Beteiligungsgesellschaften der Abschlussprüfer in der Regel in einem fünfjährigen Turnus gewechselt wird. Gegebenenfalls ist zu prüfen, ob ein Wechsel des Prüferteams innerhalb der jeweiligen Prüfungsgesellschaft sinnvoll ist.

Die Gesellschafterversammlung bzw. der Aufsichtsrat soll mit dem Abschlussprüfer vereinbaren, dass der Vorsitzende der Gesellschafterversammlung bzw. des Aufsichtsrats über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht beseitigt werden können.

Zur Vorbesprechung mit dem Landkreis als Gesellschafter hat die Geschäftsführung der Gesellschaft den Jahresabschluss dem Beteiligungsmanagement vorzulegen. Der für die Prüfung des Jahresabschlusses zuständige Abschlussprüfer soll bei Bedarf an dieser Vorbesprechung teilnehmen. Ein Management-Letter des Abschlussprüfers ist ebenfalls dem Beteiligungsmanagement zuzuleiten.

Der Abschlussprüfer nimmt an den Beratungen des Aufsichtsrats bzw. der Gesellschafterversammlung über den Jahresabschluss teil und berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung.

Sofern betrieblich sinnvoll, soll der Jahresabschluss gemäß dem Wirtschaftsplan eine Spartenrechnung beinhalten.

Das Beteiligungsmanagement erhält einen gebundenen Prüfbericht.

### **3.2.3 Gesamtabschluss**

Ab 2015 ist in Hessen vorgesehen, dass ein Gesamtabschluss zu erstellen ist, d. h. der Jahresabschluss des Landkreises Gießen und die Jahresabschlüsse der Beteiligungen sind zu konsolidieren, sofern kein Ausnahmetatbestand greift. Der Landkreis Gießen wird entsprechend den gesetzlichen Vorgaben verfahren, wobei das Beteiligungsmanagement die Koordination und Federführung bei einer Umsetzung übernehmen wird. Gegebenenfalls wird eine entsprechende Konsolidierungsrichtlinie erstellt.

## **3.3 Berichtswesen / Reporting**

Für die Überwachung der vorgegebenen Ziele ist ein strukturiertes Berichtswesen zu installieren.

### **3.3.1 Unterjähriges Berichtswesen**

Bei Mehrheitsbeteiligungen (unmittelbar oder mittelbar) ist eine Quartalsberichterstattung vorgesehen. Bei einer geringeren Beteiligungsquote ist eine halbjährliche Berichterstattung anzustreben.

Die folgende Darstellung bezieht sich auf ein quartalsweise ausgerichtetes Berichtswesen.

Bestandteil der Quartalsberichte ist eine für das jeweilige Quartal zeitanteilige Gewinn- und Verlustrechnung, in der das Quartalsergebnis dem auf das Quartal herunter gebrochenen Ansatz des Erfolgsplans gegenüberzustellen und die um die folgenden Spalten mit den entsprechenden Werten zu ergänzen ist:

- Kumuliertes Ist der bisherigen Quartale des Wirtschaftsjahrs
- Prognose/Hochrechnung für das Gesamtwirtschaftsjahr
- Planansatz für das gesamte Wirtschaftsjahr,
- Abweichung der prognostizierten Ergebnisse zum Jahresansatz
- Ist-Zahlen des letzten Wirtschaftsjahrs.

Wesentliche Abweichungen der Quartals-Gewinn-Verlustrechnung von den Planansätzen sind zu begründen und in Bezug auf das zu erwartende Jahresergebnis im Vergleich zum Planansatz zu erläutern. Maßnahmen sind zu benennen, die zur Gegensteuerung eingeleitet werden.

Der Inhalt und der Aufbau des unterjährigen Berichtswesens sollten dem Standard des Landkreises entsprechen. Alternativ müssen dem

Beteiligungsmanagement die notwendigen Daten zur Verfügung gestellt werden, damit ein Quartalsbericht entsprechend dem vorgegebenen Standard erstellt werden kann. Der Landkreis Gießen hat ein Muster für einen Quartalsbericht entwickelt. Dieses Muster soll eine Vereinheitlichung bewirken. Trotzdem ist das Muster nur als Orientierung zu verstehen, das gegebenenfalls firmenspezifisch modifiziert werden kann. Das Muster ist der Beteiligungsrichtlinie als Anlage beigefügt.

Bei Bedarf sind durch die Geschäftsführer aktuelle Lageberichte anzuhängen, die eine Einschätzung der Unternehmenssituation und einen Ausblick auf die nähere Zukunft des Unternehmens enthalten.

Ein weiterer Bestandteil der Quartalsberichte ist die Berichterstattung über die Entwicklung der Liquidität der Gesellschaft (aktueller Liquiditätsstatus, Liquiditätsvorschau auf das Jahresende, strategische Liquiditätsreserve).

Die Berichte sind spätestens vier Wochen nach Quartalsablauf bzw. Ablauf des Halbjahres dem Beteiligungsmanagement vorzulegen.

Nach Prüfung, Ergänzung und Analyse durch das Beteiligungsmanagement werden die unterjährigen Berichte dem Vertreter des Gesellschafters Landkreis Gießen und dem für Controlling zuständigen Dezernenten zur Verfügung gestellt.

### **3.3.2 Risikomanagement und -bericht**

Um den Fortbestand der Gesellschaft bzw. Beteiligung gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, hat der Geschäftsführer (Vorstand) ein Überwachungssystem (Risikomanagement) einzurichten. Die Risikosituation der Beteiligung ist in einem Risikobericht darzustellen, wobei folgende Punkte zu berücksichtigen sind:

- die Ergebnisse der Risikoinventur
- die Beschreibung der einzelnen Risiken
- eine Risikobewertung (Schadenshöhe, Eintrittswahrscheinlichkeit).

Der jährliche Risikobericht wird im Aufsichtsrat bzw. in der Gesellschafterversammlung beraten. Die Abgabe des Risikoberichtes hat bis zum 30.06. eines Jahres zu erfolgen.

### **3.3.3 Jahresberichte**

Neben dem Beteiligungsbericht wird - zumindest bei Mehrheitsgesellschaften - durch das Beteiligungsmanagement ein Jahresbericht auf Grundlage des Jahresabschlusses, des Lageberichtes, der Dokumentation über die Zielerreichung und des Risikoberichtes erstellt. Sofern weitere Informationen notwendig sind, werden diese durch die Beteiligung dem Beteiligungsmanagement zur Verfügung gestellt. Die Erstellung des Jahresberichts sollte bis zum 30.07. des Folgejahres erfolgen.

Die Berichte werden den Vertretern des Landkreises im Aufsichtsgremium zur Verfügung gestellt. Im Fall eines Steuerungsbedarfs wird ggf. ein Gesellschafterbeschluss herbeigeführt.

### **3.3.4 Beteiligungsbericht**

Gemäß § 123a HGO wird durch das Beteiligungsmanagement jährlich ein Beteiligungsbericht erstellt. Die Unternehmen haben bei der Erstellung des Beteiligungsberichtes mitzuwirken. Die Wirtschaftsprüferberichte über die Prüfung ihrer testierten Jahresabschlüsse (einschließlich Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Anhang und Lagebericht) und sonstige notwendigen Daten sind möglichst bis zum 30.08. des dem Berichtsjahr folgenden Jahres an die Beteiligungsverwaltung zu übersenden.

Im Beteiligungsbericht sind grundsätzliche Angaben zu folgenden Bereichen zu machen:

- Gegenstand des Unternehmens
- rechtliche Verhältnisse (einschließlich Beteiligungsverhältnisse und Beteiligungen des Unternehmens)
- Besetzung der Organe und der Geschäftsführung
- Kapitalzuführungen und -entnahmen durch die Gemeinde (Betriebskostenzuschüsse, Ausschüttungen an die Gemeinde, Zuweisungen der Gemeinde zur Verlustabdeckung, Erhöhung oder Herabsetzung des Stammkapitals und der Rücklagen, Stand der von der Gemeinde gewährten Darlehen und übernommenen Bürgschaften jeweils zum 31.12.)
- Grundzüge des Geschäftsverlaufs im Berichtsjahr und aktuelle Kurzdarstellung des laufenden Geschäftsjahres
- Ertrags- und Vermögenslage
- die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- die durchschnittliche Anzahl der beschäftigten Arbeitnehmer im Vergleich mit den Werten des vorangegangenen Geschäftsjahres (wenn möglich getrennt nach Gruppen: Geschäftsführer, Beamte, Beschäftigte, Auszubildende, Praktikanten, Aushilfen)
- gewährte Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats für jede Personengruppe (kann unterbleiben, wenn sich die Bezüge einzelner Personen feststellen lassen).

Spätestens 14 Monate nach Ende des Geschäftsjahres ist der Beteiligungsbericht dem Kreisausschuss vorzulegen.

### **3.3.5 Andere Berichte**

In Abstimmung mit dem Vertreter des Kreisausschusses in der Gesellschafterversammlung bzw. dem für Beteiligungen zuständigen Dezernenten können durch das Beteiligungsmanagement bei Bedarf zusätzliche Berichte

von den Beteiligungsunternehmen angefordert werden, z. B. wenn zusätzliche Finanzmittel vom Landkreis angefordert werden oder wenn Entscheidungen zu treffen sind, die politisch besonders relevant sind.

### **3.4 Mandatsbetreuung**

Federführend durch die Stabsstelle Kreisgremien und Öffentlichkeitsarbeit wird die Notwendigkeit einer Neu- bzw. Nachbesetzung der vom Landkreis in die Gremien der Beteiligungen entsandten Vertreter festgestellt und das Auswahlverfahren in den politischen Gremien des Landkreises in Gang gebracht. Das Beteiligungsmanagement wird über den jeweiligen Sachstand in Kenntnis gesetzt und bei Bedarf in den Prozess eingebunden. Die Beteiligungen sind über die entsprechende Auswahl zu informieren. Beschlüsse und Unterlagen zur Auswahl der Mandatsvertreter sind in der Beteiligungsakte zu archivieren.

Unter Mandatsbetreuung wird vor allem die fachliche Unterstützung der Mandatsträger (Aufsichtsratsmitglieder, Vertreter in der Gesellschafterversammlung und Mitglieder in sonstigen Gremien der Beteiligungen) verstanden. Dabei können Beschäftigte der Verwaltung und Mitglieder politischer Gremien unterstützt werden. Das Beteiligungsmanagement hat die Aufgabe Informationen aufzubereiten, Beschlussvorlagen zu sichten sowie gegebenenfalls zu kommentieren und Empfehlungen – unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Quartalsberichten und sonstiger vorliegender Informationen – abzugeben. Es gilt bei der Vorbereitung von Entscheidungen Hilfestellung zu leisten. Zudem kann durch das Beteiligungsmanagement bei Bedarf für Weiterbildungsmaßnahmen der Mandatsträger gesorgt werden, um die Qualifikation der Mandatsträger gegebenenfalls zu fördern.

### **3.5 Sonstige Aufgaben**

#### **3.5.1 Führung der Beteiligungsakte**

Eine wichtige Aufgabe der Beteiligungsverwaltung ist es, wesentliche Unterlagen, die die Beteiligungen betreffen, zentral zu verwalten, d. h. eine Beteiligungsakte zu führen. Die zentrale Verwaltung erfolgt im Beteiligungsmanagement. Folgende Unterlagen sollte diese Akte enthalten:

- Vertragswerke (Satzungen und Gesellschaftsverträge, Geschäftsordnung für die Geschäftsführung und/oder die Aufsichtsräte, Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag, Konsortialvertrag, Anstellungsverträge der Geschäftsführung usw.)
- Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse und Prüfberichte der Wirtschaftsprüfer / Rechnungsprüfung
- Unterjährige Berichte, Risikoberichte
- Sitzungsunterlagen von Gesellschafterversammlungen und Aufsichtsratssitzungen (Einladungen, Tagesordnungen, Weisungsbeschlüsse, Niederschriften usw.)

- Relevante Vorlagen, Beschlüsse und Niederschriften der Landkreisingremien
- Sonstiges (Gutachten und sonstige Untersuchungsergebnisse durch externe Berater, Nachweise über Zusammensetzung der Unternehmensorgane (Unternehmensleitung, Aufsichtsgremien, Gesellschafter), Handelsregisterauszüge und sonstige wesentliche Unterlagen).

Die Beteiligungsunternehmen stellen dem Beteiligungsmanagement diese Unterlagen ohne Aufforderung zeitnah zur Verfügung. Einladungen zu den Sitzungen der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsrats mit Tagesordnungen und sämtlichen Unterlagen sind dem Beteiligungsmanagement spätestens zum selben Zeitpunkt zu übermitteln wie der Landrätin/dem Landrat bzw. sonstigen Mandatsvertretern in Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat, damit das Beteiligungsmanagement die Landrätin/den Landrat bzw. sonstige Mandatsvertreter hinsichtlich der Berücksichtigung der Interessen des Landkreises bei der Stimmrechtsausübung ausreichend beraten und betreuen kann.

### **3.5.2 Festlegen von Rahmenbedingungen**

Es gilt einerseits die Managementfreiheit der Unternehmensleitung und andererseits ein Mindestmaß an zentraler Steuerung zu ermöglichen. Insofern werden durch das Beteiligungsmanagement Richtlinien erarbeitet und wenn nötig aktualisiert, um Grundsätze zum Thema Beteiligungen festzulegen. Diese Richtlinien sollten gemäß den Ausführungen zum Geltungsbereich der Beteiligungsrichtlinie (siehe 1.3) von den beteiligten Akteuren beachtet werden, sofern keine übergeordneten Regelungen dem entgegenstehen.

Wesentliche Grundfragen werden in der Beteiligungsrichtlinie berücksichtigt. Weiterführende Richtlinien können als Anlagen zur Beteiligungsrichtlinie oder als separate Richtlinie gefasst werden.

- **Mustergesellschaftsvertrag**  
Grundlage einer Gesellschaft ist der Gesellschaftsvertrag. Pflichtangaben laut Wirtschaftsgesetzte wie HGB und GmbHG sowie laut HGO müssen berücksichtigt werden. Im Sinne einer Vereinheitlichung behält der Landkreis Gießen sich vor, unter Berücksichtigung der gesetzlichen Erfordernisse, einen Muster-Gesellschaftsvertrag zu entwerfen. Sofern der Landkreis Gießen einer von mehreren Gesellschaftern ist, wäre ein Muster-Gesellschaftsvertrag als Verhandlungsbasis zu nutzen.
- **Muster für Geschäftsordnungen für Aufsichtsrat und Geschäftsführer**  
Der Landkreis Gießen behält sich ebenso vor, Muster für Geschäftsordnungen für Aufsichtsrat und Geschäftsführer zu entwerfen.

### **3.5.3 Diverse Verwaltungsaufgaben**

#### **Vorbereitung der Beschlüsse betreffend die Beteiligung**

Bei Bedarf sind durch das Beteiligungsmanagement Vorlagen für den Kreisausschuss, den Kreistag oder andere Ausschüsse zu erstellen, die im Zuge der Steuerung der Beteiligungen durch den Landkreis Gießen notwendig werden. Die Umsetzung der Beschlüsse wird durch das Beteiligungsmanagement begleitet.

#### **Haushalts- und Finanzplanung / Haushaltsangelegenheiten**

Für die aus der Rolle des Landkreises als Gesellschafter entstehenden Finanzbeziehungen (z. B. Gewinnausschüttungen, Verlustausgleichszahlungen, Erhöhung/Reduzierung der Kapitalausstattung, Zuschüsse etc.) ist entweder das Beteiligungsmanagement oder die fachlich zuständige Organisationseinheit verantwortlich. Sofern ein inhaltlicher Produktbezug die Abwicklung der Haushaltsangelegenheit in der fachlich zuständigen Organisationseinheit rechtfertigt, ist eine dezentrale Abwicklung vorgesehen. Falls dieser Produktbezug nicht gegeben ist, werden die Haushaltsangelegenheiten durch das Beteiligungsmanagement abgewickelt. Die finanziellen Auswirkungen auf den Haushalt des Landkreises sind durch das Beteiligungsmanagement zu überwachen und zu koordinieren.

#### **Kommunalrechtliche Genehmigungen**

Wenn eine Anzeige oder eine Genehmigung durch die Rechtsaufsichtsbehörde notwendig ist, wird dies über das Beteiligungsmanagement abgewickelt. Bei Bedarf stellt das Beteiligungsunternehmen dem Beteiligungsmanagement die notwendigen Unterlagen zur Verfügung.



# Anlage 1: Muster Wirtschaftsplan

Firma x

## Erfolgsplan für das Geschäftsjahr 20xx

		Plan 20xx €	Plan 20xx-1 €	IST 200xx-2 €
1	<b>Umsatzerlöse</b>			
2	- Gesellschafterzuschüsse			
3	- sonstige Erträge			
4 (Σ 2 + 3)	<b>Sonstige betriebliche Erträge gesamt</b>			
5 (Σ 1+4)	<b>Betriebsgewöhnliche Erträge</b>			
6	<b>Materialaufwand</b>			
7 (Σ 5-6)	<b>Rohergebnis</b>			
8	<b>Personalaufwand</b>			
9	<b>Abschreibungen</b>			
10	- Betriebskosten			
11	- Vertriebs- und Verwaltungskosten			
12	- sonstige Kosten			
13 (Σ 10 bis 12)	<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen gesamt</b>			
14 (Σ 8+9+13)	<b>Übriger Betriebsgewöhnlicher Aufwand</b>			
15 (Σ 7-14)	<b>Betriebsergebnis</b>			
16	<b>Zinserträge und ähnliche Erträge</b>			
17	<b>Zinsaufwand und ähnlicher Aufwand</b>			
18 (Σ 16-17)	<b>Finanzergebnis</b>			
19 (Σ 15+18)	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>			
20	<b>Außerordentliche Erträge</b>			
21	<b>Außerordentliche Aufwendungen</b>			
22 (Σ 20-21)	<b>Außerordentliches Ergebnis</b>			
23 (Σ 19+22)	<b>Ergebnis vor Steuern</b>			
24	<b>Steuern vom Einkommen und Ertrag</b>			
25	<b>Sonstige Steuern</b>			
26 (Σ 23-24-25)	<b>Ergebnis nach Steuern</b>			

# Anlage 1: Muster Wirtschaftsplan

Firma x

## Vermögensplan für das Geschäftsjahr 20xx

Deckungsmittel (Mittelherkunft)	Plan 20xx €
1. Jahresüberschuss	
2. Abschreibungen und Anlageabgänge	
3. Zuführung zu Rückstellung abzüglich Entnahmen	
4. Zuführung zu Sonderposten mit Rücklageanteil abzüglich Entnahmen	
5. Rückflüsse aus gewährten Darlehen	
6. Kredite	
7. Finanzunterdeckung	
<b>Summe</b>	

Ausgaben (Mittelverwendung)	Plan 20xx €	Investitionen	
		Gesamtausgaben- bedarf €	bisher bereitgestellt €
1. Investitionen immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen			
1.1. Immaterielle Vermögensgegenstände			
1.2. Sachanlagen			
1.2.1. Technische Anlagen			
1.2.2. Fahrzeuge			
1.2.3. Andere Anlagen BGA			
2. Investitionen in Finanzanlagen / Beteiligungen			
3. Tilgungen von Krediten			
4. Gewinnausschüttungen			
5. Finanzüberschuss			
<b>Summe</b>			

# Anlage 1: Muster Wirtschaftsplan

Firma x

## Fünfstufiger Finanzplan zum Wirtschaftsplan 20xx

<b>Deckungsmittel (Mittelherkunft)</b>	<b>Ist 20xx-2 €</b>	<b>Plan 20xx-1 €</b>	<b>Plan 20xx €</b>	<b>Plan 20xx+1 €</b>	<b>Plan 20xx+2 €</b>	<b>Plan 20xx+3 €</b>
1. Jahresüberschuss						
2. Abschreibungen und Anlageabgänge						
3. Zuführung zu Rückstellung abzüglich Entnahmen						
4. Zuführung zu Sonderposten mit Rücklageanteil abzüglich Entnahmen						
5. Rückflüsse aus gewährten Darlehen						
6. Kredite						
7. Sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen abzüglich Erträge						
8. Sonstige Zuflüsse						
9. Finanzunterdeckung						
<b>Summe</b>						
<b>Ausgaben (Mittelverwendung)</b>	<b>Ist 20xx-2 €</b>	<b>Plan 20xx-1 €</b>	<b>Plan 20xx €</b>	<b>Plan 20xx+1 €</b>	<b>Plan 20xx+2 €</b>	<b>Plan 20xx+3 €</b>
1. Investitionen immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen						
1.1. Immaterielle Vermögensgegenstände						
1.2. Sachanlagen						
1.2.1. Technische Anlagen						
1.2.2. Fahrzeuge						
1.2.3. Andere Anlagen BGA						
2. Investitionen in Finanzanlagen / Beteiligungen						
3. Tilgungen von Krediten						
4. Gewinnausschüttungen						
5. Sonstige Verwendung						
6. Finanzüberschuss						
<b>Summe</b>						

# Anlage 1: Muster Wirtschaftsplan

Firma x

## Investitionsplan für das Geschäftsjahr 20xx

	Plan 20xx €	Gesamt- ausgaben- bedarf €	bisher bereitgestellt €
<b>Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen</b>			
Immaterielle Vermögensgegenstände			
...			
Sachanlagen			
...			
Technische Anlagen			
...			
Fahrzeuge			
...			
Andere Anlagen			
...			
GWG			
...			
<b>Investitionen in Finanzanlagen</b>			
<b>Gesamtinvestitionen</b>			

# Anlage 1: Muster Wirtschaftsplan

Firma x

## Einnahmen und Ausgaben, die sich auf die Finanzplanung für den Haushalt des Landkreises Gießen auswirken

Geldeinzahlung durch den Landkreis Gießen	Ist 20xx-2 €	Plan 20xx-1 €	Plan 20xx €	Plan 20xx+1 €	Plan 20xx+2 €	Plan 20xx+3 €
<b>1. Geldeinzahlungen laufendes Geschäft</b> Zuschüsse Sonstige Einzahlungen						
<b>2. Geldeinzahlungen Investitionen / Desinvestitionen</b> Investitionszuschüsse						
<b>3. Geldeinzahlungen Finanzverkehr</b> Kapitalerhöhung Kredite Finanzbeihilfen Rückzahlung von Darlehen Verlustausgleich Sonstige Einzahlungen						
<b>Summe</b>						

Geldauszahlung an den Landkreis Gießen	Ist 20xx-2 €	Plan 20xx-1 €	Plan 20xx €	Plan 20xx+1 €	Plan 20xx+2 €	Plan 20xx+3 €
<b>1. Geldauszahlungen laufendes Geschäft</b> Rückzahlung von Zuschüssen Sonstige Auszahlungen (z.B. Konzessionsabgaben)						
<b>2. Geldauszahlungen Investitionen / Desinvestitionen</b> Rückzahlung von Investitionszuschüssen						
<b>3. Geldauszahlungen Finanzverkehr</b> Kredittilgung an den Landkreis Gewährung von Darlehen an den Landkreis Rückzahlungen von Finanzbeihilfen Sonstige Auszahlungen an den Landkreis						
<b>Summe</b>						

# Anlage 1: Muster Wirtschaftsplan

Firma x

## Stellenplan für das Geschäftsjahr 20xx

	Plan 20xx	Plan 20xx-1	Ist 20xx-2
Tarif	Stellenanteile	Stellenanteile	Stellenanteile
TVöD ..			
TVöD ..			
...			
<b>Bereich 1</b>			
TVöD ..			
TVöD ..			
...			
<b>Bereich 2</b>			
TVöD ..			
TVöD ..			
...			
<b>Bereich 3</b>			
TVöD ..			
TVöD ..			
...			
<b>Bereich 4</b>			
<b>Gesamt</b>			

# Anlage 2: Muster Quartalsbericht

## Zusammenfassender Bericht - Quartalsergebnis

Gesellschaft:	Firma x														
	Quartale / kumulierte Quartale							Gesamtjahr							
	Ist / I.	Ist / II.	Ist / III.	Ist / IV.	Ist kum.	Plan kum.	Abweichung		Prognose	Plan	Abweichung		Vorjahr		
€	€	€	€	€	€	€	€	%	€	€	€	%	€		
Umsatzerlöse															-
Bestandsveränderungen															
Sonstige betriebliche Erträge															+
Σ Betriebsgewöhnliche Erträge															-
Materialaufwand															-
Σ Rohergebnis															-
Personalaufwand															+
Abschreibungen															
- Betriebskosten															-
- Verwaltungskosten															-
- Vertriebskosten															+
- sonstige Kosten															+
Σ Sonstige betriebliche Aufwendungen															-
Σ Übriger Betriebsgewöhnlicher Aufwand															-
Σ Betriebsergebnis															-
Zinserträge und ähnliche Erträge															
Zinsaufwand und ähnlicher Aufwand															-
Σ Finanzergebnis															-
Σ Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit															-
Außerordentliche Erträge															
Außerordentliche Aufwendungen															
Σ Außerordentliches Ergebnis															+
Σ Ergebnis vor Steuern															-
Steuern vom Einkommen und Ertrag															+
Sonstige Steuern															
Σ Ergebnis nach Steuern															

  

Erreichen des geplanten Jahresergebnisses	verbessert														
	nicht gefährdet /geringe Abweichungen	x													
	gefährdet														

# Anlage 2: Muster Quartalsbericht

## Zusammenfassender Bericht - Monatsergebnisse

Gesellschaft:	Firma x															
	Ist / I.	1	2	3	Ist / II.	4	5	6	Ist / III.	7	8	9	Ist / IV	10	11	12
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Umsatzerlöse																
Bestandsveränderungen																
Sonstige betriebliche Erträge																
<b>Betriebsgewöhnliche Erträge</b>																
Materialaufwand																
<b>Rohergebnis</b>																
Personalaufwand																
Abschreibungen																
- Betriebskosten																
- Verwaltungskosten																
- Vertriebskosten																
- sonstige Kosten																
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>																
<b>Übriger Betriebsgewöhnlicher Aufwand</b>																
<b>Betriebsergebnis</b>																
Zinserträge und ähnliche Erträge																
Zinsaufwand und ähnlicher Aufwand																
<b>Finanzergebnis</b>																
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>																
Außerordentliche Erträge																
Außerordentliche Aufwendungen																
<b>Außerordentliches Ergebnis</b>																
<b>Ergebnis vor Steuern</b>																
Steuern vom Einkommen und Ertrag																
Sonstige Steuern																
<b>Ergebnis nach Steuern</b>																



## Quellenverzeichnis

Hinweise zur Steuerung und Überwachung kommunaler Beteiligungsunternehmen in Privatrechtsform, Gemeindeprüfungsanstalt Baden-Württemberg, GPA-Mitteilung 5/2009 Az 800.043

Rahmenrichtlinie für Beteiligungen der Stadt Salzgitter vom 24.09.2003

Beteiligungsrichtlinie der Stadt Halle (Saale)  
Stand: 20.07.2006

Richtlinie für die Beteiligungen der Stadt Cottbus, Beteiligungsrichtlinie, Stand: 27.05.2009

Rahmenrichtlinie für Beteiligungen der Stadt Quedlingburg,  
Stand: 22.12.2008

Beteiligungsrichtlinie der Stadt Ludwigsburg