

**Stadt Brilon**

**NKF-Beteiligungsrichtlinie  
(BR)**

**für das Beteiligungsmanagement**

**(Richtlinie für die Beziehungen zwischen der Stadt Brilon und ihren Beteiligungen)**

**(Beschluss durch den Rat der Stadt Brilon)**

**Brilon, den 22.05.2015**

**Dr. Christof Bartsch  
Bürgermeister Stadt Brilon**

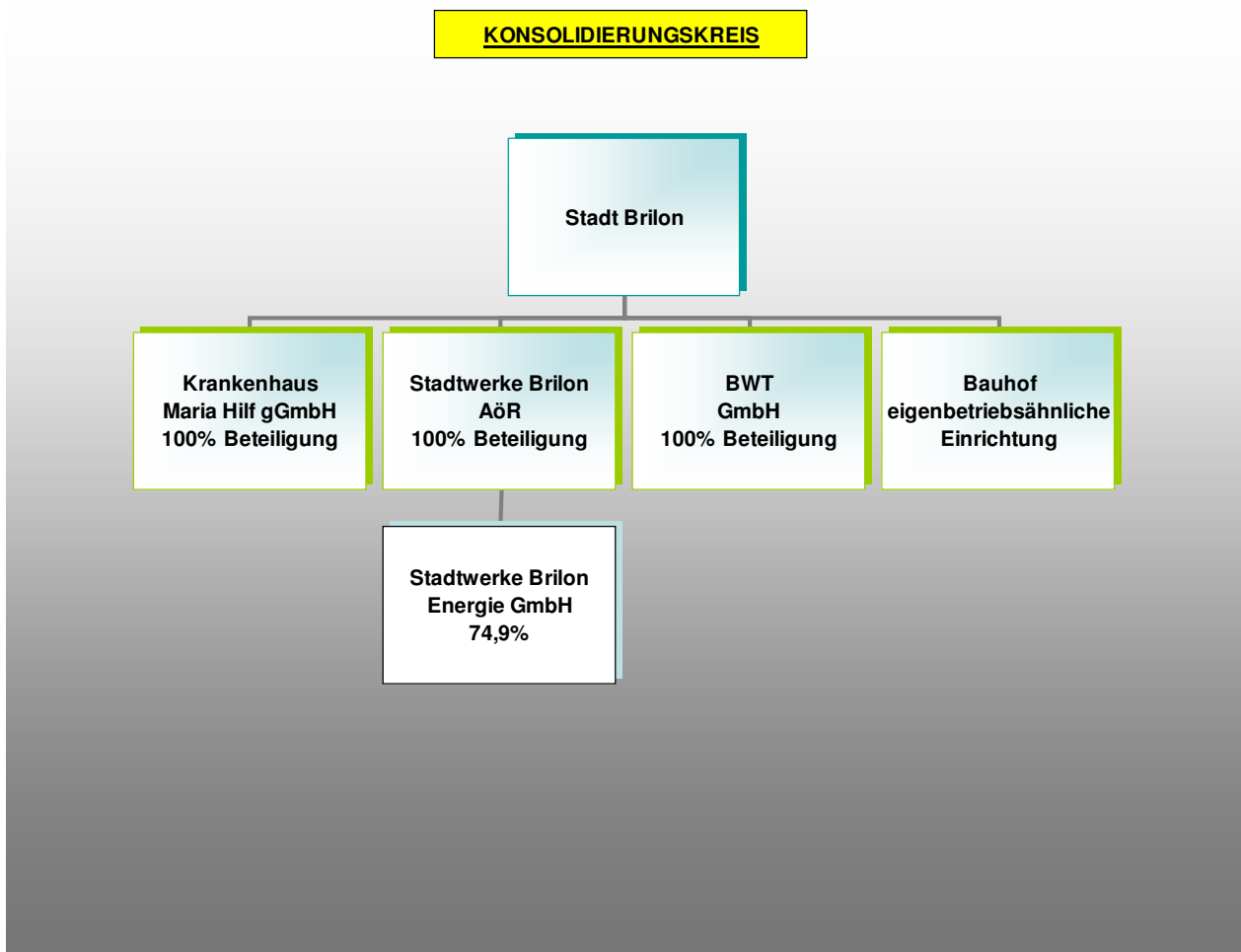
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>ab Seite</b>
<b>Beteiligungen der Stadt Brilon</b>	4
<b>Vorwort</b>	5
<b>Einleitung</b>	6
<b>1. Wirtschaftliche Betätigung</b>	7
<b>2. Steuerung Konzern Kommune</b>	11
2.1 Beteiligungssteuerung (als Teilaspekt der Gesamtsteuerung)	11
2.2 Beteiligungsmanagement (als Unterstützung der Beteiligungssteuerung)	14
2.3 Beteiligungssteuerung vs. Beteiligungsmanagement	15
2.4 Interessen und Sichtweisen der Beteiligungen	16
<b>3. Aufbau Beteiligungsmanagement mit Hilfe der Beteiligungsrichtlinie</b>	28
3.1 Aufgaben und Ziele	28
3.2 Geltungsbereich	28
3.3 Rechtsgrundlagen	28
3.4 Beteiligte	29
<b>4. Begriffsbestimmung Beteiligungsmanagement</b>	34
4.1 Grundlagen	34
4.2 Beteiligungsverwaltung	35
4.3 Beteiligungscontrolling	35
4.4 Beteiligungsbericht	36
<b>5. Beteiligungsmanagement in Brilon</b>	37
5.1 Organisationen des Beteiligungsmanagements	37
5.2 Aufgaben des Beteiligungsmanagements	38
5.3 Ansprechpartner	43
5.4 Inkrafttreten	43
<b>Anlagen</b> Liste der Unterlagen	44

Der theoretische Teil der Beteiligungsrichtlinie, welcher alle Gesetze, Bestimmungen und Vorschriften zusammenfasst, die die Grundlagen des Beteiligungsmanagements bilden, wird auf den Seiten 4 – 27 dargestellt. Insbesondere wird auch auf das Spannungsverhältnis zwischen Kommunalverfassungsrecht und Gesellschaftsrecht eingegangen.

Die Seiten 28 – 34 beschreiben den Aufbau und die Ziele des Beteiligungsmanagements sowie den Geltungsbereich, die Rechtsgrundlagen und die unterschiedlichen Ebenen der Beteiligten, nämlich der Eigentümer-, Gesellschafts- und der externen Ebene.

Ab Seite 34 wird die konkret praktische Umsetzung des Beteiligungsmanagements bei der Stadt Brilon mit seinen Komponenten Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling und Beteiligungsbericht behandelt. Dazu werden die Organisation sowie das Aufgabenspektrum mit den Informationsrechten festgelegt.

## Beteiligungen der Stadt Brilon



Neben einer Vielzahl von Tätigkeiten, die die Gemeinde im Rahmen der klassischen Verwaltung ausübt, sind bestimmte Aufgabenbereiche auf selbstständige öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Rechtsformen wie die eigenbetriebsähnliche Einrichtung, die AöR oder die GmbH übertragen worden. Die mit der Stadt Brilon verbundenen Einrichtungen und Unternehmen werden unter dem Begriff „**Beteiligungen**“ zusammengefasst.

## Vorwort

Die Stadt Brilon ist als Gesellschafterin unmittelbar oder mittelbar an Unternehmen in verschiedenen Bereichen beteiligt. In Zukunft können weitere hinzukommen. Die städtischen Unternehmen sind – trotz der formalen Ausgründung – **Instrumente zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben**. Insofern bildet die Stadt Brilon im Rahmen des Konzerns „Stadt Brilon“ mit seinen Unternehmen – unbeschadet deren rechtlicher Selbständigkeit – eine wirtschaftliche Einheit. Bisher bestehen wesentliche Beteiligungen an den Stadtwerken Brilon AöR, an den Stadtwerken Brilon Energie GmbH, an der Krankenhaus Maria-Hilf gGmbH und an der Brilon Wirtschaft und Tourismus GmbH. Weiterhin besteht die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bauhof.

Mit ihren Dienstleistungen erbringen die Unternehmen einen wichtigen kommunalen Beitrag. Ein erfolgreiches Handeln der Unternehmen erfordert ein gutes Zusammenspiel zwischen der Stadt Brilon als Gesellschafterin, den Mitgesellschaftern, hier EWF Waldeck-Frankenberg, den Gesellschafterversammlungen, den Aufsichts- und Verwaltungsräten sowie den Geschäftsführungen der Unternehmen.

Jeder der beteiligten Akteure hat wichtige Funktionen auszuführen. Nicht die Gesellschaften selbst, sondern die Stadt Brilon als Konzernmutter definiert die strategischen Aufgaben der Unternehmen und formuliert die damit verbundenen Ziele, ohne hierbei jedoch die Selbständigkeit der Gesellschaften zu tangieren.

Den Geschäftsführern obliegt es dann, das Unternehmen in eigener Verantwortung operativ so zu führen, dass die durch den Rat der Stadt Brilon vorgegebenen Ziele erreicht werden. Die Geschäftsführungen werden dabei vom Aufsichtsrat bzw. vom Verwaltungsrat oder Beirat überwacht. Bei wichtigen Geschäften erteilen die Aufsichtsgremien ihre Zustimmung oder geben gegenüber dem Gesellschafter Beschlussempfehlungen ab.

An dieses Prinzip der „verteilten Verantwortung“ knüpft das **Beteiligungsmanagement** mit einer zu erstellenden **Beteiligungsrichtlinie** an und formuliert die Grundsätze für die Zusammenarbeit.

Brilon, den 31. Dezember 2014  
Dr. Christof Bartsch  
- Bürgermeister -

## Einleitung

Die Beteiligungen der Kommunen haben in den vergangenen Jahren aus sehr unterschiedlichen Gründen, wie z.B. die Erstellung des Gesamtabschlusses und Verwendung der daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Daten für die Steuerung des Konzerns Kommune, eine zunehmende Bedeutung erhalten und stehen deshalb viel stärker im Fokus der öffentlichen Diskussion. Das gilt auch für die Beteiligungen der Stadt Brilon.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Beteiligungen für die Stadt erfordert leistungsfähige Steuerungsinstrumente, da der politische Einfluss durch die rechtliche Selbstständigkeit der Gesellschaften geringer ist. Einen ersten Schritt hat die Verwaltung mit der neuen und aussagekräftigeren Gestaltung (Kürzung, Kennzahlen, Leistungsbeziehungen) des **Beteiligungsberichtes** gemacht, welcher dem Gesamtabschluss beigefügt ist.

Um eine verantwortliche Steuerung der Beteiligungen durch Rat und Verwaltung zu ermöglichen, sind zunächst weitere formale Schritte zum Aufbau eines **Beteiligungsmanagements** nötig. Hierzu werden zwei Richtlinien erarbeitet und durch den Rat der Stadt Brilon beschlossen, damit die Gesellschafterin Stadt Brilon in die Lage versetzt wird, ihre Gesellschafterinteressen bestmöglich wahrzunehmen.

Der **zweite Teil**, die **Beteiligungsrichtlinie**, bildet die Grundlage für den weiteren Ausbau des Beteiligungsmanagements in der Stadt Brilon. Dort werden die Aufgaben des Beteiligungsmanagements aufgezeigt und die Rahmenbedingungen sowie die Rechte und Pflichten der beteiligten Akteure, insbesondere der Beteiligungen, geregelt. Den Beteiligungen dient die Richtlinie somit als Orientierung hinsichtlich der Erwartungen der Eigentümerin Stadt Brilon an die Zusammenarbeit. Dabei soll die Richtlinie die Verantwortung der Beteiligungen und die dafür notwendigen Freiheiten nicht einschränken. Allerdings müssen neue Entwicklungen des Gemeindefirtschaftsrechts und der weiteren einschlägigen Rechtsgebiete (z.B. GO NRW, Eigenbetriebsverordnung NRW, KUV NRW usw.) berücksichtigt und in den Satzungen und Gesellschaftsverträgen der Beteiligungen abgebildet werden.

Der **erste Teil**, die **Gesamtabschlussrichtlinie**, wurde bereits im Rahmen des Projektes NKF-Gesamtabschluss erarbeitet und am 06.06.2013 vom Rat der Stadt Brilon verabschiedet. Sie befasst sich mit dem „Gesamtabschluss“. Dort werden alle schriftlichen konzerninternen Anweisungen zur Aufstellung des Gesamtabschlusses der Stadt Brilon zusammengefasst.

## 1. Wirtschaftliche Betätigung

Die Stadt Brilon hat eine Vielzahl von Aufgaben zu erfüllen, die im Rahmen der Auftrags- oder Selbstverwaltung erledigt werden.

Das kommunale Selbstverwaltungsrecht der Gemeinden ist in Artikel 28 Abs. 2 Grundgesetz (GG) verankert. Danach haben die Gemeinden das Recht, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln.

Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft sind solche, die einen „spezifischen Bezug“ zur Gemeinde haben bzw. in dieser „wurzeln“ (Rastede-Urteil des BVerfG in BVerfGE 79, 127).

Nach Artikel 78 (2) der Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen sind die Gemeinden in ihrem Gebiet die alleinigen Träger der öffentlichen Verwaltung, soweit die Gesetze nichts anderes vorschreiben.

Das Recht der Gemeinde sich wirtschaftlich zu betätigen folgt aus der vorgenannten örtlichen Allzuständigkeit. Hierzu sind jedoch die weiteren Vorschriften der GO NRW zu berücksichtigen.

Im 11. Teil GO NRW, §§ 107 ff., wird bestimmt, unter welchen Voraussetzungen sich die Gemeinden wirtschaftlich betätigen dürfen bzw. wann sie sich dazu privatrechtlicher Unternehmensformen bedienen können.

Gemäß § 107 (1) GO NRW darf sich die Gemeinde zur Erfüllung ihrer Aufgaben wirtschaftlich betätigen, wenn

1. ein öffentlicher Zweck die wirtschaftliche Betätigung erfordert,
2. die Betätigung nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsfähigkeit der Gemeinde steht und
3. bei einem Tätigwerden außerhalb der Wasserversorgung, des öffentlichen Verkehrs sowie des Betriebes von Telekommunikationsleitungsnetzen einschließlich der Telefondienstleistungen der öffentliche Zweck durch andere Unternehmen nicht besser und wirtschaftlicher erfüllt werden kann.

Als wirtschaftliche Betätigung ist der Betrieb von Unternehmen zu verstehen, die als Hersteller, Anbieter oder Verteiler von Gütern oder Dienstleistungen am Markt tätig werden, sofern die Leistung ihrer Art nach auch von einem Privaten mit der Absicht der Gewinnerzielung erbracht werden könnte.

Als wirtschaftliche Betätigung gemäß § 107 (2) GO NRW gilt nicht der Betrieb von

1. Einrichtungen, zu denen die Gemeinde gesetzlich verpflichtet ist,
2. öffentlichen Einrichtungen, die für die soziale und kulturelle Betreuung der Einwohner erforderlich sind, insbesondere Einrichtungen auf den Gebieten
  - Erziehung, Bildung oder Kultur (Schulen, Volkshochschulen, Tageseinrichtungen für Kinder und sonstige Einrichtungen der Jugendhilfe, Bibliotheken, Museen, Ausstellungen, Opern, Theater, Kinos, Bühnen, Orchester, Stadthallen, Begegnungsstätten),

- Sport oder Erholung (Sportanlagen, zoologische und botanische Gärten, Wald-, Park- und Gartenanlagen, Herbergen, Erholungsheime, Bäder, Einrichtungen zur Veranstaltung von Volksfesten),
  - Gesundheits- oder Sozialwesen (Krankenhäuser, Bestattungseinrichtungen, Sanatorien, Kurparks, Senioren- und Behindertenheime, Frauenhäuser, soziale und medizinische Beratungsstellen),
3. Einrichtungen, die der Straßenreinigung, der Wirtschaftsförderung, der Fremdenverkehrsförderung oder der Wohnraumversorgung dienen,
  4. Einrichtungen des Umweltschutzes, insbesondere der Abfallentsorgung oder Abwasserbeseitigung sowie des Messe- und Ausstellungswesens,
  5. Einrichtungen, die ausschließlich der Deckung des Eigenbedarfs von Gemeinden und Gemeindeverbänden dienen.

Auch diese Einrichtungen sind, soweit es mit ihrem öffentlichen Zweck vereinbar ist, nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu verwalten und können entsprechend den Vorschriften über die Eigenbetriebe geführt werden.

Hiervon zu unterscheiden ist die energiewirtschaftliche Betätigung in den Bereichen der Strom-, Gas- und Wärmeversorgung. Sie dient grundsätzlich einem öffentlichen Zweck und ist gem. § 107a GO NRW nur zulässig, wenn sie nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zu der Leistungsfähigkeit der Gemeinde steht. Mit den Bereichen Strom-, Gas- und Wärmeversorgung unmittelbar verbundene Dienstleistungen sind zulässig, sofern sie den Hauptzweck fördern.

Während sich § 107 GO NRW auf die Gesamtheit aller kommunalen Aktivitäten unabhängig von der wirtschaftlichen Zielsetzung und der Organisationsform bezieht, wird die für diesen Beteiligungsbericht wesentliche privatrechtliche Betätigungsform gesondert in § 108 GO NRW geregelt. Danach darf die Gemeinde Unternehmen und Einrichtungen in einer Rechtsform des privaten Rechts nur gründen oder sich daran beteiligen, wenn

1. bei Unternehmen (§ 107 (1) GO NRW) die Voraussetzungen des § 107 (1) S. 1 GO NRW gegeben sind und bei Unternehmen im Bereich der energiewirtschaftlichen Betätigung die Voraussetzung des § 107a Abs. 1 GO NRW gegeben ist,
2. bei Einrichtungen (§ 107 (2) GO NRW) ein wichtiges Interesse der Gemeinde an der Gründung oder der Beteiligung vorliegt,
3. eine Rechtsform gewählt wird, welche die Haftung der Gemeinde auf einen bestimmten Betrag begrenzt,
4. die Einzahlungsverpflichtung der Gemeinde in einem angemessenen Verhältnis zu ihrer Leistungsfähigkeit steht,
5. die Gemeinde sich nicht zur Übernahme von Verlusten in unbestimmter oder unangemessener Höhe verpflichtet,
6. die Gemeinde einen angemessenen Einfluss, insbesondere in einem Überwachungsorgan, erhält und dieser durch Gesellschaftsvertrag, Satzung oder in anderer Weise gesichert wird,
7. das Unternehmen oder die Einrichtung durch Gesellschaftsvertrag, Satzung oder sonstiges Organisationsstatut auf den öffentlichen Zweck ausgerichtet wird,
8. bei Unternehmen und Einrichtungen in Gesellschaftsform gewährleistet ist, dass der Jahresabschluss und der Lagebericht, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, aufgrund des Gesellschaftsvertrages oder der Satzung in entsprechender Anwendung der Vorschriften des Dritten Buches des Handelsgesetzbuches für große



Kapitalgesellschaften aufgestellt und ebenso oder in entsprechender Anwendung der für Eigenbetriebe geltenden Vorschriften geprüft werden,

9. bei Unternehmen und Einrichtungen in Gesellschaftsform, vorbehaltlich weitergehender oder entgegenstehender gesetzlicher Vorschriften, durch Gesellschaftsvertrag oder Satzung gewährleistet ist, dass die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge im Sinne des § 285 Nummer 9 des Handelsgesetzbuches der Mitglieder der Geschäftsführung, des Aufsichtsrates, des Beirates oder einer ähnlichen Einrichtung im Anhang zum Jahresabschluss jeweils für jede Personengruppe sowie zusätzlich unter Namensnennung die Bezüge jedes einzelnen Mitglieds dieser Personengruppen unter Aufgliederung nach Komponenten im Sinne des § 285 Nummer 9 Buchstabe a des Handelsgesetzbuches angegeben werden. Die individualisierte Ausweisungspflicht gilt auch für:
  - a) Leistungen, die den genannten Mitgliedern für den Fall einer vorzeitigen Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind,
  - b) Leistungen, die den genannten Mitgliedern für den Fall einer regulären Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind, mit ihrem Barwert sowie den von der Gesellschaft während des Geschäftsjahres hierfür aufgewandten oder zurückgestellten Betrag,
  - c) während des Geschäftsjahres vereinbarte Änderungen dieser Zusagen und
  - d) Leistungen, die einem früheren Mitglied, das seine Tätigkeit im Laufe des Geschäftsjahres beendet hat, in diesem Zusammenhang zugesagt und im Laufe des Geschäftsjahres gewährt worden sind.

Eine Gewährleistung für die individualisierte Ausweisung von Bezügen und Leistungszusagen ist im Falle der Beteiligung an einer bestehenden Gesellschaft auch dann gegeben, wenn in Gesellschaftsvertrag oder Satzung die erstmalige individualisierte Ausweisung spätestens für das zweite Geschäftsjahr nach Erwerb der Beteiligung festgelegt ist.

10. bei Unternehmen der Telekommunikation im Gesellschaftsvertrag die Haftung der Gemeinde bzw. des kommunalen Unternehmens auf den Anteil der Gemeinde am Stammkapital beschränkt ist und die Gemeinde für diese Unternehmen weder Kredite nach Maßgabe kommunalwirtschaftlicher Vorzugskonditionen in Anspruch nehmen noch Bürgschaften und Sicherheiten i.S.v. 87 leisten darf.

Die Beteiligung einer Gesellschaft mit über 25 % kommunalem Geschäftsanteil an einer anderen Gesellschaft (sog. "Unterbeteiligung") erfordert nach § 108 (6) GO NRW unter anderem die ausdrückliche Zustimmung des Rates.

Die Unternehmen und Einrichtungen sind so zu führen, zu steuern und zu kontrollieren, dass der öffentliche Zweck nachhaltig erfüllt wird. Unternehmen sollen einen Ertrag für den Haushalt der Gemeinde abwerfen, soweit dadurch die Erfüllung des öffentlichen Zwecks nicht beeinträchtigt wird. Der Jahresgewinn der wirtschaftlichen Unternehmen als Unterschied der Erträge und Aufwendungen soll so hoch sein, dass außer den für die technische und wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens notwendigen Rücklagen mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet wird (§ 109 (1) und (2) GO NRW).

Die Mitgliedschaft in Zweckverbänden dient ebenfalls der gesetzlichen Aufgabenerfüllung der Gemeinde und gilt trotz monetärer Auswirkungen auf den Haushalt nicht als wirtschaftliche Betätigung im Sinne der Gemeindeordnung, da es sich hier um Einrichtungen im Sinne des § 107 (2) GO NRW handelt.

Um zu vermeiden, dass die wesentlichen Entscheidungen der Beteiligungen ohne Einbindung der Stadt Brilon getroffen werden und diese ihren ihnen nach GO NRW mindestens zustehenden Einfluss auch geltend machen kann, werden die Vorschriften der §§ 108 und 113 GO NRW erwähnt. Die Paragraphen regeln u.a. die Ausgestaltung von Gesellschaftsverträgen, die Vertretung der Gemeinden in Unternehmen und Einrichtungen sowie die Berichterstattung an den Rat.

**Um in Zukunft die vorgenannten rechtlichen Voraussetzungen einhalten zu können und die geforderte Steuerung des Konzerns Kommune, insbesondere der Beteiligungssteuerung, umzusetzen, wurde ein Beteiligungsmanagement bei der Stadt Brilon eingeführt.**

## 2. Steuerung Konzern Kommune

Die Erkenntnisse und Daten aus dem Gesamtabchluss sollen für die Steuerung, das Controlling und die Analyse des Konzerns Kommune verwendet werden.

Die Organisation der kommunalen Aufgabenerledigung hat sich in den vergangenen Jahren dahingehend weiterentwickelt, dass immer mehr Aufgaben aus den Kernverwaltungen heraus auf Beteiligungsunternehmen übertragen wurden. Die Instrumente zur Steuerung der Ausgliederungen sind jedoch nicht im gleichen Maße weiterentwickelt worden. Vielmehr ist festzustellen, dass die finanzorientierte Führung und Steuerung der Kommunen bisher überwiegend auf die Einheitsverwaltung (Kernverwaltung) ausgerichtet sind und daneben eine eigenständige Beteiligungsverwaltung zur Handhabung der Finanzbeziehungen in den Unternehmensbereich existiert. Verschiedene Studien haben festgestellt, dass sich Aufsichtsräte sowie Mitglieder in Gesellschafterversammlungen und Betriebsausschüssen vielfach nicht als Vertreter des Anteilseigners (d. h. Gemeinde, Kernverwaltung) verstehen, sondern sich teilweise mit den Töchtern und deren Management "arrangieren" und dabei auch schon einmal gegen die Interessen der Mütter, d.h. der Kommune selbst, handeln. Andererseits werden Vorstände, Geschäftsführer und Betriebsleiter der Beteiligungsunternehmen vielfach nicht hinreichend in die Gesamtinteressenlage der Kommune eingebunden.

**Modernes Verwaltungsmanagement versteht demgegenüber die Kernverwaltung und die Betriebe als wirtschaftliche Einheit.** Dies entspricht auch dem Grundgedanken des Gesamtabchlusses (Einheitstheorie), der Kommunen und voll zu konsolidierende Betriebe zum "Konzern Kommune" verbindet, auch wenn es bisher gesetzlich (noch) nicht vorgesehen ist, den Gesamtabchluss für die Ermittlung des Haushaltsausgleiches heranzuziehen. Über den im Wesentlichen vergangenheitsorientierten Gesamtabchluss hinaus soll die Gesamtsteuerung eine zielgerichtete und aufeinander abgestimmte Steuerung der Kommune als Ganzes im Hinblick auf die nahe Zukunft realisieren. Hierzu bedarf es ergänzender Instrumente, denn Steuerung und Controlling setzen eine systematische Verknüpfung von Planung, Kontrolle und Koordination voraus. Grundlage einer zielgerichteten Gesamtsteuerung ist ein wirksames Beteiligungsmanagement. Dieses Thema ist in letzter Zeit verstärkt von verschiedenen Institutionen, wie dem KGSt, der Gemeindeprüfungsanstalt NRW (GPA) sowie dem Innenministerium NRW aufgegriffen worden.

### 2.1 Beteiligungssteuerung als Teilaspekt der Gesamtsteuerung

Die Kommunen stehen nicht erst seit der Finanz- und Wirtschaftskrise verstärkt unter finanziellem Druck. Das Ziel, den Bürgerinnen und Bürgern ein attraktives und kostengünstiges Leistungsangebot zu erhalten, hat insbesondere auch dazu geführt, kommunale Aktivitäten aus der Kernverwaltung in (teil-)selbstständige kommunale Betriebe auszugliedern, die eine Unternehmensführung nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ermöglichen. Ungeachtet der zumeist privatrechtlichen Organisationsform steht auch hier neben wirtschaftlichen Gesichtspunkten vor allem die öffentliche Leistungserfüllung im Vordergrund. **Eine effektive Beteiligungssteuerung ist vor diesem Hintergrund unabdingbar notwendig, um den kommunalen Einfluss in den Beteiligungen sicherzustellen.**

Die Kommunen können grundsätzlich frei entscheiden, in welcher Organisationsform sie ihre öffentlichen Aufgaben erfüllen. Dies ist Ausfluss der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie gemäß Artikel 28 (2) GG. Daher besteht die Möglichkeit, Aufgaben in verselbstständigten Organisationsformen wahrzunehmen. Auch im Falle einer Gesellschaftsgründung oder der Beteiligung an einem Unternehmen bleibt allerdings die Aufgabenverantwortung bei der Kommune. **Daraus ergeben sich gegenüber den Beteiligungen Kontroll- und Einwirkungspflichten, die verfassungsrechtlich legitimiert sind.**

Nach dem Rechtsstaatsprinzip darf es - auch bei Einbeziehung Dritter - nicht zu kontrollfreien Räumen bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung kommen.

Nach dem Demokratieprinzip gibt der Bürger den gewählten politischen Vertretern das Mandat, Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft zu regeln. Die Kommune muss daher ihre Unternehmen und Beteiligungen beeinflussen können, um der demokratischen Verantwortung gegenüber der Bürgerschaft zu genügen.

Die verfassungsrechtlich vorgegebenen Kontroll- und Einwirkungspflichten sind in den Gemeindeordnungen der Bundesländer unterschiedlich umgesetzt. Viele Gemeindeordnungen begründen für die Kommunen explizit die Pflicht, ihre Unternehmen so zu steuern und zu überwachen, dass der öffentliche Zweck nachhaltig erfüllt und das Unternehmen wirtschaftlich geführt wird so auch in NRW § 109 GO NRW.

Die Kommunalverfassungen tragen weiterhin den Kontroll- und Einwirkungspflichten durch gesetzliche Vorgaben Rechnung. So wird in NRW gefordert, dass:

- die Kommune einen angemessenen Einfluss, insbesondere im Aufsichtsrat oder einem entsprechenden Überwachungsorgan des Unternehmens erhalten muss (§ 108 (1) Nr. 6 GO NRW),
- der Jahresabschluss und der Lagebericht des Unternehmens entsprechend den für große Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften des dritten Buchs des Handelsgesetzbuches aufgestellt und geprüft werden muss (§ 108 (1) Nr. 8 GO NRW),
- bei Unternehmen und Einrichtungen in Gesellschaftsform, vorbehaltlich weitergehender oder entgegenstehender gesetzlicher Vorschriften, durch Gesellschaftsvertrag oder Satzung gewährleistet ist, dass die für die Tätigkeit im Geschäftsjahr gewährten Gesamtbezüge im Sinne des § 285 Nr. 9 des HGB der Mitglieder der Geschäftsführung, des Aufsichtsrates, des Beirates oder einer ähnlichen Einrichtung im Anhang zum Jahresabschluss jeweils für jede Personengruppe sowie zusätzlich unter Namensnennung die Bezüge des jeweiligen Mitgliedes dieser Personengruppe unter Aufgliederung nach Komponenten im Sinne des § 285 Nr. ) Buchstabe a. des HGB angegeben werden (§108 (1) Nr. 9 GO NRW),
- die Kommune darauf hinzuwirken hat, dass bei einer Mehrheitsbeteiligung in entsprechender Anwendung der für Eigenbetriebe geltenden Vorschriften für jedes Wirtschaftsjahr ein Wirtschaftsplan aufgestellt und der Wirtschaftsführung eine 5-jährige Finanzplanung zugrunde gelegt wird und der Gemeinde zur Kenntnis gebracht wird und die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung **des**

Ergebnisses sowie das Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts unbeschadet der gesetzlichen Offenlegungspflichten öffentlich bekannt gemacht werden und der Jahresabschluss und der Lagebericht bis zur Feststellung des folgenden Jahresabschlusses zur Einsichtnahme verfügbar gehalten werden (§ 108 (3) Nr. 1 GO NRW),

- in dem Lagebericht bei Mehrheitsbeteiligungen oder im Zusammenhang damit zur Einhaltung der öffentlichen Zwecksetzung und zur Zweckerreichung Stellung genommen wird (§108 (3) Nr. 2 GO NRW),
- beim Mehrheitsbeteiligung nach den Wirtschaftsgrundsätzen (§ 109 GO NRW) verfahren wird, wenn die Gesellschaft ein Unternehmen betreibt (§ 108 (3) Nr. 3 GO NRW),
- die Kommune regelmäßig zu prüfen hat, inwieweit ihre wirtschaftliche Betätigung noch die Vorgaben des Gemeindegewirtschaftsrechts erfüllt und inwieweit die Tätigkeiten privaten Dritten übertragen werden können (§ 108 (4) GO NRW),
- die Gemeinde darf (...) Unternehmen und Einrichtungen in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nur gründen oder sich daran beteiligen, wenn durch die Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages sichergestellt ist, dass die Gesellschafterversammlung auch beschließt über den Abschluss und die Änderung von Unternehmensverträgen im Sinne der §§ 291 und 292 (1) Aktiengesetz, den Erwerb und die Veräußerung von Unternehmen und Beteiligungen, den Wirtschaftsplan, die Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses sowie die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführer, soweit dies nicht der Gemeinde vorbehalten ist (§ 108 (5) Nr. 1 GO NRW),
- der Rat den von der Gemeinde bestellten oder auf Vorschlag der Gemeinde gewählten Mitgliedern des Aufsichtsrates Weisungen erteilen kann, soweit die Bestellung eines Aufsichtsrates gesetzlich nicht vorgeschrieben ist (§ 108 (5) Nr. 2 GO NRW),
- die Unternehmen und Einrichtungen sind so zu führen, zu steuern und zu kontrollieren, dass der öffentliche Zweck nachhaltig erfüllt wird. Unternehmen sollen einen Ertrag für den Haushalt der Gemeinde abwerfen, soweit dadurch die Erfüllung des öffentlichen Zwecks nicht beeinträchtigt wird, (§ 109 (1) GO NRW),
- der Jahresgewinn der wirtschaftlichen Unternehmen als Unterschied der Erträge und Aufwendungen soll so hoch sein, dass außer den für die technische und wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens notwendigen Rücklagen mindestens eine marktübliche Verzinsung des Eigenkapitals erwirtschaftet wird (§ 109 (2) GO NRW)
- gehören einer Gemeinde unmittelbar oder mittelbar Anteile an einem Unternehmen oder einer Einrichtung in einer Rechtsform des privaten Rechts in dem in § 53 Haushaltsgrundsätzegesetzes bezeichneten Umfang (Mehrheitsbeteiligung), so soll sie die Rechte nach § 53 (1) des HGrG ausüben (a. im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung prüfen zu lassen, b. die Abschlussprüfer beauftragt, in ihrem Bericht auch die Entwicklung der

Vermögens- und Ertragslage sowie die Liquidität und Rentabilität der Gesellschaft, verlustbringende Geschäfte und die Ursache der Verluste, wenn diese Geschäfte und die Ursachen für die Vermögens- und Ertragslage von Bedeutung waren, die Ursachen eines in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Jahresfehlbetrages darzustellen, c. ihr den Prüfungsbericht der Abschlussprüfer und, wenn das Unternehmen einen Konzernabschluss aufzustellen hat, auch den Prüfungsbericht der Konzernabschlussprüfer unverzüglich nach Eingang übersendet) und darauf hinwirken, dass ihr die in § 54 HGrG vorgesehenen Befugnisse eingeräumt werden (Unterrichtung der Rechnungsprüfungsbehörde). (§ 112 (1) GO NRW)

- die Gemeinde ist verpflichtet, bei Ausgestaltung von Gründungsverträgen oder Satzungen für die in § 116 GO NRW bezeichneten Organisationseinheiten (Beteiligungen) darauf hinzuwirken, dass ihr das Recht eingeräumt wird, von diesen Aufklärung und Nachweise zu verlangen, die die Aufstellung des Gesamtabchlusses erfordert (§ 118 GO NRW).

Soweit in den Gemeindeordnungen den Kommunen nicht explizit die Steuerung und Überwachung der Unternehmen und Beteiligungen auferlegt wird, ergeben sich aus den oben aufgeführten verfassungsrechtlichen Grundsätzen und den vorgenannten kommunalgesetzlichen Vorgaben die Pflicht und die Notwendigkeit zur Steuerung und Überwachung der kommunalen Eigen- und Beteiligungsgesellschaften.

**Dies erfordert insbesondere die Wahrnehmung einer Beteiligungsverwaltung, die Errichtung eines Beteiligungscontrollings, die Beratung und Betreuung von Vertretern der Gemeinden in Unternehmen und Einrichtungen, die Koordination der Wahrnehmung gemeindlicher Interessen in den Organen der Unternehmen und Einrichtungen, die Koordination der Wirtschaftsplanung der Unternehmen und Einrichtungen mit der Haushaltsplanung.**

Dabei können die Steuerung und die Einwirkung auf die Beteiligungen nicht unabhängig von der Steuerung der Kernverwaltung gesehen werden. Die Steuerung der Kernverwaltung und der ausgegliederten Organisationseinheiten sind lediglich Teilaspekte einer Gesamtsteuerung der Kommune und sind daher in eine Konzernsteuerung des „Konzerns Kommune“ zu integrieren.

## **2.2 Beteiligungsmanagement als Unterstützung der Beteiligungssteuerung**

Die Etablierung eines Beteiligungsmanagements als Bindeglied zwischen Kernverwaltung und Beteiligungen beinhaltet einen erheblichen Nutzen für die Führungsebene der Kommune:

- die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und Beteiligungen wird intensiviert und hierbei nach Möglichkeit auch institutionalisiert, z. B. durch die Erarbeitung einer Beteiligungsrichtlinie,
- durch die Transparenz von Entscheidungsprozessen können auch die Mitglieder der Verwaltungsführung und des Rates, die keine besonderen Funktionen in den Beteiligungen innehaben, ihrer Steuerungsaufgabe gerecht werden,

- das Beteiligungsmanagement kontrolliert die Finanz- und Leistungsergebnisse der Beteiligungen im Hinblick auf die Ziele der Gesellschafterin und signalisiert zeitnah etwaige Zielkonflikte,
- letztendlich unterstützt das Beteiligungsmanagement auch die weitgehend ehrenamtlich tätigen Mitglieder in den Aufsichtsgremien durch fachkundige Beratung

Durch das Aufgabenfeld Beteiligungsmanagement soll die Balance zwischen einer größtmöglichen Managementfreiheit der Beteiligungen einerseits und einem Mindestmaß an zentraler Steuerung andererseits gewahrt werden. Beteiligungsmanagement mit seinen Instrumenten wie Zielvereinbarungen oder Berichtswesen hilft den kommunalen Entscheidungsträgern, die adäquate kommunale Leistungserfüllung durch die Beteiligungen zu überprüfen und sicher zu stellen. Als zentrale Stelle im „Konzern Kommune“ fördert das Beteiligungsmanagement die Kommunikation der Gesellschaften auch untereinander, wodurch positive Effekte erzielt werden können.

Je nachdem, wie sich die „Beteiligungslandschaft“ der Kommune in der Realität darstellt, sind die einzusetzenden Instrumente des Beteiligungsmanagements zu variieren.

## **2.3 Beteiligungssteuerung vs. Beteiligungsmanagement**

Die Begriffe Beteiligungssteuerung und -management werden oftmals im Zusammenhang mit anderen Begriffen wie Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling etc. benutzt und in unterschiedlicher Weise verstanden. Daher werden die Begriffe im Anschluss voneinander abgegrenzt und strukturiert.

### **2.3.1 Beteiligungssteuerung**

Im Interesse der Eigentümerstellung der Kommune und der damit verbundenen Steuerungsziele (Daseinsvorsorge, Wirtschaftlichkeit etc.) müssen Einwirkungsmöglichkeiten geschaffen und genutzt werden.

Der Begriff Beteiligungssteuerung ist als Oberbegriff für alle Funktionen, die mit der Steuerung der Beteiligungen zusammenhängen, weit zu fassen. Im Sinne dieses Verständnisses beinhaltet Beteiligungssteuerung insbesondere:

- Entscheidungen über die Gründung, den Erwerb, den Verkauf, Rechtsformänderungen oder andere das Beteiligungsportfolio betreffende Maßnahmen als Ausdruck kommunaler Organisations- und Beteiligungspolitik,
- die Festlegung von kommunalen Strategien und Zielen, die durch eine Beteiligung erfüllt werden sollen, und deren Abstimmung mit den strategischen kommunalen Gesamtzielen und damit einhergehend die Festlegung des Umfangs der kommunalen Daseinsvorsorge,
- die Gestaltung von Unternehmensverträgen, genereller Kodizes und Standards wie sie beispielsweise ein Public Corporate Governance Kodex oder eine Beteiligungsrichtlinie darstellen,

- die Wahrnehmung der Gesellschafterfunktionen durch die zuständigen kommunalen Gremien (insbesondere Rat oder Landkreistag, Verwaltungsführung) und deren Umsetzung in den Gesellschaftsgremien (Gesellschafterversammlung; Hauptversammlung),
- die Einrichtung und der Einsatz von Instrumenten und Organisationseinheiten, die zur Erfüllung der o. g. Punkte nötig sind.

**Die Beteiligungssteuerung ist eine Aufgabe für den Rat und die Verwaltungsführung.**

### **2.3.2 Beteiligungsmanagement**

Das **Beteiligungsmanagement** dient der Beteiligungssteuerung durch Entscheidungsvorbereitung, -unterstützung, -durchführung und -kontrolle. Es umfasst im Wesentlichen die Funktionen der Beteiligungsverwaltung, des Beteiligungscontrollings und der Mandatsbetreuung.

Der **Beteiligungsverwaltung** kommt eine administrative Funktion zu. In der Beteiligungsverwaltung werden alle Unterlagen und Informationen zu den Beteiligungen in Beteiligungsakten zentral verwaltet. Hinzu treten Aufgaben zur Gewährleistung formaler Rechtmäßigkeit und weitere Verwaltungsaufgaben.

Durch das **Beteiligungscontrolling** wird dieser Prozess begleitet. Dem Beteiligungscontrolling kommt eine unterstützende Funktion zu, indem entsprechende Analysen und Sachverhaltsbewertungen vorgenommen werden.

Die Informationsversorgung und Beratung kommunaler Vertreter in den Aufsichtsgremien der Beteiligungen (z. B. Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat), aber auch die Informationsversorgung und Beratung kommunaler Vertreter in den kommunalen Gremien zu Themen, welche die kommunalen Beteiligungen betreffen, wird unter der **Mandatsbetreuung** zusammengefasst.

In organisatorischer Hinsicht bezeichnet der Begriff des Beteiligungsmanagements die organisatorische Einheit, die die Verwaltungsführung und die Entscheidungsträger in ihrer Steuerungsverantwortung unterstützt und bei welcher die oben beschriebenen Teilfunktionen des Beteiligungsmanagements hauptsächlich angesiedelt sind.

## **2.4 Interessen und Sichtweisen der Beteiligungen**

### **2.4.1 Einleitung**

Kommunale Unternehmen dienen - nicht nur infolge gemeinderechtlicher Vorgaben, sondern vor allem auch aus einem klaren Selbstverständnis heraus - der Erfüllung öffentlicher Zwecke. Insbesondere die Sicherung der Daseinsvorsorge im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung ist traditionelle Kernaufgabe der Unternehmen und Beteiligungen von Städten und Gemeinden.

Vor diesem Hintergrund sehen sich kommunale Unternehmen dem Wohl der Bürger in der Region verpflichtet und haben die gleichgerichteten Interessen des kommunalen Anteilseigners zu wahren und zu beachten. Dieser muss schon allein aufgrund



gesetzlicher Verpflichtungen permanent überwachen, dass auch in Unternehmen in privater Rechtsform, an denen er maßgeblich beteiligt ist, der öffentliche Zweck erfüllt wird. Er hat zudem das legitime Interesse, seine Beteiligungen in seinem Sinne zu steuern, in dem er - unter Einbeziehung der mit der hierfür erforderlichen Fach- und Marktkenntnis ausgestatteten Unternehmensleitung - Einfluss auf deren strategische Ausrichtung nimmt. Hierbei sind auch die Interessen von eventuellen Mitgesellschaftern zu beachten.

Die Kommunen nehmen die Beteiligungssteuerung u. a. durch entsprechende Vertretung (s.u. 2.4.3 Vertretung der Gemeinde) in den Gesellschaftsgremien wahr (beispielsweise: Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Beirat), deren konkrete Ausgestaltung sich je nach der Rechtsform der Beteiligung richtet. Weitreichende Entscheidungen beruhen in der Regel auf Gemeinderatsbeschlüssen. Bei der Frage, welche Kompetenzen dem Beteiligungsmanagement eingeräumt werden, ist zu beachten, dass dies mit keiner - auch keiner faktischen - Beschränkung der Kompetenzen der Gesellschaftsgremien verbunden sein darf. Auch sollten operative Entscheidungen der Unternehmen ausnahmslos der Unternehmensleitung überlassen bleiben.

Die mit der Etablierung eines kommunalen Beteiligungsmanagements einhergehende, vertiefte Auseinandersetzung der Kommunen mit den Belangen der Beteiligungen - etwa im Rahmen der Festsetzung von Qualitätszielen - macht für die Eigentümer regelmäßig sichtbar, dass bestimmte Beteiligungen nicht lediglich „Ergebnisbringer“ sind, sondern dass ihnen eine beträchtliche strukturpolitische Bedeutung zukommt.

Diskussionen über Geschäftsentwicklungen mit den Beteiligungsverwaltungen der Kommunen tragen zudem in erheblichem Maße zur Transparenz und somit zu einem besseren Verständnis der kommunalen Gesellschafter für das jeweilige Marktumfeld und die damit verbundene Unternehmensstrategie bei. Insoweit ist festzustellen, dass sich in der Praxis etwa die Einführung von Zielsystemen sowohl für Kommunen als auch für die Beteiligungen bewährt hat.

Dies gilt aus Sicht der Unternehmen jedenfalls dann, wenn die Steuerungsmaßnahmen der kommunalen Eigentümer einer nachhaltigen und konstanten Systematik folgen und die damit zusammenhängenden Prozesse klar definiert werden.

Für die Unternehmen - insbesondere für solche, die im Wettbewerb stehen - ist wichtig, dass sich der kommunale Eigentümer unabhängig von der jeweiligen Zusammensetzung des Gemeinderates an einmal getroffene, strategische Entscheidungen langfristig gebunden sieht.

Eine wesentliche Aufgabe des Beteiligungsmanagements sehen die Unternehmen folglich darin, dass dieses Garant für die erforderliche nachhaltige Unternehmenssteuerung sein sollte. Dazu gehört auch, dass das Beteiligungsmanagement den Unternehmen bei Sachfragen - wie etwa bei der Umsetzung von Wachstumszielen - unterstützend zur Seite steht.

**Nachfolgend werden einige wichtige Aspekte, die aus Sicht der Unternehmen und Beteiligungen für ein nachhaltiges Beteiligungsmanagement zu beachten sind, dargestellt.**

#### **2.4.2 Rechtsform- und branchenspezifische Besonderheiten der Beteiligungen**

Kommunale Beteiligungsunternehmen sind in einer Vielzahl von Betätigungsfeldern, wie Ver- und Entsorgung, Betriebsführung, Erholung, Gesundheits- und Sozialwesen, Tourismus, Wirtschaftsförderung, Kultur aktiv. Weiterhin nehmen sie ihre Aufgaben in unterschiedlichen Rechtsformen wahr. Daher wird die Kommune den jeweiligen Besonderheiten der Unternehmen und Beteiligungen hinreichend Rechnung tragen müssen. Die Vielfalt der kommunalen Unternehmen erfordert bei der Umsetzung jeder Steuerungsmaßnahme zwingend eine differenzierte Betrachtung und setzt jeweils ein vertieftes, branchenspezifisches Know-how sowie Kenntnisse der anzuwendenden Rechtsgrundlagen voraus.

**Es besteht zudem ein Spannungsverhältnis zwischen bundesrechtlich geregelterm Gesellschaftsrecht und Kommunalverfassungsrecht des Landes NRW.** Probleme in Hinsicht dieses Spannungsverhältnisses werden dem folgenden Punkt (2.4.6) dargestellt.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, unternehmerische Freiheiten benötigen, um sich im Markt behaupten zu können. Beispielsweise gilt dies seit der Liberalisierung der Energiemärkte im besonderen Maße für die kommunalen Energieversorgungsunternehmen (EVU), die sich in einem permanent komplexer werdenden, dynamischen Marktumfeld bewegen, in dem sie einerseits im unmittelbaren Wettbewerb mit großen, international auftretenden Energiekonzernen stehen und sich andererseits den Anforderungen an den Betrieb restriktiv regulierter Versorgungsnetze stellen müssen.

#### **2.4.3 Vertretung der Gemeinde (Exkurs)**

Der § 113 GO NRW regelt ausschließlich die gesetzliche Vertretung der Gemeinde im **Außenverhältnis**, also die Frage, wer dazu befugt ist, die Gemeinde Dritten gegenüber in Gesellschaftsorganen (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat etc.) zu vertreten. Von der äußeren Vertretungsmacht zu unterscheiden sind die **internen Entscheidungsbefugnisse des Rates**, welche überwiegend in § 41 GO NRW geregelt sind.

Zwar ist der gesetzliche Vertreter der Gemeinde (z.B. ein Ratsmitglied in der Gesellschafterversammlung einer GmbH) **intern** an die Entscheidungen der gemeindlichen Organe wie Rat und Ausschüsse gebunden, dennoch kann er aufgrund seiner Vertretungsmacht im Außenverhältnis selbst dann rechtswirksam für die Gemeinde handeln, wenn es an einer (vorherigen) Zustimmung des entscheidungsbefugten Organs fehlt. Die Vertretungsmacht wird also durch die Befugnis des zur Entscheidung berufenen Organs im Außenverhältnis nicht eingeschränkt.

Den Ausgangspunkt der Vertreterregelungen der GO NRW bildet § 40 (2) S. 1 GO: Danach wird die Bürgerschaft durch den Rat und den Bürgermeister vertreten. Die Vertretung des Rates wiederum nimmt gemäß § 40 (2) S. 2 GO der Bürgermeister wahr. Darüber hinaus bestimmt § 63 (1) GO, dass der Bürgermeister der gesetzliche Vertreter der Gemeinde in Rechts- und Verwaltungsgeschäften ist.

**Für die gesetzliche Vertretung der Gemeinde in Organen gilt allerdings gemäß § 63 (2) GO die Regelung des § 113 GO, die als Spezialregelung vorgeht.**

#### **2.4.4 Weisungsrecht der Gemeinde (Kommunalverfassungsrecht)**

Der Geltungsbereich des § 113 (1) GO NRW bezieht sich auf alle juristischen Personen oder Personenvereinigungen des öffentlichen und privaten Rechts, denen die Gemeinde angehört (bedeutet „beteiligt“ ist). Hierunter fallen die Vertretungen der Gemeinde in Aufsichts- und Kontrollorganen im weitesten Sinne (Gesellschafterversammlung GmbH, Aufsichtsrat GmbH, Beirat GmbH, Verwaltungsrat AöR).

Als Vertreter der Gemeinde können sowohl Rats- und Ausschussmitglieder als auch Bedienstete der Gemeinde (tariflich beschäftigte Angestellte und Beamte) oder Dritte bestellt werden, soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist. Auch die auftragsweise Bestellung im Einzelfall wäre zulässig.

Bei der Wahrnehmung der gemeindlichen Mitgliedschaftsrechte in den Organen von Drittorganisationen **haben die (gesetzlichen) Vertreter ausschließlich die Interessen der Gemeinde zu vertreten**. Daher werden sie auch an die Beschlüsse des Rates und seiner Ausschüsse gebunden (§ 113 (1) S. 2 GO NRW) und damit praktisch einem Weisungsrecht unterworfen.

An diese Weisungen sind die Rats- und Ausschussmitglieder bereits durch ihre allgemeine Treuepflicht (§§ 43 (2) und 32 GO NRW) gebunden. Bei Dienstkräften der Gemeinde ergibt sich die Folgepflicht aus ihrem jeweiligen Dienst oder Treueverhältnis. Für außenstehende Dritte kann die Folgepflicht durch Vertrag begründet werden.

Aus der Weisungsgebundenheit folgt, dass die Vertreter im **Innenverhältnis** zum Rat diesem gegenüber für ihre Handlungen, bei vorliegender Weisung, verantwortlich sind. Im **Außenverhältnis** sind ihre Handlungen (z.B. Beschlüsse in einer Gesellschaftsversammlung) auch dann **voll rechtswirksam**, wenn sie gegen Weisungen der Gemeinde verstoßen.

Die gesellschaftsrechtliche Verpflichtung auf das Wohl der Gesellschaft begrenzt die Weisungsgebundenheit sowie den Grundsatz ausschließlich die Interessen der Gemeinde zu vertreten der vom Rat der Gemeinde in ein Organ entsandten gesetzlichen Vertreter (z.B. Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat einer GmbH).

Die auf § 113 (1) S. 3 GO NRW beruhende Verpflichtung, auf entsprechenden Beschluss des Rates das Amt jederzeit niederzulegen, ist für den Fall gedacht, dass das Vertrauensverhältnis zwischen dem Rat und dem Vertreter der Gemeinde entfallen ist, weil der Vertreter z.B. den Interessen der Gemeinde zuwidergehandelt oder Weisungen des Rates nicht beachtet hat. Ein erheblicher Verstoß gegen die einem Aufsichtsratsmitglied obliegende Verschwiegenheitspflicht, stellt z.B. einen wichtigen Grund für die Abberufung durch den Rat dar.

**Gemäß § 113 (1) S. 4 GO NRW besteht kein Weisungsrecht der Gemeinde bzw. eine Weisungsgebundenheit der Vertreter, soweit durch Gesetz anderes bestimmt ist** (z.B. Weisungsfreiheit gemäß § 13 (6) SpkG NRW für Mitglieder des Verwaltungsrates und § 52 (1) GmbHG i.V.m. §§ 111 (5), 116 AktG soweit im Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt ist).

Wesentliche Einschränkungen des kommunalverfassungsrechtlichen Weisungsrechts ergeben sich darüber hinaus aus dem bundeseinheitlich geregelten Gesellschaftsrecht (HGB, GmbHG, AktG usw.), insbesondere für gemeindliche Vertreter in Organen (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat) derartiger Gesellschaften (s.u. 2.4.6).

#### **2.4.5 Unterrichtungspflicht der Vertreter (Kommunalverfassungsrecht)**

Der Geltungsbereich des § 113 (5) GO NRW wurde neu geschaffen. Die Unterrichtungsverpflichtung der gesetzlichen Vertreter der Gemeinde soll eine bessere Anbindung der Unternehmen an die Gemeinde gewährleisten. Mit Rücksicht auf die Steuerung und Kontrolle und die Durchsetzung des kommunalen Einflusses soll die Unterrichtung des Rates frühzeitig erfolgen, d.h. so rechtzeitig, dass eine Willensbildung im Rat und eine diesbezügliche Einflussnahme noch möglich sind.

Die Unterrichtungspflicht beschränkt sich auf alle **Angelegenheiten von besonderer Bedeutung**.

Der Berichtsadressat ist der Rat der Gemeinde.

Der Begriff der Angelegenheiten von besonderer Bedeutung ist gesetzlich nicht definiert. Es handelt sich um einen unbestimmten Rechtsbegriff.

Grundsätzlich lässt sich aber festhalten, dass es für die Beurteilung, ob es sich um eine Angelegenheit von besonderer Bedeutung handelt, auf die Sichtweise der Gemeinde ankommt, nicht auf die der Gesellschaft. Der Rat der Gemeinde muss also über Angelegenheiten informiert werden, die aus Sicht der Gemeinde von besonderer Bedeutung sind.

Anhaltspunkte für die Bejahung der besonderen Bedeutung einer Angelegenheit gibt der Katalog des § 41 (1) S. 2 GO NRW, der Angelegenheiten aufzählt, über die der Rat selbst entscheiden muss. Indem der Rat diese Entscheidungen selbst treffen muss und nicht etwa auf Ausschüsse verlagern darf, handelt es sich hierbei gleichzeitig um Angelegenheiten von besonderer Bedeutung i.S.d. § 113 (5) GO NRW.

Ausnahmen von der gesetzlichen Unterrichtungsverpflichtung können sich aus anderen gesetzlichen Grundlagen, insbesondere dem bundeseinheitlich geregelten Gesellschaftsrecht ergeben (s.u. 2.4.6).

## 2.4.6 Gesellschaftsrecht vs. Kommunalverfassungsrecht

Es besteht in der Rechtspraxis allerdings ein weiteres Problem, welches Auswirkungen auf die oben beschriebenen Rechtsinstitute hat. Nämlich das Spannungsverhältnis zwischen bundesrechtlich festgeschriebenen Gesellschaftsrecht und dem landesrechtlich festgeschriebenen Kommunalverfassungsrecht.

Die gemeindlichen, in ein Organ entsandten Vertreter der Gemeinde, haben einerseits eine gesellschaftsrechtliche Verpflichtung, welche auf das Wohl der Gesellschaft (z.B. GmbH) abzielt und andererseits dürfen sie ausschließlich die Interessen der Gemeinde vertreten.

Daher bestehen besondere Probleme in der kommunalpolitischen Praxis bei der Abgrenzung der unternehmensrechtlichen Pflichtenstellung gemeindlicher Vertreter in der Gesellschafterversammlung, des Aufsichts- oder Beirates einer GmbH und der kommunalverfassungsrechtlichen Pflichtenstellung.

Dies gilt in erster Linie mit Blick für das Weisungsrecht der Gemeinde (s.o. 2.4.4) sowie die Unterrichtsverpflichtung (s.o. 2.4.5).

### → Problem

Grundsätzlich gilt für diese Konfliktsituation die Vorrangregel des Art. 31 GG: Bundesrecht bricht Landesrecht. Daraus folgt, dass die GO NRW das bundeseinheitliche Aktien- und GmbH-Gesetz nicht ändern kann. Soweit der Geltungsbereich des Gesellschaftsrechts reicht, haben die gesetzlichen Vertreter der Gemeinde in Organen der GmbH – wie die Vertreter möglicher anderer Anteilhaber auch – unter Berücksichtigung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters primär die Interessen des Unternehmens wahrzunehmen, die Interessen der Gemeinde treten demgegenüber zurück.

Der von der GO NRW geforderte Einfluss der Kommune in der Gesellschaft findet damit in der gesellschaftsrechtlichen Verpflichtung der Vertreter der Gemeinde auf das Interesse der Gesellschaft seine Begrenzung.

### → keine Lösung

Sofern insoweit bei unterschiedlichem Interesse Konflikte auftreten, besteht im Ergebnis weder für die Gemeinde noch für die Kommunalaufsichts- und Prüfungsbehörden eine rechtliche Möglichkeit, eine Korrektur derartiger Entscheidungen durchzusetzen. Der Gemeinde verbleibt regelmäßig lediglich nur das Recht, jederzeit die Abberufung ihrer Vertreter verlangen zu können. Allerdings bereitet eine klare Grenzziehung zwischen Gesellschaftsrecht und Kommunalverfassungsrecht im Einzelfall durchaus Schwierigkeiten, da zwischen den Gesellschaftsformen und auch den einzelnen Gesellschaftsorganen zum Teil erhebliche Unterschiede bestehen und auch das Gesellschaftsrecht nicht in jedem Falle eine rechtssichere Antwort für alle Zweifelsfragen zur Verfügung stellt.

### 2.4.6.1 Spannungsverhältnis Weisungsrecht der Gemeinde

Hier muss zwischen den unterschiedlichen Organen einer GmbH unterschieden werden.

#### Gesellschafterversammlung

Was die Wahrnehmung der Mitgliedschaftsrechte der gesetzlichen Vertreter der Gemeinde im Organ Gesellschafterversammlung betrifft, ist das Weisungsrecht des § 113 (1) S. 2 GO NRW grundsätzlich zulässig und wirksam. Ohne vorherigen Beschluss des Rates oder Ausschusses besteht sachlogisch auch keine Weisung.

Das kommunale Weisungsrecht steht aber unter dem Vorbehalt, dass durch Gesetz nichts anderes bestimmt ist § 113 (1) S. 4 GO NRW. Eine solche abweichende Bestimmung könnte im GmbHG geregelt sein, findet sich dort jedoch nicht.

Allerdings könnten in den Gesellschaftsverträgen der relevanten GmbH's (BWT, Krankenhaus und SWB Energie) der Stadt Brilon abweichende Regelungen zum Weisungsrecht festgelegt sein.

In § 7 (2) GesV **Städtisches Krankenhaus Maria Hilf gGmbH** ist festgelegt, dass „die Vertreter der Stadt Brilon an die Beschlüsse des Rates und der Ausschüsse gebunden sind.“

In § 6 (2) GesV **BWT GmbH** ist festgelegt, dass „die Vertreter der Stadt Brilon an die Beschlüsse des Rates und der Ausschüsse gebunden sind.“

In § 5 (2) GesV **SWB Energie GmbH** ist festgelegt, dass „der Vertreter der Stadt Brilon an die Beschlüsse des Rates und seiner Ausschüsse gebunden ist.“ Allerdings soll der Vertreter vor Erteilung einer Weisung vom Rat der Stadt Brilon angehört werden.

Auch hier ergibt sich keine abweichende Regelung.

Das Weisungsrecht der Gemeinde besteht grundsätzlich.

#### Zu beachten ist jedoch folgendes:

(1) Auch soweit ein Weisungsrecht als gesellschaftsrechtlich zulässig anerkannt werden kann, entfaltet die Weisung für die Vertreter der Gemeinde **lediglich eine Bindung im Innenverhältnis** zur Vertretungskörperschaft.

(2) Andererseits hat ein **Handeln entgegen Beschlüssen und Weisungen des Rates keinen Einfluss auf die Rechtswirksamkeit der Beschlüsse** des Organs Gesellschafterversammlung im Außenverhältnis.

(3) Außerdem hat eine mögliche Weisung faktisch nur eine Wirkung, solange dieser konkret **keine anderen besonderen gesetzlichen Vorschriften entgegenstehen** (Gesellschaftsrecht, Gesellschaftsverträge, Satzungen).

(4) **Die gesellschaftsrechtliche Verpflichtung auf das Wohl der Gesellschaft begrenzt die Weisungsgebundenheit.**

### **Aufsichtsrat (fakultativ)**

Was die Wahrnehmung der Mitgliedschaftsrechte der gesetzlichen Vertreter der Gemeinde im Organ Gesellschafterversammlung betrifft, ist das Weisungsrecht des § 113 (1) S. 2 GO NRW grundsätzlich zulässig und wirksam. Ohne vorherigen Beschluss des Rates oder Ausschusses besteht sachlogisch auch keine Weisung.

Das kommunale Weisungsrecht steht aber unter dem Vorbehalt, dass durch Gesetz nichts anderes bestimmt ist § 113 (1) S. 4 GO NRW. Eine abweichende Bestimmung könnte im GmbHG geregelt sein. Eine solche gesetzliche Regelung stellt § 52 (1) GmbHG dar:

*„Ist nach dem **Gesellschaftsvertrag ein Aufsichtsrat zu bestellen**, so sind (...) §§ 110 bis 114, 116 des AktG (...) entsprechend anzuwenden, **soweit nicht im Gesellschaftsvertrag anderes bestimmt ist.**“*

Die **Weisungsfreiheit des Aufsichtsrates** wird allgemein aus §§ 111 (5) i.V.m. 116 AktG abgeleitet. Diese sind entsprechend § 52 (1) GmbHG auf die Aufsichtsratsmitglieder einer GmbH anzuwenden, „**soweit nicht im Gesellschaftsvertrag anderes bestimmt ist.**“

In § 10 (3) GesV **Städtisches Krankenhaus Maria Hilf gGmbH** ist festgelegt, dass „die Stadt Brilon nach § 108 (4) GO NRW a.F. (nach Änderung GO NRW in § 108 (5) Nr. 2 GO NRW, Änderung im Gesellschaftsvertrag erfolgt) berechtigt ist, den von ihr entsandten Aufsichtsratsmitgliedern Weisungen zu erteilen.“

In § 7 (3) GesV **SWB Energie GmbH** ist festgelegt, dass „den Aufsichtsratsmitgliedern durch den Rat der Stadt Brilon oder seiner Ausschüsse Weisungen erteilt werden können.“ Allerdings soll der Rat vor Erteilung einer Weisung die Vertreter der Gesellschaft anhören.

Dies entspricht den gesetzlichen Vorschriften der GO NRW bei fakultativen Aufsichtsräten.

Das Weisungsrecht der Gemeinde besteht grundsätzlich.

### **Zu beachten ist jedoch folgendes:**

(1) Auch soweit ein Weisungsrecht als gesellschaftsrechtlich zulässig anerkannt werden kann, entfaltet die Weisung für die Vertreter der Gemeinde **lediglich eine Bindung im Innenverhältnis** zur Vertretungskörperschaft.

(2) Andererseits hat ein **Handeln entgegen Beschlüssen und Weisungen des Rates keinen Einfluss auf die Rechtswirksamkeit der Beschlüsse** des Organs Gesellschafterversammlung im Außenverhältnis.

(3) Außerdem hat eine mögliche Weisung faktisch nur eine Wirkung, solange dieser konkret **keine anderen besonderen gesetzlichen Vorschriften entgegenstehen** (Gesellschaftsrecht, Gesellschaftsverträge, Satzungen).

(4) **Die gesellschaftsrechtliche Verpflichtung auf das Wohl der Gesellschaft begrenzt die Weisungsgebundenheit.**

### **Beirat (analog Aufsichtsrat)**

### 2.4.6.2 Spannungsverhältnis Unterrichtungspflicht der Vertreter

Hier muss zwischen den unterschiedlichen Organen einer GmbH unterschieden werden.

#### Gesellschafterversammlung

##### gemäß GmbHG

In der privatrechtlichen GmbH hat die Gemeinde über ihre gesetzlichen Vertreter im Organ der Gesellschafterversammlung ein umfassendes Auskunfts- und Informationsrecht gemäß § 51a GmbHG. Die Ausübung des Auskunfts- und Informationsrechtes bedingt aber ein aktives Tun der Gemeinde. Dies schließt Tagesordnung, Sitzungsunterlagen und Beschlüsse des GmbH-Aufsichtsrats mit ein. Der Gesellschafter kann sogar den Aufsichtsratssitzungen beiwohnen, selbst wenn dies nicht ausdrücklich im Gesellschaftsvertrag vorgesehen ist (§ 52 (1) GmbHG verweist nicht auf § 109 (1) AktG).

##### gemäß Kommunalverfassungsrecht

In § 113 (5) GO NRW ist jedoch festgelegt, dass die Vertreter der Gemeinde den Rat über alle Angelegenheiten von besonderer Bedeutung frühzeitig zu unterrichten haben. Die **Unterrichtungspflicht** besteht nur, soweit durch Gesetz nichts anderes bestimmt ist.

Durch Gesetz ist nichts anderes bestimmt.

Die Unterrichtungsverpflichtung besteht.

#### Aufsichtsrat (fakultativ)

In § 113 (5) GO NRW ist jedoch festgelegt, dass die Vertreter der Gemeinde den Rat über alle Angelegenheiten von besonderer Bedeutung frühzeitig zu unterrichten hat. Die **Unterrichtungspflicht** besteht nur, soweit durch Gesetz nichts anderes bestimmt ist.

Die kommunale Unterrichtungsverpflichtung steht aber unter dem Vorbehalt, dass durch Gesetz nichts anderes bestimmt ist § 113 (5) S. 2 GO NRW. Eine abweichende Bestimmung könnte im GmbHG geregelt sein. Eine solche gesetzliche Regelung stellt § 52 (1) GmbHG dar:

*„Ist nach dem **Gesellschaftsvertrag ein Aufsichtsrat zu bestellen**, so sind (...) §§ 110 bis 114, 116 des AktG (...) entsprechend anzuwenden, **soweit nicht im Gesellschaftsvertrag anderes bestimmt ist.**“*

Die Verschwiegenheitspflicht **des Aufsichtsrates** wird allgemein aus §§ 116 i.V.m. 93 AktG abgeleitet. Diese sind entsprechend § 52 (1) GmbHG auf die Aufsichtsratsmitglieder einer GmbH anzuwenden, **„soweit nicht im Gesellschaftsvertrag anderes bestimmt ist.“**

In § 10 (5) GesV **Städtisches Krankenhaus Maria Hilf gGmbH** ist festgelegt, dass „die Verschwiegenheitspflicht nicht besteht, soweit die Mitglieder des Aufsichtsrates gemäß § 113 (5) GO NRW verpflichtet sind den Rat (...) über alle Angelegenheiten von besonderer Bedeutung zu unterrichten.“



Im Gesellschaftsvertrag der **SWB Energie GmbH** ist kein vergleichbarer Passus zu finden. Es wird vielmehr in § 9 (1) GesV festgelegt, dass die Aufsichtsratsmitglieder der Verschwiegenheit unterliegen.

Es kommt hier scheinbar zur einer Kollision zwischen Gesellschaftsrecht und Kommunalverfassungsrecht.

Ein **Lösungsansatz** des Problems könnte sich aus der analogen Anwendung des § 394 AktG für obligatorische Aufsichtsräte ergeben, um die Regelungslücke zu schließen. Hiernach unterliegen Aufsichtsratsmitglieder, die auf Veranlassung einer Gebietskörperschaft in den Aufsichtsrat gewählt (...) worden sind, hinsichtlich der Berichte, die sie der Gebietskörperschaft zu erstatten haben, keiner Verschwiegenheitspflicht.

Die Vorschrift enthält keine generelle Beseitigung der Verschwiegenheitspflicht, sondern räumt lediglich ein Informationsprivileg für Zwecke der Berichterstattung ein. Gleichzeitig darf die Berichterstattung jedoch nicht auf eine faktische Veröffentlichung von Unternehmensinterna hinauslaufen.

Gemäß § 5 (3) **Satzung AöR** werden die Verwaltungsratsmitglieder vom Rat der Stadt Brilon gewählt. Nach § 7 (3) GesV AöR Energie GmbH sind die Mitglieder des Verwaltungsrates der AöR geborene Mitglieder des Aufsichtsrates, daher können sie berichten.

Aus § 395 AktG ist abzuleiten, dass ein Aufsichtsratsmitglied, wenn es vertrauliche Angaben weitergibt, sicherzustellen hat, dass der Kreis der Eingeweihten nicht unverhältnismäßig erweitert wird. Generell gilt für alle Fälle der zulässigen Weitergabe vertraulicher Angaben, dass sie nur in der für das Unternehmen schonendsten Form erfolgen und nicht weitergehen darf, als es das Unternehmensinteresse erfordert. Beide Vorschriften (§ 394 Satz 1, § 395 (1) AktG) stehen insoweit in einer unmittelbaren Wechselbeziehung. Aufsichtsratsmitglieder sollten daher nicht dem Gemeinderat unmittelbar berichten, sondern zunächst den in § 395 Abs. 1 AktG erwähnten Mitarbeitern des kommunalen **Beteiligungsmanagements** oder auch dem **Bürgermeister** als gesetzlichem Vertreter der entsendenden Kommune.

Bezüglich des Bürgermeisters als Berichtsempfänger ist zu bedenken, dass § 51a GmbHG jedem Gesellschafter ein umfassendes Einsichtsrecht, welches sich grundsätzlich auch auf Aufsichtsratsprotokolle bezieht (BGHZ 135, S. 48 ff.), eröffnet. Folglich dürfte auch vor diesem Hintergrund eine Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsratsmitglieder gegenüber dem gesetzlichen Vertreter der Entsendungskörperschaft und der von diesem benannten Informationsempfänger (Beteiligungsmanagement) nicht anzuerkennen sein.

Ein **weiterer Lösungsansatz** kann in der Änderung des GesV liegen; indem die Verschwiegenheitspflicht abbedungen wird (ähnlich GesV Krankenhaus und BWT).

- Unterrichtsverpflichtung an den Bürgermeister / Beteiligungsmanagement (+)
- Bürgermeister unterrichtet danach den Rat in „ausgedünnter“ Form nichtöffentlich

(Unterrichtsverpflichtung an Bürgermeister / Beteiligungsverwaltung und Verschwiegenheitspflicht der Beteiligungsverwaltung und der Ratsmitglieder)

**Anmerkung:** Aufgrund der gesetzlichen Regelung des Berichtsadressaten, nämlich des Rates, **scheiden die Fraktionen als Adressat von Berichten aus dem Aufsichtsrat aus.** Die **Verletzung der Verschwiegenheitspflicht** ist nach § 52 (1) GmbHG i.V.m. §§ 116, 93 AktG für Aufsichtsratsmitglieder gemäß § 85 (1) GmbHG **strafbar**.

**Tipp:** Im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung einer GmbH sollte unbedingt eine Regelung aufgenommen werden, die klarstellt, dass die auf Veranlassung durch den Rat der Gemeinde in den Aufsichtsrat gewählten Aufsichtsratsmitglieder der Verschwiegenheitspflicht nach Maßgabe des § 394 AktG nicht unterliegen und insoweit der Beteiligungsverwaltung und/oder dem Bürgermeister berichten dürfen.

### **Beirat (analog Aufsichtsrat)**

In § 8 (6) GesV **BWT GmbH** ist festgelegt, dass „die Pflicht zur Verschwiegenheit nicht besteht, soweit die Mitglieder des Beirates gemäß § 113 (5) GO NRW verpflichtet sind, den Rat (...) über alle Angelegenheiten von besonderer Bedeutung frühzeitig zu unterrichten.“

### **2.6.7 Qualifikation der Aufsichtsratsmitglieder (Exkurs)**

Der Bundesgerichtshof (BGH) verlangt Mindestkenntnisse allgemeiner wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art, welche er für erforderlich hält, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können<sup>1</sup>.

Diese Mindestkenntnisse werden zwar nicht direkt von Gesetzes wegen verlangt, sind aber für die gewissenhafte und ordentliche Wahrnehmung des Amtes erforderlich, um letzteres persönlich und eigenverantwortlich ausüben zu können.

Rechtlich sind die erforderlichen Mindestkenntnisse dann schließlich auch im Rahmen der Beurteilung von Pflichtverletzungen und etwaigen Schadensersatzansprüchen gegen Aufsichtsratsmitglieder von Bedeutung.

Hierzu gehören insbesondere:

- Kenntnisse der satzungsmäßigen sowie der gesetzlichen Aufgaben des Aufsichtsrates als Organ einer gesellschaftsrechtlichen Beteiligung der Stadt Brilon,
- Wissen um die individuellen Rechte und Pflichten als Aufsichtsratsmitglied,
- Kenntnisse, um die dem Aufsichtsrat vorliegenden Berichte verstehen, bewerten und daraus Schlussfolgerungen ziehen zu können,
- die Fähigkeit, den Jahresabschluss mit Hilfe des Abschlussprüfers prüfen zu können,
- Kenntnisse zur Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit von Führungsentscheidungen sowie
- nach Möglichkeit eigene unternehmerische Erfahrungen.

<sup>1</sup> Sog. Hertie-Entscheidung des BGH vom 15.11.1982 – DB 1983, S. 165f., Hans Böckler Stiftung „Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit, Anlage Arbeitshilfen 10, S. 5

Die Aufsichtsratsmitglieder sind damit in der Pflicht, über diejenigen Mindestkenntnisse und -fähigkeiten zu verfügen, welche erforderlich sind, um alle anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe zu verstehen und sachgerecht beurteilen zu können. Diese können sie entweder schon besitzen oder sie müssen sie sich aneignen. Neu in einen Aufsichtsrat entsandte Mitglieder müssen daher auch zu einer ausreichenden Einarbeitung bereit sein, wozu sie von allen Seiten (Aufsichtsrat, Gesellschaft, Beteiligungsverwaltung) Unterstützung erhalten können. Denn nur mit ausreichenden Kenntnissen sind sie in der Lage, die Geschäftsführung pflichtgemäß zu beraten und zu überwachen.

### 3. Aufbau Beteiligungsmanagement durch Beteiligungsrichtlinie

#### 3.1 Aufgaben und Ziele

Ziel dieser Beteiligungsrichtlinie ist es, handhabbare Regeln für die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung und den Beteiligungen aufzustellen. Es werden also die Entscheidungsebenen im Konzern Kommune angesprochen. **Hierzu zählen neben dem Verwaltungsvorstand ausdrücklich auch die politischen Mandatsträger und die durch die Kommune entsandten Gremienvertreter in Gesellschafterversammlungen, Aufsichtsräten, Beiräten etc. Darüber hinaus sind auch die Geschäftsführer und Vorstände kommunaler Beteiligungen angesprochen, die ihrerseits wiederum Steuerungsverantwortung gegenüber nachgelagerten Beteiligungen haben und Ziele der Kommune umsetzen sollen.**

Dabei sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzugrenzen und an den Schnittstellen unter Berücksichtigung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben aufeinander abzustimmen.

„Beteiligungen“ im Sinne dieser Richtlinie sind alle nach den Vorschriften des Gemeindefinanzrechtes des Landes Nordrhein-Westfalen zulässigen Formen der wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Betätigung der Gemeinden, derer sich die Stadt Brilon zur Erfüllung ihrer Aufgaben bedient (s.o. Schaubild). Änderungen an der Beteiligungsstruktur beeinflussen die Gültigkeit der Beteiligungsrichtlinie nicht.

Den Beteiligungen soll die Richtlinie als Orientierung und Richtschnur hinsichtlich der Erwartungen der Stadt Brilon als Gesellschafterin an die Zusammenarbeit dienen. Sie sollen die Verantwortung der Beteiligungen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien nicht einschränken, sondern legen „Spielregeln“ für die zukünftige Zusammenarbeit fest. Darüber hinaus soll die Richtlinie sicherstellen, dass die Gesellschafterin Stadt Brilon ihre Gesellschafterziele erreicht. Neben kommunalpolitischen Zielen (Leistungsziele) verfolgt die Stadt Brilon auch wirtschaftliche Ziele (Finanzziele).

Die Stadt Brilon und ihre Beteiligungen sind als „kommunaler Konzern“ zu sehen, wobei die wirtschaftlich leistungsfähigen Beteiligungen einen Beitrag zur Gesamtfinanzierung der Stadt leisten sollen.

#### 3.2 Geltungsbereich

Diese Richtlinie gilt zunächst für das Verhältnis zwischen der Stadt Brilon und ihren wesentlichen Beteiligungen, unabhängig von ihrer Rechtsform, die auf Seite 4 dieser Richtlinie im Schaubild dargestellt sind und auch im Beteiligungsbericht zum Gesamtabschluss näher betrachtet werden. Der Geltungsbereich kann erweitert werden.

#### 3.3 Rechtsgrundlagen

Die maßgeblich anzuwendenden Rechtsvorschriften finden sich in der Gemeindeordnung NRW (GO) in Teilbereichen (z.B. Gesamtabschluss und Beteiligungsbericht) i.V.m. der Gemeindehaushaltsverordnung NRW (GemHVO) weiterhin sind das bundesrechtliche Gesellschaftsrecht (HGB, GmbHG, AktG, HGrG,) sowie die zugrundeliegenden Gesellschaftsverträge und Satzungen der Beteiligungen zu beachten. Außerdem finden sich Regelungen in der KUV NRW, der EigVO NRW, SpkG NRW.

### 3.4 Beteiligte

Das zukünftige Beteiligungsmanagement der Stadt Brilon berührt unterschiedliche Ebenen. Diese sind die Eigentümerebene, die Gesellschaftsebene sowie die externe Ebene.

Eigentümerebene	Gesellschaftsebene	Externe Ebene
<p>der Rat</p> <p>der Bürgermeister</p> <p>das Beteiligungsmanagement</p> <p>das Rechnungsprüfungsamt</p>	<p>die Gesellschafterversammlung</p> <p>der Aufsichtsrat (Betriebsausschuss/Verwaltungsrat)</p> <p>der Beirat (optional)</p> <p>die Geschäftsführung (Betriebsleitung/Vorstand)</p>	<p>die Kommunalaufsicht</p> <p>der Abschlussprüfer</p> <p>die GPA</p>

#### 3.4.1 Eigentümerebene

##### 3.4.1.1 Der Rat

Der Rat der Stadt Brilon bezieht seine Zuständigkeiten bezüglich der Beteiligungen grundsätzlich aus § 41 GO NRW. Und dort insbesondere aus § 41 (1) Nr. k, l, m GO NRW. Des Weiteren ist Teil 11 der GO NRW (§§ 107 – 115) einschlägig.

Die Vertreter der Stadt in den Beteiligungsgremien werden gemäß § 113 GO NRW i.V.m. den Satzungen bzw. Gesellschaftsverträgen der Beteiligungen gewählt.

Der Rat beschließt die Beteiligungsrichtlinie.

##### 3.4.1.2 Der Bürgermeister

Der Bürgermeister als eigenständiges Organ ist zwar nach § 63 (1) GO NRW der gesetzliche Vertreter der Gemeinde.

Für die Vertretung der Gemeinde in Organen von juristischen Personen (z.B. als Gesellschafter) gilt allerdings gemäß § 63 (2) GO NRW die Regelung des § 113 GO NRW, der insoweit als speziellere Regelung der allgemeinen Vertretungsregelung vorgeht.

Die Vertreter der Stadt in den Beteiligungsgremien werden gemäß § 113 GO NRW i.V.m. den Satzungen bzw. Gesellschaftsverträgen der Beteiligungen gewählt. Gemäß § 113 (2) S. 2 GO NRW muss bei der Entsendung mehrerer Vertreter in Beteiligungsgremien der Bürgermeister oder ein von ihm vorgeschlagener Bediensteter der Gemeinde dazu zählen.

##### 3.4.1.3 Das Beteiligungsmanagement

Aufgrund der Entscheidung des Bürgermeisters wurde bei der Stadt Brilon ein Beteiligungsmanagement eingeführt.

Das Beteiligungsmanagement ist organisatorisch dem Bürgermeister zugeordnet.

Das Beteiligungsmanagement ist vom Bürgermeister benannt und autorisiert die in dieser Richtlinie genannten Aufgaben zu auszuführen.

#### **3.4.1.4 Das Rechnungsprüfungsamt**

Zur Durchführung der in den §§ 101, 102, 103 und 104 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in der zurzeit gültigen Fassung enthaltenen Vorschriften hat der Rat der Stadt Brilon in seiner Sitzung am 03. März 2005 eine Rechnungsprüfungsordnung beschlossen:

Die Stadt Brilon richtet kein eigenes Rechnungsprüfungsamt ein. Vielmehr bedient sich der Rechnungsprüfungsausschuss der Stadt Brilon zur Durchführung seiner Aufgaben des Rechnungsprüfungsamtes des Hochsauerlandkreises (im folgenden „Rechnungsprüfung“ genannt). Hierzu haben die Stadt Brilon und der Hochsauerlandkreis mit Wirkung vom 01.04.2005 eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung gemäß § 102 Abs. 2 GO NW i.V.m. §§ 21 ff. GkG geschlossen.

Die Aufgaben der Rechnungsprüfung sind in § 2 der Rechnungsprüfungsordnung festgelegt.

#### **3.4.2 Gesellschaftsebene**

Die unterschiedlichen Beteiligungsgesellschaften der Stadt Brilon haben unterschiedliche Organe.

Das **Städtische Krankenhaus Maria Hilf gGmbH** hat gemäß Gesellschaftsvertrag i.V.m. dem GmbHG und AktG folgende Organe:

- die Gesellschafterversammlung
- den (fakultativen, da Grenzen der Mitbestimmung nicht erreicht werden) Aufsichtsrat
- den Geschäftsführer

Die **BWT GmbH** hat gemäß Gesellschaftsvertrag i.V.m. dem GmbHG und AktG folgende Organe:

- die Gesellschafterversammlung
- den (freiwilligen, gesetzlich nicht vorgeschriebenen) Beirat
- den Geschäftsführer

Die **SWB AöR** hat gemäß GO NRW, KUV NRW und Anstaltssatzung folgende Organe:

- Verwaltungsrat
- Vorstand

Die **SWB Energie GmbH** hat gemäß Gesellschaftsvertrag i.V.m. dem GmbHG und AktG folgende Organe:

- die Gesellschafterversammlung
- den Aufsichtsrat
- den Geschäftsführer

Die **eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bauhof** hat gemäß GO NRW, EigVO NRW und Betriebssatzung folgende Organe:

- Betriebsausschuss
- Betriebsleitung

### 3.4.2.1 Die Gesellschafterversammlung

Die Gesamtheit der Gesellschafter bildet das oberste Willensbildungsorgan der GmbH. Originäre Aufgabe der Gesellschafterversammlung ist die Durchsetzung des Willens des Gesellschafters. Grundsätzlich obliegt ihr die Feststellung des Wirtschaftsplanes und des Jahresabschlusses sowie die Wahl des Abschlussprüfers. Darüber hinaus wirkt die Gesellschafterversammlung in allen Angelegenheiten der Gesellschaft mit und besitzt ein Weisungsrecht gegenüber dem Geschäftsführer.

Da die Stadt Brilon bei der BWT und Krankenhaus GmbH 100% Eigentümer ist, gibt es nur einen Gesellschafter, nämlich die Stadt Brilon, welche sich in der Gesellschafterversammlung gemäß § 113 GO NRW i.V.m. den Regelungen der Gesellschaftsverträge vertreten lässt.

Die Besetzung, Aufgaben und Rechte der Gesellschafterversammlung ergeben sich aus dem Gesellschaftsvertrag i.V.m. dem GmbHG und AktG sowie den Regelungen der GO NRW.

Die Gesellschafter nehmen ihre Rechte durch Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung wahr.

### 3.4.2.2 Der fakultative Aufsichtsrat (Betriebsausschuss/Verwaltungsrat)

Der **Aufsichtsrat** hat insbesondere die Geschäftsführung bei der Leitung des Unternehmens zu beraten und zu überwachen. Es kann sich der Unterstützung Dritter bedienen, bestimmt den Abschlussprüfer und vertritt die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich gegenüber dem Geschäftsführer.

Ein obligatorischer Aufsichtsrat ist bei den beiden 100% GmbH's BWT und Krankenhaus nicht vorgesehen, da die Grenzen der Mitbestimmung (>500 Mitarbeiter) nicht erreicht werden. Daher können nur fakultative Aufsichtsräte errichtet werden.

Bei der Krankenhaus GmbH ist ein fakultativer Aufsichtsrat installiert. Die Besetzung, Aufgaben und Rechte des Aufsichtsrates ergeben sich aus dem Gesellschaftsvertrag i.V.m. dem GmbHG und AktG sowie den Regelungen der GO NRW.

In § 5 der Betriebssatzung des Bauhofes i.V.m. der EigVO NRW und der GO NRW sind die Aufgaben und Rechte des **Betriebsausschusses** festgelegt.

In § 6 der Anstaltssatzung der SWB AÖR i.V.m. der KUV NRW und der GO NRW sind die Aufgaben und Rechte des **Verwaltungsrates** festgelegt.

### 3.4.2.3 Der Beirat (optional)

Optional kann in der GmbH ein gesetzlich nicht vorgeschriebener, freiwilliger Beirat eingerichtet werden, durch welchen externer Sachverstand hinzugezogen wird.

Bei der BWT GmbH ist ein optionaler Beirat eingerichtet.

Die Besetzung, Aufgaben und Rechte des Beirates ergeben sich aus dem Gesellschaftsvertrag (§ 9).

### 3.4.2.4 Die Geschäftsführung (Betriebsleitung/Vorstand)

Die **Geschäftsführung** hat die Geschäfte nach Maßgabe der einschlägigen Gesetze, insbesondere des GmbHG i.V.m. dem AktG, dem HGB sowie des Gesellschaftsvertrages zu führen.

Gemäß § 4 der Betriebssatzung des Bauhofes ist die **Betriebsleitung** des Bauhofes der SWB Brilon AöR übertragen. Die Aufgaben und Rechte ergeben sich aus der Betriebssatzung. Einzelheiten sind in einem separaten Betriebsführungsvertrag fixiert.

In § 4 der Anstaltssatzung der SWB AöR sind die Aufgaben und Rechte des **Vorstandes** der SWB AöR festgelegt.

Die Geschäftsführung, die Betriebsleitung und der Vorstand haben die Beteiligungsrichtlinie der Stadt Brilon in der jeweils gültigen Fassung zu beachten.

Die Rechte der Geschäftsführung, der Betriebsleitung und des Vorstandes nach dem GmbHG, der EigVO NRW und der KUV NRW i.V.m. dem jeweiligen Gesellschaftsvertrag/Betriebs-/Anstaltssatzung werden durch diese Richtlinie nicht eingeschränkt.

## 3.4.3 Externe Ebene

### 3.4.3.1 Die Kommunalaufsicht

In § 115 GO NRW sind bestimmte Entscheidungen der Gemeinde hinsichtlich ihrer Beteiligungen unter den dort genannten Bedingungen der Aufsichtsbehörde Hochsauerlandkreis unverzüglich, spätestens sechs Wochen vor Beginn des Vollzuges, schriftlich anzuzeigen. Für die Entscheidung über die mittelbare Beteiligung an einer Gesellschaft gilt entsprechendes.

### 3.4.3.2 Die Abschlussprüfer

#### Eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bauhof

Der Bauhof ist als Eigenbetrieb i.S.d. § 107 (1) GO NRW gemäß §§ 21 ff. EigVO NRW verpflichtet einen Jahresabschluss sowie einen Lagebericht aufzustellen und nach § 106 GO NRW prüfen zu lassen. Jahresabschluss und Lagebericht sind nach § 26 (3) EigVO NRW öffentlich bekannt zu machen und zur Einsichtnahme verfügbar zu halten.



Die Wahl des Abschlussprüfers obliegt dem Betriebsausschuss. Dieser macht einen Vorschlag, dem die GPA gemäß § 106 (2) zustimmt.

### Stadtwerke Brilon AöR

Die **Stadtwerke** Brilon AöR ist eine kommunale Anstalt des öffentlichen Rechts und ist gemäß § 10 der Anstaltssatzung i.V.m. § 22 KUV NRW und § 27 (2) KUV NRW sowie § 114a GO NRW verpflichtet, einen Jahresabschluss nach den Vorschriften für große Kapitalgesellschaften aufzustellen und nach §§ 316 ff. HGB prüfen zu lassen. Jahresabschluss und Lagebericht sind nach § 27 (3) KUV NRW öffentlich bekannt zu machen. und danach bis zur Feststellung des folgenden Jahresabschlusses zur Einsichtnahme verfügbar zu halten.

Die Wahl des Abschlussprüfers obliegt gemäß § 6 (3) Buchstabe g der Anstaltssatzung dem Verwaltungsrat.

### Stadtwerke Brilon Energie GmbH

Die Gesellschaft ist nach den in § 267 (1) HGB bezeichneten Größenmerkmalen als kleine Kapitalgesellschaft einzustufen und daher nicht prüfungspflichtig gemäß §§ 316 ff. HGB. Nach dem Gesellschaftsvertrag (§ 13 (1) GesV) muss die Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses jedoch nach den Vorschriften für große Kapitalgesellschaften erfolgen.

Die Wahl des Abschlussprüfers obliegt gemäß § 6 (1) Nr. 13 des Gesellschaftsvertrages i.V.m. § 318 (1) S. 1 HGB der Gesellschafterversammlung auf Vorschlag des Aufsichtsrates.

### Städtisches Krankenhaus Maria Hilf gGmbH

Gemäß § 108 (1) S. 1 Nr. 8 GO NRW darf die Stadt Brilon Unternehmen und Einrichtungen einer Rechtsform des privaten Rechts nur dann gründen oder sich daran beteiligen, wenn gewährleistet ist, dass der Jahresabschluss und Lagebericht, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, entsprechend den für große Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften des Dritten Buches des HGB aufgestellt und geprüft werden.

Das **Städtische Krankenhaus** Maria Hilf gGmbH ist eine große Kapitalgesellschaft des privaten Rechts i.S.d. § 267 HGB. Sie ist verpflichtet, einen Jahresabschluss nach den für diese Größenklassen geltenden Vorschriften sowie einen Lagebericht i.V.m. § 16 (3) des Gesellschaftsvertrages aufzustellen und nach §§ 316 ff HGB i.V.m. § 16 (4) des Gesellschaftsvertrages zu prüfen. Gemäß § 325 HGB i.V.m. § 17 des Gesellschaftsvertrages müssen große Gesellschaften alle in § 325 HGB genannten Unterlagen (Jahresabschluss, Gewinn- und Verlustrechnung, Lagebericht und Ergebnisverwendungsbeschluss usw.) offenlegen und im elektronischen Bundesanzeiger bekannt machen.

Die Wahl des Abschlussprüfers obliegt gemäß § 13 (1) Nr. 7 des Gesellschaftsvertrages i.V.m. § 318 (1) S. 2 HGB dem Aufsichtsrat.

## BWT Brilon Wirtschaft und Tourismus GmbH

Gemäß § 108 (1) S. 1 Nr. 8 GO NRW darf die Stadt Brilon Unternehmen und Einrichtungen einer Rechtsform des privaten Rechts nur dann gründen oder sich daran beteiligen, wenn gewährleistet ist, dass der Jahresabschluss und Lagebericht, soweit nicht weitergehende gesetzliche Vorschriften gelten oder andere gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, entsprechend den für große Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften des Dritten Buches des HGB aufgestellt und geprüft werden.

Bei der **BWT** Brilon Wirtschaft und Tourismus GmbH handelt es sich grundsätzlich um eine kleine GmbH gemäß § 267 HGB. Sie ist grundsätzlich verpflichtet, einen Jahresabschluss nach den für die Größenklasse geltenden Bestimmungen aufzustellen, einen Lagebericht jedoch nicht und auch nicht nach § 316 ff HGB geprüft würde. Allerdings sind gemäß § 13 (3) und (4) des Gesellschaftsvertrages der Jahresabschluss und Lagebericht nach den Vorschriften für große Kapitalgesellschaften aufzustellen und zu prüfen. Gemäß § 325 HGB i.V.m. § 13 (5) des Gesellschaftsvertrages müssen große Gesellschaften alle in § 325 HGB genannten Unterlagen (Jahresabschluss, Gewinn- und Verlustrechnung, Lagebericht und Ergebnisverwendungsbeschluss usw.) offenlegen und im elektronischen Bundesanzeiger bekannt machen.

Die Wahl des Abschlussprüfers obliegt gemäß § 6 (8) des Gesellschaftsvertrages i.V.m. § 318 (1) S. 1 HGB der Gesellschafterversammlung.

### **3.4.3.3 Die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA)**

Die wirtschaftliche Betätigung der Gemeinde ist regelmäßig Gegenstand der überörtlichen Prüfung durch die GPA nach § 105 GO NRW.

## **4. Begriffsbestimmungen Beteiligungsmanagement**

### **4.1 Grundlagen**

Voraussetzung für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement ist die klare Definition der Rolle und der Zuständigkeiten, die das Beteiligungsmanagement wahrnehmen soll. Diese Prämisse wird durch die Beteiligungsrichtlinie erfüllt.

Die Arbeit des Beteiligungsmanagements und damit die Steuerungsunterstützung im Sinne eines einheitlichen „Konzern“-Gedankens kann nur so gut sein, wie die Qualität der Informationen, die das Beteiligungsmanagement sowohl aus den Beteiligungsunternehmen als auch von der Verwaltungsspitze einer Kommune oder aus dem politischen Raum erhält. Dieser sehr sensible Bereich der Informationsweitergabe ist ebenfalls durch klare Festlegungen in dieser Richtlinie abgesichert. Fehlende bzw. unkontrollierte Informationsweitergabe birgt erhebliches Konfliktpotenzial und kann die Vertrauensbasis der Zusammenarbeit auf lange Sicht zerstören.

Die konsequente und lückenlose Information der Beteiligungsverwaltung dient der Sicherstellung der Informationsrechte des Gesellschafters „Kommune“ und der von ihm entsandten Gesellschafter, Aufsichtsratsmitglieder, Beiräten usw. (Servicefunktion des Beteiligungsmanagements). Damit kommt dem Beteiligungsmanagement gleichzeitig eine wichtige Rolle als Teil eines funktionierenden Risiko- und Frühwarnsystems zu.

Das Beteiligungsmanagement versteht sich dabei als Dienstleister für die Entscheidungsträger in der Kommune (Bürgermeister, Beigeordneter, Kämmerer und Rat) und in den Beteiligungsunternehmen (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat, Geschäftsführung).

**Das Beteiligungsmanagement besteht aus mehreren Komponenten, die im Folgenden dargestellt werden.**



## 4.2 Beteiligungsverwaltung

Unter Beteiligungsverwaltung wird der Aufgabenbestand verstanden, der sich mit der Einhaltung kommunalrechtlicher Regeln, Dokumentations- und Informationspflichten sowie Mitwirkungs- und Überwachungspflichten gegenüber den Beteiligungen und Unternehmen beschäftigt.

Es handelt sich um eine Informations- und Dokumentationsfunktion, bei der wesentliche Unterlagen wie Gesellschaftsverträge oder Satzungen, Handelsregisterauszüge, Wirtschaftspläne, Jahresabschlüsse, Prüfungsberichte, wichtige Verträge (z.B. Ergebnisabführungsverträge, Konzessionsverträge, Bürgschaftsverträge) sowie Einladungen, Vorlagen und Protokolle von Gesellschafterversammlungen oder Aufsichtsratssitzungen jederzeit einsehbar sind.

An dieser Stelle werden die schon vorhandenen Verbindungen zwischen dem Mutterunternehmen Stadt Brilon und ihren Beteiligungsgesellschaften weiter ausgebaut und transparent gemacht. Für die Erstellung des Gesamtabschlusses (Konzernabschluss) wurde vom Rat der Stadt Brilon am 06.06.2013 bereits die Gesamtabschlussrichtlinie beschlossen, in welcher die „Spielregeln“ zwischen der Stadt Brilon und ihren Tochterunternehmen festgeschrieben werden.

## 4.3 Beteiligungscontrolling als Teilbereich des Controllings

Das Beteiligungscontrolling unterstützt auf Seiten der Stadt Brilon die Konzernleitung bei der Steuerung der Beteiligungen durch ein Planungs-, Kontroll- und Informationssystem, um den Verantwortlichen über die aktuelle Lage der Beteiligungen zu berichten und Vorschläge zum aktiven und zielgerichteten Eingreifen zu unterbreiten.

In erster Linie hat das Beteiligungscontrolling dem Bürgermeister, dem Kämmerer und dem Rat (und den vom Rat bestellten gesetzlichen Vertretern der Stadt Brilon in den Organen der Betriebe gemäß § 113 (1) und (5) GO NRW) frühzeitig alle steuerungsrelevanten Informationen zur Verfügung zu stellen, die diesem Personenkreis nach den gesetzlichen und satzungsgemäßen Regelungen zustehen. Hierzu müssen die wichtigsten Vorgänge und Ergebnisse aufgearbeitet, ausgewertet und verdichtet werden, damit auf dieser Informationsbasis Entscheidungen getroffen werden können.

Grundsätzlich ist festzustellen: Je Größer die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit eines Unternehmens ist, umso wichtiger wird die Steuerung der Gesellschaft durch den Gesellschafter. Hierzu ist es grundsätzlich notwendig, dass klare Zielvorgaben und Anforderungen an die Unternehmen formuliert werden, so dass die Einhaltung der Zielvorgaben auch konkret verfolgt und bewertet werden kann.

#### 4.4 Beteiligungsbericht

Gemäß § 117 GO NRW i.V.m. § 52 GemHVO NRW muss die Stadt Brilon einen Beteiligungsbericht erstellen. Dieser ist dem Gesamtabchluss beizufügen.

Aufgabe dieses Beteiligungsberichtes ist die Schaffung von Transparenz im Bezug auf die wirtschaftlichen Betätigungen und Beteiligungen der Stadt Brilon.

Gemäß § 3 NKFEF NRW haben

„Gemeinden und Gemeindeverbände spätestens zum Stichtag 31. Dezember 2010 einen Beteiligungsbericht nach § 117 der GO NRW und § 52 der GemHVO NRW aufzustellen.“

In § 117 der GO NRW heißt es:

(1) Die Gemeinde hat einen Beteiligungsbericht zu erstellen, in dem ihre wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Betätigung, unabhängig davon, ob verselbstständigte Aufgabenbereiche dem Konsolidierungskreis des Gesamtabchlusses angehören, zu erläutern ist. Dieser Bericht ist jährlich bezogen auf den Abschlussstichtag des Gesamtabchlusses fortzuschreiben und dem Gesamtabchluss beizufügen.

(2) Der Beteiligungsbericht ist dem Rat und den Einwohnern zur Kenntnis zu bringen. Die Gemeinde hat zu diesem Zweck den Bericht zur Einsichtnahme verfügbar zu halten. Auf die Möglichkeit zur Einsichtnahme ist in geeigneter Weise öffentlich hinzuweisen.

Darüber hinaus sind gem. § 52 (1) GemHVO NRW folgende Inhalte darzustellen:

- die Ziele der Beteiligung
- die Erfüllung des öffentlichen Zwecks,
- die Beteiligungsverhältnisse
- die Entwicklung der Bilanzen und der Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten drei Abschlussstichtage
- die Leistungen der Beteiligungen, bei wesentlichen Beteiligungen mit Hilfe von Kennzahlen
- die wesentlichen Finanz- und Leistungsbeziehungen der Beteiligungen untereinander und mit der Gemeinde
- die Zusammensetzung der Organe der Beteiligungen,
- der Personalbestand jeder Beteiligung.

Der Beteiligungsbericht wird nach den Regelungen des NKF aufgestellt und enthält die Bilanzen und die Gewinn- und Verlustrechnungen der Beteiligungen der letzten drei Abschlussstichtage.

Ziel des Beteiligungsberichtes ist es, dem Gemeinderat und der Öffentlichkeit einen Gesamtüberblick über den kommunalen Beteiligungsbesitz zu geben und Rechenschaft über die einzelnen in privaten und öffentlich-rechtlichen Rechtsformen ausgelagerten Aufgabenerfüllungen zu geben.

Die Transparenz, welche durch den Beteiligungsbericht hergestellt werden soll, ermöglicht es dem Rat, sinnvoll und effektiv im Rahmen des Beteiligungscontrollings mit der Verwaltung zusammenzuarbeiten. Eine solche Zusammenarbeit setzt voraus, dass alle beteiligten Unternehmen und Gesellschaften ihren gesetzlichen und satzungsgemäßen Berichtspflichten nachkommen.

Zur Erstellung des Beteiligungsberichtes muss die Stadt Brilon rechtzeitig die notwendigen Informationen von ihren gemeindlichen Betrieben erhalten. Diesen sind daher durch eine entsprechende Gestaltung der Satzungen, Gesellschaftsverträge usw. Berichtspflichten aufzuerlegen, wie es nach § 113 GO NRW die Vertretung der Gemeinde in Unternehmen und Einrichtungen erfordert und es für die Aufstellung des Gesamtabchlusses erforderlich ist (vgl. § 118 GO NRW).

Um die notwendige Vernetzung zwischen mittelbarer und unmittelbarer gemeindlicher Verwaltung sicherzustellen, müssen die Interessen der Gemeinde auch bei den gemeindlichen Betrieben in ausreichendem Maße verfolgt werden.

## **5. Beteiligungsmanagement in Brilon**

### **5.1 Organisation des Beteiligungsmanagements**

Aufgrund der Entscheidung des Bürgermeisters wird bei der Stadt Brilon ein Beteiligungsmanagement eingeführt.

Das Beteiligungsmanagement ist organisatorisch dem Bürgermeister zugeordnet.

Das Beteiligungsmanagement ist Bindeglied zwischen der Stadt Brilon und den Beteiligungsunternehmen.

Das Beteiligungsmanagement ist der vom Bürgermeister benannte Informationsempfänger.

Das Beteiligungsmanagement unterliegt der Verschwiegenheitspflicht.

In dieser Eigenschaft ist das Beteiligungsmanagement gleichermaßen Ansprechpartner für die Beteiligungsunternehmen und die Stadt Brilon als Eigentümerin.

Das Beteiligungscontrolling unterstützt die Entscheidungsprozesse der Eigentümerin, damit diese Aufgabe erfüllt werden kann, werden dem Beteiligungsmanagement die notwendigen Kompetenzen übertragen.

Der Fachbereich Finanzen hat gegenüber dem Beteiligungsmanagement Anspruch auf Informationen über haushaltsrelevante Entwicklungen in den Unternehmen.

## 5.2 Aufgaben des Beteiligungsmanagements

### 5.2.1 Beteiligungsverwaltung

#### 5.2.1.1 Führen der Beteiligungsakten

Das Beteiligungsmanagement sammelt alle für die Steuerung der Unternehmen relevanten Dokumente, welche eine Beziehung zwischen der Stadt Brilon und den Betrieben aufweisen. Hierzu zählen insbesondere:

- Gesellschaftsverträge, Satzungen
- aktuelle Regelungen zur Aufsichtsratsvergütung
- Geschäftsordnungen der Organe
- Betriebsführungsverträge
- Geschäftsführerverträge (nur Fristen, Wahlperiode und Vertragsverlängerungen)
- Ergebnisabführungsverträge (Gewinnabführung und/oder Verlustausgleich)
- Wichtige Verträge wie z.B. Pacht-, Konzessions-, Bürgschafts- und Tiefbauverträge
- Besondere Geschäfte
- Handelsregisterauszüge
- Nachweise der Offenlegung der Jahresabschlüsse
- Einladungen, Vorlagen und Protokolle zu Aufsichtsratssitzungen
- Einladungen, Vorlagen und Protokolle zu Gesellschafterversammlungen
- Einladungen, Vorlagen und Protokolle zu Beiratssitzungen
- Einladungen, Vorlagen und Protokolle zu Verwaltungsratssitzungen
- Einladungen, Vorlagen und Protokolle zu Betriebsausschusssitzungen
- Wirtschaftspläne
- Jahresabschlussprüfberichte
- Verträge zu Beteiligungen der Unternehmen

Die Beteiligungsunternehmen stellen dem Beteiligungsmanagement diese Unterlagen **unaufgefordert** zur Verfügung (siehe auch Informationsrechte und -pflichten 5.2.2.3), soweit diese nicht schon bei der Stadt vorhanden sind.

Das Beteiligungsmanagement stellt einen vertrauensvollen Umgang mit den Unterlagen sicher und beachtet insbesondere, dass unbefugte Dritte keinen Zugang zu den besonders vertraulichen Dokumenten erhalten.

#### 5.2.1.2 Vorbereitung von Ratsbeschlüssen

Beschlüsse, die von der Stadt Brilon in ihrer Rolle als Gesellschafterin zu fassen sind, werden vom Beteiligungsmanagement in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligungsunternehmen vorbereitet und die Umsetzung der Beschlüsse begleitet.

#### 5.2.1.3 Haushalts- und Finanzplanung

Das Beteiligungsmanagement ist verantwortlich für die aus der Rolle der Stadt als Gesellschafterin entstehenden Finanzbeziehungen. Es bearbeitet, koordiniert und überwacht die finanziellen Auswirkungen auf den städtischen Haushalt. Hierzu zählen insbesondere Gewinnausschüttungen, Verlustausgleichszahlungen, Konzessionsabgaben, sonstige Zuschüsse, Bürgschafts- und Betriebsführungsverträge sowie Verträge über

Leistungen (z.B. Tiefbauvertrag) und die Zusammenstellung der damit zusammenhängenden Informationen für den städtischen Haushalt (§ 1 GemHVO NRW).

#### **5.2.1.4 Kommunalrechtliche Anzeigen und Genehmigungen**

Erfordern Sachverhalte, die das Rechtsverhältnis der Stadt Brilon mit den gemeindlichen Betrieben betreffen, eine Anzeige an oder eine Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde, werden diese vom Beteiligungsmanagement mit der Aufsichtsbehörde abgestimmt. Das Beteiligungsmanagement zeigt die entsprechenden Sachverhalte an bzw. beantragt die Genehmigung in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligungsunternehmen. Dabei stellen die Beteiligungsunternehmen dem Beteiligungsmanagement alle Unterlagen zur Verfügung, die für das jeweilige Verfahren benötigt werden, sofern diese nicht schon bei der Stadt Brilon vorhanden sind.

#### **5.2.1.5 EU-Beihilferecht**

Erfordern Sachverhalte, die das Rechtsverhältnis der Stadt Brilon mit den gemeindlichen Betrieben betreffen, eine Überprüfung auf die Übereinstimmung mit dem europäischen Wettbewerbsrecht, wird diese vom Beteiligungsmanagement unter Zuhilfenahme von externem Rechtsrat durchgeführt.

#### **5.2.1.6 Überprüfung und Anpassung der Gesellschaftsverträge, Satzungen und Geschäftsordnungen**

An Gesellschaftsverträge und Satzungen kommunaler Gesellschaften und Beteiligungen werden besondere rechtliche Anforderungen gestellt (§§ 108 und 112 GO NRW). So sind beispielsweise die der Stadt Brilon zustehenden Informations- und Prüfungsrechte in der Satzung oder im Gesellschaftsvertrag zu verankern (s.o. 2.1).

Außerdem unterliegen das Kommunalverfassungsrecht sowie das Handels- und Gesellschaftsrecht ständiger Weiterentwicklung, daher muss sichergestellt werden, dass alle einschlägigen Rechtsnormen aktuell sind und berücksichtigt werden.

Die Gesellschaftsverträge und Satzungen der Beteiligungsunternehmen werden von dem Beteiligungsmanagement in enger Zusammenarbeit mit den Beteiligungsunternehmen regelmäßig daraufhin überprüft, ob sie weiterhin mit dem geltenden Recht übereinstimmen.

Außerdem werden offensichtliche Fehler in den Gesellschaftsverträgen, Satzungen und Geschäftsordnungen berichtigt.

Es werden einheitliche Rahmenbedingungen geschaffen (siehe 5.2.2.2).

Wenn notwendig, wird dies unter Zuhilfenahme von externem Rechtsrat durchgeführt.

### **5.2.2 Beteiligungscontrolling**

#### **5.2.2.1 Beteiligungsportfolio**

Das Beteiligungsmanagement prüft bei Bedarf die vorhandene Beteiligungsstruktur der Stadt Brilon hinsichtlich der rechtlichen Möglichkeit von Ausgliederungen bzw.

Privatisierung, Rück-Eingliederung in den städtischen Haushalt, Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Synergien und steuerlicher Optimierung. Im Bedarfsfall entwickelt das Beteiligungsmanagement Entscheidungsgrundlagen zur Verbesserung des Beteiligungsportfolios.

### **5.2.2.2 Rahmenbedingungen**

Das Beteiligungsmanagement entwickelt auf Grundlage der für Kommunen aktuell geltenden Rechtsgrundlagen (z.B. Gemeindeordnung) einheitliche gesellschaftsrechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen, wie z.B. einen Mustergesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen für Aufsichtsrat, Geschäftsführer und Vorstand, zur Vereinheitlichung der Verträge und Satzungen.

### **5.2.2.3 Informationsrechte und-pflichten**

Grundlage für ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement ist vor allem ein funktionierender Informationsaustausch zwischen der Stadt Brilon und ihren Beteiligungsgesellschaften. Aus diesem Grund sind folgende Regeln erforderlich:

#### **Regeln für das Beteiligungsmanagement →**

Das Beteiligungsmanagement der Stadt Brilon

- stellt jährlich den Beteiligungsbericht der Stadt Brilon zur Verfügung
- informiert die Beteiligungen über für sie relevante Beschlüsse des Rates
- übersendet ggf. erforderliche Vorlagen und Niederschriften an die Beteiligungen
- setzt ein jährliches Abstimmungsgespräch fest

#### **Regeln für die Beteiligungsgesellschaften →**

#### **Sitzungen**

Dem Beteiligungsmanagement sind zeitgleich mit der Versendung an die Mitglieder der Gesellschafterversammlungen, der Aufsichtsräte, des Beirates, des Verwaltungsrates sowie des Betriebsausschusses Einladungen (Tagesordnungen), schriftliche Vorlagen und Protokolle zu übersenden.

Weiterhin sind dem Beteiligungsmanagement alle weiteren Dokumente, die an die vorgenannten Organmitglieder versandt werden, zur Verfügung zu stellen.

#### **Zielvereinbarungen**

Um eine verantwortungsvolle Steuerung der Beteiligungen zu ermöglichen, **können** zwischen der Stadt Brilon, vertreten durch den Bürgermeister, und den Beteiligungsunternehmen, in Abstimmung der für die Beteiligungen zuständigen Organen, jahresbezogene Zielvereinbarungen geschlossen werden. Dabei sollte das Konzerninteresse der Stadt Brilon im Vordergrund stehen.



Die Zielvereinbarungen orientieren sich an den Beteiligungsstrategien der Stadt sowie an den strategischen Unternehmenskonzepten der Gesellschaften.

Jedes Unternehmen leitet aus den strategischen Zielen operationale Leistungs- und Finanzziele ab, die inhaltlich und zeitlich eindeutig messbar sein sollen.

Mit den Zielvereinbarungen soll nicht in die unternehmerische Verantwortung der Geschäftsführungen eingegriffen werden. Dies betrifft insbesondere Entscheidungen über die Vorgehensweise zur Erreichung der Unternehmensziele.

Die Beschlussfassung über die Zielvereinbarungen obliegt dem Rat der Stadt Brilon.

Die Beteiligungsunternehmen dokumentieren die Zielerreichung der jahresbezogenen Vereinbarungen schriftlich und leiten diese an das Beteiligungsmanagement weiter. Die Auswertung ist am 31.03.xx fällig. Im nichtöffentlichen Teil der Ratssitzung der Stadt Brilon wird durch den Bürgermeister der Stadt Brilon und/oder das Beteiligungsmanagement über die Zielerreichung der Unternehmen im abgelaufenen Geschäftsjahr berichtet.

### **Festlegungen aus der Gesamtabschlussrichtlinie**

**Abgabetermin** der testierten Handelsbilanzen der Betriebe sowie der Abfragetabellen für den Gesamtabschluss ist der **30. Juni des Folgejahres**. Diese Festlegung stammt aus der vom Rat beschlossenen Gesamtabschlussrichtlinie der Stadt Brilon.

Die gesetzlichen und satzungsmäßigen Fristen für die Aufstellung und Prüfung der Einzelabschlüsse der Betriebe müssen von diesen eingehalten werden.

### **Berichtswesen**

Die Beteiligungsunternehmen sind verpflichtet, dem Beteiligungsmanagement die Berichte, die sich aus gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorschriften ergeben (z.B. den Bauhof betreffend § 20 EigVO NRW „Die Betriebsleitung hat dem Bürgermeister und den Betriebsausschuss vierteljährlich (...)“; die SWB AöR betreffend § 21 KUV NRW „Der Vorstand hat den Verwaltungsrat vierteljährlich (...)“) ebenso, wie den Organen der Gesellschaften, zukommen zu lassen. Bestehen keine gesetzlichen oder satzungsgemäßen Vorschriften und die Unternehmen besitzen ein entwickeltes Berichtswesen (z.B. Controlling Berichte), werden diese Daten abgefordert. Ansonsten sind die Unternehmen aufgefordert ein unterjähriges Berichtswesen aufzubauen und die Daten bereit zu stellen.

Das Beteiligungsmanagement ist berechtigt, auch zusätzliche Berichte von den Beteiligungsunternehmen anzufordern. Dies gilt insbesondere, wenn zusätzliche Finanzmittel von der Stadt angefordert werden oder wenn Entscheidungen von besonderer politischer Bedeutung zu treffen sind, welche im Rat der Stadt Brilon entschieden werden.

### **Wirtschaftsplan**

Die Beteiligungsunternehmen erstellen und übersenden dem Beteiligungsmanagement jährlich mit der Einladung der Organsitzung, in der über den Wirtschaftsplan beschlossen werden soll, den Wirtschaftsplan, welcher den gesetzlichen und satzungsgemäßen Vorschriften zu entsprechen hat.

## **Jahresabschluss / Prüfungsbericht**

Die Beteiligungsunternehmen stellen innerhalb der gesetzlichen Fristen (HGB, GmbHG, KUV und EigVO) und im Gesellschaftsvertrag oder Satzung festgeschriebenen Zeitraum, unter Beachtung des § 108 GO NRW den Jahresabschluss des Vorjahres auf. Im Anschluss ist der Jahresabschluss direkt durch den gewählten Wirtschaftsprüfer zu prüfen.

## **Wirtschaftsprüfer**

Die Bestellung des Abschlussprüfers obliegt grundsätzlich der Gesellschafterversammlung (BWT und Energie GmbH), dem Aufsichtsrat (Krankenhaus), dem Verwaltungsrat (AÖR) und dem Betriebsausschuss (Bauhof).

### **5.2.3 Beteiligungsbericht**

Gemäß § 117 GO NRW i.V.m. § 52 GemHVO NRW muss die Stadt Brilon einen Beteiligungsbericht erstellen, der dem Gesamtabschluss beizufügen ist.

Die Gemeinden weisen aufgrund zahlreicher Beteiligungen vielfach konzernähnliche Strukturen auf, um ihre gemeindlichen Aufgaben zu erfüllen. Der gesetzlich bestimmte Beteiligungsbericht soll daher den Blick der Gemeinde von ihrem Gesamtabschluss auf die einzelnen gemeindlichen Betriebe lenken (vgl. § 116 GO NRW). Der Bericht muss daher Angaben über alle gemeindlichen Betriebe aus der Gesamtsicht der Gemeinde enthalten, um die gewünschten Auskünfte geben zu können. Es muss aber von der Gemeinde gewährleistet werden, dass der gemeindliche Beteiligungsbericht auch die haushaltsrechtlich bestimmten Angaben zu jedem gemeindlichen Betrieb enthält (vgl. § 52 Absatz 1 GemHVO NRW).

Diese Informationspflicht für den Beteiligungsbericht der Gemeinde besteht unabhängig davon, ob die gemeindlichen Betriebe in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Rechtsform geführt werden. Bei der Gestaltung der Inhalte des Beteiligungsberichts ist deshalb nicht allein auf die Vorschriften des 11. Teils der Gemeindeordnung über die wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Betätigung der Gemeinde abzustellen (vgl. §§ 107 ff. GO NRW). Es kommt auch nicht darauf an, ob und welche gemeindlichen Betriebe in den Konsolidierungskreis für den Gesamtabschluss der Gemeinde einbezogen werden (vgl. § 50 GemHVO NRW).

Abhängig von den örtlichen Gegebenheiten und unter Berücksichtigung der Erfordernisse des gemeindlichen Gesamtabschlusses ist es erforderlich, im gemeindlichen Beteiligungsbericht eine Vielzahl von betrieblichen Gegebenheiten aufzuzeigen. Dazu gehören die Ziele der gemeindlichen Betriebe, die Erfüllung des öffentlichen Zwecks, die Beteiligungsverhältnisse, die Entwicklung der betrieblichen Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen, die Leistungen der Beteiligungen, die wesentlichen Finanz- und Leistungsbeziehungen. Sie sollen möglichst in tabellarischer Form aufgezeigt sowie sachgerecht erläutert werden (vgl. § 52 GemHVO NRW). Der Gemeinde steht es dabei nicht zu, die offenzulegenden Informationen abhängig von der Größe eines gemeindlichen Betriebes und der von ihm zu erfüllenden Aufgabe auswählen zu können.

Gemäß § 52 GemHVO werden bei der Stadt Brilon folgende Daten abgebildet:

- (1) Ziele der Beteiligungen
- (2) Erfüllung des öffentlichen Zwecks
- (3) Beteiligungsverhältnisse
- (4) Entwicklung der Bilanzen und der GuV + Kennzahlen
- (5) Leistungen der Beteiligungen
- (6) Wesentliche Finanz- und Leistungsbeziehungen
- (7) Zusammensetzung der Organe
- (8) Personalbestand

### **5.3. Ansprechpartner**

Sowohl von Seiten der Beteiligungsunternehmen als auch von Seiten der Stadt Brilon ist jeweils ein Ansprechpartner zu benennen. Um die Kontinuität der Zusammenarbeit zu gewährleisten, sollte versucht werden, Ansprechpartner für einen längeren Zeitraum auszuwählen.

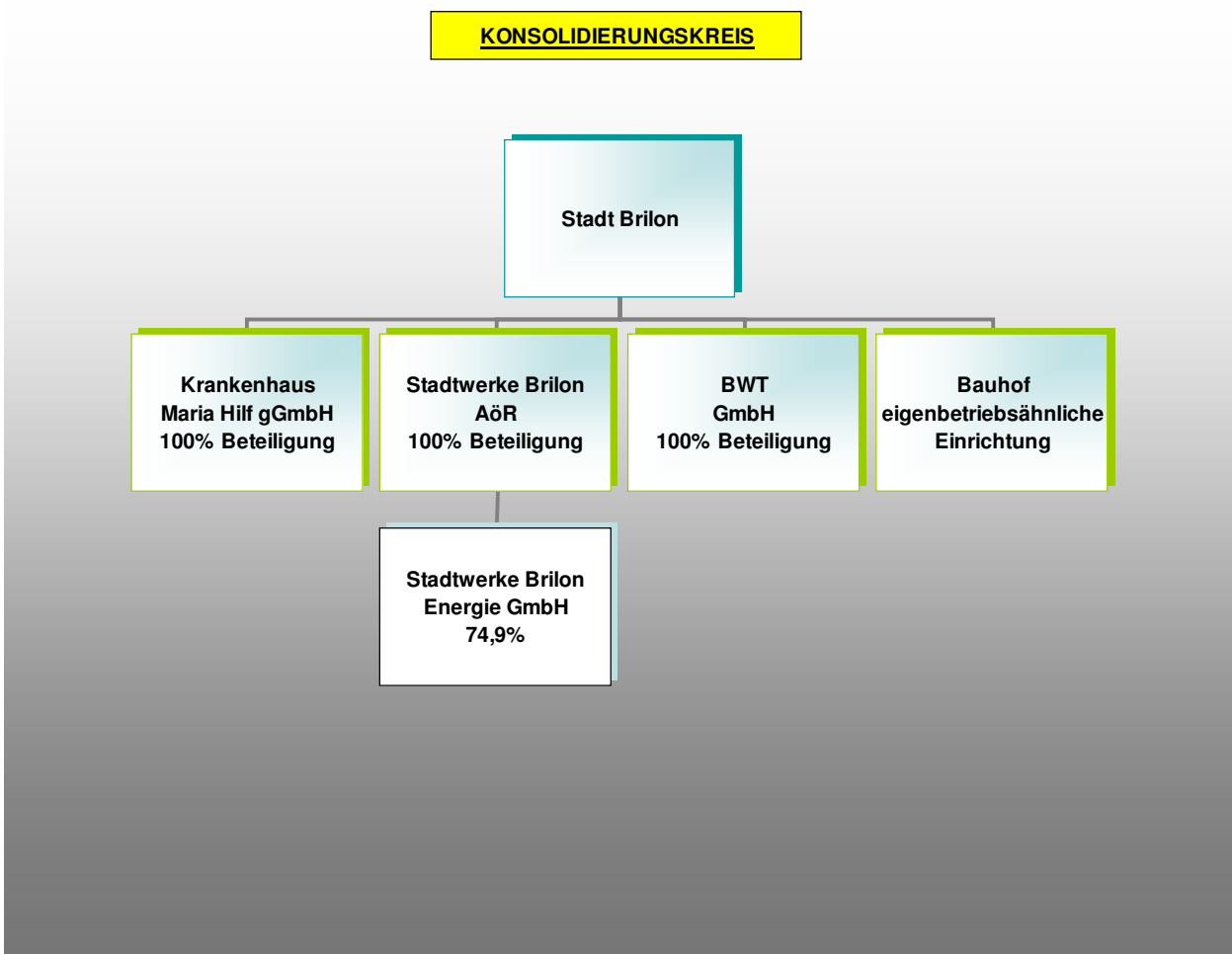
Im Rahmen der Gesamtabchlussrichtlinie wurden schon Ansprechpartner benannt. Auch auf diese könnte zurückgegriffen werden.

### **5.4. Inkrafttreten**

Diese Richtlinie tritt zum 01.07.2015 in Kraft.

## Anlagen Liste der Unterlagen, die dem **Beteiligungsmanagement** zu übermitteln sind

Der Konzern der Stadt Brilon besteht zum 01.01.2015 aus fünf voll zu konsolidierenden Beteiligungsunternehmen:



- (1) Städtisches Krankenhaus Maria Hilf gGmbH
- (2) Stadtwerke Brilon AöR
- (3) BWT Brilon Wirtschaft und Tourismus GmbH
- (4) Eigenbetriebsähnliche Einrichtung Bauhof
- (5) Stadtwerke Brilon Energie GmbH

## **folgende Unterlagen sind vorzulegen:**

### **1. Für die Beteiligungsverwaltung**

1.1 die Gesellschaftsverträge und Satzungen

1.2 aktuelle Regelungen zur Aufsichtsratsvergütung

1.3 Geschäftsordnungen der Organe

1.4 Betriebsführungsverträge

1.5 einzelne Informationen aus den Anstellungsverträgen mit allen Geschäftsführern und Vorständen

- Wahlperiode
- Bestellungsbeschluss
- Kündigungsfristen
- anstehende Vertragsverlängerungen
- sonstige Fristen und Termine, die für die (mögliche) vorherige Beschlussfassung in den städtischen Gremien relevant sind

1.6 Ergebnisabführungsverträge

- Gewinnabführungsverträge
- Verlustausgleich
- Zuschüsse aufgrund EU-Beihilferechtlicher Betrauung

1.7 Wichtige Verträge zwischen der Stadt Brilon und den Beteiligungen

- Pachtverträge
- Konzessionsverträge
- Bürgschaftsverträge
- Patronatserklärungen
- Tiefbauverträge
- Betriebsführungsverträge

1.8 Besondere Geschäfte unterliegen, bevor sie in dem zuständigen Gesellschaftsgremium behandelt werden, einer Informationspflicht gegenüber dem Beteiligungsmanagement, sofern sie nicht sowieso in die Entscheidungsbefugnis des Rates fallen

- Erteilung von Prokura
- Abschluss Änderung von Gesellschaftsverträgen / Satzungen
- Abschluss Änderungen von Geschäftsordnungen der Organe
- Ausweitung der Geschäftsfelder
- Erwerb / Verkauf / Gründung von Beteiligungen
- Entscheidungen, die den zukünftigen Geschäftsverlauf erheblich verändern
- Abschluss / Änderung von Verträgen mit Geschäftsführern / Vorständen
- Personalüberleitung

1.9 Handelsregisterauszüge, aktuell nach jeder Änderung

1.10 vollständige Einladungen, Vorlagen und Protokolle

- zu Aufsichtsrats- / Beiratssitzungen
- zu Gesellschafterversammlungen / Verwaltungsratssitzungen
- zu Betriebsausschusssitzungen

1.11 Unterlagen zur Vorbereitung von Ratsbeschlüssen

1.12 Unterlagen zur Haushalts- und Finanzplanung, wenn Zuschüsse gewährt werden

1.13 Unterlagen für kommunalrechtliche Anzeigen und Genehmigungen

1.14 Unterlagen für Prüfungen des EU-Beihilferechts

1.15 Unterlagen zur Überprüfung Gesellschaftsverträge / Satzungen / Ordnungen

## **2. Für das Beteiligungscontrolling**

2.1 Unterlagen zur Prüfung der Verbesserung des Beteiligungsportfolios

2.2 Unterlagen zur Entwicklung von Rahmenbedingungen im Konzern

2.3 Unterlagen, die sich aus den Regeln des Informationsaustausches ergeben

- zu Sitzungen der Organe
- zu Zielvereinbarungen zwischen dem Rat und den Beteiligungsunternehmen
- aufgrund der Festlegungen aus der Gesamtabchlussrichtlinie
- zum Berichtswesen
- zu den Wirtschaftsplänen
- zu den Jahresabschlüssen / Prüfungsberichten
- zu den beauftragten Wirtschaftsprüfern

## **3. Für den Beteiligungsbericht**

3.1 Ziele der Beteiligungen

3.2 Erfüllung des öffentlichen Zwecks

3.3 Beteiligungsverhältnisse

3.4 Entwicklung der Bilanzen / GuV und Kennzahlen

3.5 Leistungen der Beteiligungen

3.6 Wesentliche Finanz- und Leistungsbeziehungen

3.7 Zusammensetzung der Organe

3.8 Personalbestand