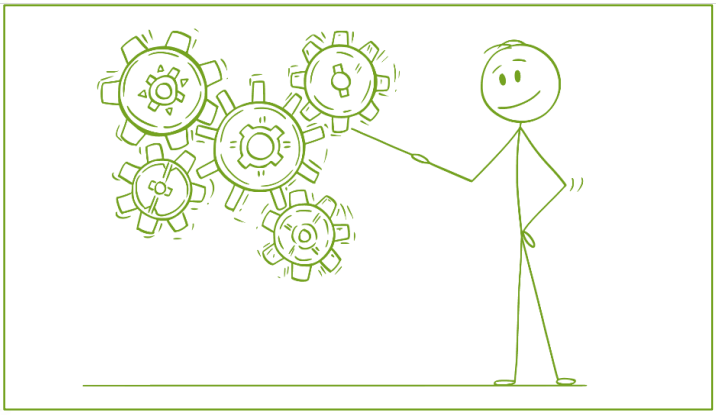
Landkreis
Hameln-Pyrmont
Der Landrat



Stand: April 2025

Beteiligungsrichtlinie

Maximale Effizienz, optimale Transparenz, verantwortungsvolle Steuerung: Standards für eine erfolgreiche Beteiligungspolitik im Landkreis Hameln-Pyrmont

Inhalt

1. Präambel ... 4
2. Geltungsbereich ... 5
3. Sprachliche Gleichstellung ... 5
4. Begriffsdefinition Beteiligungsmanagement ... 5
4.1 Funktionales Beteiligungsmanagement ... 5
4.1.1 Steuerungsprozess ... 6
4.1.2 Kontrollprozess ... 6
4.2 Institutionelles Beteiligungsmanagement ... 7
4.3 Grundsätzliche Aufgaben und Kompetenzen der beteiligten Akteure ... 7
4.4 Entscheidungsebene ... 7
4.4.1 Kreistag ... 7
4.4.2 Kreisausschuss ... 8
4.4.3 Landrat ... 8
4.4.4 Gesellschafterversammlung ... 8
4.4.5 Aufsichtsrat ... 9
4.5 Geschäftsführungsebene ... 9
4.5.1 Geschäftsführung ... 9
4.6 Operative Ebene ... 10
4.6.1 Beirat ... 10
4.6.2 Zentrales Beteiligungsmanagement ... 10
4.6.3 Fachabteilung ... 10
4.6.4 Abschlussprüfer ... 10
4.6.5 Rechnungsprüfungsamt ... 11
5. Beteiligungsverwaltung ... 11
5.1 Beteiligungsakte ... 11
5.2 Vertragswerke ... 11
6. Beteiligungscontrolling ... 11
6.1 Klassifizierung der Beteiligungen ... 11
6.2 Berichtswesen ... 12
6.2.1 Vorbemerkungen ... 12
6.2.2 Wirtschaftsplan ... 12
6.2.3 Regelreports ... 13
6.2.4 Anlassbezogener Report ... 13
6.2.5 Jahresabschlussreport ... 14
6.2.6 Jahresabschluss ... 14
6.2.7 Reporting des Landkreises ... 14
6.3 Zielvereinbarungen ... 15

6.4 Beteiligungsportfolio 15
6.4.1 Portfoliosteuerung 15
6.4.2 Veränderungen im Portfolio 16
7. Mandatsträgerbetreuung 16
8. Inkrafttreten 16

1. Präambel

Im Rahmen der verfassungsrechtlich garantierten kommunalen Selbstverwaltung haben die Kommunen grundsätzlich die Möglichkeit, ihre vielfältigen öffentlichen Aufgaben auch mithilfe von Unternehmen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form (Beteiligungen) zu erfüllen.

Der wirtschaftlichen Betätigung einer Kommune sind jedoch Grenzen gesetzt, die sich hauptsächlich aus den kommunalrechtlichen Vorschriften ergeben, insbesondere aus den §§ 136 ff. des Niedersächsischen Kommunalverfassungsgesetzes (NKomVG). Demnach muss die Kommune sicherstellen, dass ihre Beteiligungen in erster Linie öffentliche Zwecke verfolgen und nicht ausschließlich der Gewinnerzielung dienen. Die Kommune kann ihren Beteiligungen daher nicht mehr Aufgaben und Rechte übertragen, als ihr selbst im Rahmen ihrer originären Aufgabenerfüllung zustehen.

Innerhalb dieses gesetzlichen Rahmens erbringt der Landkreis Hameln-Pyrmont seine Leistungen teilweise außerhalb der allgemeinen Verwaltung in organisatorisch oder auch rechtlich selbständigen Beteiligungen.[1]

Aufgrund seiner Gesellschafterstellung und der finanziellen Auswirkungen auf den Kreishaushalt hat der Landkreis Hameln-Pyrmont eine fortwährende Verpflichtung, insbesondere die öffentliche Zweckbindung, die bei der Errichtung der Beteiligungen zugrunde gelegt wurde, zu überwachen und gegebenenfalls durchzusetzen sowie die Steuerung und Kontrolle seiner Beteiligungen[2] sicherzustellen. Die hierfür notwendige Steuerungs- und Überwachungsfunktion kann dabei nur durch die Einrichtung einer dem Umfang der Beteiligungen angemessenen Beteiligungsverwaltung bzw. eines Beteiligungscontrollings wahrgenommen werden.

Ziel des Landkreises Hameln-Pyrmont ist es, seine Beteiligungen so zu steuern, dass einerseits die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben und wirtschaftlichen Zielsetzungen sichergestellt und andererseits die öffentlichen Interessen des Landkreises Hameln-Pyrmont und die unternehmerischen Interessen der Beteiligungen in Einklang gebracht werden, ohne dass unternehmerische Entscheidungsspielräume eingeschränkt werden. Darüber hinaus soll eine umfassende und transparente Berichterstattung in den politischen Gremien des Landkreises sichergestellt sein.

Diese Richtlinie formuliert die Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis Hameln-Pyrmont als Gesellschafter und den Beteiligungen, zeigt die Aufgaben und Kompetenzen der beteiligten Akteure auf und soll so eine effiziente und erfolgreiche Aufgabenerfüllung gewährleisten. Sie hat die Aufgabe, Standards und Mindestanforderungen an die Inhalte, Abläufe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für das Beteiligungsmanagement zu regeln, um dessen Funktionsweise zu gewährleisten, nachvollziehbar zu machen und eine einheitliche Durchführung sicherzustellen.

Mit dem Erlass einer Beteiligungsrichtlinie erfüllt der Landkreis Hameln-Pyrmont seine gesetzliche Verpflichtung gemäß § 150 NKomVG.

---

[1] Übersicht über alle Beteiligungen des Landkreises siehe Anlage 1
[2] § 150 NKomVG

2. Geltungsbereich

Diese Richtlinie ist verbindlich für alle unmittelbaren Beteiligungen, an denen der Landkreis Hameln-Pyrmont die Mehrheit der Stimmrechtsanteile hält (Mehrheitsbeteiligungen).[3] Dies können insbesondere Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften sein, aber auch Eigenbetriebe[4], Zweckverbände oder (gemeinsame) kommunale Anstalten des öffentlichen Rechts.

Für unmittelbare Beteiligungen, bei denen der Landkreis Hameln-Pyrmont nicht über die Mehrheit der Stimmrechtsanteile verfügt (Minderheitsbeteiligungen), sowie mittelbare Beteiligungen (Tochtergesellschaften),[5] nimmt das Zentrale Beteiligungsmanagement[6] die Aufgaben in dem Maße wahr, wie dies für den Landkreis Hameln-Pyrmont möglich und sinnvoll ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Mehrheit der Stimmrechtsanteile auf öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaften entfällt.

Für Mitgliedschaften des Landkreises Hameln-Pyrmont in Stiftungen und Vereinen gilt diese Beteiligungsrichtlinie nicht, es sei denn, es wurde durch den Kreistag im Einzelfall beschlossen.

3. Sprachliche Gleichstellung

Da eine Vielzahl der Beteiligungen in der Rechtsform einer GmbH geführt wird, sind die Formulierungen dieser Richtlinie im Wesentlichen an dieser Rechtsform und ihren Organen ausgerichtet. Sie gelten jedoch sinngemäß auch für alle anderen Rechtsformen.

Personen-, Funktions- und Berufsbezeichnungen in dieser Richtlinie gelten jeweils in männlicher und weiblicher Form.

4. Begriffsdefinition Beteiligungsmanagement

Der Begriff Beteiligungsmanagement wird im Folgenden sowohl funktional als auch institutionell verstanden.

4.1 Funktionales Beteiligungsmanagement

Das Beteiligungsmanagement in funktioneller Hinsicht umfasst gemäß der Legaldefinition des niedersächsischen Gesetzgebers zwei Hauptaufgaben: Zum einen sollen Beteiligungen hinsichtlich des zu erfüllenden öffentlichen Zwecks koordiniert werden, zum anderen sind sie in dieser Hinsicht zu kontrollieren.[7]

Das funktionale Beteiligungsmanagement umfasst somit alle Aktivitäten zur Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen durch die Verwaltung. Hierzu bedarf es der Zusammenarbeit verschiedener Akteure, welche nachfolgend beschrieben sind.

---

[3] Übersicht über alle Beteiligungen des Landkreises siehe Anlage 1

[4] Eigenbetriebe sind zwar keine eigenständigen Rechtssubjekte, jedoch wirtschaftlich, finanziell und organisatorisch eigenständig. Die Beteiligungsrichtlinie berücksichtigt explizit diese Eigenschaft; die fehlende rechtliche Unabhängigkeit wird für die Steuerungsunterstützung als irrelevant angesehen. Daher sollten diese Richtlinien analog auch auf Eigenbetriebe sowie andere genannte Organisationsformen angewendet werden.

[5] Übersicht über alle Beteiligungen des Landkreises siehe Anlage 1

[6] Ziff. 4.6.2

[7] § 150 NKomVG

Aufbau des funktionales Beteiligungsmanagements

4.1.1 Steuerungsprozess

Der Steuerungsprozess beginnt mit der Festlegung der grundlegenden strategischen Zielvorgaben, der Gesamtstrategie und der Haushaltsplanung durch den Landrat und den Kreistag. Auf dieser Grundlage werden dann konkrete, messbare Ziele für die Beteiligungen abgeleitet und mit diesen vereinbart,[8] um den Gesellschafterwillen zu definieren.

4.1.2 Kontrollprozess

Zur Überprüfung, inwieweit die Beteiligungen ihr Handeln nach dem Gesellschafterwillen ausrichten und die definierten Ziele erreichen, ist im Rahmen des Berichtswesens[9] ein Kontrollinstrument eingerichtet. Über die vorzulegenden Berichte liefert jede Beteiligung die Informationen, die zur Erkennung sich abzeichnender Abweichungen von den Zielvorgaben und der daraus resultierenden Einleitung von Steuerungsmaßnahmen erforderlich sind.

Das Zentrale Beteiligungsmanagement und die Fachabteilung werten die gelieferten Informationen entsprechend aus. Dabei erfolgt folgende Aufteilung:

- kommunal- und beteiligungsrechtlich - Zentrales Beteiligungsmanagement
- inhaltlich und fachlich – Fachabteilung (soweit erforderlich)

Sollte sich die Notwendigkeit der Einleitung von Steuerungsmaßnahmen ergeben, ist ein Termin zwischen dem Geschäftsführer, dem Zentralen Beteiligungsmanagement und der Fachabteilung einzuberufen. In diesem Termin werden das weitere Vorgehen und die weitere Kommunikation zu den sonstigen Akteuren abgesprochen. Die Federführung der Terminorganisation liegt beim Zentralen Beteiligungsmanagement.

[8] Ziff. 6.3
[9] Ziff. 6.2

4.2 Institutionelles Beteiligungsmanagement

Das institutionelle Beteiligungsmanagement bezeichnet die Organisationseinheiten, die insbesondere die politischen Gremien und die Verwaltungsleitung bei der Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen unterstützen. Beim Landkreis Hameln-Pyrmont ist das zentrale Beteiligungsmanagement im Team Kreistagsbüro/Kommunalaufsicht/Beteiligungen angesiedelt.

4.3 Grundsätzliche Aufgaben und Kompetenzen der beteiligten Akteure

Im Zusammenhang mit den Beteiligungen des Landkreises Hameln-Pyrmont gibt es zahlreiche beteiligte Akteure mit unterschiedlichen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Die einzelnen Akteure lassen sich anhand ihrer unterschiedlichen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in drei „Aktionsebenen" aufteilen:

Aktionsebenen im Beteiligungskontext beim Landkreis Hameln-Pyrmont

4.4 Entscheidungsebene

4.4.1 Kreistag

Dem Kreistag obliegen die ihm im Rahmen der nach § 58 NKomVG oder durch spezialgesetzliche Regelungen definierten ausschließlichen Zuständigkeiten. Er beschließt beispielsweise über die Errichtung, Gründung, Übernahme, Erweiterung und Veräußerung von Beteiligungen,[10] die Wahl von Vertretern des Landkreises Hameln-Pyrmont in der Gesellschafterversammlung und die Entsendung von Mitgliedern in die Aufsichtsräte.[11]

Der Kreistag entscheidet ferner über die grundlegenden strategischen Zielvorgaben, die Gesamtstrategie und die Haushaltsplaneckwerte des Landkreises Hameln-Pyrmont, auf denen die Gesellschafterziele für die Beteiligungen basieren.

Auch die Beteiligungsrichtlinie wird vom Kreistag beschlossen. Spätere Anpassungen erfolgen auf Beschluss des Kreisausschusses.

[10] § 58 Abs. 1 Nr. 11 und 12 NKomVG
[11] § 138 Abs. 1 und 3 NKomVG

4.4.2 Kreisausschuss

Der Kreisausschuss trifft alle Entscheidungen in Angelegenheiten, die nicht in die ausschließliche Zuständigkeit des Kreistages oder des Landrates fallen.[12] Er bereitet alle Angelegenheiten vor, die vom Kreistag zu beschließen sind, und gibt entsprechende Beschlussempfehlungen ab.

Dem Kreisausschuss obliegt in Bezug auf die Beteiligungen die Beschlussfassung über besonders wichtige Angelegenheiten. Dies betrifft die Vorbereitung der Gesellschafterversammlungen der steuerungsintensiven Beteiligungen[13] sowie Angelegenheiten der sonstigen Beteiligungen, die vom Landrat aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für den Landkreis Hameln-Pyrmont vorgelegt werden. In diesen Fällen fasst der Kreisausschuss Weisungsbeschlüsse an die Vertreter des Landkreises Hameln-Pyrmont in den Gesellschafterversammlungen. Darüber hinaus ist der Kreisausschuss der Empfänger des Reportings der Kreisverwaltung in Bezug auf seine Beteiligungen.[14]

Die Beteiligungsrichtlinie wird vom Kreistag beschlossen. Spätere Anpassungen erfolgen auf Beschluss des Kreisausschusses.

4.4.3 Landrat

Der Landrat führt die Beschlüsse von Kreistag und Kreisausschuss aus und vertritt den Landkreis nach außen.[15]

Der Landrat oder eine andere vom Kreistag gewählte Person ist Vertreter des Landkreises Hameln-Pyrmont in den Gesellschafterversammlungen der Beteiligungen. Der Landrat ist gemäß den Voraussetzungen des § 138 Abs. 2, 3 NKomVG automatisch Mitglied der Gesellschafterversammlung und des Aufsichtsrats, es sei denn, er verzichtet darauf oder wird selbst zur Geschäftsführung der Beteiligung bestellt. Die Entscheidung über die Entsendung trifft der Kreistag. Auf Vorschlag des Landrats kann der Kreistag auch andere Mitarbeiter des Landkreises anstelle des Landrats in die Gesellschafterversammlung und die Aufsichtsräte entsenden. Für den Landkreis Hameln-Pyrmont kommen insbesondere die Leiter der Geschäftsbereiche in Betracht.

Die Rechte und Pflichten des Landrates bezüglich der Eigenbetriebe sind in den Betriebssatzungen geregelt.

4.4.4 Gesellschafterversammlung

Die Gesellschafterversammlung ist das oberste Organ der Beteiligungen.[16] Originäre Aufgabe der Gesellschafterversammlung ist die Durchsetzung des Willens der Gesellschafter.

Die Gesellschafter nehmen ihre Gesellschafterrechte grundsätzlich in der Gesamtheit der Gesellschafter durch Beschlussfassung in der Gesellschafterversammlung wahr. Einzelheiten zu Aufgaben, Besetzung und Rechten der Gesellschafterversammlung ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften und den Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages.

Die Vertreter in der Gesellschafterversammlung werden gemäß § 138 NKomVG vom Kreistag gewählt. Bei ihrem Stimmverhalten sind sie -soweit gefasst- an die Weisungsbeschlüsse des Kreisausschusses gebunden.[17] Sie sind verpflichtet, den Gesellschafter Landkreis Hameln-Pyrmont

---

[12] §76 Abs. 2 NKomVG
[13] siehe Ziff. 6.1
[14] Ziff. 6.2.7
[15] §§ 85, 86 NKomVG
[16] § 48 GmbHG
[17] § 138 Abs. 1 Satz 2 NKomVG

(Landrat/ Zentrales Beteiligungsmanagement) frühzeitig über Angelegenheiten von besonderer Bedeutung in Bezug auf die Beteiligung und/oder besondere Interessen des Landkreises Hameln-Pyrmont zu unterrichten. Sollten mehrere Vertreter entsandt worden sein, so stimmen sie untereinander ab, wer für die Informationsweitergabe an den Gesellschafter zuständig ist.

4.4.5 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat berät und überwacht die Geschäftsführung der Beteiligung im Hinblick auf Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit. Er ist obligatorisch in einer GmbH mit mehr als 500 Arbeitnehmern. Darunter kann er fakultativ durch entsprechende Gestaltung des Gesellschaftsvertrags gebildet werden.

Die Zusammensetzung sowie die Aufgaben und die Rechte des Aufsichtsrats ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften sowie aus den konkretisierenden Regelungen des Gesellschaftsvertrags und der gegebenenfalls erlassenen Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat.

Die Aufsichtsratsmitglieder sind höchstpersönlich und eigenverantwortlich tätig und dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet.[18]

Die Mitglieder sind verpflichtet, den Gesellschafter Landkreis Hameln-Pyrmont (Landrat/Zentrales Beteiligungsmanagement) frühzeitig über Angelegenheiten von besonderer Bedeutung in Bezug auf die Beteiligung und/oder besondere Interessen des Landkreises Hameln-Pyrmont zu unterrichten, sofern diese Informationen nicht dem Gebot der Geheimhaltung unterliegen[19]. Sollten mehrere Vertreter entsandt worden sein, so stimmen sie untereinander ab, wer für die Informationsweitergabe an den Gesellschafter zuständig ist.

Dem Aufsichtsrat sollen ausschließlich Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgabe notwendige fachliche Eignung sowie erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Im Zuge ihrer Mandatsausübung können die Aufsichtsratsmitglieder die Beratung des Zentralen Beteiligungsmanagements in Anspruch nehmen. Die Pflicht zur eigenverantwortlichen Aufgabenwahrnehmung des Aufsichtsratsmitglieds bleibt davon unberührt.

4.5 Geschäftsführungsebene

4.5.1 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung der Beteiligung vertritt die Gesellschaft sowohl gerichtlich als auch außergerichtlich und trägt die Verantwortung für die Leitung des Unternehmens. Sie ist verpflichtet, die Geschäfte der Gesellschaft gemäß den Gesetzen, dem Gesellschaftsvertrag, der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung sowie dem Geschäftsführeranstellungsvertrag und den ggf. vereinbarten Zielvereinbarungen zu führen. Sie hat zudem die Weisungen und Beschlüsse der Gesellschafterversammlung und gegebenenfalls des Aufsichtsrats zu beachten.

In Bezug auf das Beteiligungsmanagement sorgt die Geschäftsführung zusammengefasst für einen umfassenden, regelmäßigen und zeitnahen Informationsfluss über relevante Fragen der Planung, Geschäftsentwicklung und Risikolage der Beteiligung gegenüber allen Beteiligten.

Für die Anstellung der Geschäftsführung stellt das Zentrale Beteiligungsmanagement entsprechende „Musterverträge“ bereit. Die weitere Verhandlung und Unterzeichnung obliegen dem von der Gesellschafterversammlung oder dem Aufsichtrat Bevollmächtigten.

---

[18] § 111 Abs. 5 AktG i.V.m. § 52 GmbHG

[19] § 138 Abs. 4 NKomVG (Unterrichtungspflicht) § 52 GmbHG i.V.m. § 116 Abs. 2 AktG über (Verschwiegenheitspflicht)

Das Zentrale Beteiligungsmanagement erhält eine Durchschrift des Vertrages.

Bei der Vertragsgestaltung sind folgende Vorgaben zu beachten:

- Die Bestellung zur Geschäftsführung erfolgt grundsätzlich befristet für max. 5 Jahre. Wiederholte Bestellungen oder eine Verlängerung der Bestellung, ebenfalls jeweils für max. 5 Jahre, sind zulässig, darf jedoch frühestens ein Jahr vor Ablauf der bisherigen Bestellung erfolgen.
- Die Vergütung ist als fester Betrag festzulegen und nicht an den TVöD anzulehnen. Sie soll feste und variable Bestandteile umfassen. Für die variablen Bestandteile der Vergütung sind entsprechende Zielvereinbarungen zu schließen.

4.6 Operative Ebene

4.6.1 Beirat

Durch einen Beirat kann externer Sachverstand in die Beteiligung aufgenommen werden. Die Bildung eines Beirates ist optional und im Gesellschaftsvertrag geregelt.

4.6.2 Zentrales Beteiligungsmanagement

Das Zentrale Beteiligungsmanagement ist eine vom Landrat eingesetzte Organisationseinheit, die als Ansprechpartner und Berater für die Verwaltungsleitung, die Fachabteilungen, die Gremienmitglieder und die Beteiligungen selbst fungiert, um die Steuerung der Beteiligungen im Sinne des Landkreises zu unterstützen.

Um dem Zentralen Beteiligungsmanagement die Erfüllung seiner Aufgaben zu ermöglichen, dient es als zentraler Anlaufpunkt und Koordinierungsstelle für den Informationsfluss. Daher ist das Zentrale Beteiligungsmanagement zumindest immer dann rechtzeitig zu informieren, wenn Entscheidungen durch den Landkreis getroffen werden müssen.

4.6.3 Fachabteilung

Die jeweils zuständige Fachabteilung unterstützt das Beteiligungsmanagement mit ihrer inhaltlichen und fachlichen Expertise und trägt in der Regel die Budgetverantwortung.

4.6.4 Abschlussprüfer

Die Abschlussprüfer werden gemäß § 53 Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz - HGrG) mit einer Erweiterung der Abschlussprüfung beauftragt. Hierzu sind im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse zu prüfen und zu beurteilen.

Auf Beschluss des jeweils zuständigen Organs der Gesellschaft werden zusätzliche Prüfungsschwerpunkte festgelegt.

Bei Bedarf nehmen die Abschlussprüfer an den Beratungen über den Jahresabschluss teil und berichten über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung.

Die Abschlussprüfer sollen grds. nach einem Zeitraum von spätestens fünf Jahren gewechselt werden.

4.6.5 Rechnungsprüfungsamt

Das Rechnungsprüfungsamt hat die in den Gesellschaftsverträgen eingeräumten Rechte gemäß NKomVG und der Eigenbetriebsverordnung (EigBetrVO) wahrzunehmen. Zusätzlich führt es die Prüfrechte gemäß § 155 Abs. 2 Nr. 3, 4 und 5 NKomVG aus, sofern der Kreistag dem Rechnungsprüfungsamt diese Aufgaben übertragen hat.

5. Beteiligungsverwaltung

5.1 Beteiligungsakte

Beim Zentralen Beteiligungsmanagement wird für jede Beteiligung eine elektronische Beteiligungsakte geführt. Diese beinhaltet im Wesentlichen:

- Unterlagen zum Gründungs-/Beitrittsvorgang
- Vertragswerke
- Unterlagen der Gremiensitzungen
- Berichtswesen
- Vorlagen und Beschlüsse der Kreispolitik zu den Beteiligungen
- sonstige laufende Vorgänge des Beteiligungswesens

5.2 Vertragswerke

Die vertraglichen Grundlagen der Beteiligungen sollen sich in Gliederung und Inhalt an einer einheitlichen Form orientieren. Aus diesem Grund werden im Zentralen Beteiligungsmanagement entsprechende Muster vorgehalten.[20] Die Verhandlung und Unterzeichnung obliegen dem von der Gesellschafterversammlung oder dem Aufsichtrat Bevollmächtigten.

Vor Unterzeichnung sollten die finalen Entwürfe mit dem Zentralen Beteiligungsmanagement abgestimmt werden.

Das Zentrale Beteiligungsmanagement erhält eine Durchschrift der unterzeichneten Verträge.

6. Beteiligungscontrolling

6.1 Klassifizierung der Beteiligungen

Die Steuerungsintensität jeder Beteiligung ergibt sich aus deren kommunalpolitischer und wirtschaftlicher Bedeutung. Die Einstufung in die Beteiligungsklasse (A/B/C) erfolgt nach folgenden Kriterien:

- <u>Klassifizierung C:</u>
  - Minderheitsbeteiligungen
  - Tochterunternehmen und Beteiligungen aller Beteiligungen
- <u>Klassifizierung B:</u>
  - Mehrheitsbeteiligungen
  - hochgestufte Minderheitsbeteiligungen (aufgrund gewichtiger temporärer Besonderheiten oder einer hohen Einstufung bei der Finanz- und Risikoperspektive bzw. der strategischen Bedeutung)
- <u>Klassifizierung A:</u>
  - hochgestufte Mehrheitsbeteiligungen (aufgrund gewichtiger temporärer Besonderheiten oder einer hohen Einstufung bei der Finanz- und Risikoperspektive bzw. der strategischen Bedeutung)

[20] Als Orientierungsgrundlage stellt das Zentrale Beteiligungsmanagement folgende Musterentwürfe zur Verfügung: Gesellschaftsverträge, Geschäftsführeranstellungsverträge, Geschäftsordnungen; Satzungen; Zielvereinbarungen

Betrachtet werden zur Einstufung in die Beteiligungsklasse bei der

- Finanzperspektive
  die Erträge bzw. die Aufwendungen, die durch das Halten der Beteiligung entstehen
- Risikoperspektive
  der Stand der Gesellschaft sowie das finanzielle Risiko des Landkreises,
- strategischen Bedeutung
  die Erfüllung einer Pflichtaufgabe des Landkreises oder die Einwirkung auf die strategischen Entwicklungsziele des Landkreises.

Anhand der Klassifizierung ergeben sich die Steuerungsintensität der Beteiligung sowie daraus resultierend die erforderlichen Unterlagen zur Steuerung und Kontrolle, die dem Zentralen Beteiligungsmanagement seitens der jeweils Beteiligung vorzulegen sind:

	A	B	C
Sitzungsunterlagen im Vorfeld	X	X	X
Sitzungseinladung inkl. finaler Sitzungsunterlagen	X	X	X
Sitzungsprotokolle	X	X	X
Wirtschaftspläne	X	X	X
Jahresabschluss	X	X	X
Regelreport zum Stichtag 30.06.	X	X	
Regelreport zum Stichtag 30.06. und 30.09.	X		
Anlassbezogener Report	X	X	
Jahresabschlussreport	X	X	

Die Steuerungsintensität der einzelnen Beteiligungen des Landkreises Hameln-Pyrmont sind der Anlage 1 zu entnehmen. Über das Ergebnis der Klassifizierung wird bei Änderungen im Kreisausschuss berichtet.

6.2 Berichtswesen

6.2.1 Vorbemerkungen

Die nachfolgend dargestellten Bausteine des Berichtswesens dienen der Beschaffung und Auswertung der notwendigen steuerungsrelevanten Informationen. Bei der Festlegung der Anforderungen an das Berichtswesen und dessen Umfang wurden Aussagekraft, Informationsbedarf und Steuerungsrelevanz in Beziehung zum Bearbeitungsaufwand gesetzt. Dabei wurde darauf geachtet, die Beteiligungen nicht übermäßig zu belasten und nur die für die Steuerung unbedingt erforderlichen Unterlagen anzufordern.

Abweichungen von den in der Beteiligungsrichtlinie festgelegten Bestimmungen sind im Einvernehmen dort zulässig und geboten, wo Besonderheiten der Beteiligung dies rechtfertigen. Dabei sind die gesetzlichen Vorschriften sowie vertragliche oder satzungsgemäße Regelungen zu beachten.

6.2.2 Wirtschaftsplan

Der Wirtschaftsplan dient dem Zentralen Beteiligungsmanagement zur Kenntnisnahme der wirtschaftlichen Entwicklung der Gesellschaft und zur Identifizierung von Steuerungsbedarfen.

Die Geschäftsführung ist dafür verantwortlich, den Wirtschaftsplan aufzustellen und der Gesellschafterversammlung so rechtzeitig vorzulegen, dass vor Beginn des neuen Geschäftsjahres darüber beschlossen werden kann. Vor der Beschlussfassung muss der Entwurf mit dem Zentralen

Beteiligungsmanagement abgestimmt werden. Hierzu ist der Entwurf dem Zentralen Beteiligungsmanagement spätestens drei Wochen vor der fristgerechten Versendung der Unterlagen an das zuständige Gremium zur Verfügung zu stellen. Bei Bedarf geht das Zentrale Beteiligungsmanagement auf die jeweilige Fachabteilung zu, um sich ergebende fachliche bzw. inhaltliche Fragen zu klären.

Sollten sich aus dem Wirtschaftsplan finanzielle Verpflichtungen für den Landkreis Hameln-Pyrmont ergeben, sind die Fristen des Haushaltsplanverfahrens der Kreisverwaltung zu berücksichtigen.

Der Wirtschaftsplan besteht aus

- Erfolgsplan,
- Vermögens-/Finanzplan,
- Investitionsplan,
- Personalplan und
- 5-jähriger mittelfristiger Erfolgs- sowie der Vermögens-/Finanzplanung (Vor- und Planjahr sowie den drei auf das Wirtschaftsjahr folgenden Jahren).

6.2.3 Regelreports

Die Beteiligungen erstellen zu den entsprechend ihrer Klassifizierung festgelegten Stichtagen[21] einen Regelreport. Dieser bildet insbesondere sich unterjährig bereits abzeichnende Änderungen im Abgleich zum ursprünglichen Wirtschaftsplan ab und bietet somit eine solide Grundlage für die Steuerung und dient der zeitnahen und ausreichenden Information der Gesellschafter sowie der Identifizierung eventuell erforderlicher Steuerungsmaßnahmen.

Der Regelreport umfasst gemäß der zur Verfügung gestellten Muster einen Zahlen- und einen Erläuterungsteil und ist spätestens vier Wochen nach dem Berichtsstichtag an das Zentrale Beteiligungsmanagement zu übermitteln.

6.2.4 Anlassbezogener Report

Um zeitnah einen möglichen Steuerungsbedarf aufzuzeigen, informieren die Beteiligungen das Zentrale Beteiligungsmanagement anlassbezogen und unabhängig von den Stichtagen zum Regelreport über maßgebliche Vorgänge in den Beteiligungen. Hierzu erfolgt zunächst eine formlose Meldung, in Rahmen derer dann besprochen wird, welche ergänzenden Informationen und Unterlagen vorzulegen sind.

Anlassbezogene Reports sind insbesondere zu erstellen, wenn

- große Investitionsprojekte durchgeführt werden sollen,
- Tochter- oder Schwestergesellschaften gegründet oder die Rechtsverhältnisse zu diesen neu strukturiert werden sollen,
- neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollen,
- sich Auswirkungen auf den Gesellschaftsvertrag ergeben.

Außerdem sind anlassbezogene Reports zu erstellen bei

- drohenden erheblichen Planabweichungen[22] und

[21] Ziff. 6.1

[22] Eine drohende erhebliche Abweichung besteht, – soweit beteiligungsspezifisch nicht anders festgelegt - wenn sich eine mehr als 10 %ige negative Abweichung von den Planwerten im Erfolgs- und/oder Investitionsplan abzeichnet.

- akuten Risiken für die Unternehmensentwicklung[23].

Im Anschluss an den Report hat ein Termin zwischen dem Geschäftsführer, dem Zentralen Beteiligungsmanagement und bei Bedarf der Fachabteilung des Landkreises stattzufinden. Die Federführung der Terminorganisation liegt bei der Geschäftsführung.

6.2.5 Jahresabschlussreport

Neben den Regelreports und anlassbezogenen Reports erstellen die Beteiligungen zu Jahresbeginn einen Jahresabschlussreport. Dieser bietet dem Zentralen Beteiligungsmanagement schon deutlich vor Vorliegen des geprüften Jahresabschlusses einen Überblick über

- das (vorläufige) Jahresergebnis,
- den Umsetzungsgrad der Gesellschafterziele,
- die wesentlichen Punkte der wirtschaftlichen Entwicklung.

Der Jahresabschlussreport umfasst gemäß der zur Verfügung gestellten Muster einen Zahlen- und einen Erläuterungsteil und ist spätestens acht Wochen nach dem Berichtsstichtag an das Zentrale Beteiligungsmanagement zu übermitteln.

6.2.6 Jahresabschluss

Die Geschäftsführung erstellt den Jahresabschluss gemäß den gesetzlichen Vorschriften und den Regelungen des Gesellschaftsvertrags.

Die zeitliche Planung zur Erstellung des Jahresabschlusses ist frühzeitig mit dem Zentralen Beteiligungsmanagement abzustimmen, um die rechtzeitige Erstellung des konsolidierten Gesamtabschlusses und des Beteiligungsberichts zu ermöglichen.

Der geprüfte Jahresabschluss, der Lagebericht und der Prüfungsbericht sind dem Zentralen Beteiligungsmanagement unverzüglich vorzulegen.

In der Regel sollte der Abschlussprüfer nach spätestens fünf Jahren gewechselt werden. Wenn von dieser Frist abgewichen wird, ist dies im Vorfeld mit dem Zentralen Beteiligungsmanagement abzustimmen.

6.2.7 Reporting des Landkreises

Die Gesellschafterversammlungen der Beteiligungen, an denen der Landkreis mehrheitlich beteiligt ist (Mehrheitsbeteiligungen), werden im Kreisausschuss vorbereitet. Bei Minderheitsbeteiligungen erfolgt eine Befassung des Kreisausschusses nur dann, wenn dies im Einzelfall aufgrund besonderer oder grundsätzlicher Bedeutung angezeigt ist.

Darüber hinaus berichtet das Zentrale Beteiligungsmanagement dem Kreisausschuss per Mitteilungsvorlage über die Situation in den Beteiligungen durch den Beteiligungsbericht bzw. den konsolidierten Gesamtabschluss sowie durch Mitteilung von gravierenden Auffälligkeiten aus den durch die Beteiligungen übersandten Reports.

Dadurch ist sichergestellt, dass die politischen Vertreter stets umfassend über die aktuelle Situation in den Beteiligungen informiert sind.

---

[23] Ein akutes Risiko liegt vor, wenn ein Sachverhalt eingetreten oder unmittelbar zu erwarten ist, der sich zwar nicht in aktuellen Planabweichungen niederschlägt, zukünftig jedoch erhebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben könnte.

6.3 Zielvereinbarungen

Zur Steuerung der Beteiligungen werden Zielvereinbarungen genutzt, um die Ziele des Landkreises mit den unternehmens- und marktspezifischen Gegebenheiten sowie dem öffentlichen Zweck der Beteiligungen aufeinander abzustimmen. Sie stellen gemeinsam mit der Portfoliosteuerung ein Instrument der mittel- und langfristigen Steuerung der Beteiligungen und somit des Gesamtkonzerns Landkreis Hameln-Pyrmont dar.

Die vereinbarten Zielvereinbarungen bilden die Grundlage für die Wirtschaftsplanung und sollten daher vor der Beschlussfassung über den Wirtschaftsplan - jedoch spätestens vor Beginn des betreffenden Geschäftsjahres - abgeschlossen werden.

Falls bis zum Ende des ersten Quartals des jeweiligen Geschäftsjahres keine Einigung über den Inhalt der Zielvereinbarung erzielt werden kann und die Geschäftsführung einen Anspruch auf Zahlung einer variablen Vergütung hat, sind die Ziele durch die Gesellschafterversammlung im Rahmen des billigen Ermessens einseitig festzulegen.

Die Zielvereinbarungen gelten für einen operativen Zeitraum[24] sowie einen strategischen Zeitraum[25] und sind in der Regel mit messbaren Kennzahlen zu unterlegen. Anpassungen sind aufgrund geänderter übergeordneter Ziele, veränderter gesetzlicher Bestimmungen oder veränderter Marktbedingungen im Einvernehmen möglich.

Die Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten.

Die operativen Ziele dienen als Grundlage für die Berechnung variabler Gehaltsbestandteile[26] der Geschäftsführung.

Die Zielvereinbarungen sollen sich in Gliederung und Inhalt an einer einheitlichen Form orientieren. Aus diesem Grund werden im Zentralen Beteiligungsmanagement entsprechende Muster vorgehalten. Bei Bedarf werden diese gemeinsam mit der zuständigen Fachabteilung an die beteiligungsspezifischen Belange angepasst. Die weitere Verhandlung und Unterzeichnung obliegen ebenso wie die Führung der Zielerreichungsgespräche dem von der Gesellschafterversammlung oder dem Aufsichtrat Bevollmächtigten. Das Zentrale Beteiligungsmanagement erhält eine Durchschrift der Vereinbarungen.

6.4 Beteiligungsportfolio

6.4.1 Portfoliosteuerung

Das Zentrale Beteiligungsmanagement überprüft mindestens alle 5 Jahre, ob die wirtschaftliche Betätigung den gesetzlichen Vorgaben und den grundlegenden strategischen Zielvorgaben des Landkreises entsprechen. Dabei werden insbesondere folgende Punkte betrachtet:

- Besteht für einzelne Beteiligungsunternehmen noch ein öffentlicher Zweck?
- Werden die Beteiligungen rechtlich, strategisch und wirtschaftlich in der korrekten Rechtsform geführt?
- Ist das Beteiligungsportfolio insgesamt richtig strukturiert?
    - Ist es sinnvoll, Unternehmen mit vergleichbaren Aufgaben zusammenzuführen?
    - Ist eine Ausdehnung des Portfolios sinnvoll?

[24] Geschäftsjahr
[25] 3 bis 5 Jahre
[26] Ziff. 4.5.1

6.4.2 Veränderungen im Portfolio

Sollte sich die Notwendigkeit oder der Wunsch nach Errichtung, Gründung, Übernahme, Erweiterung, Veränderung und Veräußerung bzw. Beendigung von Beteiligungen ergeben, nimmt der Initiator Kontakt mit dem Zentralen Beteiligungsmanagement auf. Gemeinsam wird dann geprüft, welche Möglichkeiten es gibt und welche Auswirkungen welche Entscheidung haben könnte. Das weitere Vorgehen wird dabei eng abgestimmt, bevor entsprechende Überlegungen an Dritte kommuniziert werden.

Im weiteren Verfahren ist zu beachten, dass wesentliche Maßnahmen des Landkreises Hameln-Pyrmont in Bezug auf seine Beteiligungen unverzüglich, spätestens jedoch sechs Wochen vor Beginn ihres Vollzugs, dem Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport (MI) als zuständige Kommunalaufsichtsbehörde des Landkreises Hameln-Pyrmont anzuzeigen sind bzw. seiner Genehmigung bedürfen. Die Entscheidung darf in der Regel erst 6 Wochen nach der Anzeige bzw. nach Vorliegen der Genehmigung vollzogen werden.[27] Die Anzeige bzw. der Genehmigungsantrag bei der Kommunalaufsicht erfolgt durch das Zentrale Beteiligungsmanagement. Die notwendigen Informationen sind dem Zentralen Beteiligungsmanagement rechtzeitig zu übermitteln.

7. Mandatsträgerbetreuung

Die Mandatsträgerbetreuung wird vom Zentralen Beteiligungsmanagement übernommen. Ihre Aufgabe besteht darin, die durch den Landkreis in die Gremien der Beteiligungsunternehmen entsandten Personen zu unterstützen. Das Zentrale Beteiligungsmanagement bereitet bei Bedarf die Unterlagen für die Gremiensitzungen auf, verfasst schriftliche Stellungnahmen und präsentiert Handlungsalternativen inklusive ihrer möglichen Konsequenzen sowie Vor- und Nachteile. Die Beteiligungen stellen hierzu dem Zentralen Beteiligungsmanagement grundsätzlich drei Wochen vor der Sitzung die Tagesordnung mit den entsprechenden Unterlagen zur Verfügung. Bei Bedarf geht das Zentrale Beteiligungsmanagement bei inhaltlichen bzw. fachlichen Fragestellungen auf die zuständige Fachabteilung zu.

Sollte absehbar sein, dass die beschriebenen Fristen zur Vorlage entsprechender Unterlagen im begründeten Ausnahmefall nicht eingehalten werden können, ist das Zentrale Beteiligungsmanagement rechtzeitig zu informieren.

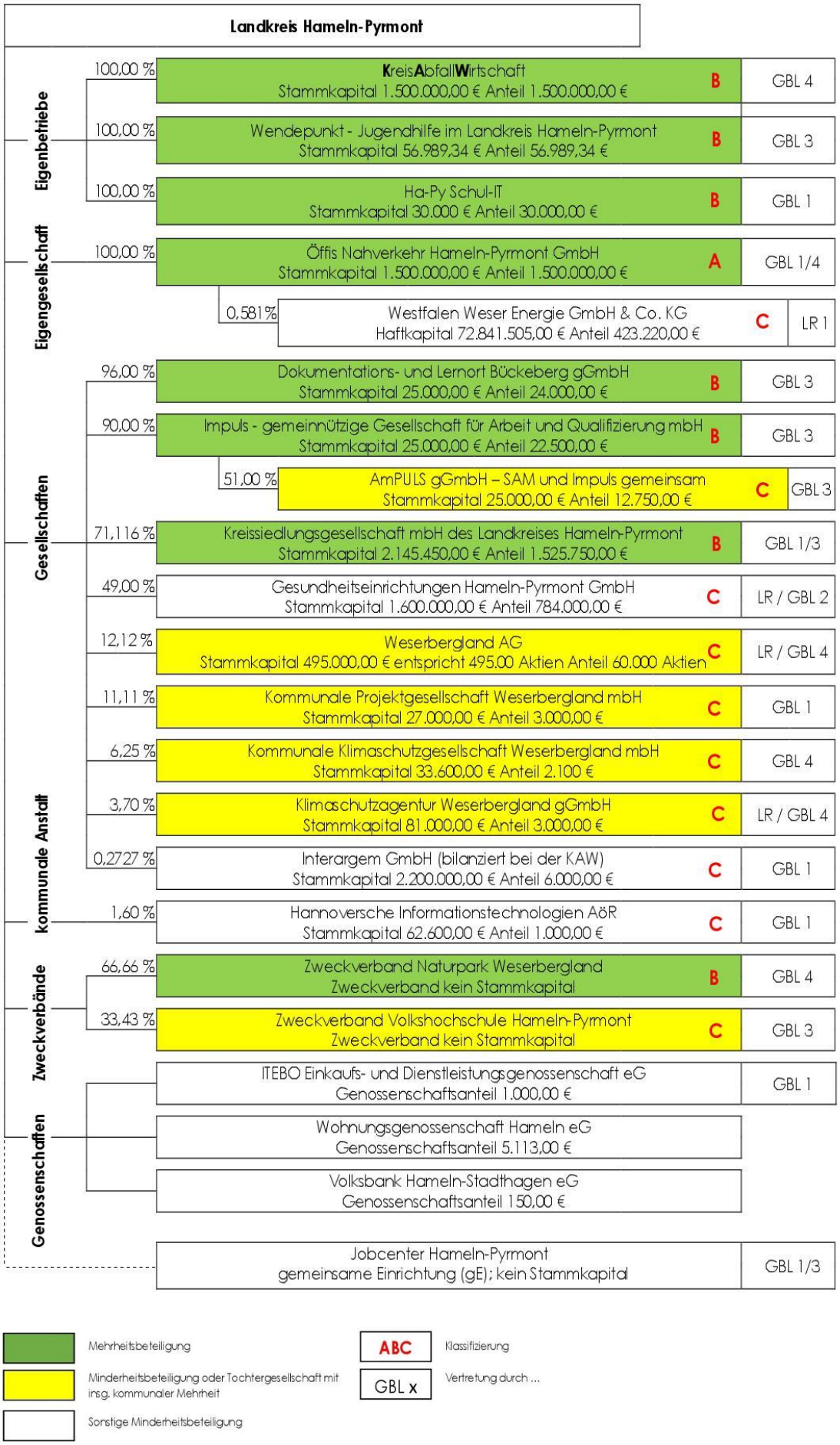
8. Inkrafttreten

Die Beteiligungsrichtlinie ist in der Sitzung des Kreistages vom 17.06.2025 beschlossen worden und tritt zum 01.07.2025 in Kraft.

Hameln, den 26.06.2025
Landkreis Hameln-Pyrmont

Dirk Adomat
Landrat

[27] § 152 NKomVG


Landkreis Hameln-Pyrmont
Eigenbetriebe
100,00 %
KreisAbfallWirtschaft
Stammkapital 1.500.000,00 € Anteil 1.500.000,00 €
B
GBL 4
100,00 %
Wendepunkt - Jugendhilfe im Landkreis Hameln-Pyrmont
Stammkapital 56.989,34 € Anteil 56.989,34 €
B
GBL 3
100,00 %
Ha-Py Schul-IT
Stammkapital 30.000 € Anteil 30.000,00 €
B
GBL 1
Eigengesellschaft
100,00 %
Öffis Nahverkehr Hameln-Pyrmont GmbH
Stammkapital 1.500.000,00 € Anteil 1.500.000,00 €
A
GBL 1/4
0,581%
Westfalen Weser Energie GmbH & Co. KG
Haftkapital 72.841.505,00 € Anteil 423.220,00 €
C
LR 1
Gesellschaften
96,00 %
Dokumentations- und Lernort Bückeberg gGmbH
Stammkapital 25.000,00 € Anteil 24.000,00 €
B
GBL 3
90,00 %
Impuls - gemeinnützige Gesellschaft für Arbeit und Qualifizierung mbH
Stammkapital 25.000,00 € Anteil 22.500,00 €
B
GBL 3
51,00 %
AmPULS gGmbH – SAM und Impuls gemeinsam
Stammkapital 25.000,00 € Anteil 12.750,00 €
C
GBL 3
71,116 %
Kreissiedlungsgesellschaft mbH des Landkreises Hameln-Pyrmont
Stammkapital 2.145.450,00 € Anteil 1.525.750,00 €
B
GBL 1/3
49,00 %
Gesundheitseinrichtungen Hameln-Pyrmont GmbH
Stammkapital 1.600.000,00 € Anteil 784.000,00 €
C
LR / GBL 2
12,12 %
Weserbergland AG
Stammkapital 495.000,00 € entspricht 495.00 Aktien Anteil 60.000 Aktien
C
LR / GBL 4
11,11 %
Kommunale Projektgesellschaft Weserbergland mbH
Stammkapital 27.000,00 € Anteil 3.000,00 €
C
GBL 1
6,25 %
Kommunale Klimaschutzgesellschaft Weserbergland mbH
Stammkapital 33.600,00 € Anteil 2.100 €
C
GBL 4
3,70 %
Klimaschutzagentur Weserbergland gGmbH
Stammkapital 81.000,00 € Anteil 3.000,00 €
C
LR / GBL 4
0,2727 %
Interargem GmbH (bilanziert bei der KAW)
Stammkapital 2.200.000,00 € Anteil 6.000,00 €
C
GBL 1
kommunale Anstalt
1,60 %
Hannoversche Informationstechnologien AöR
Stammkapital 62.600,00 € Anteil 1.000,00 €
C
GBL 1
Zweckverbände
66,66 %
Zweckverband Naturpark Weserbergland
Zweckverband kein Stammkapital
B
GBL 4
33,43 %
Zweckverband Volkshochschule Hameln-Pyrmont
Zweckverband kein Stammkapital
C
GBL 3
Genossenschaften
ITEBO Einkaufs- und Dienstleistungsgenossenschaft eG
Genossenschaftsanteil 1.000,00 €
GBL 1
Wohnungsgenossenschaft Hameln eG
Genossenschaftsanteil 5.113,00 €
Volksbank Hameln-Stadthagen eG
Genossenschaftsanteil 150,00 €
Jobcenter Hameln-Pyrmont
gemeinsame Einrichtung (gE); kein Stammkapital
GBL 1/3
Mehrheitsbeteiligung
Minderheitsbeteiligung oder Tochtergesellschaft mit insg. kommunaler Mehrheit
Sonstige Minderheitsbeteiligung
ABC
Klassifizierung
GBL x
Vertretung durch ...