

Als Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen

von

Dr. jur. Robert F. Heller
Staatsrat a. D.

Kohlhammer

Deutscher Gemeindeverlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XV
Literaturverzeichnis	IXX
Leitfragen	XXI
Grundbegriffe	XLIII
Unterlagenliste für die Handmappe des Aufsichtsratsmitglieds ...	XLV

Teil A. Grundlagen für die Überwachung

Kapitel 1. Gegenstand der Überwachung: Öffentliche Unternehmen

I. Öffentliche Unternehmen und Beteiligungen	1
1. Definitionen	1
a) Öffentliche Unternehmen	1
b) Beteiligungen	2
2. Zusammenwirken der Rechtsgrundlagen von Bund, Län- dern, Kommunen	3
a) Bundeseinheitlich geltende Gesetze	3
b) Gesetze und Verordnungen, die nur für den Bund oder in den Ländern gelten	4
c) PCGK des Bundes, der Länder und Kommunen	5
d) Hinweise für die Beteiligungsführung	6
e) IDW-Prüfungsstandards	7
3. Beteiligungsberichte	7
4. Geschäftsbericht	11
II. Rechtsformen und Organe öffentlicher Unternehmen	12
1. Grundsätzliche Rechtsformen und Organe	12
2. Die Aktiengesellschaft	14
3. Die GmbH	15
4. Die Anstalt öffentlichen Rechts/das Kommunalunterneh- men	20
5. Der Zweckverband	23
6. Die Stiftung privaten/öffentlichen Rechts	23
7. Die Betriebe und Sondervermögen	24
a) Bundes- und Landesbetrieb	24
b) Eigenbetrieb	24
c) Regiebetrieb	29
d) Sondervermögen	29

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 2. Organisation der Überwachung: Aufsichtsrat und seine Mitglieder

I. Bestellung und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern ..	31
1. Zusammensetzung des Aufsichtsrats und Zahl seiner Mitglieder	31
2. Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder; Amtszeit	31
3. Persönliche Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats	33
4. Kenntnisse, Fähigkeiten, fachliche Erfahrungen und Zeit für die Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats	34
5. Beendigung der Aufsichtsrats Tätigkeit	39
6. Effizienzprüfung	40
II. Rechte des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder	41
1. Rechtsgrundlagen	41
2. Informationsrechte	41
a) Berichte an den Aufsichtsrat	41
b) Einsichts- und Prüfungsrechte	43
3. Einberufung von Sitzungen des Aufsichtsrats	43
4. Sonstige Rechte	43
5. Vergütungen für die Aufsichtsrats Tätigkeit	44
6. Kredite an Aufsichtsratsmitglieder	46
III. Pflichten des Aufsichtsratsmitglieds	46
1. Überwachungs- und Beratungspflicht	46
2. Sorgfaltspflicht	49
3. Treuepflicht	50
4. Berichtspflichten	50
5. Verschwiegenheitspflicht	51
6. Einberufung der Anteilseignerversammlung	57
IV. Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern	58
1. Schuldhaft begangene Pflichtverletzung	58
2. Ausschluss von Schadenersatzansprüchen	61
3. Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen des Unternehmens	62
4. Strafbarkeit bei Pflichtverletzungen	62
5. Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherungen)	63
V. Innere Ordnung des Aufsichtsrats	66
1. Rechtsgrundlagen; Geschäftsordnung	66
2. Vorsitz des Aufsichtsrats	67
3. Ausschüsse	69
a) Bildung	69
b) Entscheidungskompetenzen	70
4. Präsidium	71

VI. Sitzungen des Aufsichtsrats	71
1. Einberufung	71
2. Vorbereitung	74
3. Ablauf	74
4. Abstimmungen, Beschlüsse	75
5. Protokolle	78

Kapitel 3. Leitlinie der Überwachung: Öffentlicher Zweck des Unternehmens

I. Erfüllung von öffentlichen Zwecken	80
II. Angemessener Einfluss der Gebietskörperschaft	84
1. Grundlagen	84
2. Einflussnahme durch den Anteilseigner	86
a) Allgemeines	86
b) Minderheitsrechte	89
c) Zustimmungsvorbehalte	89
3. Einflussnahme durch den Aufsichtsrat	91
a) Allgemeines	91
b) Weisungen des Anteilseigners	91
c) Verständigung mit dem Anteilseigner vor Entscheidungen	92
d) Zustimmungsvorbehalte	93
III. Vermeiden von Interessenkonflikten	99
1. Konflikte zwischen Interessen der Gebietskörperschaft und des Unternehmens	99
2. Interessenkonflikte in der Person des Aufsichtsratsmitglieds	101

Kapitel 4. Überwachung der Geschäftsführung

I. Die Geschäftsführer	104
1. Geschäftsführer, Vorstände, Betriebsleiter	104
2. Bestellung und Anstellung	104
3. Nebentätigkeiten	107
4. Umgang mit Interessenkonflikten	108
5. Vergütung der Geschäftsführer	109
6. Pflichtverletzungen der Geschäftsführer	114
II. Organisation der Geschäftsführung	116
1. Aufgaben der Geschäftsführung	116
2. Geschäftsordnung für die Geschäftsführung	117
3. Geschäftsverteilung und Zusammenarbeit der Geschäftsführer	118
4. Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat	122

Inhaltsverzeichnis

Teil B. Schwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen im Geschäftsjahr

Kapitel 1. Frühjahrssitzung: Jahresabschluss

I. Grundlagen	124
1. Unterlagen zur Vorbereitung auf die Sitzung; Rechtsgrundlagen	124
2. Der Jahresabschluss	126
3. Der Anhang	127
4. Der Lagebericht	128
5. Prüfungspflicht des Aufsichtsrats	129
6. Vorbereitung der Prüfung durch den Prüfungsausschuss	130
II. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer	132
1. Aufgaben des Abschlussprüfers	132
2. Bestellung des Abschlussprüfers	133
3. Vorlagepflicht und Auskunftspflicht	135
4. Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsrats und Prüfungsausschusses	136
5. Prüfungsbericht	136
6. Bestätigungsvermerk	137
7. Verantwortlichkeit und Haftung des Prüfers	140
8. Sonderprüfer	140
III. Beurteilung der Bilanz	141
1. Gliederung	141
2. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung	141
3. Bilanzpolitik	145
4. Die Aktivseite der Bilanz	146
5. Anlagevermögen	147
a) Allgemeines	147
b) Abschreibungen	149
c) Immaterielle Vermögensgegenstände	150
d) Sachanlagen	152
e) Finanzanlagen	153
6. Umlaufvermögen	155
a) Bewertung	156
b) Vorräte	156
c) Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	157
d) Wertpapiere	158
e) Kassenbestand, andere "flüssige" Mittel	158
7. Weitere Aktivposten	158
8. Die Passivseite der Bilanz	160
9. Eigenkapital	161
a) Gezeichnetes Kapital	161
b) Kapital- und Gewinnrücklagen	162

c) Gewinnvortrag/Verlustvortrag	162
d) Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	162
e) Angemessene Eigenkapitalausstattung und Eigenkapitalrendite	162
10. Rückstellungen	164
11. Verbindlichkeiten	166
12. Weitere Passivposten	167
IV. Beurteilung der Gewinn- und Verlustrechnung	168
1. Grundlagen, Gliederung	168
2. Umsatzerlöse und sonstige Erträge	170
3. Materialaufwand	171
4. Personalaufwand	171
5. Abschreibungen	172
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen	174
7. Finanzerträge und -aufwendungen	175
8. Außerordentliche Erträge und Aufwendungen	176
9. Steuern	176
10. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	177
V. Analysen und besondere Berichte	178
1. Bilanzanalyse mit Kennzahlen	178
2. Analyse der Vermögens- und Kapitalstruktur	179
3. Analyse der Finanzierungsstruktur und Liquidität	181
4. Analyse der Rentabilität und des Geschäftserfolgs	182
5. Bezügebericht	185
6. Berichte an Rechnungshöfe und Rechnungsprüfungsstellen ..	185
VI. Umgang mit Verlusten	188
1. Analyse der Ursachen	188
2. Maßnahmen zur Begrenzung der Verluste	189
VII. Feststellung des Jahresabschlusses; Gewinnverwendung	190
1. Beschluss des Aufsichtsrats	190
2. Feststellung des Jahresabschlusses durch den Anteilseigner ..	191
3. Beschluss über die Gewinnverwendung	192
4. Offenlegung	192
VIII. Entlastung des Aufsichtsrats	193
 Kapitel 2. Sommersitzung: Risikomanagement; Compliance	
I. Elemente eines Risikomanagementsystems	194
II. Risikofrüherkennung	195
1. Anhaltspunkte für die Überwachung	195
2. Erkennung und Erfassen von Risiken	197

Inhaltsverzeichnis

3. Bewerten von Risiken	198
4. Bewältigen von Risiken	199
5. Dokumentation und Information	199
III. Wirksamkeit des internen Kontrollsystems	200
IV. Wirksamkeit des Controlling	203
V. Compliance und Korruptionsprävention	204
1. Compliance	204
2. Corporate Governance Bericht	205
3. Korruptionsprävention	206

Kapitel 3. Herbstsitzung: Wirtschaftsplan und strategische Ziele

I. Der Wirtschaftsplan	213
1. Überwachung des Planungswesens	213
2. Aufstellung des Wirtschaftsplans	214
3. Investitionsplan und Vermögensplan	215
4. Erfolgsplan	218
5. Stellenplan/Stellenübersicht	218
6. Änderung des Wirtschaftsplans während des Geschäfts- jahrs	219
II. Mehrjährige Finanzplanung	220
III. Strategische Planung und Zielbild	220
1. Strategische Ausrichtung des Unternehmens	220
2. Zielbild und Ziele	223

Kapitel 4. Wintersitzung: (Quartals-)Berichte; Investitionen

I. (Quartals-)Berichte	227
1. Berichte an den Aufsichtsrat	227
2. Der Quartalsbericht	229
3. Ad-hoc-Berichte an den Aufsichtsrat	231
4. Überwachung des Rechnungswesens	232
5. Überwachung des Finanzmanagements	233
II. Überwachung von Investitionsmaßnahmen	234
1. Durchführung	234
2. Finanzierung	237
3. Abweichung von Plänen und Kostenüberschreitung	238
Stichwortverzeichnis	241