

Inhaltsübersicht

Vorwort

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Leitfragen

Grundbegriffe

Unterlagenliste für die Handmappe des Aufsichtsratsmitglieds

Teil A. Grundlagen für die Überwachung

Kapitel 1. Gegenstand der Überwachung: Öffentliche Unternehmen

Kapitel 2. Organisation der Überwachung: Aufsichtsrat und seine Mitglieder

Kapitel 3. Leitlinie der Überwachung: Öffentlicher Zweck des Unternehmens

Kapitel 4. Überwachung der Geschäftsführung

Teil B. Schwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen im Geschäftsjahr

Kapitel 1. Frühjahrssitzung: Jahresabschluss

Kapitel 2. Sommersitzung: Risikomanagement; Compliance

Kapitel 3. Herbstsitzung: Wirtschaftsplan und strategische Ziele

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

Stichwortverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------|
| Vorwort | V |
| Inhaltsübersicht | VII |
| Inhaltsverzeichnis | IX |
| Abkürzungsverzeichnis | XVII |
| Literaturverzeichnis | XXI |
| Leitfragen | XXIII |
| Grundbegriffe | XXXIX |
| Unterlagenliste für die Handmappe des Aufsichtsratsmitglieds | XLI |
| | |
| Teil A. Grundlagen für die Überwachung | 1 |
| | |
| Kapitel 1. Gegenstand der Überwachung: Öffentliche Unternehmen | 1 |
| | |
| I. Öffentliche Unternehmen und Beteiligungen | 1 |
| 1. Definitionen | 1 |
| a) Öffentliche Unternehmen | 1 |
| b) Beteiligungen | 3 |
| 2. Zusammenwirken der Rechtsgrundlagen von Bund, Ländern und Kommunen | 4 |
| a) Bundeseinheitlich geltende Gesetze | 4 |
| b) Gesetze und Verordnungen, die nur für den Bund oder in den Ländern gelten | 5 |
| c) PCGK des Bundes, der Länder und Kommunen | 5 |
| d) Hinweise für die Beteiligungsführung | 8 |
| e) IDW Prüfungsstandards | 8 |
| 3. Beteiligungsberichte | 9 |
| 4. Geschäftsbericht | 13 |
| | |
| II. Rechtsformen und Organe öffentlicher Unternehmen | 14 |
| 1. Grundsätzliche Rechtsformen und Organe | 14 |
| 2. Die Aktiengesellschaft | 16 |
| | |
| | IX |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 3. Die GmbH | 18 |
| 4. Die Anstalt öffentlichen Rechts/das Kommunalunternehmen | 22 |
| 5. Der Zweckverband | 25 |
| 6. Die Stiftung privaten/öffentlichen Rechts | 26 |
| 7. Die Betriebe und Sondervermögen | 27 |
| a) Bundes- und Landesbetrieb | 27 |
| b) Eigenbetrieb | 27 |
| c) Regiebetrieb | 32 |
| d) Sondervermögen | 32 |
| Kapitel 2. Organisation der Überwachung: Der Aufsichtsrat und seine Mitglieder | 34 |
| I. Bestellung und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern | 34 |
| 1. Zusammensetzung des Aufsichtsrats und Zahl seiner Mitglieder | 34 |
| 2. Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder; Amtszeit | 35 |
| 3. Persönliche Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats | 36 |
| 4. Kenntnisse, Fähigkeiten, fachliche Erfahrungen und Zeit für die Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats | 37 |
| 5. Beendigung der Aufsichtsrats Tätigkeit | 43 |
| 6. Effizienzprüfung | 44 |
| II. Rechte des Aufsichtsrats und seiner Mitglieder | 45 |
| 1. Rechtsgrundlagen | 45 |
| 2. Informationsrechte | 45 |
| a) Berichte an den Aufsichtsrat | 46 |
| b) Einsichts- und Prüfungsrechte | 47 |
| 3. Einberufung von Sitzungen des Aufsichtsrats | 47 |
| 4. Sonstige Rechte | 48 |
| 5. Vergütungen für die Aufsichtsrats Tätigkeit | 48 |
| 6. Kredite an Aufsichtsratsmitglieder | 50 |
| III. Pflichten des Aufsichtsratsmitglieds | 50 |
| 1. Überwachungs- und Beratungspflicht | 51 |
| 2. Sorgfaltspflicht | 54 |
| 3. Treuepflicht | 54 |
| 4. Berichtspflichten | 55 |
| 5. Verschwiegenheitspflicht | 56 |
| 6. Einberufung der Anteilseignerversammlung | 63 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|--|-----------|
| IV. | Haftung von Aufsichtsratsmitgliedern | 64 |
| 1. | Schuldhaft begangene Pflichtverletzung | 64 |
| 2. | Ausschluss von Schadensersatzansprüchen | 68 |
| 3. | Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen des Unternehmens | 69 |
| 4. | Strafbarkeit bei Pflichtverletzungen | 69 |
| 5. | Vermögensschaden-Haftpflichtversicherungen (D&O-Ver- sicherungen) | 70 |
| V. | Innere Ordnung des Aufsichtsrats | 73 |
| 1. | Rechtsgrundlagen; Geschäftsordnung | 73 |
| 2. | Vorsitz des Aufsichtsrats | 74 |
| 3. | Ausschüsse | 76 |
| a) | Bildung | 76 |
| b) | Entscheidungskompetenzen | 77 |
| 4. | Präsidium | 78 |
| VI. | Sitzungen des Aufsichtsrats | 79 |
| 1. | Einberufung | 79 |
| 2. | Vorbereitung | 81 |
| 3. | Ablauf | 82 |
| 4. | Abstimmungen, Beschlüsse | 83 |
| 5. | Protokolle | 85 |
| Kapitel 3. Leitlinie der Überwachung: Der öffentliche Zweck des Unternehmens | | 88 |
| I. | Erfüllung von öffentlichen Zwecken | 88 |
| II. | Angemessener Einfluss der Gebietskörperschaft | 92 |
| 1. | Grundlagen | 92 |
| 2. | Einflussnahme durch den Anteilseigner | 94 |
| a) | Allgemeines | 94 |
| b) | Minderheitsrechte | 97 |
| c) | Zustimmungsvorbehalte | 98 |
| 3. | Einflussnahme durch den Aufsichtsrat | 99 |
| a) | Allgemeines | 99 |
| b) | Weisungen des Anteilseigners | 100 |
| c) | Verständigung mit dem Anteilseigner vor Entschei- dungen | 101 |
| d) | Zustimmungsvorbehalte | 101 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|---|------------|
| III. | Vermeiden von Interessenkonflikten. | 108 |
| 1. | Konflikte zwischen Interessen der Gebietskörperschaft und des Unternehmens | 108 |
| 2. | Interessenkonflikte in der Person des Aufsichtsmitglieds . . | 110 |
| Kapitel 4. Überwachung der Geschäftsführung | | 113 |
| I. | Die Geschäftsführer | 113 |
| 1. | Geschäftsführer, Vorstände und Betriebsleiter. | 113 |
| 2. | Bestellung und Anstellung | 114 |
| 3. | Nebentätigkeiten. | 116 |
| 4. | Umgang mit Interessenkonflikten | 117 |
| 5. | Vergütung der Geschäftsführer. | 119 |
| 6. | Pflichtverletzungen der Geschäftsführer. | 125 |
| II. | Organisation der Geschäftsführung | 126 |
| 1. | Aufgaben der Geschäftsführung | 126 |
| 2. | Geschäftsordnung für die Geschäftsführung. | 127 |
| 3. | Geschäftsverteilung und Zusammenarbeit der Geschäfts- führer | 129 |
| 4. | Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat | 132 |
| Teil B. Schwerpunkte der Aufsichtsratssitzungen im Geschäftsjahr | | 135 |
| Kapitel 1. Frühjahrssitzung: Jahresabschluss | | 135 |
| I. | Grundlagen. | 135 |
| 1. | Unterlagen zur Vorbereitung auf die Sitzung; Rechtsgrund- lagen | 135 |
| 2. | Der Jahresabschluss | 138 |
| 3. | Der Anhang | 139 |
| 4. | Der Lagebericht | 140 |
| 5. | Prüfungspflicht des Aufsichtsrats | 141 |
| 6. | Vorbereitung der Prüfung durch den Prüfungsausschuss . . | 142 |
| II. | Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer | 144 |
| 1. | Aufgaben des Abschlussprüfers | 144 |
| 2. | Bestellung des Abschlussprüfers | 145 |
| 3. | Vorlagepflicht und Auskunftsrecht | 148 |
| 4. | Teilnahme an den Sitzungen des Aufsichtsrats und Prüfungsausschusses | 149 |
| 5. | Prüfungsbericht | 149 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| 6. Bestätigungsvermerk | 151 |
| 7. Verantwortlichkeit und Haftung des Prüfers | 153 |
| 8. Sonderprüfer | 154 |
| III. Beurteilung der Bilanz | 155 |
| 1. Gliederung | 155 |
| 2. Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung | 155 |
| 3. Bilanzpolitik | 159 |
| 4. Die Aktivseite der Bilanz (einer fiktiven GmbH des ÖPNV) | 160 |
| 5. Anlagevermögen | 161 |
| a) Allgemeines | 161 |
| b) Abschreibungen | 163 |
| c) Immaterielle Vermögensgegenstände | 164 |
| d) Sachanlagen | 166 |
| e) Finanzanlagen | 168 |
| 6. Umlaufvermögen | 170 |
| a) Bewertung | 171 |
| b) Vorräte | 171 |
| c) Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände | 172 |
| d) Wertpapiere | 173 |
| e) Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks („Flüssige Mittel“) | 173 |
| 7. Weitere Aktivposten | 173 |
| 8. Die Passivseite der Bilanz (einer fiktiven GmbH des ÖPNV) | 175 |
| 9. Eigenkapital | 175 |
| a) Gezeichnetes Kapital | 176 |
| b) Kapital- und Gewinnrücklagen | 176 |
| c) Gewinnvortrag/Verlustvortrag | 177 |
| d) Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag | 177 |
| e) Angemessene Eigenkapitalausstattung und Eigenkapitalrendite | 177 |
| 10. Rückstellungen | 178 |
| 11. Verbindlichkeiten | 181 |
| 12. Weitere Passivposten | 182 |
| IV. Beurteilung der Gewinn- und Verlustrechnung | 183 |
| 1. Grundlagen; Gliederung | 183 |
| 2. Umsatzerlöse und sonstige Erträge | 184 |
| 3. Materialaufwand | 186 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| 4. Personalaufwand | 186 |
| 5. Abschreibungen | 188 |
| 6. Sonstige betriebliche Aufwendungen | 190 |
| 7. Finanzerträge und -aufwendungen | 190 |
| 8. Außerordentliche Erträge und Aufwendungen | 191 |
| 9. Steuern | 192 |
| 10. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag | 192 |
| V. Analysen und besondere Berichte | 193 |
| 1. Bilanzanalyse mit Kennzahlen | 193 |
| 2. Analyse der Vermögens- und Kapitalstruktur | 195 |
| 3. Analyse der Finanzierungsstruktur und Liquidität | 197 |
| 4. Analyse der Rentabilität und des Geschäftserfolgs | 199 |
| 5. Bezügebericht | 202 |
| 6. Berichte an Rechnungshöfe und Rechnungsprüfungsstellen | 202 |
| VI. Umgang mit Verlusten | 205 |
| 1. Analyse der Ursachen | 205 |
| 2. Maßnahmen zur Begrenzung der Verluste | 206 |
| VII. Feststellung des Jahresabschlusses; Gewinnverwendung | 207 |
| 1. Beschluss des Aufsichtsrats | 207 |
| 2. Feststellung des Jahresabschlusses durch den Anteilseigner | 208 |
| 3. Beschluss über die Gewinnverwendung | 209 |
| 4. Offenlegung | 209 |
| VIII. Entlastung des Aufsichtsrats | 210 |
| Kapitel 2. Sommersitzung: Risikomanagement; Compliance | 212 |
| I. Elemente eines Risikomanagementsystems | 212 |
| II. Risikofrüherkennung | 214 |
| 1. Anhaltspunkte für die Überwachung | 214 |
| 2. Erkennen und Erfassen von Risiken | 215 |
| 3. Bewerten von Risiken | 217 |
| 4. Bewältigen von Risiken | 218 |
| 5. Dokumentation und Information | 218 |
| III. Wirksamkeit des internen Kontrollsystems | 219 |
| IV. Wirksamkeit des Controllings | 222 |

| | | |
|--|--|------------|
| V. | Compliance und Korruptionsprävention. | 223 |
| 1. | Compliance | 223 |
| 2. | Corporate Governance Bericht | 225 |
| 3. | Korruptionsprävention | 226 |
| Kapitel 3. Herbstsitzung: Wirtschaftsplan und strategische Ziele . . | | 234 |
| I. | Der Wirtschaftsplan | 234 |
| 1. | Überwachung des Planungswesens | 234 |
| 2. | Aufstellung des Wirtschaftsplans | 235 |
| 3. | Investitionsplan und Vermögensplan | 237 |
| 4. | Erfolgsplan. | 239 |
| 5. | Stellenplan/Stellenübersicht | 240 |
| 6. | Änderung des Wirtschaftsplans während des Geschäftsjahrs | 240 |
| II. | Mehrjährige Finanzplanung | 241 |
| III. | Strategische Planung und Zielbild | 242 |
| 1. | Strategische Ausrichtung des Unternehmens. | 242 |
| 2. | Zielbild und Ziele. | 245 |
| Kapitel 4. Wintersitzung: (Quartals-)Berichte; Investitionen. | | 249 |
| I. | (Quartals-)Berichte | 249 |
| 1. | Berichte an den Aufsichtsrat | 249 |
| 2. | Der Quartalsbericht | 252 |
| 3. | Ad-Hoc-Berichte an den Aufsichtsrat | 253 |
| 4. | Überwachung des Rechnungswesens | 254 |
| 5. | Überwachung des Finanzmanagements | 256 |
| II. | Überwachung von Investitionsmaßnahmen. | 257 |
| 1. | Durchführung. | 257 |
| 2. | Finanzierung | 260 |
| 3. | Abweichungen von Plänen und Kostenüberschreitung. | 261 |
| Stichwortverzeichnis | | 265 |