

# 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, Ländern, 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 Kommunalunternehmen .....	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

<b>VI. Sitzungen des Aufsichtsrats</b>	<b>71</b>
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

<b>I. Erfüllung von öffentlichen Zwecken</b>	<b>80</b>
<b>II. Angemessener Einfluss der Gebietskörperschaft</b>	<b>84</b>
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
<b>III. Vermeiden von Interessenkonflikten</b>	<b>99</b>
1. Konflikte zwischen Interessen der Gebietskörperschaft und des Unternehmens	99
2. Interessenkonflikte in der Person des Aufsichtsratsmitglieds	101

## Kapitel 4. Überwachung der Geschäftsführung

<b>I. Die Geschäftsführer</b>	<b>104</b>
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
<b>II. Organisation der Geschäftsführung</b>	<b>116</b>
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 Auskunftsrecht .....	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
<b>IV. Beurteilung der Gewinn- und Verlustrechnung .....</b>	<b>168</b>
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
<b>V. Analysen und besondere Berichte .....</b>	<b>178</b>
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
<b>VI. Umgang mit Verlusten .....</b>	<b>188</b>
1. Analyse der Ursachen .....	188
2. Maßnahmen zur Begrenzung der Verluste .....	189
<b>VII. Feststellung des Jahresabschlusses; Gewinnverwendung ....</b>	<b>190</b>
1. Beschluss des Aufsichtsrats .....	190
2. Feststellung des Jahresabschlusses durch den Anteilseigner ..	191
3. Beschluss über die Gewinnverwendung .....	192
4. Offenlegung .....	192
<b>VIII. Entlastung des Aufsichtsrats .....</b>	<b>193</b>
 <b>Kapitel 2. Sommersitzung: Risikomanagement; Compliance</b>	
<b>I. Elemente eines Risikomanagementsystems .....</b>	<b>194</b>
<b>II. Risikofrüherkennung .....</b>	<b>195</b>
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
 <b>Kapitel 3. Herbstsitzung: Wirtschaftsplan und strategische Ziele</b>		
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
 <b>Kapitel 4. Wintersitzung: (Quartals-)Berichte; Investitionen</b>		
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