

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2016 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Institut für den öffentlichen Sektor

# Plötzlich Aufsichtsrat - was nun?

Das Taschenbuch für Aufsichtsräte  
in öffentlichen Unternehmen



Gefördert durch



# Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?

**Das Taschenbuch für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen**

# Inhalt

01	<b>Einführung</b>	8
	Vorwort: Plötzlich Aufsichtsrat – was nun? .....	8
	Anwendungshinweis .....	10
02	<b>Was wird von einem Aufsichtsratsmitglied eines öffentlichen Unternehmens grundlegend erwartet?</b>	11
	Der Aufsichtsrat als Organ des Unternehmens .....	11
	Das höchstpersönliche Mandat .....	12
	Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder .....	12
03	<b>Abgrenzungen zu anderen Gremien und Unternehmensorganen</b>	16
	<b>Was unterscheidet die Aufsichtsratsstätigkeit von einem politischen Mandat im Gemeinderat/Parlament?</b>	16
	<b>Was unterscheidet die Aufsichtsratsstätigkeit von der Tätigkeit in einem Verwaltungsrat?</b>	17
	Den „einen“ Verwaltungsrat gibt es nicht .....	17
	Spezifika von Verwaltungsräten in Sparkassen .....	18
	<b>Was unterscheidet den Aufsichtsrat von der Gesellschafterversammlung und der Geschäftsleitung des Unternehmens?</b>	20
	Zusammensetzung und Sitzungsturnus der Gesellschafterversammlung .....	20
	Aufgaben der Gesellschafterversammlung .....	21
	Aufgaben der Geschäftsleitung .....	23
	Zusammenarbeit des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung .....	24
04	<b>In welcher Art Aufsichtsrat sitze ich?</b>	27
	Obligatorischer und fakultativer Aufsichtsrat .....	27
	Zusammensetzung und Größe des Aufsichtsrats .....	29
	Die Wege der Mandatserlangung .....	30
	Exkurs: Die typischen „Fraktionen“ im Aufsichtsrat .....	30
05	<b>Welche Rechte und Pflichten habe ich als Aufsichtsrat?</b>	33
	Recht auf Teilnahme – Pflicht zur Anwesenheit .....	33
	Recht auf Information – Pflicht zur Verschwiegenheit .....	34
	Überwachung der Geschäftsleitung .....	34
	Beratung der Geschäftsleitung und Mitwirkung bei der strategischen Unternehmensausrichtung .....	38
	Personalkompetenzen .....	38
	Rechnungslegung und Abschlussprüfung .....	39
	Zusammenwirken mit den Gesellschaftern .....	40

06	<b>Was sind Interessenkonflikte und wie gehe ich mit diesen um?</b>	43	14	<b>Wie kann ich Risiken im Unternehmen erkennen und einschätzen?</b>	89
	Konflikte aufgrund eigener persönlicher Interessen .....	44		Was sind Risiken und was ist ein Risikomanagement? .....	89
	Konflikte zwischen den Interessen der Gebietskörperschaft und des Unternehmens .....	45		Vorschriften zum Risikomanagement in öffentlichen Unternehmen .....	90
07	<b>Wer darf mir Weisungen für meine Tätigkeit erteilen?</b>	47		Umsetzung eines Risikomanagements in öffentlichen Unternehmen .....	90
	Rahmenbedingungen bei Weisungen durch die Gebietskörperschaft .....	47	15	<b>Wie hilft mir der Abschlussprüfer bei meiner Aufsichtsratsstätigkeit?</b>	95
	Wer genau kann Weisungen erteilen? .....	48		Einflussmöglichkeiten des Aufsichtsrats .....	95
08	<b>Wem muss und darf ich was unter welchen Umständen berichten?</b>	51		Erweiterung des Prüfungsauftrags nach § 53 HGrG .....	96
	Verschwiegenheit .....	51		Gezielte Nutzung und Interpretation der Berichterstattung .....	97
	Gesonderte Berichtspflichten für Aufsichtsratsmitglieder öffentlicher Unternehmen .....	51	16	<b>Wer unterstützt mich sonst bei meiner Aufsichtsratsstätigkeit?</b>	101
	Unter welchen Umständen darf ich zusätzlich berichten? – Besondere Konfliktlagen .....	54		Beteiligungsmanagement .....	101
09	<b>Muss ich für Fehlentscheidungen persönlich haften?</b>	56		Schulungs- und Fortbildungsangebote .....	102
	Grundlagen der zivilrechtlichen und strafrechtlichen Haftung .....	56	17	<b>Was gibt es bei der Vergütung zu beachten?</b>	105
	Zivilrechtliche Gesamtschuld und strafrechtlich relevante Tatbestände .....	57		Anspruch auf Vergütung .....	105
	Bedingte Haftungsfreistellung bei öffentlichen Aufsichtsratsmitgliedern .....	58		Arten der Vergütung .....	106
	Strategien zur Begrenzung des Haftungsrisikos .....	59		Besteuerung und Abführung der Vergütung .....	106
10	<b>Welche besonderen Aufgaben habe ich als Aufsichtsratsvorsitzender?</b>	62		Publizität .....	107
	Grundlegende Aufgaben .....	62	18	<b>Wann und wie scheidet man aus dem Aufsichtsrat aus?</b>	109
	Was macht einen guten Aufsichtsratsvorsitzenden aus? .....	66		Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern .....	109
11	<b>Wie ist die Arbeit im Gremium organisiert und wie läuft eine Sitzung ab?</b>	68		Ausscheiden von Aufsichtsratsmitgliedern .....	110
	Der Aufsichtsrat als Gremium .....	68		Wie gehe ich mit Unterlagen nach Mandatsende um? .....	111
	Ausschüsse .....	68		Erfolgt eine Übergabe von alten an neue Aufsichtsratsmitglieder? .....	112
	Sitzungen .....	69	19	<b>Was ist eine Effizienzprüfung?</b>	114
	Protokoll .....	71		Effizienzprüfung als Evaluierung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit .....	114
12	<b>Wie erhalte ich branchenspezifische Informationen über mein Unternehmen?</b>	73	20	<b>Nachwort – Und was zeichnet nun ein besonders gutes Aufsichtsratsmitglied aus?</b>	117
	Ausgewählte branchenspezifische Besonderheiten .....	73			
	Hinweise auf Branchenverbände und Datenbanken .....	76		<b>Anhang</b>	120
13	<b>Wie finde ich heraus, wie mein Unternehmen wirtschaftlich dasteht?</b>	78		I Webtipps	120
	Der Jahresabschluss .....	78		II Literaturverzeichnis	120
	Der Lagebericht .....	82		III Verzeichnis der verwendeten Rechtsquellen	123
	Kennzahlen .....	83		IV Schlagwortregister	128
	Wirtschaftsplanung .....	86		Herausgeber	130
	Unterjährige Berichte .....	86		Autoren und Danksagung	131

# 01 Einführung

## Vorwort: Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?

Ein Mandat im Gemeinderat oder die Aufgabe in der öffentlichen Verwaltung wäre an sich schon Auslastung genug, nun kommt auch noch die Entsendung in den Aufsichtsrat eines Beteiligungsunternehmens. Die beiden Mandate haben eine Menge miteinander zu tun, aber auch einiges, was sie grundlegend unterscheidet. Im Gemeinderat beispielsweise ist man Mitglied einer kommunalen Vertretung, um bei der Verwaltung der eigenen Gemeinde zu helfen und für die Bürgerinnen und Bürger am Ort zu wirken. Im Aufsichtsrat steht dies zwar auch im Hintergrund, aber hier ist man Mitglied eines Unternehmensorgans und prinzipiell dem Wohl des Unternehmens verpflichtet. Im ersteren Fall befinden wir uns in der Welt von Politik und Verwaltung, im letzteren Fall hingegen in der Welt der (öffentlichen) Wirtschaft. Das ist auch rechtlich ein erheblicher Unterschied: Auf der einen Seite gilt öffentliches Recht, auf der anderen Handels- und Gesellschaftsrecht.

Von der einen Sphäre in die andere zu wechseln, kann hin und wieder Verständnisfragen auslösen. Dieses Taschenbuch soll dabei helfen, einige dieser Fragen zu klären. Es zeigt an Beispielen, welche Anforderungen die Unternehmenswelt an ein Aufsichtsratsmitglied stellt, wie das Miteinander in diesem Gremium funktioniert und wie die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung ausgestaltet ist, die durch den Aufsichtsrat kontrolliert werden soll. Dazu gehört auch ein Mindestmaß an Verständnis für das, was in dem betreffenden Unternehmen geschieht. Vor allem das Zahlenwerk zu durchschauen, ist eine wesentliche Voraussetzung der Aufsichtsrats Tätigkeit. Hier soll davon die Rede sein, welche Informationen zur Verfügung stehen, wie eine typische Sitzung eines Aufsichtsgremiums abläuft, wie man sich dort verhalten sollte und welche Rechte und Pflichten ein einzelnes Mitglied hat.

Im Gegensatz zu anderer Literatur, die sich ebenfalls mit diesen Themen befasst, sollen hier – leicht verständlich und kurzgehalten – die wichtigsten Grundlagen der Aufsichtsratsarbeit erklärt, Praxistipps von erfahrenen Aufsichtsräten vermittelt und Hinweise zum vertiefenden Selbststudium gegeben werden. Dazu gehört ein spezielles

Internetangebot ([www.publicgovernance.de/aufsichtsrat](http://www.publicgovernance.de/aufsichtsrat)), das die aktuellen Informationen, Gerichtsurteile sowie eine aktualisierte Linkliste aller im Rahmen dieser Publikation genannten, online verfügbaren Literaturempfehlungen enthält. Zudem besteht eine spezifische Gruppe im sozialen Netzwerk XING ([www.xing.com/net/publicgovernance](http://www.xing.com/net/publicgovernance)), in der Fragen im Kreis von Experten diskutiert werden können.

Wenn das kleine Buch Botschaften vermitteln will, dann diese: Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte erfüllen eine wichtige und sehr verantwortungsvolle Aufgabe, vor der man jedoch trotz der Haftungsdrohung keine Angst haben sollte. Und: Schweigende Anwesenheit allein reicht nicht aus, Aufsichtsrats Tätigkeit manifestiert sich nicht zuletzt durch Fragen an die Geschäftsleitung. Dabei gilt: Dumme Fragen gibt es nicht. Dumm wäre, in den entscheidenden Situationen gar keine Frage gestellt zu haben. Welche Situation die entscheidende war, weiß man oftmals jedoch erst hinterher, wenn bekanntermaßen alle schlauer sind.

Kurz gesagt: Dieses Taschenbuch will dabei helfen, rechtzeitig vorher schlau zu sein. Denn wer auf Grundlage angemessener Informationen vernünftigerweise annehmen durfte, zum Wohle des Unternehmens zu handeln, den trifft keine Haftung. So steht es in §93 Abs.1 Satz 2 des Aktiengesetzes (AktG)...

... und damit sind wir schon mitten im Thema!

Berlin, November 2016

### Mathias Oberndörfer

Partner, Bereichsvorstand Öffentlicher Sektor  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Mitglied des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V.

### Anwendungshinweis

Die Anforderungen, die an Aufsichtsräte gestellt werden, sind zunächst einmal für alle Unternehmen gleich, d.h. sie gelten sowohl in den Unternehmen der Privatwirtschaft als auch in Unternehmen im Besitz der öffentlichen Hand. Besonderheiten für die Mitglieder von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen werden darüber hinaus in diesem Buch jeweils gesondert besprochen und vermerkt. Ein **Schwerpunkt** liegt dabei **auf der Rechtsform der GmbH**, da diese die häufigste Rechtsform von öffentlichen Unternehmen mit gesondertem Aufsichtsorgan darstellt. Eigentümer öffentlicher Unternehmen sind meist Kommunen, die Bundesländer oder der Bund. Da sich etwa 90 Prozent der Unternehmen jedoch in kommunalem Besitz befinden, wird im Rahmen dieses Buches meist die **Kommune als Beispiel für die öffentliche Hand** herangezogen.

In den folgenden Kapiteln werden häufig Regelungen des Aktiengesetzes genannt. Diese gelten dabei nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern in der Regel auch für alle GmbHs mit **gesetzlich vorgeschriebenem (= obligatorischem) Aufsichtsrat** (betrifft GmbHs mit mehr als 500 Arbeitnehmern). Auf einige Artikel des AktG wird in § 52 GmbH-Gesetz (GmbHG) explizit verwiesen<sup>1</sup>, einigen weiteren Regelungen des Aktiengesetzes wird eine Ausstrahlungswirkung auf andere Kapitalgesellschaften – wie z. B. GmbHs – zuerkannt.

Bei kleineren GmbHs mit **nicht gesetzlich vorgeschriebenem (= fakultativem/freiwilligem) Aufsichtsrat** – eine nicht seltene Konstellation bei öffentlichen Unternehmen – sind von AktG und GmbHG abweichende Regelungen im Gesellschaftsvertrag möglich. Diese können dem jeweiligen Gesellschaftsvertrag entnommen werden.<sup>2</sup>

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>1</sup> § 52 GmbHG verweist explizit auf folgende Regelungen des Aktiengesetzes: § 90 Abs. 3, 4, 5 Satz 1 und 2, § 95 Satz 1, § 100 Abs. 1 und 2 Nr. 2 und Abs. 5, § 101 Abs. 1 Satz 1, § 103 Abs. 1 Satz 1 und 2, §§ 105, 107 Abs. 3 Satz 2 und 3 sowie Abs. 4, §§ 110 bis 114, 116 AktG in Verbindung mit § 93 Abs. 1 und 2 Satz 1 und 2, § 124 Abs. 3 Satz 2 sowie §§ 170, 171, 394 und 395 AktG.

<sup>2</sup> Nähere Erläuterungen zu fakultativen und obligatorischen Aufsichtsräten finden Sie in Kapitel 4.

## 02 Was wird von einem Aufsichtsratsmitglied eines öffentlichen Unternehmens grundlegend erwartet?

### Fall aus der Praxis:<sup>3</sup>

Stadtrat Harald Huber ist ungelernter Arbeiter. Er soll zum Aufsichtsratsmitglied der städtischen Wohnungsbaugesellschaft „Leben & Wohnen GmbH“ bestellt werden. Der Beteiligungsreferent in der Stadtverwaltung, Benno Bedächtig, hat Bedenken gegen die Bestellung.



### Der Aufsichtsrat als Organ des Unternehmens

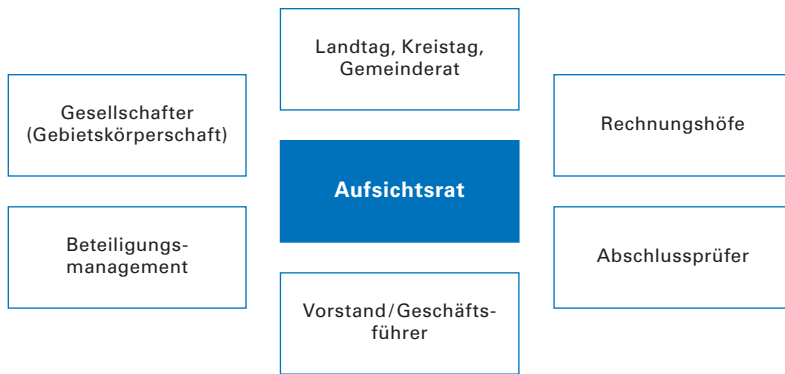
Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind ein Teil des Unternehmens und somit grundsätzlich dessen Wohlergehen verpflichtet.

Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen sind allerdings **„Diener zweier Herren“** (Gemeinde und Unternehmen) und infolgedessen neben dem Gesellschaftsrecht auch dem öffentlichen Recht (z. B. in Form der Kommunalverfassung) verpflichtet. Dies hat zum einen Auswirkungen auf die Berichtspflichten an die entsendende Gebietskörperschaft (vgl. Kapitel 8), da diese Pflichten im Konflikt mit der Verschwiegenheitspflicht stehen können (vgl. Kapitel 5). Zum anderen betrifft dies die Ausübung des öffentlich-rechtlich gebotenen Einflusses (vgl. Kapitel 7), der in einem Konflikt zu der Verpflichtung, das Wohl des Unternehmens zu fördern, stehen kann. Hinzu kommt, dass sich der Aufsichtsrat eines öffentlichen Unternehmens in einem komplexen Umfeld sehr verschiedener Akteure mit jeweils sehr unterschiedlichen Interessen bewegt, mit denen er sich im Rahmen seiner Tätigkeit auseinandersetzen muss (vgl. Abbildung 1).

Da der Aufsichtsrat öffentlicher Unternehmen aber zuvorderst ein Gesellschaftsorgan darstellt, sind die Mitglieder eines solchen unabhängig dem **Gesellschaftsrecht verpflichtet**. Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen sind daher besonders der Gefahr spezifischer Interessenkonflikte ausgesetzt (vgl. Kapitel 6).

<sup>3</sup> Ein Lösungsansatz des einleitenden Fallbeispiels folgt immer am Ende des Kapitels.

Abbildung 1: Corporate Governance-Akteure in Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung



Quelle: PublicGovernance (Frühjahr 2006): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. S. 7

### Das höchstpersönliche Mandat

Ausgehend vom Aktienrecht ist das Aufsichtsratsmandat ein höchstpersönliches Mandat, das von den Mitgliedern **nur in eigener Person** wahrgenommen werden kann.<sup>4</sup> In einer GmbH mit obligatorischem Aufsichtsrat (vgl. Kapitel 4) sowie in einer AG ist daher keine **Stellvertretung** zulässig. In der GmbH mit fakultativem Aufsichtsrat ist je nach genauer Regelung im Gesellschaftsvertrag eine **Stellvertretung** möglich. In diesem Fall ist das verhinderte Mitglied verpflichtet, den Stellvertreter umfassend zu den anstehenden Tagesordnungspunkten zu informieren und diesem somit eine hinreichende Kontroll- und Entscheidungsgrundlage zu ermöglichen.

Ist im Gesellschaftsvertrag keine Stellvertreterregelung enthalten, kann das Aufsichtsratsmitglied in der Regel alternativ eine „**Stimmbotschaft**“ abgeben<sup>5</sup>, d. h. es teilt dem Aufsichtsratsvorsitzenden vor der Sitzung schriftlich sein Abstimmungsverhalten zu den einzelnen Tagesordnungspunkten mit.

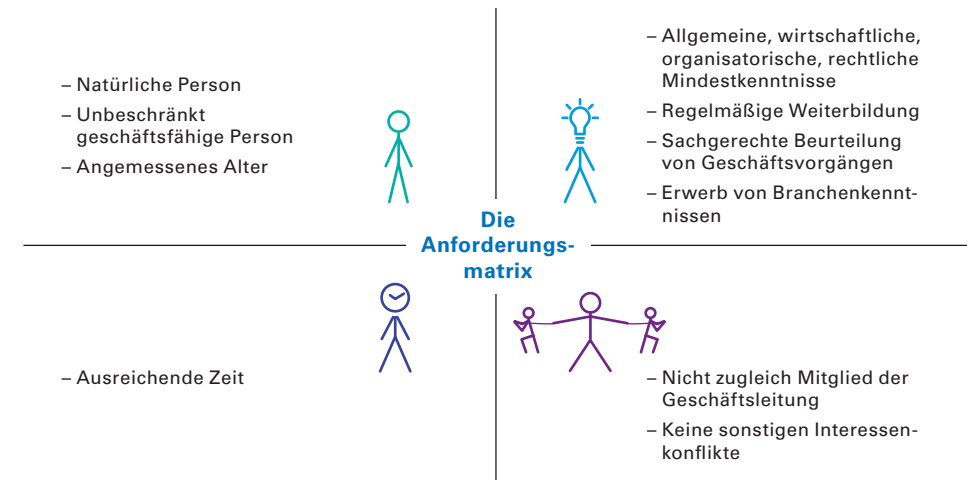
### Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder

An die Person des Aufsichtsratsmitglieds sind spezifische Anforderungen gestellt, die die Eigenschaften derselben, ihre fachliche Qualifikation, ihre zeitliche Verfügbarkeit, den Umgang mit und die Vermeidung von Interessenkonflikten sowie die Unabhängigkeit betreffen.

Zunächst muss ein Aufsichtsratsmitglied eine **natürliche<sup>6</sup> und unbeschränkt geschäftsfähige<sup>7</sup> Person** sein, die eine **angemessene Altersgrenze** nicht über- und unterschreiten soll<sup>8</sup>. Unbeschränkt

4 § 111 Abs. 6 AktG  
5 § 108 Abs. 3 AktG  
6 § 100 Abs. 1 Satz 1 AktG  
7 Ebenda  
8 Vgl. z. B. PCGK Bund 2009, 5.2.2

Abbildung 2: Die Anforderungsmatrix



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V., 2016

geschäftsfähig heißt hierbei mindestens 18 Jahre alt und keiner gesetzlichen Betreuung unterliegend. Was eine „angemessene“ Altersgrenze ist, darf in der Regel jedes Unternehmen selbst festlegen.

Fachliche Qualifikation wird insofern gefordert, dass die Amtsausübung laut Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH) „**Mindestkenntnisse allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art** voraussetzt, „die erforderlich sind, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können.“<sup>9</sup> Die Mindestkenntnisse betreffen besonders den Bereich des **Rechnungswesens**.

Von ihnen unterschieden werden **Spezialkenntnisse**, also Kenntnisse, die für die Beurteilung komplizierter oder besonderer Unternehmensprobleme erforderlich sein können.<sup>10</sup> Wichtig ist hier nicht, dass jedes Aufsichtsratsmitglied in allen Bereichen des Unternehmens umfassendes Spezialwissen aufweist. Vielmehr ist darauf zu achten, dass die Summe der Fachkenntnisse aller Aufsichtsratsmitglieder das Unternehmen und seine verschiedenen Bereiche widerspiegelt.<sup>11</sup> Hierzu zählen auch spezielle **Branchenkenntnisse**. Um diese Qualifikation zu bewahren und zu erweitern, sollten die Mitglieder des Aufsichtsrats an regelmäßigen **Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen** teilnehmen (vgl. auch Kapitel 16).

Eine ausreichende **zeitliche Verfügbarkeit** ist unerlässlich für die Amtsausübung.<sup>12</sup>

9 BGH, Urteil vom 15. November 1982, Az.: II ZR 27/82; ebenso OLG Frankfurt a. M., Urteil vom 18. November 2010, Az.: 5 U 110/08  
10 Vgl. BGHZ 85, 296  
11 Vgl. ebenda  
12 Vgl. z. B. PCGK Bund 2009, 2.2.5

Um Interessenkonflikte zu vermeiden und die **Unabhängigkeit** zu wahren, darf das Aufsichtsratsmitglied nicht zugleich in der Geschäftsleitung des Unternehmens sein<sup>13</sup> und keinen sonstigen Interessenkonflikten unterliegen (z.B. gleichzeitig ein wichtiger Lieferant des Unternehmens sein oder Funktionen beim direkten Wettbewerber innehaben; vgl. auch Kapitel 6).



#### Praxistipps:

- Prüfen Sie vor Beginn Ihrer Tätigkeit, ob Sie ausreichend Zeit für die Aufgabe erübrigen können (rechnen Sie mit bis zu 20 Stunden im Monat).
- Fragen Sie sich vor Ihren Entscheidungen immer: „Nützt das Geschäft meinem Unternehmen oder (nur) einem Dritten?“
- Vermeiden Sie etwaige Interessenkonflikte bzw. legen Sie diese offen.
- Nutzen Sie die Schulungsmöglichkeiten auch in Ihrem eigenen Interesse und schalten Sie, wenn nötig, Berater oder Spezialisten ein. Bei einer möglichen Haftung gilt ein objektiver Maßstab, nicht das individuelle Können und Verstehen.
- Fragen Sie, falls notwendig, selbst nach Schulungen (z. B. bei dem zuständigen Beteiligungsmanagement). Sie stehen in der Verantwortung, Ihre fehlenden Fachkenntnisse aufzuarbeiten.
- Beziehen Sie eindeutig Stellung und vertreten Sie Ihre Meinung.



#### Literaturhinweise zur Vertiefung:<sup>14</sup>

- PublicGovernance (Frühjahr 2006): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. Online unter: [www.publicgovernance.de/docs/PG\\_I\\_2006\\_Rechte\\_und\\_Pflichten\\_AR\\_neu\\_\(XING-Hinweis\).pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/PG_I_2006_Rechte_und_Pflichten_AR_neu_(XING-Hinweis).pdf)
- PublicGovernance (Frühjahr 2014): Öffentliche Aufsichtsräte – Zusammensetzung und Qualifikation. Online unter: [www.publicgovernance.de/docs/PG\\_Fruehjahr2014\\_Fokus\\_Oeffentliche\\_Aufsichtsräte\\_Zusammensetzung\\_und\\_Qualifikation.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/PG_Fruehjahr2014_Fokus_Oeffentliche_Aufsichtsräte_Zusammensetzung_und_Qualifikation.pdf)
- PublicGovernance (Sommer 2013): Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen – Vergleich zu Konzeption und Governance-Praxis. Online unter: [www.publicgovernance.de/docs/PublicGovernance\\_Sommer\\_2013.pdf](http://www.publicgovernance.de/docs/PublicGovernance_Sommer_2013.pdf)
- Keßler, Jürgen (2009): Die Rechtsstellung kommunaler Aufsichtsräte. In: Ossola-Haring, Claudia: Die GmbH mit kommunaler Beteiligung und die gemeinnützige GmbH, S. 77–81

<sup>13</sup> § 105 Abs. 1 AktG

<sup>14</sup> Eine aktuelle Linkliste aller online verfügbaren Literaturhinweise dieses Taschenbuchs finden Sie unter: [www.publicgovernance.de/ar-taschenbuch\\_linkliste](http://www.publicgovernance.de/ar-taschenbuch_linkliste).

#### Rechtsquellen:

- § 100 AktG – Persönliche Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder
- § 105 AktG – Unvereinbarkeit der Zugehörigkeit zum Vorstand und zum Aufsichtsrat
- § 108 Abs. 3 AktG – Teilnahme abwesender Mitglieder an der Beschlussfassung des Aufsichtsrats
- § 110 AktG – Einberufung des Aufsichtsrats
- § 111 AktG – Höchstpersönlichkeit des Aufsichtsratsmandats
- § 112 AktG – Vertretung der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern
- BGH, Urteil vom 15. November 1982, Az.: II ZR 27/82 – Zulässigkeit der externen Beratung eines einzelnen Aufsichtsratsmitglieds bei Auslage des Abschlussprüfungsberichts
- § 52 GmbHG – Aufsichtsrat
- OLG Frankfurt a. M., Urteil vom 18. November 2010, Az.: 5 U 110/08 – Gesamtschuldnerische Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat bei Pflichtverletzung



#### Lösungsansatz für den Praxisfall:

Eine abschließende Liste von zulässigen Berufen oder bestimmten Ausbildungsgängen gibt es nicht. Nicht jedes Aufsichtsratsmitglied muss eine kaufmännische Ausbildung haben, Jurist oder Steuerberater sein. Entscheidend ist, ob das Mitglied die für die Aufgabe notwendigen Kenntnisse aufweist. Diese kann man sich auch jenseits des Berufs erarbeiten, etwa durch Schulungen.





## IV. Schlagwortverzeichnis

**Abberufung** ..... 17–21, 25, 48, 58, **109–113**  
**Abführung der Vergütung** ..... 106–107  
**Abschlussprüfung** ..... 35, **39–40**, 69, **95–100**  
**Abschlussstat** ..... 78  
**Abwesenheit von Sitzungen** ..... 41–42  
**Altersgrenze** ..... 12–13  
**Anstalt öffentlichen Rechts** ..... 29–30  
**Anteilseigner/Gesellschafter** ..... 20–24, 32, **40–41**, 48–49, 64–65, 81, 92  
**Anteilseignerversammlung/**  
**Gesellschafterversammlung** ..... **20–23**, 25–26, 37, 40–41, 44, 48–49, 64–65, 109–110  
**Arbeitnehmervertreter** ..... **28–29**, 32, 107, 110  
**Audit Committee/Prüfungsausschuss** **40**, 69, 95  
**Aufbewahrung von Dokumentationen** ..... 111  
**Aufsichtsratsmitglied von Amts wegen** ..... 30  
**Aufsichtsratsvorsitz** ..... 12, 28, 30, 33, 41, 54, **62–71**, 93, 103, 105, 112, 114–115, 117  
**Aufwandsentschädigung** ..... 105  
**Ausschuss** 33, 36, 40, 52–53, 62–63, **68–69**, 114  
**Beauftragung von externen Leistungen** ..... 65  
**Benchmarking/Vergleichswerte** ... **74–77**, 87, 115  
**Beratung der Geschäftsleitung** ..... 24–25, **38**  
**Berichterstattung** .. 24–25, **34–35**, 40, 52, 96–99  
**Berichtskontrolle** ..... 36  
**Beschlussfähigkeit** ..... **33**, 63  
**Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers** 78, **97**  
**Bestellung** ..... 21, **25**, 30, 38, 109, 112  
**Besteuerung der Vergütung** ..... 106  
**Beteiligungsmanagement/Beteiligungs-**  
**manager/Beteiligungsverwaltung** ..... 31, 34, 53–54, 65, 70, **101–104**, 117  
**Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse** .. 34, **51–52**  
**Betriebsführung** ..... 23  
**Betriebsrat** ..... 53  
**Bezüge** ..... 105–108  
**Bilanz** ..... 23, **79–83**, 99  
**Bilanzpolitik** ..... 79  
**BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz)** 40  
**Branchenkenntnisse** ..... 13, **73–77**, 102  
**Branchenverbände** ..... 74–76  
**Bruttoumsatz** ..... 82  
**Buchführung** ..... **23**, 36  
**Business Judgement Rule** ..... 58  
**Compliance/Compliance Management** ..... 24, 59–60, 75, 89, **91**  
**Corporate Governance** ..... **11–12**, 90–91  
**Datenbank** ..... **74–76**, 87  
**Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)** ..... 28–29  
**EBITDA** ..... 36, **82**  
**Effizienzprüfung/Evaluation** ..... 114–116  
**Eigenkapital** ..... **80–85**, 97  
**Eigentümerziele** ..... 32, **102–103**  
**Entlastung** ..... 21, 25, **40**, 110  
**Erweiterung des Prüfungsauftrags** ..... 96  
**Externe Beratung** ..... 65–66  
**Fahrlässigkeit** ..... 56–58  
**fakultativer Aufsichtsrat** ..... 10, 12, **27–28**, 32, 38, 45, 58–49, 58–59, 95, 110  
**Finanzberichterstattung** ..... 39  
**Fortbildung** ..... 13, 59, **102–103**  
**Fragerecht (gegenüber**  
**Abschlussprüfer)** ..... 35, 40, **95**, 99  
**Fraktionsproporz** ..... **30**, 65  
**Gemeindeordnung** ..... 17, **28–30**, 42, 47–48, 52–53, 58, 96, 111, 113  
**Geschäftsordnung** ..... **20**, 22, 25, 39, 62, 65, 68  
**Geschenke** ..... 57  
**Gesellschafter (s. auch Anteilseigner)** ..... 20–24, 32, **40–41**, 48–49, 64–65, 81, 92  
**Gesellschafterversammlung**  
**(s. auch Anteilseignerversammlung)** ..... **20–23**, 25–26, 37, 40–41, 44, 48–49, 64–65, 109–110  
**Gesellschaftsrecht** ..... 8, **11**, 47, 64  
**Gesellschaftsvertrag/Unternehmenssatzung** ..... 10, 12, **18–24**, 27–29, 32–34, 37–38, 41, 46, 48–49, 53, 62, 65, 70, 91, 105, 109–110, 113  
**Gestaltende Überwachung** ..... 36  
**Gewinn- und Verlustrechnung** .. 23, 74, **79–81**, 99  
**Gewinnausschüttung** ..... 81  
**Gutgläubigkeit** ..... 58  
**Haftung** ..... 9, 14, 33, 35, 40–42, 45, 49, **56–59**, 102–103, 111

**Haftungsfreistellung** ..... 45, 49, **58**  
**Haftungsvoraussetzungen** ..... 56  
**Haushaltsgrundsätzegesetz/HGrG** ..... 40, 78, 90, **96–97**, 99  
**Interessenkonflikt** ..... 11–14, **43–46**, 109  
**Internes Kontrollsystem/IKS** ..... 40, 69, **91**  
**Interne Revision** ..... 36, 40, 69, **92**  
**Jahresabschluss** ..... 21, 23, 39–40, 53, **78–79**, 82–83, 86–88, 95–99, 107  
**Jahresergebnis** ..... **81–83**, 98  
**Kennzahlen** ..... 36, 45, 73, 77, **82–86**  
**Kontrolle der Geschäftsleitung** .. 24–25, 27, **34–37**  
**Krisenprävention** ..... 36  
**Lagebericht** ..... 23, 78–79, **81–83**, 88, 97–99  
**Liquidität** ..... 25, 36, 81–82, **84–85**, 96  
**Mandatserlangung** ..... 29–30  
**Mindestkenntnisse** ..... **13**, 75, 102  
**Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)** .. **28–29**, 32  
**Nicht finanzielle Leistungsindikatoren** ..... 82  
**obligatorischer Aufsichtsrat** .... 10, 12, **27–28**, 37, 45, 48, 68, 95  
**Öffentlichkeit** ..... 31, **52–54**, 64, 97  
**Ordnungsmäßigkeit** ..... **36**, 39, 70, 96  
**Personalkompetenzen** ..... 38–39  
**Pflichtverletzung** ..... 18, **56**, 58, 109  
**Presseanfragen** ..... 16  
**Protokoll** ..... 49, 59–60, 62–63, 66, 68, **70–72**, 93, 102, 118  
**Prüfungsausschuss (s. auch Audit Committee)** ... **40**, 69, 95  
**Prüfungsschwerpunkte** ..... 39  
**Public Corporate Governance Kodex/**  
**Kodizes (PCGK)** **24**, 44, 90, 107, 109–110, 114–116  
**Publizität (der Vergütung)** ..... 107  
**Quartalsbericht** ..... 86–88  
**Rechnungshof** ..... 12, **44**, 102  
**Rechnungslegung** ..... 35, **39–40**, 69, 74–75, 78, 97, 99  
**Rechte und Pflichten** ..... 17, **33**  
**Rechtmäßigkeit** ..... **36**, 62  
**Rentabilität** ..... 24–25, **82–83**, 96–97  
**Repräsentation** ..... 62–64  
**Risikomanagement** .. 24, 36, 40, 69, 75, **89–94**, 96  
**Sachverständige** ..... **62–67**, 70  
**Schulung** ... 13–15, 59, 73, 88, **102–104**, 117–118  
**Sitzungsgeld** ..... 105–106  
**Sitzungsturnus** ..... 20, **69**  
**Sparkassen** ..... 28  
**Stellvertreter/Stellvertretung** .. **12**, 21, 62, 70, 105  
**Stimmbote/Stimmbotschaft** ..... **12**, 41  
**Strafrechtliche Sanktionen** ..... 58–59  
**Strategie/Unternehmensstrategie** ..... 18, 24–25, 34, **38**, 42, 52, 59, 118  
**Teilnahme von Dritten** ..... **70**, 115  
**Teilnahmepflicht/Pflicht zur Teilnahme** ..... 33  
**Übergabe** ..... 112  
**Überwachung der Geschäftsleitung** ..... 20–21, 25, **34–42**, 68–69, 73, 95–97  
**Umlaufbeschluss** ..... 33  
**Unabhängigkeit** ..... 12, 14, **44**  
**Unterjährige Berichte** ..... 86  
**Unterlagen** ..... 21, 63, 66, 70, 97, 102, **111**, 117  
**Unternehmenssatzung**  
**(s. auch Gesellschaftsvertrag)** ..... 10, 12, **18–24**, 27–29, 32–34, 37–38, 41, 46, 48–49, 53, 62, 65, 70, 91, 105, 109–110, 113  
**Unternehmensstrategie (a. auch Strategie)** .. 34, 38  
**Vergleichswerte (s. auch Benchmarking)** .. **74–77**, 87, 115  
**Vergütung** ..... 24, 38–39, **105–108**  
**Verschwiegenheit** ..... 11, 34, **51–55**, 111–112  
**Verwaltungsrat** ..... **17–19**, 28–30, 74  
**Verwandte** ..... 45  
**Vorbereitung der Sitzungen/**  
**Sitzungsvorbereitung** ..... 59–60, 62–63, **70**, 117  
**Vorsatz** ..... 56–57  
**Vorteilsannahme** ..... 59  
**Weisung/Weisungsrecht** ..... 22–26, 45, **47–50**, 52, 58–59  
**Wirtschaftsplan** ..... 86–87  
**Zusammensetzung des Aufsichtsrats** .... **27–30**, 63, 65  
**Zustimmungsvorbehalt** ..... 24–25, **37**, 42, 93  
**Zweckmäßigkeit** ..... **36**, 39

## ZUM HERAUSGEBER

Das von KPMG geförderte Institut für den öffentlichen Sektor e.V. wurde 2005 gegründet, um die Modernisierung des öffentlichen Sektors und die Governance-Diskussion in öffentlichen Unternehmen aktiv zu begleiten. Es betreibt eigene Forschungs- und Publikations-tätigkeit auf den Gebieten Public Management und Public Corporate Governance und bietet vor allem Praktikern ein Forum für Austausch und Diskussion.

Das Institut gibt vierteljährlich die Fachpublikation „PublicGovernance – Zeitschrift für öffentliches Management“ heraus. Es kooperiert mit wissenschaftlichen Einrichtungen und veranstaltet Fachseminare sowie Diskussionsrunden mit Entscheidungsträgern aus dem öffentlichen Bereich. Das Institut versteht sich als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Praxis des öffentlichen Sektors.

Publikationen und Forschungsergebnisse sind bereitgestellt unter:  
[www.publicgovernance.de](http://www.publicgovernance.de)

Mehr Informationen zur Arbeit als Aufsichtsratsmitglied in einem öffentlichen Unternehmen finden sich unter:  
[www.publicgovernance.de/aufsichtsrat](http://www.publicgovernance.de/aufsichtsrat)

Auf der Netzwerk-Plattform XING moderiert das Institut die Gruppe „Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen“. Diese dient als Plattform für den kontinuierlichen aktuellen Informationsaustausch zum Aufsichtsratsmandat:  
[www.xing.com/net/publicgovernance](http://www.xing.com/net/publicgovernance)

### Kontakt

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.  
Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin  
T +49 30 2068 2060  
de-publicgovernance@kpmg.com

## AUTOREN

**Michael Plazek, Ferdinand Schuster, Jana Teich**

## DANKSAGUNG

Für Mitwirkung, Rat und Hilfe bei diesem Taschenbuch bedankt sich das Institut für den öffentlichen Sektor e.V. sehr herzlich bei WP StB Diethelm Harwart, RA Dr. Jan Seidel, RA Dr. Ulrich Blaschke, Staatssekretär Henner Bunde, Dr. Bernd Lüthje, Holger Neumann, Dr. Volker Oerter, Prof. Dr. Hannes Rehm, Magistratsdirektor Lars Scheider und RA Dr. Axel Smend.

### Kurzbeschreibung

Speziell für Mandatsträger, die als Mitglied des Gemeinderats bzw. Parlaments oder von Amts wegen in einen Aufsichtsrat eines öffentlichen Unternehmens berufen werden, fehlt es bislang an einer niedrigschwelligen Einstiegslektüre für ihre oftmals neue Tätigkeit. Das vom Institut für den öffentlichen Sektor e.V. herausgegebene handliche Taschenbuch „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun“ soll dabei helfen, diese Lücke für Aufsichtsratsmitglieder in Kommunal-, Landes- und Bundesunternehmen zu schließen.

Das Buch berücksichtigt die Besonderheiten der Überwachungstätigkeit in öffentlichen Unternehmen und enthält Tipps für die alltägliche Arbeit sowie zur Bewältigung der Herausforderungen im Aufsichtsrat. Fallbeispiele dienen der Veranschaulichung. Literaturempfehlungen, Webhinweise und eine Rechtsquellenübersicht zur Vertiefung der einzelnen Inhalte runden die Darstellungen ab.

Schutzgebühr: 10,- Euro