



Aufsichtsräte

in städtischen Gesellschaften

Nachschlagewerk für von der Hansestadt Lübeck bestellte Aufsichtsratsmitglieder

Version: April 2026

Informationen finden Sie unter: www.luebeck.de/beteiligungen

Hansestadt Lübeck
Der Bürgermeister
Bereich Haushalt und Steuerung
Abteilung Beteiligungscontrolling
Fünfhausen 21-25 | 23552 Lübeck
(0451) 115
beteiligungscontrolling@luebeck.de
www.luebeck.de



Inhalt	
Abkürzungsverzeichnis.....	4
Vorwort.....	5
1 Beteiligungen der Hansestadt Lübeck.....	6
1.1 Städtisches Beteiligungsportfolio.....	6
1.2 Rechtlicher Rahmen und Public Corporate Governance	7
1.2.1 Kommunalwirtschaftsrecht.....	7
1.2.2 Gesellschaftsrecht	8
1.2.3 Beihilfenrecht	9
1.2.4 Hauptsatzung.....	10
1.2.5 Lübecker Public Corporate Governance Kodex (PCGK).....	10
1.3 Beteiligungscontrolling.....	12
1.3.1 Organisation	12
1.3.2 Aufgaben.....	12
1.3.3 Datenverarbeitung	14
2 Aufsichtsrat in einer städtischen Gesellschaft.....	15
2.1 Stellung des Aufsichtsrats in einer GmbH	15
2.2 Aufgaben	15
2.2.1 Überwachung und Beratung der Geschäftsführung	15
2.2.2 Zustimmungsvorbehalte	16
2.2.3 Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung	17
2.2.4 Frauenförderplan.....	18
2.2.5 Jahresabschlussprüfung und Bericht des Aufsichtsrats	18
2.2.6 Empfehlungen an die Gesellschafterversammlung.....	20
2.3 Verhältnis zu anderen Organen.....	21
2.3.1 Gesellschafterversammlung.....	21
2.3.2 Städtische Gremien (Bürgerschaft, Ausschüsse).....	23
2.4 Aufsichtsratsvorsitz.....	24
2.5 Sitzungen und Beschlüsse.....	25
2.5.1 Einberufung, Sitzungsturnus	25
2.5.2 Sitzungsform (Präsenz, virtuell oder hybrid).....	26
2.5.3 Teilnahme.....	26
2.5.4 Verhinderungsfall, Stimmbotschaften.....	27
2.5.5 Sitzungsleitung	28
2.5.6 Beschlussfassung in Sitzungen.....	28



2.5.7	Beschlussfassung außerhalb von Sitzungen (Umlaufverfahren)	32
2.5.8	Sitzungsnachbereitung	33
2.6	Effizienzprüfung	33
3	Mitgliedschaft im Aufsichtsrat	34
3.1	Persönliche Voraussetzungen	34
3.2	Mandatsverleihung, Mandatszeit und Mandatsende	35
3.2.1	Mandatsverleihung	35
3.2.2	Mandatszeit	36
3.2.3	Mandatsende	36
3.3	Rechte und Pflichten	37
3.3.1	Informationsrechte	37
3.3.2	Sorgfaltspflicht	38
3.3.3	Weisungen	38
3.3.4	Verschwiegenheit	39
3.3.5	Auswahl und Bestellung von Abschlussprüfer:innen	40
3.3.6	Fortbildung	41
3.4	Interessenskonflikte, Compliance	41
3.5	Haftung und Versicherung	42
3.6	Entlastung	43
3.7	Bezüge	43
4	Jahresabschluss und Wirtschaftsplan	45
4.1	Jahresabschluss und Lagebericht	45
4.1.1	Aufstellung und Prüfung	45
4.1.2	Aufbau und Rechtsgrundlagen	47
4.1.3	Funktionen	50
4.2	Wirtschaftsplan	52
5	Weiterführende Informationen	54



Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AktG	Aktiengesetz
ARM	Aufsichtsratsmitglied
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (Drittelbeteiligungsgesetz)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH-Gesetz)
GO	Gemeindeordnung für Schleswig-Holstein
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GstG	Gesetz zur Gleichstellung der Frauen im öffentlichen Dienst (Gleichstellungsgesetz)
HGB	Handelsgesetzbuch
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätze-gesetz)
KPG	Gesetz über die überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften und die Jahresabschlussprüfung kommunaler Wirtschaftsbetriebe (Kommunalprüfungsgesetz)
PCGK	(Lübecker) Public Corporate Governance Kodex
TO	Tagesordnung
TOP	Tagesordnungspunkt
UmwG	Umwandlungsgesetz

Vorwort

Dieses Nachschlagewerk ist für Sie gedacht, wenn Sie von der Lübecker Bürgerschaft zum Mitglied des Aufsichtsrats einer Gesellschaft der Hansestadt Lübeck bestellt wurden. Es soll Ihnen dabei helfen, Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten besser verstehen und wahrnehmen zu können.

Zum Aufsichtsrat im Allgemeinen und (in geringerem Umfang) auch zu kommunalen Aufsichtsräten findet sich ausführlichere Literatur auf dem Markt, die durch diese Broschüre nicht ersetzt werden soll.¹ Mit diesem kompakten Nachschlagewerk erläutern wir Ihnen u. a. Besonderheiten, die sich im Rahmen der Beteiligungssteuerung speziell der Hansestadt Lübeck herausgebildet haben. Das vorliegende Dokument befreit Sie aber nicht von der allein Ihnen bei der Amtsausübung obliegenden Verantwortung. Es hat ausschließlich erläuternden Charakter.

Nicht zuletzt über die Aufsichtsräte wird der angemessene Einfluss der Hansestadt Lübeck auf ihre Gesellschaftsbeteiligungen sichergestellt. Die städtischen Vertreter:innen werden im Aufsichtsrat mit verschiedenen, gelegentlich auch schwierigen (rechtlichen) Situationen konfrontiert. Beispielsweise kann die Doppelfunktion als Vertreter:in der Kommune und als Mitglied des Aufsichtsrats einer Gesellschaft zu einer komplexen Interessenlage führen. Für Sie als Rüstzeug haben wir deshalb kurz umrissen, was der rechtliche und organisatorische Kontext Ihrer Mandatsstellung ist.

Wir geben Ihnen einige konkrete praktische Informationen an die Hand, z. B. zum Sitzungsablauf und zum Beschlussverfahren.

Sie finden in diesem Nachschlagewerk einen kurz und knapp gefassten Überblick zum Jahresabschluss und zum Wirtschaftsplan der Gesellschaft. Die Prüfung des Jahresabschlusses ist eine der gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben des Aufsichtsrats. Dazu bedient sich der Aufsichtsrat professioneller Abschlussprüfer:innen, deren Ausführungen er aber selbständig verstehen und bewerten können muss.

Erstmalig von der Bürgerschaft bestellten Aufsichtsratsmitgliedern legen wir die Teilnahme an den Fortbildungsveranstaltungen nahe, die i. d. R. nach einer Kommunalwahl für Sie organisiert werden. Wir benachrichtigen Sie, wenn solche Fortbildungsmaßnahmen anstehen. Daneben haben Sie die Möglichkeit, sich zu Themen, die mit den Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds zusammenhängen, von der Geschäftsführung und vom Beteiligungscontrolling beraten und unterstützen zu lassen.

Bezug genommen wird auf die städtischen Musterdokumente (Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung des Aufsichtsrats, Geschäftsanweisung für die Geschäftsführung).² Beachten Sie, dass maßgeblich aber immer nur die in der jeweiligen Gesellschaft beschlossenen Statuten sind, die von den Mustern abweichen können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre und in Ihrem Amt. Sollten Sie zu diesem Dokument oder zu Ihrer Aufgabe als Aufsichtsratsmitglied Fragen haben, wenden Sie sich gern an die Abteilung Beteiligungscontrolling, deren Kontaktdaten Sie auf dem Deckblatt finden.

Ihr Beteiligungscontrolling

¹ Siehe dazu auch die Literaturhinweise in Abschnitt 5 „Weiterführende Informationen“.

² Download auf <https://www.luebeck.de/beteiligungen>.

1 Beteiligungen der Hansestadt Lübeck

1.1 Städtisches Beteiligungsportfolio

Städtische Beteiligungen und Betriebe können verschiedene öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Organisationsformen haben.

öffentlich-rechtliche Organisationsformen	privatrechtliche Organisationsformen
<ul style="list-style-type: none">• rechtlich selbständige<ul style="list-style-type: none">• Anstalt des öffentlichen Rechts• Zweckverband• ...• rechtlich unselbständige<ul style="list-style-type: none">• Eigenbetrieb• ...	<ul style="list-style-type: none">• Personengesellschaften<ul style="list-style-type: none">• Genossenschaft• Kommanditgesellschaft (KG)<ul style="list-style-type: none">• als GmbH & Co. KG in Kombination mit einer Kapitalgesellschaft• ...• Kapitalgesellschaften<ul style="list-style-type: none">• Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)• Aktiengesellschaft (AG)• ...

Zum Stichtag 31.12.2025 umfasst das Portfolio der HL insgesamt ca. 50 Beteiligungen an Gesellschaften des privaten Rechts, überwiegend Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Nicht jede davon hat einen Aufsichtsrat. Derzeit gibt es 13 Aufsichtsräte, für die die Lübecker Bürgerschaft Mitglieder bestellt.

Die Hansestadt Lübeck ist außerdem Trägerin der für ganz Schleswig-Holstein eingerichteten Anstalten des öffentlichen Rechts „IT-Verbund Schleswig-Holstein“ und „Zentrale Stelle Rettungsdienst“ sowie des Zweckverbandes „Schulverband an der Stecknitz Berkenthin-Krummesse“.

Teil der juristischen Person „Hansestadt Lübeck“ und insoweit rechtlich unselbständig, aber organisatorisch und wirtschaftlich selbständig sind die städtischen Sondervermögen (Eigenbetrieb, eigenbetriebsähnliche Einrichtungen³) nach Maßgabe der von der Bürgerschaft beschlossenen Betriebssatzungen.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist der Standardfall der städtischen Beteiligung.

Die Mehrzahl der städtischen Beteiligungen besteht in der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Die GmbH ist für kommunale Zwecke verhältnismäßig gut geeignet, da sie haftungsbeschränkt ist und über den Gesellschaftsvertrag großen Spielraum für

die Verankerung kommunalrechtlich gebotener Regelungen bietet. Dazu gehört nicht zuletzt die kommunalrechtliche Vorgabe, einen angemessenen Einfluss über die Einrichtung von Aufsichtsräten sicherzustellen. Aufsichtsräte im Sinn dieses Dokuments bestehen ausschließlich in Gesellschaften mit beschränkter Haftung, auf die sich deshalb alle weiteren Ausführungen beziehen, soweit nichts anderes angegeben ist.

Eine Übersicht, welche städtischen Gesellschaftsbeteiligungen es gibt, finden Sie jährlich aktualisiert im Beteiligungsbericht auf luebeck.de/beteiligungen.

³ Die Unterscheidung zwischen Eigenbetrieb und eigenbetriebsähnlicher Einrichtung ergibt sich aus § 101 Gemeindeordnung. Sie hat im Rahmen dieses Dokuments keine weitere Relevanz.

1.2 Rechtlicher Rahmen und Public Corporate Governance

Die Hansestadt Lübeck hat als kommunale Körperschaft das Recht, Angelegenheiten ihrer örtlichen Gemeinschaft eigenverantwortlich zu regeln (Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz) und darf sich, um öffentliche Zwecke zu verfolgen, auch unternehmerisch betätigen.

Das Kommunalwirtschaftsrecht gibt den gesetzlichen Rahmen für die unternehmerische Betätigung der Hansestadt vor. Insbesondere die Gemeindeordnung Schleswig-Holstein (GO) enthält Zulässigkeitsvoraussetzungen, Anzeigepflichten und Verfahrensregeln. Ausdrücklich vorgesehen ist die Möglichkeit, dass sich die Stadt dabei Rechtsformen des Privatrechts bedient, etwa der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Insoweit gelten dann für das Handeln der Stadt die Regelungen des Gesellschaftsrechts.

Kommunalwirtschaftsrecht ist Landesrecht. Hingegen handelt es sich beim Gesellschaftsrecht um Bundesrecht und damit höherrangiges Recht. Das bedeutet, kommunalwirtschaftliche Besonderheiten können nicht gegen zwingende gesellschaftsrechtliche Vorgaben durchgesetzt werden, sondern nur im Rahmen des Gestaltungsspielraums, den das Bundesrecht lässt.

Die Hansestadt Lübeck muss als Gesellschafterin kommunalrechtliche Vorgaben beachten. Sie werden im Wesentlichen über die Gesellschaftsverträge umgesetzt. Zudem braucht es eine zuverlässige städtische Governance-Struktur, die in der Hauptsatzung und im PCGK festgehalten ist.

Während das Gesellschaftsrecht auf eine private, in der Regel gewinnorientierte unternehmerische Betätigung ausgerichtet ist, soll das Kommunalwirtschaftsrecht der Verfolgung öffentlicher Zwecke, dem Demokratieprinzip und der Transparenz öffentlicher Haushalte Rechnung tragen.

Zudem gilt bei wirtschaftlicher Betätigung der öffentlichen Hand das europäische Wettbewerbsrecht (Beihilfenrecht) zu beachten, das staatliche Eingriffe verhindern soll, durch die der grenzüberschreitende Handel in der Union beeinträchtigt würde.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich die Hansestadt Lübeck, wenn sie sich unternehmerisch betätigt. Die Herausforderung besteht darin, den vorhandenen rechtlichen Handlungsspielraum im Sinne einer rechtskonformen, effizienten und bedarfsorientierten Steuerung der städtischen Unternehmen auszugestalten.

1.2.1 Kommunalwirtschaftsrecht

Mit „Kommunalwirtschaftsrecht“ ist in Bezug auf die Hansestadt Lübeck in erster Linie der 3. Abschnitt der Gemeindeordnung („Wirtschaftliche Betätigung und privatrechtliche Beteiligung der Gemeinde“, §§ 101 ff.) gemeint. Darin ist geregelt, unter welchen Voraussetzungen sich die Stadt wirtschaftlich betätigen bzw. an Gesellschaften beteiligen darf und welche Zuständigkeiten und Verfahrenswege dabei einzuhalten sind.

Eine wirtschaftliche Betätigung ist danach grundsätzlich zulässig, wenn ein öffentlicher Zweck, dessen Erfüllung im Vordergrund der Unternehmung stehen muss, das Unternehmen rechtfertigt, die wirtschaftliche Betätigung nach Art und Umfang in einem angemessenen Verhältnis zu der Leistungsfähigkeit der Gemeinde und des Unternehmens steht und der Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erfüllt werden kann.

Die Stadt hat einen Auslegungsspielraum, welche Zwecke nach ihren konkreten örtlichen Gegebenheiten öffentliche Zwecke darstellen. Beispiele für öffentliche Zwecke sind Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, öffentlicher Personennahverkehr oder die Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit Wohnraum. Es muss der jeweilige öffentliche Zweck, nicht die (gleichwohl erlaubte) Gewinnerzielung, im Vordergrund der Unternehmung stehen.

Der öffentliche Zweck ist die dauerhafte Grundlage für das Handeln einer städtischen der Gesellschaft, er gibt aber in der Regel keine konkreten Ziele vor, die zu einem bestimmten Zeitpunkt von der Gesellschaft verfolgt werden sollen. Idealerweise werden strategische Ziele (was soll bis wann erreicht werden?) aus strategischen Konzepten und Beschlüssen der Bürgerschaft (z. B. Digitale Strategie⁴) abgeleitet und daraus wiederum operative Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr (Wirtschaftsplan, s. Abschnitt 4.2) und für die Geschäftsführung (Zielvereinbarung, s. Abschnitt 2.2.3).

Weiterhin soll sich die Stadt wirtschaftlich nicht übernehmen und sich keine unternehmerischen Risiken aufbürden, die sie nicht zu tragen in der Lage ist. Und letztlich gilt der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit.

Liegt ein wichtiges Interesse vor, können Leistungen ebenso gut und wirtschaftlich erbracht werden und entstehen keine Nachteile gegenüber einer öffentlich-rechtlichen Organisationsform, kann die unternehmerische Betätigung auch in Form einer privatrechtlich verfassten Gesellschaft/Gesellschaftsbeteiligung erfolgen, also z. B. durch Gründung einer GmbH oder Beteiligung an einer solchen.

Städtische Gesellschaften müssen vorrangig einem öffentlichen Zweck dienen. Gewinnerzielung darf nicht im Vordergrund stehen, ist aber zulässig.

Die Gemeindeordnung beinhaltet eine Reihe von Vorgaben, insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung des Gesellschaftsvertrags: Verpflichtung auf den jeweiligen öffentlichen Zweck; Haftungsbeschränkung; Einflussungssicherung, insbesondere im Aufsichtsrat; Teilnahmerecht des/der Bürgermeister:in in der Gesellschaft-

terversammlung; Beschlussvorbehalte in wesentlichen Angelegenheiten; Abschlussprüfung nach den Vorschriften für große Kapitalgesellschaften; Wirtschaftsplanung sowie Offenlegung der Vergütungen der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates. Der Muster-Gesellschaftsvertrag der Hansestadt Lübeck bildet diese Anforderungen ab.

1.2.2 Gesellschaftsrecht

Im Gegensatz zu Aktiengesellschaften sieht das GmbH-Gesetz die Bildung von Aufsichtsräten nur vor, wenn dies nach dem Gesellschaftsvertrag oder dem Mitbestimmungsrecht vorgesehen ist. In diesem Fall greifen durch Verweis in § 52 GmbHG diverse gesetzliche Bestimmungen des Aktiengesetzes. Die Hansestadt Lübeck hält keine Beteiligungen an Aktiengesellschaften.

In der Rechtsform einer GmbH kann durch Gesellschaftsvertrag der „angemessene Einfluss“⁵ der Hansestadt Lübeck sichergestellt werden. Die Gesellschaftsverträge sehen die Bildung von Aufsichtsräten für die GmbH vor. Von einem fakultativen Aufsichtsrat ist die Rede, wenn es in einer GmbH trotz fehlender Voraussetzungen des Drittelbeteiligungsgesetzes oder des Mitbestim-

⁵ § 102 Abs. 2 Nr. 3 GO.

mungsgesetzes einen Aufsichtsrat gibt. Dies trifft mehrheitlich auf die Beteiligungen der Hansestadt Lübeck zu. Die Hansestadt Lübeck hält aber auch Beteiligungen, für die das Drittelbeteiligungsgesetz gilt. Es gilt für Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeiter:innen.⁶ Die Arbeitnehmervertreter:innen stellen in diesen Gesellschaften ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats.⁷ In diesem Fall spricht man von einem obligatorischen Aufsichtsrat, da die Verpflichtung zur Einrichtung eines Aufsichtsrates besteht.

Die Hansestadt Lübeck wird in ihren Beteiligungen regelmäßig durch den:die Bürgermeister:in oder durch den:die Senator:in vertreten, dessen:deren Fachbereich die Gesellschaft aufgrund ihres Gesellschaftszwecks inhaltlich zugeordnet ist. Im Verhinderungsfall vertreten die entsprechend bevollmächtigten Mitarbeitenden des Beteiligungscontrollings die Hansestadt Lübeck.

1.2.3 Beihilfenrecht

Das europäische Beihilfenrecht ist Ausfluss des Artikels 107 Abs. 1 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV). Er besagt, dass staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedstaaten beeinträchtigen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar sind.

Zur Anwendung dieses Artikels hat die Europäische Kommission zahlreiche Regelungen erlassen, und es liegt inzwischen eine umfangreiche Rechtsprechung vor. Das Rechtsgebiet entwickelt sich laufend weiter. In vielen Fällen können Zuwendungen durch geeignete Maßnahmen (z. B. einen Betrauungsakt) oder gutachterliche Nachweise beihilfenrechtskonform gestaltet werden.

Die Hansestadt darf ihren Gesellschaften nur unter engen rechtlichen Voraussetzungen finanzielle Vorteile gewähren. Wettbewerbsverzerrungen sind grundsätzlich zu vermeiden.

Für das Grundverständnis ist wichtig: Wenn staatliche Gelder ohne marktübliche Gegenleistung einzelnen Unternehmen zukommen, diese also etwas kostenlos oder verbilligt erhalten, kann darin eine verbotene Beihilfe liegen. In einem solchen Fall sollte der Sachverhalt vorab geprüft werden, um keine Sanktionen zu riskieren. Die Begriffe „staatlich“ und „Unternehmen“ sind im Beihilfenrecht weit auszulegen. Städtische Gesellschaften könnten im Zweifel sowohl als Beihilfenempfängerinnen als auch als Beihilfengewährende bewertet werden.

⁶ Bei Gesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten greift das Mitbestimmungsgesetz, das eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrats regelt. Auf das Mitbestimmungsgesetz wird nicht weiter eingegangen, da derzeit keine der städtischen Gesellschaften mehr als 2.000 Beschäftigte hat.

⁷ § 1 DrittelbG.

1.2.4 Hauptsatzung

Die städtische Hauptsatzung⁸ enthält in ihrem § 9 Regelungen, die für die städtische Besteuerungssteuerung relevant sind.

Der Hauptausschuss nimmt die ihm gesetzlich⁹ zugewiesenen Aufgaben im Bereich der Beteiligung wahr (s. a. Abschnitt 2.3.2), die die Hauptsatzung wie folgt konkretisiert:

Die demokratische Kontrolle der städtischen Gesellschaften wird mehrgleisig sichergestellt. Gesellschafterentscheidungen trifft die Hansestadt grundsätzlich nur nach Empfehlung des Aufsichtsrats.

Bei Entscheidungen in Gesellschaften, an denen die Hansestadt Lübeck mittelbar oder unmittelbar mit mehr als 25 % beteiligt ist, legt der:die Bürgermeister:in dem Hauptausschuss vor einer Stimmabgabe in der Gesellschafterversammlung folgende Angelegenheiten zur Beschlussfassung bzw. zur Empfehlung an die Bürgerschaft vor:

- Beschlüsse, zu denen der Aufsichtsrat keine vorherige Empfehlung abgegeben hat, mit Ausnahme der Beschlussfassung über die Entlastung¹⁰ des Aufsichtsrates;
- Beschlüsse, bei denen der:die Bürgermeister:in von einer Empfehlung des Aufsichtsrats abweichen möchte;
- Änderungen von Geschäftsführer:innendienstverträgen, mit denen die Gesamtvergütung (Grundgehalt plus variable Bestandteile) um mehr als 5 % erhöht werden soll, bedürfen ebenfalls eines Hauptausschussbeschlusses.

Falls in einer Gesellschaft, an der die Hansestadt Lübeck direkt mehrheitlich beteiligt ist, kein Aufsichtsrat vorhanden ist, legt der:die Bürgermeister:in dem Hauptausschuss jeweils einen gesonderten Verfahrensvorschlag für die Gesellschafterentscheidungen vor.¹¹

1.2.5 Lübecker Public Corporate Governance Kodex (PCGK)

Im Lübecker Public Corporate Governance Kodex (PCGK) sind die wesentlichen Regelungen zusammengefasst und um städtische Besonderheiten ergänzt. Der Kodex enthält damit die Leitlinien für eine gute und verantwortungsvolle Steuerung und Überwachung von Unternehmen. Der Begriff ist abgeleitet von „Corporate Governance“

Der Lübecker Public Corporate Governance Kodex ist von der Bürgerschaft beschlossen und durch Beschlüsse der Aufsichtsräte und Gesellschafterversammlungen von den Gesellschaften als verbindlich übernommen worden.

(Grundsätze guter Unternehmensführung) und bezieht diesen Ansatz auf die öffentliche Wirtschaft. (Anwendung per Selbstverpflichtung aller Beteiligten). Der Lübecker PCGK basiert auf den entsprechenden Regelungen des Bundes und Empfehlungen des Deutschen Städtetags. Er wurde erarbeitet, um Grundsätze und Standards der Unternehmensführung und Kontrolle der Beteiligungen der Hansestadt Lübeck einheitlich umzusetzen. Hierzu trifft der Lübecker PCGK Aussagen

⁸ Öffentlich zugänglich in der Ortsrechtssammlung (luebeck.de/bekanntmachungen).

⁹ § 45 b GO.

¹⁰ Siehe Abschnitt 3.6.

¹¹ Beispiel: Entsorgungszentrum Lübeck GmbH.

zur Hansestadt Lübeck als Gesellschafterin, zu den Organen der Gesellschaft (Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat und Geschäftsführung) sowie zu Steuerungs- und Kontrollinstrumenten.

Der PCGK soll:

- geltende Regeln für Steuerung und Überwachung vermitteln;
- allen Beteiligten ihre Rolle im Prozess des Beteiligungsmanagements bewusstmachen;
- die Leistungsfähigkeit der Hansestadt Lübeck und ihrer Beteiligungen steigern;
- für mehr Transparenz sorgen;
- die effiziente, wirtschaftliche Verwendung der Ressourcen fördern;
- Vertrauen in die Führung von Institutionen stärken.

Komponenten des Lübecker PCGK:

- „Regeln für gute Unternehmensführung“ (Teil B: Institutionen, ihre Aufgaben und ihre Funktionen; Umgang mit Interessenkonflikten)
- „Steuerungs- und Kontrollinstrumente“ (Teil C: Wirtschaftsplan, Berichtswesen, Jahresabschluss)
- Muster-Dokumente (Muster-Gesellschaftsvertrag, Muster-Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat, Muster-Geschäftsweisung für die Geschäftsführung, Musterformulierungen für Dienstverträge)

Der Lübecker PCGK enthält Empfehlungen („soll“), Anregungen („kann“) und Regelungen, die geltendes Recht wiedergeben.

Die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat des städtischen Unternehmens erklären jährlich, dass bzw. inwieweit den Regelungen im Lübecker PCGK entsprochen wurde oder welche Empfehlungen („soll“) nicht angewendet wurden und warum nicht (sog. Entsprechenserklärung).

Sind einzelne Empfehlungen nicht umgesetzt worden, so ist dies anzugeben und zu begründen. Wenn die Gesellschaft von einer Empfehlung abweicht und den Grund dafür offenlegt, ist das kein Verstoß gegen den Kodex und weist auch nicht zwangsläufig auf einen Mangel hin.

Die Gesellschaften legen jährlich öffentlich Rechenschaft über ihre Unternehmensführung ab. Auch die Vergütung der Geschäftsführer:innen und Aufsichtsratsmitglieder wird offengelegt.

Die Entsprechenserklärung sollte jeweils in der ersten Aufsichtsratssitzung nach Ablauf des Bezugsjahres im Aufsichtsrat behandelt werden, damit sie vorliegt und berücksichtigt werden kann, wenn der Jahresabschluss geprüft wird. Sie wird bis zum 30.06. des Folgejahres an das Beteiligungscontrolling der Hansestadt Lübeck weitergeleitet und anschließend im jährlichen PCGK-Bericht der Hansestadt Lübeck veröffentlicht.

Im PCGK-Bericht werden zudem die Berichte der Aufsichtsräte zu den Jahresabschlüssen (s. Abschnitt 0) sowie die Vergütung¹² der Geschäftsführer:innen und der Aufsichtsratsmitglieder offengelegt.

1.3 Beteiligungscontrolling

1.3.1 Organisation

Das Beteiligungscontrolling dient als Schnittstelle zwischen der Hansestadt (Verwaltung, Gremien) und den Unternehmen mit städtischer Beteiligung. Es ist organisatorisch als Abteilung 1.201.5 dem Bereich Haushalt und Steuerung der Stadtverwaltung zugeordnet und berichtet direkt dem:der Bürgermeister:in.

1.3.2 Aufgaben

Zweck und Aufgabe der kommunalen Beteiligungsverwaltung sind in der Gemeindeordnung für Schleswig-Holstein (GO) beschrieben:

„Die Gemeinde hat ihre wirtschaftlichen Unternehmen, Einrichtungen und Beteiligungen wirksam zu steuern und zu kontrollieren, um sicherzustellen, dass der öffentliche Zweck erfüllt und die strategischen Ziele erreicht werden. Sie wird dabei durch die [...] Beteiligungsverwaltung [...] unterstützt. [...]“ (§ 109 a)

Aus den weiteren Absätzen ergeben sich folgende gesetzliche Aufgaben:

- Informationsbeschaffung, auch durch Sitzungsteilnahme;
- Berichtswesen, im Wesentlichen im Hauptausschuss;
- Unterstützung von Mandatsträger:innen (Aufsichtsratsmitgliedern);
- strategisches Beteiligungscontrolling und Risikomanagement.

Das Beteiligungscontrolling unterstützt die städtischen Gremien und die städtischen Vertreter:innen in den Aufsichtsräten bei der Steuerung und Kontrolle der wirtschaftlichen Unternehmen, Einrichtungen und Beteiligungen. Dazu gehört u. a., an Aufsichtsratssitzungen teilzunehmen, Informationen aufzubereiten, nach Bedarf Unterlagen der Gesellschaften einzusehen und auszuwerten.

Das Beteiligungscontrolling ist verantwortlich für das Berichtswesen über die Beteiligungen – dies beinhaltet z. B. die Quartalsberichterstattung, den jährlichen PCGK-Bericht und den Beteiligungsbericht – und die Informationsvermittlung für Entscheidungen. Weiterhin soll das Beteiligungscontrolling die Vertreter:innen der HL in den Organen der Unternehmen, Einrichtungen und Beteiligungen informieren und beraten – z. B. zu Entscheidungen in Aufsichtsratssitzungen. Schließlich soll das Beteiligungscontrolling auch die Qualifizierung und Weiterbildung der städtischen Vertreter:innen unterstützen, indem es Fortbildungsveranstaltungen anbietet oder vermittelt.

¹² Die Vergütung wird berechnet im Sinn des § 285 Nr. 9 HGB. Für die Aufsichtsratsmitglieder in den städtischen Gesellschaften ist sie normalerweise identisch mit der pauschalen Aufsichtsratsvergütung (s. Abschnitt 3.7). In Schleswig-Holstein verpflichtet § 102 GO die Städte und Gemeinden, die Offenlegung der Bezüge durchzusetzen.

Für die Abteilung Beteiligungscontrolling ergeben sich also folgende Aufgabenbereiche:



Beteiligungsverwaltung:

Dokumentation von Sitzungen, Entscheidungen, Entwicklung der Beteiligungen und Information der Bürgerschaft/des Hauptausschusses, Weiterentwicklung der Musterdokumente (Verträge, Geschäftsordnungen).

Auch die Vorbereitung von Entscheidungen mit entsprechenden Beschlussvorlagen, z. B. Gesellschaftsgründungen, Änderung von Gesellschaftsverträgen, Abschluss von Vereinbarungen gehören in diesen Aufgabenbereich.

Überwachung von rechtlichen Regelungen (z. B. rechtskonforme Entsendungen in die Aufsichtsräte), Einhaltung von Terminen (z. B. bei der Umsetzung von Bürgerschaftsbeschlüssen, weiterer gesetzlicher Regelungen (z. B. Vergütungsoffenlegung)).

Dazu gehört zudem die Mitwirkung an der ordnungsgemäßen Organisation von Abläufen (z. B. bei der Liquidation von Gesellschaften, der Bestellung von Geschäftsführer:innen).

Informationsfunktion: Information der Gesellschaften über die Umsetzung von Bürgerschaftsbeschlüssen in den Gesellschaften, Anfragen aus der Politik (Bürgerschaft, Hauptausschuss), Information der städtischen Gremien über wesentliche Entwicklungen der Beteiligungen.

Mandatsbetreuung:

Zusammenarbeit mit dem mit Vertreter:innen der Hansestadt Lübeck besetzten Aufsichtsrat und der Geschäftsführung sowie der Gesellschafterversammlung

Beratungsfunktion in fachlicher und rechtlicher Hinsicht zu Handlungsmöglichkeiten oder Auswirkungen auf die Stadtverwaltung. Konkret: Unterstützung des Aufsichtsrats durch Hinweise und Anregungen zu Themen über die im Aufsichtsrat entschieden werden soll. Beispielsweise kann das Beteiligungscontrolling Diskussionspartner bei der Formulierung

von Anträgen, die im Aufsichtsrat gestellt werden sollen, sein. Bei Fragen zur Geschäftsordnung oder dem Gesellschaftsvertrag gibt das Beteiligungscontrolling Auskunft. Zu den Sitzungsunterlagen des Aufsichtsrats erhalten Sie vorab eine schriftliche Kurzkomentierung.

Nach Ihrer Bestellung in einen Aufsichtsrat erhalten Sie vom Beteiligungscontrolling erste Informationen per E-Mail.

Controlling:

Finanzcontrolling: Überwachen der Entwicklung von Finanz- und Leistungskennzahlen

Berichtswesen (Quartalsberichte, Jahresabschluss, Wirtschaftsplan etc.). Gegenstand des Berichtswesens ist z. B. Ertragslage (Umsatz, Gewinn), Bilanzentwicklung.

Leistungscontrolling umfasst nichtmonetäre Ziele. Die zur Verfügung stehenden Informationen über die Unternehmensentwicklung für Zwecke der Steuerung und Überwachung auswerten wie z. B. Gas- und Stromkund:innen, Parkflächenentwicklung, Besucher:innenzahlen, Auslastung, Leerstandsquote Gebäude, ...

Gesellschaftervertretung für die Hansestadt Lübeck:

Falls der:die Bürgermeister:in oder die Fachbereichsleitung verhindert sind, trifft der:die bevollmächtigte Mitarbeiter:in des Beteiligungscontrollings die Gesellschafterentscheidungen für die Hansestadt Lübeck.

1.3.3 Datenverarbeitung

Um die genannten Aufgaben erfüllen zu können, muss das Beteiligungscontrolling eine Vielzahl von Unternehmens- und Personendaten speichern und verarbeiten. Die jeweils aktuellen Datenschutzhinweise erhalten Sie bei Ihrer erstmaligen Bestellung in ein Aufsichtsratsmandat; sie sind außerdem auf <https://bekanntmachungen.luebeck.de/> in der Rubrik „Dokumente und Broschüren“ verfügbar.

Da es sich bei den Aufsichtsrat betreffenden Unterlagen regelmäßig um vertrauliche Informationen handelt, stimmt das Beteiligungscontrolling außerdem einen datenschutzkonformen Weg für die elektronische Kommunikation mit Ihnen ab.

2 Aufsichtsrat in einer städtischen Gesellschaft

2.1 Stellung des Aufsichtsrats in einer GmbH

Die Organe einer GmbH sind

- die Geschäftsführung (gesetzlich zwingend vorhanden),
- die Gesellschafterversammlung (gesetzlich zwingend vorhanden),
- der Aufsichtsrat (in bestimmten Fällen obligatorisch, sonst fakultativ).

Der Aufsichtsrat gehört zu den Überwachungsorganen einer Gesellschaft. Viele Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) haben einen Aufsichtsrat, grundsätzlich ist er aber nur für Aktiengesellschaften (AG) vorgeschrieben und dementsprechend im Aktiengesetz (AktG) geregelt. Das GmbH-Gesetz (GmbHG) hingegen schreibt den Aufsichtsrat nicht als Pflichtorgan der GmbH vor. Erst, wenn die GmbH regelmäßig mehr als 500 Arbeitnehmer:innen beschäftigt, ist ein Aufsichtsrat verpflichtend („obligatorisch“) zu bilden.¹³

Die Aufsichtsräte der Lübecker Hafengesellschaft mit beschränkter Haftung, der Stadtwerke Lübeck Mobil GmbH, der Stadtwerke Lübeck Gruppe GmbH und der Sana Kliniken Lübeck GmbH sind obligatorische Aufsichtsräte nach dem Drittelbeteiligungsgesetz.

Hat die GmbH einen Aufsichtsrat, obwohl sie nicht in den Anwendungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes oder anderer gesetzlicher Vorgaben fällt, spricht man von einem „fakultativen“ (freiwilligen) Aufsichtsrat. In der Praxis kommunaler Gesellschaften ist dies der häufigste Fall. Auf diese Weise soll der Einfluss der Gemeinde in der Gesellschaft gesichert werden. Um dem freiwillig gebildeten Aufsichtsrat eine Struktur zu geben, verweist das GmbH-Recht auf ausgewählte Vorschriften aus dem Aktienrecht. Diese gelten allerdings für den fakultativen Aufsichtsrat nur, „so weit im Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmt ist“.

2.2 Aufgaben

2.2.1 Überwachung und Beratung der Geschäftsführung

Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung.¹⁴ Die Überwachung umfasst die rechtmäßige, ordnungsgemäße, wirtschaftliche und zweckmäßige Geschäftsführung. Neben der Überwachung obliegt dem Aufsichtsrat die Aufgabe der Beratung und Mitentscheidung.

Der Aufsichtsrat ist aktienrechtlich normiert und unterscheidet sich wesentlich von einem kommunalen Ausschuss (s. 2.3.2).

Die Grundlage der Überwachung bilden die Berichte der Geschäftsführung¹⁵ und deren Themen. Der Aufsichtsrat kommt seiner Überwachungsfunktion nach, indem er Informationen einholt und deren Vollständigkeit und Plausibilität beurteilt. Als Quellen dienen u. a. regelmäßige Berichte der Geschäftsführung (z. B. Quar-

¹³ Der Aufsichtsrat besteht dann zu einem Drittel aus Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen, wenn die Gesellschaft regelmäßig mehr als 500 und weniger als 2.000 Arbeitnehmer:innen beschäftigt (§ 1 DrittelbG).

¹⁴ § 111 Abs. 1 AktG.

¹⁵ § 90 AktG.

talsberichte, Berichte über die Finanz-, Investitions- und Personalplanung und Rentabilität), Zusatzberichte sowie der Bericht des:der Abschlussprüfer:in.¹⁶ Der Aufsichtsrat ist gehalten, auch von sich aus auf regelmäßige und umfassende Informationen hinzuwirken. Er kann zur Erfüllung dieser Aufgabe die Expertise von besonderen Sachverständigen (z. B. Jahresabschlussprüfer:innen, Gutachter:innen) hinzuziehen. Der Aufsichtsrat und auch jedes einzelne Mitglied kann verlangen, dass die Geschäftsführung dem Aufsichtsrat zu einem Sachverhalt berichtet.¹⁷

Zur Überwachung der Geschäftsführung gehört auch, dass der Aufsichtsrat sich darüber informiert, ob in der Gesellschaft ein internes Kontrollsystem und ein Risikomanagementsystem eingerichtet und auch mit Leben erfüllt sind. Der Umfang des Risikomanagements richtet sich zwar nach der Größe der Gesellschaft und ihrem Gegenstand. Selbst bei kleinen Gesellschaften mit überschaubarem Geschäft ist es aber Gegenstand der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, die im Rahmen der Abschlussprüfung erfolgt (s. Abschnitt 4.1.1), sodass der Aufsichtsrat hierzu Informationen erhält, die er hinterfragen kann.

Der städtische Muster-Gesellschaftsvertrag benennt explizit neben der Überwachung auch die Beratung der Geschäftsführung als Aufgabe des Aufsichtsrats.¹⁸

Beratung bedeutet nicht: Leitung des Unternehmens – die ist Sache der Geschäftsführung.

Nach allgemeiner Auffassung bezieht sich die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats nicht nur auf abgeschlossene – in der Vergangenheit liegende – Maßnahmen der Geschäftsführung. Um die Gesellschaft vor Schaden zu bewahren, befasst sich der Aufsichtsrat

auch mit den laufenden und künftigen Maßnahmen der Geschäftsführung. Der Aufsichtsrat genügt also seiner Überwachungsverpflichtung nicht, wenn er bloß die Argumente der Geschäftsführung anhört und danach zustimmt oder ablehnt. Sachgemäße Entscheidung setzt vielmehr eine interaktive Erörterung der Angelegenheit mit der Geschäftsführung voraus, in deren Verlauf Meinungen und Argumente ausgetauscht werden. Beratung ist in diesem Sinn zukunftsgerichtete Kontrolle.

2.2.2 Zustimmungsvorbehalte

Aufgaben der Geschäftsführung können dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden.¹⁹ Falls der Aufsichtsrat mit Maßnahmen der Geschäftsführung nicht einverstanden sein sollte, kann er, um seiner Überwachungsfunktion nachzukommen, bestimmte Arten von Geschäften über Zustimmungsvorbehalte regeln.²⁰ Die von der Gesellschafterversammlung zu beschließende Geschäftsanweisung für die Geschäftsführung und der Gesellschaftsvertrag enthalten unternehmensspezifische Kataloge solcher Geschäfte, die der Zustimmung bedürfen. „Der Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte kann von der Gesellschafterversammlung jederzeit erweitert oder eingeschränkt werden.“

¹⁶ § 111 Abs. 2 Satz 1 AktG.

¹⁷ § 90 Abs. 3 AktG.

¹⁸ § 9 Muster-Gesellschaftsvertrag.

¹⁹ § 111 Abs. 4 Satz 1 AktG.

²⁰ § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG.

In den Gesellschaftsverträgen sind Entscheidungsbe-
fugnisse und zum Teil auch zustimmungsbedürftige
Geschäfte geregelt. In erster Linie umfasst die Ge-
schäftsweisung für die Geschäftsführung die Auflis-
tung, insbesondere dann, wenn die Beteiligung des
Aufsichtsrats von einer Wertgrenze abhängig gemacht
werden soll.²¹ Zustimmungsbefähigt können be-
stimmte unternehmensspezifische Verträge, der Ab-
schluss von Geschäftsbesorgungsverträgen oder auch der Abschluss und die Änderung von
Dienstverträgen bestimmter Positionen oder ab einer festgelegten Vergütungshöhe sein.

*Art und Umfang der Geschäfte, für die
die Geschäftsführung eines Aufsichts-
ratsbeschlusses bedarf, ergeben sich
aus dem Gesellschaftsvertrag und der
Geschäftsweisung für die Ge-
schäftsführung.*

Die Geschäftsführung ist verpflichtet, Anregungen des Aufsichtsrats sorgfältig zu prüfen. Der Auf-
sichtsrat muss keine Alternativpläne zu Überlegungen der Geschäftsführung vorlegen. Er hat auch
nicht das Tagesgeschäft der Gesellschaft zu überwachen. Einzelvorgänge werden nur untersucht,
wenn sie von wesentlicher Bedeutung sind.

Der Aufsichtsrat überwacht nur die Geschäftsführung, nicht das im Unternehmen tätige Personal.

2.2.3 Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung

Die Dienstverträge mit den Geschäftsführer:innen sollen²² variable Vergütungsanteile vorsehen,
deren konkrete Höhe davon abhängt, inwieweit vorab für das Jahr vereinbarte Ziele erreicht wur-
den. Deshalb werden i. d. R. jährlich Zielvereinbarungen zwischen der Gesellschaft und ihrer Ge-
schäftsführung abgeschlossen, und nach Ablauf des Jahres wird der Zielerreichungsgrad festge-
stellt.

Grundsätzlich vertritt die Geschäftsführung die Gesellschaft gegenüber Dritten. Im Innenverhältnis
Gesellschaft–Geschäftsführer:in wird die Gesellschaft hingegen vom Aufsichtsrat vertreten (und
dieser wiederum durch seine:n Vorsitzende:n). Folgerichtig ist es auch der Aufsichtsrat, der für den
Abschluss und die Auswertung der Zielvereinbarungen mit der Geschäftsführung zuständig ist.

Ob in „Ihrer“ Gesellschaft Zielvereinbarungen abgeschlossen werden und wie diese aufgebaut
sind, sollten Sie im Zweifelsfall zu Beginn Ihres Mandats im Aufsichtsrat erfragen.

Grundsätzlich sollte der:die Aufsichtsratsvorsitzende im Rahmen der Sitzungsvorbereitung auch
Gespräche mit der Geschäftsführung über die Zielvereinbarung aufnehmen, sodass zur einschlägi-
gen Sitzung (i. d. R. wird in der letzten Sitzung des Jahres die Zielvereinbarung für das Folgejahr be-
handelt) ein Beschlussvorschlag zur Beratung vorliegt. In einigen Gesellschaften hat es sich be-
währt, dass zwei oder drei Aufsichtsratsmitglieder gemeinsam mit dem:der Vorsitzenden die Ziel-
vereinbarung vorbereiten und mit der Geschäftsführung abstimmen, bevor der Aufsichtsrat dar-
über entscheidet. Das Beteiligungscontrolling wirkt gern unterstützend bei der Vorbereitung mit.

Vergleichbares gilt für die Abrechnung der Zielvereinbarung im Folgejahr. Über sie wird üblicher-
weise in der Sitzung beschlossen, in der auch der entsprechende Jahresabschluss beraten wird.

²¹ Anders als der Gesellschaftsvertrag kann die Geschäftsweisung ohne notarielle Beurkundung geändert wer-
den. Deshalb bietet es sich an, konkrete Wertgrenzen (die sich im Zuge der Preisentwicklung immer wieder einmal
ändern können) nicht im Gesellschaftsvertrag festzuhalten.

²² Abschnitt B.2.2.4 PCGK.

Die Geschäftsführung nimmt, solange der Aufsichtsrat über die Zielvereinbarung oder deren Abrechnung berät, normalerweise nicht an der Sitzung teil (s. a. Abschnitt 2.5.3).

2.2.4 Frauenförderplan

Im Rahmen seiner Überwachungsfunktion obliegt es dem Aufsichtsrat, turnusmäßig den Frauenförderplan der Gesellschaft zu beschließen.

Exkurs: Gleichstellung in den städtischen Gesellschaften

Die Lübecker Bürgerschaft hat am 30.05.2024 eine Neufassung der „Eckpunkte zur Geschlechtergerechtigkeit und Frauenförderung in den städtischen Gesellschaften“ beschlossen und den Lübecker PCGK in Sachen Gleichstellung der Geschlechter ergänzt.²³ Dabei wurde auch der inzwischen in die Gemeindeordnung eingefügte Passus zu Gleichstellungsmaßnahmen in kommunalen Gesellschaften berücksichtigt.²⁴

Die städtischen Gesellschaften wenden das Gleichstellungsgesetz (GstG) des Landes Schleswig-Holstein analog an. Durch die Verankerung im Gesellschaftsvertrag²⁵ ist dies für die Organe der Gesellschaft verbindlich.

Aufgrund der „Eckpunkte“ haben die städtischen Gesellschaften Gleichstellungsbeauftragte bestellt. Der Stellenumfang bestimmt sich nach der Anzahl der regelmäßig in der Gesellschaft bzw. dem Konzern beschäftigten Mitarbeiter:innen. Bei einer Größenordnung ab 501 Beschäftigten (das betrifft derzeit den Stadtwerke-Lübeck-Konzern und den LHG-Konzern) wird eine Gleichstellungsbeauftragte in Vollzeit beschäftigt.

Näheres zu den Aufgaben und Rechten der Gleichstellungsbeauftragten ist den „Eckpunkten“ zu entnehmen. Zur Teilnahme der Gleichstellungsbeauftragten an Aufsichtsratssitzungen siehe Abschnitt 2.5.3.

Die Hansestadt Lübeck erstellt und veröffentlicht regelmäßige Berichte über die Maßnahmen der Gesellschaften zur Verwirklichung des Grundrechtes der Gleichberechtigung der Geschlechter.²⁶

2.2.5 Jahresabschlussprüfung und Bericht des Aufsichtsrats

Alle städtischen Gesellschaften werden einer Jahresabschlussprüfung unterzogen, wie sie im privatwirtschaftlichen Bereich nur für große Kapitalgesellschaften vorgeschrieben ist. Der Jahresabschluss besteht aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang. Hinzu kommt der Lagebericht der Geschäftsführung.

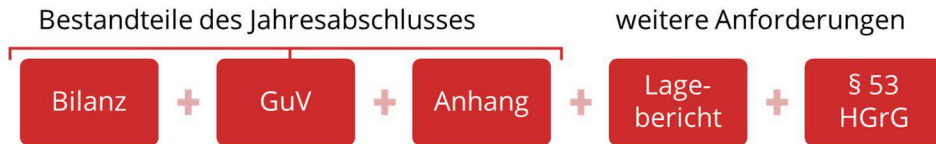
²³ Die „Eckpunkte“ finden Sie beim Frauenbüro der Stadtverwaltung (luebeck.de/frauenbuero), die vollständige Bürgerschaftsvorlage VO/2024/13203 im Politikinformationssystem Lübeck (luebeck.de/pil).

²⁴ § 1 Abs. 1a GO.

²⁵ § 19 Muster-Gesellschaftsvertrag.

²⁶ luebeck.de/beteiligungen, Abschnitt „Gleichstellungsbericht (§ 1 Abs. 1a Gemeindeordnung)“.

Zudem wird bei städtischen Gesellschaften immer auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung geprüft (Fragenkatalog nach § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz).



Zum Inhalt und Aufbau des Jahresabschlusses finden Sie weitere Erläuterungen in Abschnitt 4.1.

Die Gesellschaft bestellt für jedes Geschäftsjahr eine:n Abschlussprüfer:in, der:die die vorgenannten Unterlagen prüft und darüber einen Prüfungsbericht erstellt. Der Aufsichtsrat hat die Möglichkeit, besondere Prüfungsschwerpunkte festzulegen. Das Beteiligungscontrolling kann bei der Auswahl von Prüfungsschwerpunkten unterstützen.

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, unverzüglich nachdem er den Prüfungsbericht von den Abschlussprüfern:innen erhalten hat, diesen sowie den Jahresabschluss, den Lagebericht, die Stellungnahme der Geschäftsführung und ggf. den Vorschlag für die Verwendung des Ergebnisses zu prüfen (§ 171 Abs. 1 AktG).

Über das Ergebnis seiner Prüfung erstattet der Aufsichtsrat schriftlich Bericht an die Gesellschafterversammlung (Bericht des Aufsichtsrats, § 171 Abs. 2 AktG). Der Bericht muss folgende Inhalte abdecken:

- Erklärung, in welcher Art und in welchem Umfang der Aufsichtsrat die Geschäftsführung der Gesellschaft während des Geschäftsjahrs geprüft hat;
- Zahl der durchgeführten Aufsichtsratssitzungen;
- Stellungnahme des Aufsichtsrats zum Prüfbericht des:der Abschlussprüfer:in;
- Erklärung, ob der Aufsichtsrat nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung Einwendungen gegen den Jahresabschluss erhebt und ob er den von der Geschäftsführung aufgestellten Jahresabschluss billigt.

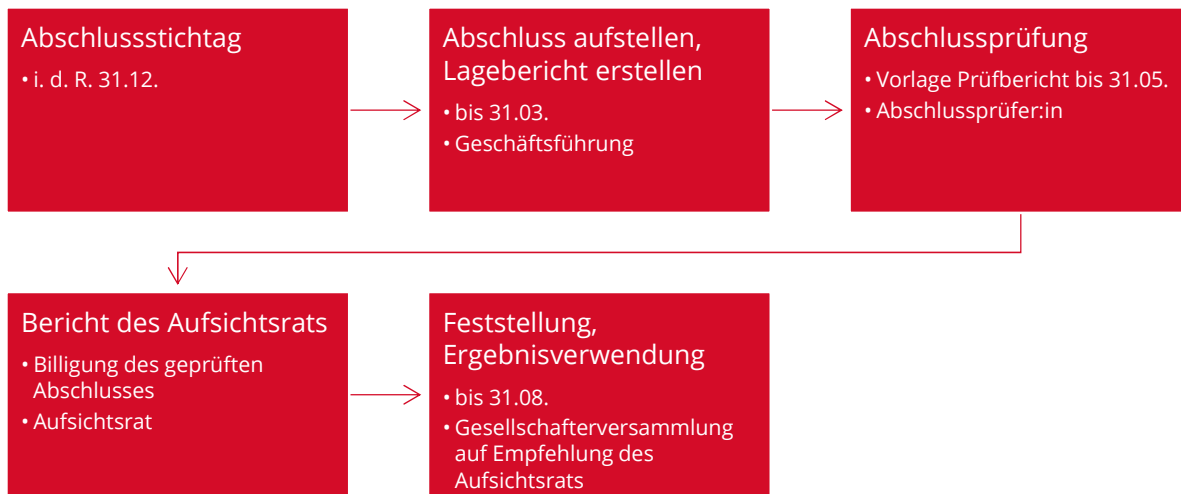
Der Bericht muss durch förmlichen (Mehrheits-)Beschluss des Aufsichtsrats festgestellt werden, eine bloße Kenntnisnahme reicht nicht aus.

Sofern die Pflichtbestandteile abgedeckt werden, kann der Bericht frei formuliert werden. Beachten Sie, dass die Berichte der Aufsichtsräte im Rahmen des städtischen PCGK-Berichts²⁷ veröffentlicht werden. Sie sollten keine vertraulichen Informationen enthalten.

Die Gesellschafterversammlung nimmt den Bericht des Aufsichtsrats entgegen und stellt den Jahresabschluss und die Verwendung des Ergebnisses fest.

²⁷ Auf luebeck.de/beteiligungen unter der Überschrift „Public Corporate Governance Kodex“.

Aus den gesetzlichen Vorschriften, dem PCGK und den entsprechenden Regelungen in den Gesellschaftsverträgen ergibt sich folgender Zeitplan für den Jahresabschluss:



Dass dieser Prozess fristgerecht durchlaufen wird, ist auch von Bedeutung für den Jahresabschluss der Hansestadt Lübeck (Saldenabstimmung zwischen dem Kernhaushalt und den Beteiligungen) und für den städtischen Gesamtabschluss (Konsolidierung).

2.2.6 Empfehlungen an die Gesellschafterversammlung

Der Aufsichtsrat hat in den Gesellschaften, an denen die Hansestadt Lübeck mit mehr als 25 % beteiligt ist, eine Schlüsselfunktion in der Governance-Struktur, da er zu den Entscheidungen, die die Hansestadt Lübeck als Gesellschafterin treffen soll, zuvor eine Empfehlung abgibt und auf diese Weise an der Entscheidung beteiligt wird. Die Gesellschaftervertreter:innen der Hansestadt – der:die Bürgermeister:in, die Senator:innen, die bevollmächtigten Mitarbeitenden des Beteiligungscontrollings – treffen Gesellschafterentscheidungen grundsätzlich nur dann, wenn ihnen eine entsprechende Empfehlung (Beschluss) des Aufsichtsrats vorliegt. Ohne eine solche Empfehlung bedarf es zunächst einer Willensbildung im Hauptausschuss (oder in bestimmten Fällen in der Bürgerschaft), bevor die Hansestadt Lübeck ihr Votum abgibt.²⁸

Der Aufsichtsrat hat eine Schlüsselfunktion in der lübschen Beteiligungssteuerung, da er an grundsätzlich allen wichtigen Entscheidungen in der Gesellschaft mitwirkt.

Die Bedeutung des Aufsichtsrats für die Beteiligungssteuerung geht also weit über den Katalog seiner abschließenden Zuständigkeiten hinaus. Deshalb ist dieser in den Gesellschaftsverträgen der städtischen Gesellschaften auch vergleichsweise kurz gehalten, während der Katalog der Zuständigkeiten der Gesellschafterversammlung umfangreicher ist. Denn letzterer ist zugleich ein Katalog der Angelegenheiten, zu denen der Aufsichtsrat beteiligt wird.

²⁸ § 9 Abs. 5 Hauptsatzung, Abschnitt B.1.1 PCGK; s. a Abschnitt 1.2.4.

2.3 Verhältnis zu anderen Organen

2.3.1 Gesellschafterversammlung

Weiteres Organ der GmbH ist die Gesellschafterversammlung (§ 48 GmbHG). Nach dem Gesellschaftsrecht hat sie eine sehr starke Stellung, da sie gegenüber der Geschäftsführung weisungsbefugt ist und Aufsichtsräte außerhalb des kommunalen Bereichs grundsätzlich nicht gebildet werden müssen. In der Governance-Struktur der Hansestadt Lübeck ist die Bedeutung der Gesellschafterversammlung aber immer im Zusammenspiel mit dem Aufsichtsrat zu sehen, der zu ihren Entscheidungen seine Empfehlungen abgibt (s. Abschnitte 1.2.4, 2.2.6).

Die Gesellschafterversammlung ist die Gesamtheit der „Eigentümer:innen“ der GmbH. Sie hat daher weitgehende Rechte gegenüber der Gesellschaft. Im Lübecker Governance-System trifft die Hansestadt Lübeck Gesellschafterentscheidungen grundsätzlich auf Empfehlung des Aufsichtsrats.

Die Gesellschafterversammlung besteht aus den Gesellschafter:innen – also den Eigentümer:innen der Gesellschaft –, die in Versammlungen zusammenkommen und über die Angelegenheiten der Gesellschaft beschließen, soweit es sich nicht um Entscheidungen der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrats handelt.

Die Hansestadt Lübeck wird in ihren Beteiligungen regelmäßig durch den:die Bürgermeister:in oder durch den:die Senator:in vertreten, dessen:deren Fachbe-

reich die Gesellschaft aufgrund ihres Gesellschaftszwecks inhaltlich zugeordnet ist. Im Verhinderungsfall vertreten die entsprechend bevollmächtigten Mitarbeitenden des Beteiligungscontrollings die Hansestadt Lübeck.²⁹

Gehören alle Geschäftsanteile der Gesellschaft der Hansestadt Lübeck (100%-Beteiligung), dann besteht die Gesellschafterversammlung nur aus der Hansestadt Lübeck und kann beschließen, sobald eine für die Hansestadt vertretungsberechtigte Person anwesend ist. Sind Dritte an der Gesellschaft beteiligt, kommt es auf die Beschlussfähigkeitsvoraussetzungen gemäß Gesellschaftsvertrag an. In den städtischen Gesellschaften muss für die Beschlussfähigkeit grundsätzlich 75 % des Stammkapitals vertreten sein.³⁰

Ein wichtiger Unterschied zum Aufsichtsrat: Das Aufsichtsratsmandat ist ein höchstpersönliches Amt (s. Abschnitte 2.5.4, 3.3.3), deshalb ist es nicht möglich, dass ein Aufsichtsratsmitglied sich durch jemand anderen vertreten lässt. In der Gesellschafterversammlung hingegen tritt im Fall einer städtischen Gesellschaft die juristische Person „Hansestadt Lübeck“ auf, die durch verschiedene und ggf. auch wechselnde natürliche Personen vertreten wird. Die Gesellschaftervertreter:innen üben insoweit, anders als die Aufsichtsratsmitglieder, also kein höchstpersönliches Amt aus.

In mittelbaren Beteiligungen – das sind Gesellschaften, an denen nicht unmittelbar die Hansestadt Lübeck, sondern eine andere städtische Gesellschaft beteiligt ist – nimmt i. d. R. der:die Geschäftsführer:in der Muttergesellschaft das Stimmrecht in der Gesellschafterversammlung wahr. Auch in dieser Fallkonstellation werden der städtische Einfluss und die demokratische Kontrolle sichergestellt (Empfehlung des Aufsichtsrats, Anwesenheit städtischer Vertreter:innen). Die Gesellschaftsverträge und Geschäftsanweisungen enthalten für solche Fälle detaillierte Regelungen.

Die Gesellschafterversammlung tagt mindestens einmal im Kalenderjahr. Die Einberufung der Versammlung erfolgt schriftlich durch die Geschäftsführung oder durch den oder die Vorsitzende:n.

²⁹ Abschnitt B.1.3 PCGK.

³⁰ § 13 Abs. 5 Muster-Gesellschaftsvertrag.



Die Ladungsfrist beträgt 14 Tage. Die Ladung muss die vorgesehene Tagesordnung sowie die zur Beschlussfassung relevanten Unterlagen enthalten. Zur Stimmabgabe berechtigt sind die bevollmächtigten Vertreter:innen der Gesellschafter:innen. Abschlussprüfer:innen sind zur Teilnahme hinsichtlich des Punktes Jahresabschluss verpflichtet, sofern ein:e Gesellschafter:in dies verlangt (§ 42a Abs. 3 GmbHG). Aus dieser Verpflichtung heraus besteht aber kein Teilnahmerecht.

Häufig schließt sich in den Beteiligungsunternehmen der Hansestadt Lübeck an die Aufsichtsratsitzung die Gesellschafterversammlung an, in der über die Inhalte der Beschlussvorlagen und Empfehlungen des Aufsichtsrats beraten und beschlossen wird. Der:die Vorsitzende des Aufsichtsrats führt daher den Vorsitz in der Gesellschafterversammlung. Er:sie ist dabei nicht selbst Gesellschaftervertreter:in, sondern übt (wie in der häufig unmittelbar vorausgegangenen Aufsichtsratsitzung) die Rolle der Sitzungsleitung aus. Die Gesellschafterin Hansestadt Lübeck wird in der Gesellschafterversammlung vom gesetzlichen Vertreter (Bürgermeister) oder von ihm bevollmächtigten natürlichen Personen vertreten.

Der Aufsichtsrat bereitet die Beschlüsse der Gesellschafterversammlung vor und gibt hierzu Empfehlungen.³¹ Die Gesellschafterversammlung beschließt über diverse gesetzliche und im Gesellschaftsvertrag vorgesehene Fälle. Zudem kann sie Entscheidungen generell oder im Einzelfall an sich ziehen.³²

Nur beispielhaft seien folgende Entscheidungsbefugnisse genannt: Inhalte des Gesellschaftsvertrages und Erlass einer Geschäftsanweisung für die Geschäftsführung, strukturelle und organisatorische Entscheidungen (z. B. Festlegung und Änderung der Grundsätze der Geschäftspolitik, Aufnahme neuer Geschäftsfelder, Errichtung, Verlegung oder Aufhebung von Betriebsstätten), personelle Entscheidungen hinsichtlich der Geschäftsführung oder auch z. B. die Bestellung von Prokurist:innen, finanzielle Entscheidungen (Genehmigung des Wirtschaftsplans, Erhöhung des Stammkapitals) und Feststellung des Jahresabschlusses und die Verwendung des Ergebnisses.

Beschlüsse werden mehrheitlich gefasst, wobei für bestimmte Angelegenheiten qualifizierte Mehrheiten gesetzlich³³ vorgeschrieben oder ggf. im Gesellschaftsvertrag³⁴ geregelt sind. „Mehrheit der abgegebenen Stimmen“ bedeutet, dass zu einem Beschlussantrag mindestens eine Ja-Stimme mehr abgegeben werden muss als Nein-Stimmen abgegeben werden. Wird diese Mehrheit nicht erreicht, also auch bei Stimmengleichheit, ist der Antrag abgelehnt. Auch diese Ablehnung ist ein Beschluss.

Auch über Gesellschafterversammlungen wird Protokoll geführt. Die Niederschrift über die Sitzung muss innerhalb von vier Wochen den Gesellschaftsvertreter:innen zugehen.

³¹ Ausgenommen hiervon ist der Beschluss über die Entlastung des Aufsichtsrats.

³² § 14 Abs. 2 Muster-Gesellschaftsvertrag.

³³ Beispielsweise Änderungen des Gesellschaftsvertrags (§ 53 GmbHG), Auflösung der Gesellschaft (§ 60 GmbHG), mehrere Tatbestände Umwandlungsgesetzes (UmwG).

³⁴ Auf den Muster-Gesellschaftsvertrag trifft das nicht zu, was Abweichungen bei einzelnen städtischen Gesellschaften aber nicht ausschließt.

2.3.2 Städtische Gremien (Bürgerschaft, Ausschüsse)

Aus gesellschaftsrechtlicher Sicht ist die Hansestadt Lübeck schlicht eine juristische Person, die, sofern sie Geschäftsanteile einer Gesellschaft hält, Gesellschafterentscheidungen treffen kann, indem eine vertretungsberechtigte Person – z. B. der:die Bürgermeister:in als gesetzlicher Vertreter³⁵ der Stadt – sich im Namen der Hansestadt entsprechend erklärt. Es ist aus dieser Perspektive

Der Hauptausschuss ist der zuständige Ausschuss für die Steuerung der städtischen Beteiligungen. In der Bürgerschaft findet die Willensbildung der Stadt in grundlegenden Angelegenheiten statt, z. B. über die Gründung oder die Veräußerung einer Gesellschaft.

unerheblich, wie die Willensbildung innerhalb der Hansestadt verlaufen ist und ob dabei kommunale Zuständigkeiten gewahrt worden sind.

Im Gegensatz dazu beschäftigt sich das Kommunalrecht mit genau dieser Innenperspektive, also den Rollen der Bürgerschaft und ihrer Ausschüsse sowie des:der Bürgermeisters:in.

In Bezug auf die städtischen Gesellschaften sind die nach der Gemeindeordnung der Bürgerschaft vorbehaltenen Angelegenheiten sowie die Anzeigepflichten gegenüber der Kommunalaufsichtsbehörde (für die Hansestadt Lübeck das für Inneres zuständige Landesministerium) zu beachten:

Einer Beschlussfassung der Bürgerschaft bedürfen u. a. Entscheidungen über

- die unmittelbare oder mittelbare Gründung von Gesellschaften,
- wesentliche Änderungen der Gesellschaftsverträge, insbesondere Änderungen des Gesellschaftszwecks,
- die Bestellung und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern,
- die Ziele und Grundsätze der wirtschaftlichen Betätigung und privatrechtlichen Beteiligung der Gemeinde (s. auch Abschnitt 3.4).³⁶

Gründungen von Gesellschaften und wesentliche Änderungen von Gesellschaftszwecken sind zudem vor und nach der Beschlussfassung der Bürgerschaft der Kommunalaufsichtsbehörde anzuzeigen; sie kann den Beschlüssen widersprechen.³⁷ Die wirtschaftliche Betätigung im Ausland bedarf der vorherigen Genehmigung durch die Kommunalaufsichtsbehörde.³⁸

Darüber hinaus kommt dem Hauptausschuss eine besondere Bedeutung zu. Ihm ist gesetzlich die Zuständigkeit für die „Steuerung der wirtschaftlichen Betätigung und privatrechtlichen Beteiligungen der Gemeinde im Rahmen des Berichtswesens [...] und nach näherer Regelung durch die Hauptsatzung“³⁹ zugeordnet. Der Hauptausschuss ist daher der Ausschuss, der die regelmäßigen

³⁵ § 64 Abs. 1 GO.

³⁶ § 28 GO.

³⁷ § 108 GO.

³⁸ § 101 Abs. 3 GO.

³⁹ § 45 b Abs. 4 GO.

Quartals- und Abschlussberichte über die Gesellschaften erhält. Er ist außerdem für Gesellschafterentscheidungen zuständig,⁴⁰ wenn keine Empfehlung eines Aufsichtsrats vorliegt, und entscheidet über die Erhöhung von Geschäftsführungsbezügen um mehr als 5 %.⁴¹

Obwohl der Hauptausschuss sich also in bestimmten Fällen mit den gleichen Angelegenheiten befasst wie der Aufsichtsrat (und Ausschuss- und Aufsichtsratssitzungen oberflächlich betrachtet Ähnlichkeiten aufweisen), unterscheiden sich beide Gremien wesentlich, und die Rollen ihrer jeweiligen Mitglieder müssen sauber unterschieden werden:

Ausschuss	Aufsichtsrat
<ul style="list-style-type: none">• Gemeindeordnung, Hauptsatzung• vorbereitendes Gremium der Bürgerschaft• Besetzung durch Verhältniswahl oder Meiststimmenverfahren• Vertretung möglich bei Verhinderung• politische Fraktionen, Proporz• nur kommunale Mitglieder (Hauptausschuss: nur Bürgerschaftsmitglieder)• keine Geschlechterquote• grds. öffentlich• Kommunalwahlperiode	<ul style="list-style-type: none">• GmbHG, AktG, Gesellschaftsvertrag, ggf. DrittelbG (Mitbestimmung)• Organ der GmbH• Besetzung durch Mehrheitsbeschluss• nur persönliche Mandatsausübung• keine politischen Fraktionen• ggf. Vertreter:innen der Beschäftigten oder von Mitgesellschafter:innen• keine Zugehörigkeit zur Bürgerschaft erforderlich• Geschlechterquote nach § 15 GStG• vertraulich/nichtöffentlich• Mandatszeit nach Gesellschaftsvertrag

Berichte über Angelegenheiten der städtischen Gesellschaften erfolgen in der Regel im Hauptausschuss, dort sind auch Anfragen zu stellen, die die städtischen Gesellschaften betreffen. Berichte aus den Aufsichtsräten an einzelne Mitglieder oder Fraktionen sind grundsätzlich nicht zulässig (s. a. Abschnitt 3.3.4).

2.4 Aufsichtsratsvorsitz

Der Aufsichtsrat wählt aus seiner Mitte eine:n Vorsitzende:n und mindestens eine:n Stellvertreter:in.⁴²

Der:die Aufsichtsratsvorsitzende ist kein eigenständiges Organ der Gesellschaft, hat aber besondere Aufgaben, beispielsweise:

- Koordination der Arbeit im Aufsichtsrat und Leitung dessen Sitzungen;
- Leitung der Gesellschafterversammlungen;
- Vertretung des Aufsichtsrats und damit der Gesellschaft gegenüber der Geschäftsführung, z. B. bei Dienstvertragsangelegenheiten.

Die Geschäftsführung hat die:den Vorsitzende:n über wichtige Ereignisse unverzüglich zu informieren. Es empfiehlt sich ein regelmäßiger Austausch.

⁴⁰ Soweit nicht die Zuständigkeit der Bürgerschaft eröffnet ist, s. o.

⁴¹ § 9 Hauptsatzung, s. a. Abschnitt 1.2.4.

⁴² Abschnitt B.2.3.4 des PCGK, § 10 Abs. 1 des Muster-Gesellschaftsvertrags.

Der:die Vorsitzende kann seine:ihre Aufgaben grundsätzlich nicht an andere Mitglieder delegieren. Nur bei Verhinderung greift der Vertretungsfall. Verhinderung ist dann gegeben, wenn der:die Vorsitzende an der rechtzeitigen Ausübung seiner Funktion gehindert ist. (Der:die Vorsitzende ist auch dann verpflichtet, bei der Sitzungsvorbereitung mitzuwirken, wenn er:sie den eigentlichen Sitzungstermin nicht wahrnehmen kann.)

2.5 Sitzungen und Beschlüsse

2.5.1 Einberufung, Sitzungsturnus

Die Einberufung des Aufsichtsrats erfolgt durch den:die Aufsichtsratsvorsitzende:n oder durch die Gesellschaft im Namen des:der Aufsichtsratsvorsitzenden mittels Einladungsschreibens (die Tagesordnung, der Sitzungsort und die Zeit sind mitzuteilen). Die Einberufung soll schriftlich erfolgen.⁴³ *Schriftlich* bedeutet nicht zwangsläufig die Zustellung der Einladung per Post, sondern die Unterlagen können beispielsweise alternativ per E-Mail an die Mitglieder versandt oder zum Download bereitgestellt werden. Organisatorische Unterstützung für den Aufsichtsrat erfolgt durch die jeweilige Gesellschaft.

Der Aufsichtsrat ist einzuberufen:

- wenn das Interesse der Gesellschaft es erforderlich macht,
- zweimal im Kalenderhalbjahr („soll“) bzw. einmal im Kalenderhalbjahr („muss“ – gesetzliche⁴⁴ Regelung, die auch der im PCGK entspricht).

Jedes Aufsichtsratsmitglied oder die Geschäftsführung kann unter Angabe des Zwecks und der Gründe verlangen, dass die:der Vorsitzende unverzüglich den Aufsichtsrat einberuft. Der Aufsichtsrat muss dann unverzüglich einberufen werden und die Sitzung binnen zwei Wochen nach Einberufung stattfinden.

Normalerweise beträgt die Ladungsfrist für den Aufsichtsrat 14 Tage. Der Tag des Zugangs der Unterlagen zählt bei der Fristberechnung nicht mit. Die Frist von 14 Tagen muss vollständig vor dem Sitzungstag liegen. Der Sitzungstag selbst zählt ebenfalls nicht zur Frist. Demnach sind Unterlagen bereits am 15. Tag vor der Aufsichtsratssitzung zuzustellen.⁴⁵ Eine verkürzte Frist ist in besonderen Fällen möglich.⁴⁶

Die Vorbereitung der Sitzung soll in Zusammenarbeit des:der Vorsitzenden und der Geschäftsführung geschehen. Üblich ist u. a. eine Vorbesprechung vor dem Versand der Sitzungsunterlagen. Das Beteiligungscontrolling ist dabei in geeigneter Weise einbeziehen.

Es empfiehlt sich, die für das Folgejahr geplanten Sitzungstermine in der letzten Sitzung des Vorjahres festzulegen.

⁴³ § 10 Abs. 2 Muster-Gesellschaftsvertrag.

⁴⁴ § 110 Abs. 3 AktG.

⁴⁵ Vgl. zur Berechnung von Fristen § 187 BGB

⁴⁶ § 10 Abs. 3, 4 Muster-Gesellschaftsvertrag.

2.5.2 Sitzungsform (Präsenz, virtuell oder hybrid)

Grundsätzlich finden Aufsichtsratssitzungen in Präsenz statt. In begründeten Fällen kann auch ganz oder teilweise (Hybridsitzung) per Videokonferenz getagt werden.

Der städtische Muster-Gesellschaftsvertrag sieht in seiner 2023 beschlossenen Fassung vor, dass der:die Aufsichtsratsvorsitzende festlegen kann, dass virtuell oder hybrid getagt wird, wenn *die Mehrheit* der Aufsichtsratsmitglieder dem nicht widerspricht.⁴⁷ Solange diese Regelung nicht im geltenden Gesellschaftsvertrag verankert ist, bedarf es hingegen der Zustimmung *aller* Aufsichtsratsmitglieder.

Videoübertragung kann echte Präsenz nur annähernd ersetzen, bietet aber gegenüber einer nur akustischen Verbindung den Vorteil, dass nonverbale Kommunikation zumindest eingeschränkt möglich ist. Fehlt das Bild, ist die Diskussionsführung zusätzlich erschwert. Sitzungen per Telefonkonferenz werden daher nicht empfohlen.

Zum sog. Umlaufverfahren s. Abschnitt 2.5.7.

2.5.3 Teilnahme

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind kraft ihres Amtes zur Teilnahme an den Sitzungen verpflichtet und berechtigt.⁴⁸ Der Ausschluss eines Aufsichtsratsmitglieds aus einer Sitzung ist grundsätzlich nicht zulässig und nur in besonderen Ausnahmefällen möglich. Die Teilnahme kann im Einzelfall untersagt werden, wenn wichtige Geschäftsbelange konkret gefährdet werden:

- Interessenskollisionen (z. B. Geschäfte zwischen der Gesellschaft und einem Aufsichtsratsmitglied, s. a. Abschnitt 3.4);
- Gefahr des Geheimnisverrats;
- Wahrnehmung von Organfunktionen/Beratungsaufgaben bei Wettbewerber:innen;
- Störungen des Sitzungsablaufs (vorübergehender Ausschluss, um den Fortgang der Sitzung zu gewährleisten)

Der Ausschluss eines Aufsichtsratsmitglieds aus einer Sitzung bedarf eines Beschlusses mit einfacher Mehrheit (ohne Stimme des:der Betroffenen). Wann eine Störung des Sitzungsablaufs vorliegt, entscheidet der:die Aufsichtsratsvorsitzende.

Aufsichtsratssitzungen sind grundsätzlich nicht öffentlich. Die Sitzungsteilnahme beschränkt sich also grundsätzlich auf die Mitglieder des Aufsichtsrats sowie die Geschäftsführung.⁴⁹ Es gibt aber eine Reihe zulässiger Ausnahmen, um die der Teilnehmendenkreis erweitert ist. Dies betrifft z. B. den:die Jahresabschlussprüfer:in. Sie sollen an der Sitzung des Auf-

Aufsichtsratsmitglieder sind zur Sitzungsteilnahme verpflichtet. Eine Vertretung durch Dritte ist ausgeschlossen. Wer ein Aufsichtsratsmandat übernimmt, muss also über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügen.

⁴⁷ § 10 Abs. 6 Muster-Gesellschaftsvertrag.

⁴⁸ §§ 109, 111 AktG.

⁴⁹ § 109 AktG.

sichtsrats teilnehmen, in der der Jahresabschluss behandelt wird (C.2.2. Lübecker PCGK). Die Gleichstellungsbeauftragte soll bei Personalentscheidungen und Gleichstellungsangelegenheiten als Sachverständige gehört werden.⁵⁰

Die Geschäftsführer:innen nehmen an den Sitzungen teil, soweit der Aufsichtsrat nichts anderes beschließt.⁵¹ Sie sollten die Sitzung verlassen, wenn der Aufsichtsrat über ihre persönlichen Belange berät, also z. B. Vertragsangelegenheiten oder die Zielvereinbarung (s. Abschnitt 2.2.3).

Die regelmäßige Teilnahme von Mitarbeiter:innen der Gesellschaft wird als zulässig angesehen, da sie bereits aufgrund ihres Arbeitsverhältnisses mit Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen vertraut und zur Vertraulichkeit verpflichtet sind. Es sollte sich aber auf diejenigen Personen beschränkt werden, deren Teilnahme sachdienlich ist (z. B. die kaufmännische Leitung, da sie regelmäßig für betriebswirtschaftliche Fragen zur Verfügung steht). Grundsätzlich nimmt auch das städtische Beteiligungscontrolling an der Sitzung teil.⁵² Kommunalrechtlich ist dies ausdrücklich gewünscht, und die Mitarbeiter:innen des Beteiligungscontrollings sind ebenso wie die Mitarbeiter:innen der Gesellschaft aufgrund ihrer kommunalrechtlichen Zuständigkeit mit Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen der städtischen Gesellschaften vertraut und zur Vertraulichkeit verpflichtet.⁵³

Zusätzlich zu Protokollführer:innen können auch Dolmetscher:innen, Tontechniker:innen usw. hinzugezogen werden, wenn es für die Sitzungsdurchführung sinnvoll ist und kein Aufsichtsratsmitglied widerspricht.

In der Sitzung anwesende Dritte sind zu Beginn der Sitzung zur Verschwiegenheit zu verpflichten. Bei Personen, für die bereits aufgrund ihres Berufsstands eine Verschwiegenheitspflicht gilt (z. B. Abschlussprüfer:innen), ist dies nicht erforderlich.

2.5.4 Verhinderungsfall, Stimmbotschaften

Nutzen Sie die Möglichkeit von Stimmbotschaften, wenn Sie ausnahmsweise nicht an einer Sitzung teilnehmen können.

Aufsichtsratsmitglieder haben ihr Mandat persönlich auszuüben und können ihre Aufgaben nicht durch andere wahrnehmen lassen.⁵⁴ Sollte ein Mitglied des Aufsichtsrats an der Teilnahme an einer Sitzung verhindert sein, besteht dennoch die Möglichkeit im Vorfeld ein schriftliches Votum abzugeben (Stimmbotschaft). Eine

Stimmbotschaft muss eigenhändig unterzeichnet oder mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehen sein. Diese Möglichkeit sollte grundsätzlich genutzt werden. Die Stimmbotschaft kann an andere Mitglieder des Aufsichtsrats überreicht werden oder auch an Personen, die nicht dem Aufsichtsrat angehören, sofern diese zur Teilnahme an der Sitzung berechtigt sind (z. B. wenn Sie die Stimmbotschaft an die Gesellschaft senden und die Geschäftsführung sie an den Aufsichtsratsvorsitzenden weitergibt). Der schriftlichen Stimmabgabe gleichgestellt ist die durch Telefax

⁵⁰ 4.10 Muster Geschäftsordnung des Aufsichtsrates

⁵¹ § 10 Abs. 9 Muster-Gesellschaftsvertrag, Nr. 4.9 Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁵² § 109 a GO, Abschnitt B.1.3 PCGK, § 13 Abs. 8 Muster-Gesellschaftsvertrag.

⁵³ § 395 AktG.

⁵⁴ § 111 Abs. 6 AktG i. V. m. § 52 Abs. 1 GmbHG; B.2.3.2 Lübecker PCGK

oder als Anhang einer E-Mail übermittelte Stimmabgabe, sofern das Original eigenhändig unterzeichnet ist. Stimmbotschaften sind der:dem Sitzungsleiter:in spätestens zu Beginn der Aufsichtsratssitzung schriftlich zu übergeben.

2.5.5 Sitzungsleitung

Die Sitzung leitet der:die Aufsichtsratsvorsitzende oder im Verhinderungsfall ein:e stellvertretende:r Vorsitzende:r. Ist kein:e Vorsitzende:r und kein:e Stellvertreter:in im Amt, übernimmt das lebensälteste anwesende Mitglied die Sitzungsleitung, führt eine Wahl zum:zur Vorsitzenden durch und übergibt diesem:dieser die Sitzungsleitung.⁵⁵

2.5.6 Beschlussfassung in Sitzungen

Der Aufsichtsrat bildet seinen Willen durch Beschlüsse, wobei grundsätzlich gleiches Stimmrecht für alle Mitglieder gilt. Jedes Mitglied kann Anträge stellen und Abstimmung darüber verlangen. Die Anforderungen an die Beschlussfähigkeit ergeben sich aus dem jeweiligen Gesellschaftsvertrag. Die städtische Muster-Regelung fordert, dass mindestens die Hälfte der Mitglieder, aus denen der Aufsichtsrat zum Sitzungszeitpunkt besteht, in jedem Fall aber mindestens drei Mitglieder, anwesend sind und an der Beschlussfassung teilnehmen.

Es wird offen abgestimmt. Geheime Abstimmung ist grundsätzlich nicht vorgesehen.⁵⁶ Sollten außergewöhnliche Umstände eine geheime Abstimmung ausnahmsweise nahelegen, entscheidet der:die Vorsitzende nach pflichtgemäßem Ermessen. Durch Stimmbotschaften können auch abwesende Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen (s. a. Abschnitt 2.5.4). Mitglieder, von denen Stimmbotschaften vorliegen, gelten dadurch nicht als anwesend; Stimmbotschaften haben insoweit keinen Einfluss auf die Beschlussfähigkeit.

Soweit nicht anders bestimmt,⁵⁷ werden Beschlüsse mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmgleichheit gilt der Vorschlag als abgelehnt. Zum Schutz der Aufsichtsratsmitglieder bestehen besondere Hürden, wenn Beschlussvorlagen verspätet vorgelegt werden oder Beschlussvorschläge erst während der Sitzung formuliert werden.

Grundsätzlich werden Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der Stimmen gefasst. Im Gesellschaftsvertrag können besondere Mehrheitserfordernisse geregelt werden.

⁵⁵ Nr. 3.3 der Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁵⁶ Nr. 6.1 Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁵⁷ Der Gesellschaftsvertrag kann besondere Mehrheitserfordernisse festlegen. Im Muster-Gesellschaftsvertrag der Hansestadt Lübeck ist das nicht vorgesehen.

Kurzfristig, also nach Beginn der Ladungsfrist von i. d. R. 14 Tagen, von der Geschäftsführung eingereichte Beschlussvorlagen (sog. Tischvorlagen) werden nur beraten, wenn die Mehrheit *aller* Mitglieder, aus denen der Aufsichtsrat zum Sitzungszeitpunkt besteht, dem zustimmt. Dabei sind nicht anwesende Mitglieder mitzuzählen.⁵⁸

Kurzfristig, also nach Beginn der Ladungsfrist von i. d. R. 14 Tagen, von der Geschäftsführung eingereichte Beschlussvorlagen (sog. Tischvorlagen) werden nur beraten, wenn die Mehrheit *aller* Mitglieder, aus denen der Aufsichtsrat zum Sitzungszeitpunkt besteht, dem zustimmt. Dabei sind nicht anwesende Mitglieder mitzuzählen.⁵⁹

Werden (inhaltliche) Änderungs- oder Ergänzungsanträge weniger als drei Werktage vor der Sitzung gestellt, haben die übrigen Mitglieder keine Vorbereitungszeit. Solche Anträge können daher nur beraten werden, wenn alle anwesenden Mitglieder deren Behandlung zustimmen. Diejenigen Aufsichtsratsmitglieder, die an der Sitzung nicht teilnehmen, müssen nachträglich befragt werden, ob sie mit der Behandlung einverstanden sind, und Gelegenheit zur Stimmabgabe erhalten. Mit Ablauf des dritten Werktages nach der Sitzung endet die Frist der Beschlussfassung zu widersprechen oder die Stimme zum Beschlussantrag abzugeben.⁶⁰

Jedes Aufsichtsratsmitglied kann ebenfalls nach Erhalt des Einladungsschreibens zu der Aufsichtsratssitzung Vorschläge zur Tagesordnung innerhalb angemessener Frist (grundsätzlich bis drei Werktage vor der Sitzung) machen und Abstimmung darüber verlangen.

Falls die Geschäftsführung zu einem Tagesordnungspunkt nicht auskunftsfähig sein sollte, kann der Aufsichtsrat beschließen, Auskunftspersonen (intern/extern) hinzuzuziehen (s. a. Abschnitt 2.5.3).

Die Varianten der Beschlussfassung in Sitzungen sehen wie folgt aus:

⁵⁸ Beispiel: Der Aufsichtsrat hat sieben Mitglieder. Fünf Mitglieder nehmen an der Sitzung teil, während zwei verhindert sind. Trotzdem müssen nicht nur drei (die Mehrheit von fünf), sondern mindestens vier.

⁵⁹ Beispiel: Der Aufsichtsrat hat sieben Mitglieder. Fünf Mitglieder nehmen an der Sitzung teil, während zwei verhindert sind. Trotzdem müssen nicht nur drei (die Mehrheit von fünf), sondern mindestens vier.

⁶⁰ Vgl. hierzu 4.7 der Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte



TOP durch die Geschäftsführung eingebracht

TOP / Beschlussvorlage	Tagesordnung	Beschlussfassung
TOP ist auf der fristgemäß zugegangenen TO und die Beschlussvorlage (inkl. Anlagen) wurde fristgemäß versandt	Der TOP ist aufzurufen.	Entscheidung über den TOP mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen (Stimmbotschaften zählen mit).
Der TOP steht auf der fristgemäß zugegangenen TO, aber die Beschlussvorlage (inkl. Anlagen) ist nicht fristgemäß zugegangen (z.B. erst in der Sitzung). "	Der TOP ist aufzurufen, wenn die Mehrheit aller ARM (auch Abwesende zählen mit!) mit der Beratung einverstanden ist.	Entscheidung über den TOP mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen über alle ARM (auch Abwesende zählen mit!) gerechnet (Stimmbotschaften - sofern passend* - zählen mit, sonst verfallen sie).
Der TOP wird zu einer fristgemäß zugegangenen TO nachgereicht.	Der TOP ist aufzurufen, wenn die Mehrheit aller ARM (auch Abwesende zählen mit!) mit der Beratung einverstanden ist.	Entscheidung über den TOP mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen über alle ARM (auch Abwesende zählen mit!) gerechnet.
Der TOP steht auf der fristgemäß zugegangenen TO, der Beschlussvorschlag zum vorhandenen TOP wird erst in der Sitzung formuliert oder inhaltlich geändert	Fall: Die GF formuliert oder ändert den TOP. Der TOP ist aufzurufen, wenn die Mehrheit aller ARM (auch Abwesende zählen mit!) mit der Beratung einverstanden ist.	Entscheidung über den TOP mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen über alle ARM (auch Abwesende zählen mit!) gerechnet. (Stimmbotschaften - sofern passend* - zählen mit, sonst verfallen sie).

*sofern passend bedeutet, der Unterzeichner der Stimmbotschaft konnte im Vorwege seinen Erklärungsinhalt klar bestimmen.



Anträge von ARM zu einem bestehendem TOP oder als ein neuer TOP

TOP / Beschlussvorlage	Tagesordnung	Beschlussfassung	
Der Antrag wird zu einem TOP auf der fristgemäß zugegangenen TO bis zu 3 Tage vor der Sitzung gestellt.	Der Antrag ist zu beraten.	Entscheidung über den Antrag mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen (Stimmbotschaften zählen mit).	
Der Antrag wird bis zu 3 Tage vor Sitzung gestellt, ein Thema als neuen TOP auf die fristgemäß zugegangene TO aufzunehmen.	Der Antrag ist zu beraten.	Entscheidung über den Antrag mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen (Stimmbotschaften zählen mit).	
Der Antrag wird in der Sitzung oder im Zeitraum von 3 Tagen vor der Sitzung bis zur Sitzung zu einem TOP auf der fristgemäß zugegangenen TO gestellt.	Der Antrag kann nur beraten werden, wenn keines der anwesenden ARM dem widerspricht.	<u>Alternative 1:</u> Alle ARM sind anwesend: Entscheidung über den Antrag mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Die Beschlussfassung ist abgeschlossen.	<u>Alternative 2:</u> Ein ARM oder mehr fehlen, AR ist beschlussfähig: Die Entscheidung über den Antrag fällt vorläufig mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Fehlende Mitglieder sind nachträglich nach ihrem Einverständnis zu fragen (Widerspruchsrecht), ob sie mit der Behandlung des Antrags einverstanden sind. Falls ja, dürfen sie nachträglich ihre Stimme abgeben. Ihnen wird für einen Widerspruch eine Frist von 3 Werktagen gewährt. Die Entscheidung über den Antrag fällt mit der Mehrheit aller abgegebenen Stimmen, also auch der, die nachträglich abgegeben wurden. Falls der Behandlung des Antrags widersprochen wird, ist die Beschlussfassung über den Antrag hinfällig. Der Antrag könnte dann regulär zur nächsten Sitzung erneut gestellt werden. Hinweis 1: Sollte ein fehlendes ARM nachträglich gefragt werden und innerhalb von 3 Tagen nicht widersprechen oder seine Stimme zum Beschlussantrag abgeben, wird der Beschluss wirksam. Hinweis 2: Sollte ein ARM nicht anwesend sein, und bei einer Änderung des Beschlussgegenstandes noch eindeutig zu erkennen sein, dass die Stimmbotschaft auch für den geänderten Vorschlag gelten soll, würde diese zählen.
Der Antrag wird bis in der Sitzung oder im Zeitraum von 3 Tagen vor der Sitzung bis zur Sitzung gestellt, ein Thema als neuen TOP auf die fristgemäß zugegangene TO aufzunehmen.	Der Antrag kann nur beraten werden, wenn keines der anwesenden ARM dem widerspricht.	<u>Alternative 1:</u> Alle ARM sind anwesend: Entscheidung über den Antrag mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen.	<u>Alternative 2:</u> Ein ARM oder mehr fehlen, AR ist dennoch beschlussfähig: Die Entscheidung über den TOP fällt vorläufig mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Fehlende Mitglieder sind nachträglich nach ihrem Einverständnis zu fragen (Widerspruchsrecht), ob sie mit der Behandlung des TOPs einverstanden sind. Falls ja, dürfen sie nachträglich ihre

		Die Beschlussfassung ist abgeschlossen.	Stimme abgeben. Ihnen wird für einen Widerspruch eine Frist von 3 Werktagen gewährt. Die Entscheidung über den TOP fällt mit der Mehrheit aller abgegebenen Stimmen, also auch der, die nachträglich abgegeben wurden. Falls der Behandlung des TOPs widersprochen wird, ist die Beschlussfassung über den TOP unwirksam. Der TOP könnte dann regulär zur nächsten Sitzung erneut gestellt werden. Sollte ein fehlendes ARM nachträglich gefragt werden und innerhalb von 3 Tagen nicht widersprechen oder seine Stimme zum Beschlussantrag abgeben, wird der Beschluss wirksam.
--	--	---	--

2.5.7 Beschlussfassung außerhalb von Sitzungen (Umlaufverfahren)

Es sollte immer der Regelfall bleiben, dass der Aufsichtsrat seine Beschlüsse in Sitzungen fasst, denn es ist wichtig, dass Angelegenheiten, über die beschlossen werden soll, diskutiert, hinterfragt und erläutert werden können. Trotzdem gibt es Situationen, in denen das nicht praktikabel ist – typischerweise, weil die Angelegenheit eilt und eine Sitzung nicht rechtzeitig zustande kommen würde.

In solchen Fällen können Beschlüsse auch außerhalb von Sitzungen gefasst werden, indem die Aufsichtsratsmitglieder ihre Voten schriftlich (per Brief, per Fax, per E-Mail) erklären (terminologisch nicht ganz korrekt, aber üblich als *Umlaufverfahren* bezeichnet).

Ein solches Verfahren sollte nur in begründeten Fällen durchgeführt werden.⁶¹

Die Beschlussfassung außerhalb von Sitzungen ist nur möglich, wenn sich alle Aufsichtsratsmitglieder mit dem Verfahren einverstanden erklären. Üblicherweise erhalten die Mitglieder daher einen Abstimmungsbogen mit zwei Fragen: 1. Billigung oder Ablehnung des Umlaufverfahrens⁶² 2. Zustimmung, Ablehnung oder Enthaltung zum eigentlichen Beschlussvorschlag. Nur, wenn alle Mitglieder zu dem ersten Punkt ihre Zustimmung dokumentiert haben, kommt der Beschluss zum zweiten Punkt zustande. Diese Hürde dient dem Schutz der Aufsichtsratsmitglieder, denn es soll verhindert werden, dass einem Mitglied, das Beratungsbedarf hat, die Gelegenheit dazu verwehrt wird.

Die Vorlagen für ein Umlaufverfahren müssen ebenso vollständig, verständlich und begründet sein wie die Vorlagen für eine Sitzung.

⁶¹ Nr. 6.8 der Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁶² Eine Enthaltung ist hier nicht möglich.



2.5.8 Sitzungsnachbereitung

Über die Sitzungen des Aufsichtsrates ist eine Niederschrift anzufertigen. Als Protokollführer:in kann ein:e Externe:r oder ein Aufsichtsratsmitglied herangezogen werden, wenn kein Aufsichtsratsmitglied dem widerspricht. Zu den Externen gehören auch Mitarbeitende der Gesellschaft, die dann an der Sitzung teilnehmen (s. a. Abschnitt 2.5.3).

Niederschriften sind von der:dem Sitzungsleiter:in (i. d. R. Aufsichtsratsvorsitzende:r) sowie der Protokollführung zu unterzeichnen. In der Niederschrift sind der Ort, der Tag und der Zeitpunkt der Sitzung, die Teilnehmer:innen, die Tagesordnung, der wesentliche (!) Inhalt der Verhandlungen und das Ergebnis der Beschlüsse des Aufsichtsrats anzugeben. Grundsätzlich werden Ergebnis- und keine Wortprotokolle geführt; im Zweifelsfall sollte der Aufsichtsrat sich verständigen, welche Ausführlichkeit die Niederschriften haben sollen.

Unbeschadet dessen kann jedes Aufsichtsratsmitglied verlangen, dass die Art seiner Stimmabgabe in der Niederschrift vermerkt und eine von ihm abgegebene Erklärung in die Niederschrift aufgenommen wird. Es kann dies jedoch nicht für andere Aufsichtsratsmitglieder verlangen.

Die Niederschrift ist allen Aufsichtsratsmitgliedern innerhalb von vier Wochen nach der Sitzung zu übermitteln.⁶³

Die Anfertigung der Niederschrift ist insbesondere von Bedeutung für die Wirksamkeit von Beschlüssen oder auch für den Nachweis über notwendige Abwägungen sowie Dokumentation der Entscheidungsfindung. Relevanz kann sich auch bei einer etwaigen Prüfung von Schadensersatzforderungen ergeben.

2.6 Effizienzprüfung

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Arbeit überprüfen. Spätestens alle drei Jahre⁶⁴ soll dies in geeigneter Form z. B. im Rahmen einer Klausurtagung erfolgen. Gegenstand sind neben den vom Aufsichtsrat festzulegenden qualitativen Kriterien die Verfahrensabläufe im Aufsichtsrat, der Informationsfluss sowie die rechtzeitige und inhaltlich ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats. Der:die Aufsichtsratsvorsitzende wertet die Ergebnisse der Effizienzprüfung aus. Sie werden anhand eines Berichts der Gesellschafterversammlung vorgestellt.

Das Beteiligungscontrolling stellt auf Anfrage einen Fragebogen zur Verfügung, der für die Effizienzprüfung genutzt werden kann, aber nicht verbindlich ist. Der Aufsichtsrat ist frei darin, die Form zu bestimmen, in der er die Effizienz seiner Arbeit überprüft.

Eine inhaltliche Auswertung durch das Beteiligungscontrolling findet nicht statt.

⁶³ § 10 Abs. 7 Muster-Gesellschaftsvertrag, Nr. 7.2 Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁶⁴ Abschnitt B.2.3.3 PCGK

3 Mitgliedschaft im Aufsichtsrat

3.1 Persönliche Voraussetzungen

Der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit hat in allen seinen Aufgabengebieten über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu verfügen, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können. Deshalb wird eine Vielfalt der beruflichen Vorbildung der Aufsichtsratsmitglieder angestrebt. Insbesondere sollten auch Personen mit eigenen unternehmerischen Erfahrungen als Aufsichtsratsmitglieder gewonnen werden.

Mitglied des Aufsichtsrats kann nur eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person sein.⁶⁵

Darüber hinaus soll jedes Aufsichtsratsmitglied über folgende Fähigkeiten verfügen:

- Sachverständnis oder Erfahrungen, um vorgelegte Berichte und Entscheidungsvorlagen bewerten und daraus Schlussfolgerungen ziehen zu können;
- hinreichende Kenntnisse auf dem Gebiet des Bilanzrechts und Rechnungswesens, um den von der Geschäftsführung aufgestellten Jahresabschluss, die Prüfungsberichte der Abschlussprüfer:innen sowie etwaige daraus hervorgehende Schwachstellen beurteilen zu können;
- Kenntnis der für seine Tätigkeit relevanten Rechtsvorschriften (Gesetze, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen und -anweisungen).

Aufsichtsratsmitglieder müssen zudem über die zeitlichen Ressourcen verfügen, um das Amt pflichtgemäß zum Wohle des Unternehmens ausüben zu können. Dazu gehört insbesondere die regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen (s. a. Abschnitt 2.5.3).

Folgende Kriterien sind aus rechtlicher Sicht hingegen *keine* Voraussetzungen für ein Aufsichtsratsmandat in einer städtischen Gesellschaft (nur beispielhafte Aufzählung):

- X bestimmter Berufsabschluss;
- X Mitgliedschaft in der Bürgerschaft oder einem ihrer Ausschüsse;
- X Partei- oder Fraktionszugehörigkeit;
- X Wohnsitz in Lübeck;
- X deutsche Staatsangehörigkeit.

Die Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck beachtet bei der Vergabe der Aufsichtsratsmandate außerdem die gesetzliche Geschlechterquote. Danach „sollen Frauen und Männer jeweils hälftig berücksichtigt werden. Bestehen Benennungs- oder Entsendungsrechte nur für eine Person, sollen Frauen und Männer alternierend berücksichtigt werden [...]. Bestehen Benennungs- oder Entsendungsrechte für eine ungerade Personenzahl, gilt [die alternierende Besetzung] entsprechend für

⁶⁵ § 100 Abs. 1 AktG.



die letzte Person“.⁶⁶ Die Geschlechterquote ist *für jeden Aufsichtsrat einzeln* zu beachten. Das Beteiligungscontrolling informiert die Bürgerschaft bei anstehenden Mandatsvergaben, welche Anforderung sich im jeweiligen konkreten Fall daraus ergibt.

Nicht dem Aufsichtsrat angehören dürfen Geschäftsführer:innen der Gesellschaft oder eines von der Gesellschaft abhängigen Unternehmens (z. B. einer Tochtergesellschaft).⁶⁷ Die Bürgerschaft bestellt zudem keine Mitarbeitenden der Hansestadt Lübeck oder der städtischen Gesellschaften zu Aufsichtsratsmitgliedern.⁶⁸

Außerdem soll keine Person gleichzeitig mehr als drei Aufsichtsratsmandate für die Hansestadt Lübeck wahrnehmen.⁶⁹

3.2 Mandatsverleihung, Mandatszeit und Mandatsende

3.2.1 Mandatsverleihung

Hat die Hansestadt Lübeck das Recht, Mitglieder von Aufsichtsräten zu bestellen, dann trifft die Bürgerschaft die Entscheidung darüber, wer bestellt wird.⁷⁰ Folglich entscheidet die Bürgerschaft auf Antrag einer oder mehrerer Fraktionen mit 50 % plus einer Stimme, ob ein vorgeschlagenes Aufsichtsratsmitglied entsandt wird. Es gibt in rechtlicher Hinsicht keine festgelegten Vorschlags- oder Besetzungsrechte für einzelne Fraktionen der Bürgerschaft und keinen politischen Proporz.

Gesellschaftsrechtlich sind mehrere Arten der Bestellung möglich: Die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder durch die Gesellschafterversammlung oder die direkte Entsendung durch die Gesellschafter:innen. Welches Verfahren für die jeweilige Gesellschaft gilt, ist i. d. R. im Gesellschaftsvertrag

Die Bürgerschaft vergibt die Aufsichtsratsmandate durch Mehrheitsbeschluss. Das Beteiligungscontrolling informiert die Bürgerschaft, wenn Mandate zu besetzen sind, und stellt Formulierungshilfen für Beschlussanträge zur Verfügung.

geregelt. Im ersten Fall (Wahl) beauftragt die Bürgerschaft den:die Bürgermeister:in, in der Gesellschafterversammlung die Wahl der gewünschten Person in den Aufsichtsrat zu veranlassen. Erst mit der Wahl beginnt die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat. Im zweiten Fall (Entsendung) beschließt die Bürgerschaft, dass die gewünschte Person unmittelbar Mitglied des Aufsichtsrats wird. Weitere Umsetzungsschritte sind dann nicht mehr erforderlich.

Während die Wahl durch die Gesellschafterversammlung nach dem Gesellschaftsrecht der Normalfall ist, sieht die Gemeindeordnung die gesellschaftsrechtlich in der Regel zulässige direkte Entsendung vor. Daher ist in den städtischen Gesellschaften überwiegend die Entsendung geregelt; sie ist auch im Muster-Gesellschaftsvertrag vorgesehen.

Für die Rechtsstellung als Aufsichtsratsmitglied während der Mandatszeit spielt es keine Rolle, ob das Mandat durch Wahl oder durch Entsendung übertragen wurde.

⁶⁶ § 15 GstG.

⁶⁷ § 100 Abs. 2 Nr. 2 AktG.

⁶⁸ Abschnitt B.2.3.2 PCGK.

⁶⁹ Abschnitt B.2.3.2 PCGK.

⁷⁰ § 104 Abs. 1 i. V. m. § 28 S. 1 Nr. 20 GO. Die Entscheidungskompetenz kann teilweise auf den Hauptausschuss übertragen werden, was in Lübeck aber nicht geschehen ist.

3.2.2 Mandatszeit

Die Dauer der Mandatszeit wird grundsätzlich durch den Gesellschaftsvertrag festgelegt. Der städtische Muster-Gesellschaftsvertrag⁷¹ sieht vor, dass die Mitglieder für die Dauer von drei Geschäftsjahren entsendet werden. Die Mitgliedschaft endet mit dem Ende der Gesellschafterversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrates (s. a. Abschnitt 3.6) für das dritte Geschäftsjahr entschieden hat, wobei das Jahr, in dem die Bestellung erfolgt ist, nicht mitgezählt wird. Die Mandatszeit ist also nicht datumsgenau befristet, sondern an das Ereignis der Entlastung für das dritte Geschäftsjahr der Mitgliedschaft geknüpft. Der Vorteil dieser Regelung besteht darin, dass Mandatswechsel unmittelbar vor einem Jahresabschluss und die damit verbundenen Übergabeschwierigkeiten unwahrscheinlicher werden. Die Regelung ist angelehnt an die Mandatszeitregelung des Aktiengesetzes (§ 104 AktG), aber mit Rücksicht auf die kommunalen Wahlperioden, die nach § 1 Abs. 1 Gemeinde- und Kreiswahlgesetz (GKWG) fünf Jahre beträgt, kürzer gefasst.

Scheidet ein Aufsichtsratsmitglied vorzeitig aus (s. Abschnitt 3.2.3), soll die Bürgerschaft unverzüglich eine:n Nachfolger:in *für eine volle neue Amtszeit* bestellen. Es ist nicht vorgesehen, dass Nachfolger:innen „für die Restamtszeit“ bestellt werden, denn es ist ein Vorteil für die Handlungsfähigkeit des Aufsichtsrats (Beschlussfähigkeit, Wissenstransfer), wenn nicht alle Amtszeiten gleichzeitig enden. Ein Nachteil für die Bürgerschaft ergibt sich daraus nicht, denn sie kann (z. B. nach einer Kommunalwahl) ohnehin jederzeit einzelne oder alle Mitglieder abberufen.

Nach dem städtischen Muster-Gesellschaftsvertrag ist nicht vorgesehen, dass der Aufsichtsrat nach Ablauf der Amtszeit die Geschäfte weiterführt, bis ein neuer Aufsichtsrat bestellt ist. Vielmehr ist die Bürgerschaft gehalten, unverzüglich über die Neu-/Wiederbesetzung zu beschließen.

3.2.3 Mandatsende

Das Aufsichtsratsmandat endet durch Ablauf der im Gesellschaftsvertrag festgelegten Mandatszeit, durch Niederlegung des Mandats oder durch Abberufung. Diejenigen, die ein Aufsichtsratsmitglied entsandt haben, können es auch grundsätzlich jederzeit wieder abberufen. Für die Aufsichtsratsmitglieder, die von der Hansestadt Lübeck bestellt wurden, bedeutet das, dass die Bürgerschaft für die Abberufung zuständig ist.⁷² Auch für die Abberufung gilt: Einzelne Fraktionen können entsprechende Anträge stellen, die Abberufung selbst kann aber nur durch Mehrheitsbeschluss der Bürgerschaft erfolgen.

In Lübeck ist es üblich und in den Gesellschaftsverträgen verankert, dass die Aufsichtsratsmitglieder explizit für eine volle Amtszeit bestellt werden. Das bedeutet auch, dass die Dauer der Mitgliedschaft im Aufsichtsrat nicht an die etwaige Mitgliedschaft in der Lübecker Bürgerschaft gekoppelt ist. Gehört ein Bürgerschaftsmitglied zugleich einem Aufsichtsrat an und scheidet später aus der Bürgerschaft aus, endet damit also nicht

Als Aufsichtsratsmitglied können Sie Ihr Mandat grundsätzlich jederzeit niederlegen. Auch kann die Bürgerschaft Sie abberufen. Denken Sie im Fall eines Mandatsendes an die fortwirkende Verschwiegenheitspflicht und ggf. zurückzugebende oder zu vernichtende Unterlagen (s. 3.3.4).

⁷¹ § 8 Abs. 1 Muster-Gesellschaftsvertrag.

⁷² Dehn, § 25 GO, in: Dehn/Wolf, 2018, Gemeindeordnung Schleswig-Holstein, S. 244.

zugleich das Aufsichtsratsmandat.⁷³ Soll es nicht weiter ausgeübt werden, wird es separat niedergelegt, oder die Bürgerschaft beruft die Person als Aufsichtsratsmitglied ab und bestellt eine:n Nachfolger:in.

Ein Aufsichtsratsmandat niederzulegen ist grundsätzlich jederzeit möglich. Die Niederlegung ist schriftlich zu erklären. Der städtische Muster-Gesellschaftsvertrag sieht vor, dass diese Erklärung gegenüber der Gesellschaft (vertreten durch die Geschäftsführung) abzugeben ist. Sie sollte zweifelsfrei erkennen lassen, zu welchem Datum die Mandatsniederlegung erfolgt.

Gleichgültig, aus welchem Grund jemand aus dem Aufsichtsrat ausscheidet, ist die Hansestadt Lübeck gehalten, unverzüglich eine:n Nachfolger:in zu bestellen.⁷⁴

3.3 Rechte und Pflichten

3.3.1 Informationsrechte

Der Aufsichtsrat hat ein umfassendes Auskunftsrecht gegenüber der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung hat von sich aus über die Angelegenheiten der Gesellschaft zu berichten. Zum Beispiel sollte mindestens einmal im Quartal schriftlich über die unterjährige wirtschaftliche Entwicklung berichtet werden.⁷⁵

Der Aufsichtsrat kann aber auch jederzeit aktiv einen Bericht verlangen über Angelegenheiten der Gesellschaft, über ihre rechtlichen und geschäftlichen Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie über geschäftliche Vorgänge bei diesen Unternehmen, die auf die Lage der Gesellschaft von erheblichem Einfluss sein können.⁷⁶

Auch ein einzelnes Mitglied kann einen Bericht, jedoch nur an den Aufsichtsrat, verlangen. Die Berichte, die in der Regel schriftlich erfolgen sollen, müssen daher allen Mitgliedern zur Kenntnis gegeben werden.

Der Aufsichtsrat hat weitreichende Informations- und Prüfungsrechte. Grundsatz: Sie stehen dem Gremium insgesamt zu. Die Mitglieder sollen gleich umfassend informiert sein.

Einen abstrakten Maßstab, wie häufig oder umfangreich Berichte verlangt werden dürfen, gibt es nicht. Auskunftsverlangen dürfen allerdings nicht missbräuchlich oder schikanös eingesetzt werden. Die Funktionsfähigkeit der Geschäftsführung muss erhalten bleiben. Zweifel sollten im Einzelfall im Aufsichtsrat geklärt werden.

Weiterhin hat der Aufsichtsrat ein Einsichts- und Prüfungsrecht, d. h. er kann Unterlagen der Gesellschaft einsehen und prüfen.⁷⁷ Es handelt sich um ein Recht des Organs Aufsichtsrat, nicht der

⁷³ § 25 Abs. 2 Nr. 2 GO. Auch das ist ein Vorteil für die Handlungsfähigkeit der Aufsichtsräte und damit der städtischen Gesellschaften, denn andernfalls würde z. B. bei der Neuzusammensetzung der Bürgerschaft im Zuge einer Kommunalwahl der zeitgleiche Verlust einer Vielzahl von Aufsichtsratsmitgliedern drohen, bis hin zur Beschlussunfähigkeit der Aufsichtsräte.

⁷⁴ § 8 Abs. 4 Muster-Gesellschaftsvertrag.

⁷⁵ Zum Teil werden dafür die standardisierten Berichte genutzt, die der Hauptausschuss im Rahmen des städtischen Berichtswesens erhält. Das muss aber nicht so gehandhabt werden.

⁷⁶ § 90 Abs. 3 AktG.

⁷⁷ § 111 Abs. 2 AktG.

einzelnen Mitglieder. Es sollte daher eine entsprechende Willensbildung des Aufsichtsrats – grundsätzlich durch Beschluss – erfolgen, bevor einzelne Mitglieder Unterlagen einsehen und prüfen.

3.3.2 Sorgfaltspflicht

Der Aufsichtsrat ist *in seiner Gesamtheit* verantwortlich dafür, dass er die Geschäftsführung ausreichend überwacht. Die erforderliche Sorgfalt – analog der einer ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleitung⁷⁸ – hat aber jedes einzelne Mitglied des Aufsichtsrats anzuwenden. Die städtische Muster-Geschäftsordnung regelt, dass jedes Aufsichtsratsmitglied mindestens über die Kenntnisse und/oder Erfahrungen verfügen bzw. sie sich innerhalb kurzer Frist aneignen muss, die erforderlich sind, um die vorgelegten Berichte und Entscheidungsvorlagen bewerten und hieraus Schlussfolgerungen ziehen zu können.⁷⁹ Das ist eine zwingende Voraussetzung, um die gesetzlichen und gesellschaftsvertraglichen Aufgaben erfüllen zu können. Dass das erforderliche Wissen bei Antritt eines Mandats vollumfänglich vorliegt, kann nicht vorausgesetzt werden. Die Hansestadt Lübeck macht zu unterschiedlichen Themen (Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, Grundlagen des Bilanzwesens) Fortbildungsangebote, wenn eine größere Anzahl Aufsichtsratsmandate neu besetzt wird (üblicherweise nach Kommunalwahlen). Fehlende Kenntnisse haben sich die Mitglieder eines Aufsichtsrates eigenverantwortlich anzueignen.

Um der Sorgfaltspflicht nachzukommen, ist es unerlässlich, ausreichend Zeit für die Wahrnehmung der Aufgaben eines Aufsichtsratsmitgliedes zu haben. Es soll daher keine Person mehr als drei gleichzeitige Aufsichtsratsmandate für die Hansestadt Lübeck innehaben.⁸⁰

Da die Selbstorganisation des Aufsichtsrats ein wesentlicher Bestandteil der Sorgfaltspflicht ist, hat jedes Aufsichtsratsmitglied auf eine angemessene Organisation hinzuwirken. Ebenso wird vorausgesetzt, dass Aufsichtsratsmitglieder sich sorgfältig auf Sitzungen vorbereiten sowie hieran teilnehmen und übertragene Aufgaben erledigen. Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Effizienz seiner Arbeit (s. Abschnitt 2.6).

Die Sorgfaltspflicht beinhaltet zudem, mit den zur Verfügung gestellten Informationen verantwortungsvoll umzugehen und sie vor einem unberechtigten Zugriff Dritter zu schützen.

3.3.3 Weisungen

Dem Grunde nach sind Aufsichtsratsmitglieder nach dem Aktienrecht einzig dem Unternehmensinteresse verpflichtet und an keine Weisungen gebunden. Im Rahmen dessen sollen Mitglieder, die die Bürgerschaft in einen Aufsichtsrat bestellt hat, aber auch die gesamtstädtischen Interessen berücksichtigen, soweit das möglich ist.

Das Aufsichtsratsmandat ist ein höchstpersönliches Amt, das jedes Aufsichtsratsmitglied selbst ausüben muss. Das bedeutet, man kann sich im Aufsichtsrat nicht durch Dritte vertreten lassen (s. aber: Stimmbotschaften, Abschnitt 2.5.4). Es bedeutet auch, dass das Aufsichtsratsmitglied grundsätzlich keinen Weisungen Dritter unterliegt.

⁷⁸ §§ 116 Satz 1, 93 Abs. 1 Satz 1 AktG.

⁷⁹ Abschnitt 1.4 der Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁸⁰ Abschnitt B.2.3.2 PCGK.

Dem entgegen steht § 104 Gemeindeordnung, wonach Aufsichtsratsmitglieder, die von der Stadt bestellt wurden, Weisungen der Stadt unterliegen sollen. Entsprechende Regelungen waren daher in die Gesellschaftsverträge aufzunehmen.

Weisungen an Aufsichtsratsmitglieder sind gesellschaftsrechtlich nicht vorgesehen, im kommunalen Bereich aber unter bestimmten Voraussetzungen möglich. In der Hansestadt Lübeck spielen sie praktisch keine Rolle.

Das Aktiengesetz geht als Bundesrecht der schleswig-holsteinischen Gemeindeordnung vor, sodass deren § 104 zunächst ins Leere läuft. Für fakultativ eingerichtete Aufsichtsräte (Abschnitt 1.2.2) ist eine Weisungsregelung im Gesellschaftsvertrag allerdings möglich; im Muster-Gesellschaftsvertrag ist sie daher enthalten (§ 12 Abs. 3).

Diese kommunale Besonderheit läuft der Grundintention des Aufsichtsratsrechts entgegen und könnte unter ungünstigen Umständen Anlass zu Loyalitätskonflikten und diffizilen Rechtsfragen sein. In der Governance-Struktur der Hansestadt Lübeck ist dieser Konflikt dadurch entschärft, dass der Aufsichtsrat im Wesentlichen an Gesellschafterentscheidungen mitwirkt, indem er Empfehlungen abgibt (s. Abschnitt 2.2.6). Für die Mehrzahl der denkbaren Fallkonstellationen kämen Weisungen an Aufsichtsratsmitglieder also kaum sinnvoll in Betracht. In der Praxis kommen Weisungen an die Aufsichtsräte der städtischen Gesellschaften nicht vor.

3.3.4 Verschwiegenheit

Aufsichtsratsmitglieder sind qua Gesetz verpflichtet, über vertrauliche Angaben, die ihnen aufgrund ihres Mandats bekannt werden, Stillschweigen zu bewahren.⁸¹ Die Verschwiegenheitspflicht gilt gegenüber allen Dritten. Tatsachen, die nicht offenkundig sind – und es nach dem Interesse der Gesellschaft auch nicht werden sollen –, sind vertraulich zu behandeln. Neben den Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen unterliegen das Abstimmungsverhalten im Aufsichtsrat sowie für den Aufsichtsrat bestimmte Informationen und Beratungen des Aufsichtsrats der Verschwiegenheit.

Die Verschwiegenheitspflicht gilt nicht, sofern Aufsichtsratsmitglieder auf Veranlassung einer Gebietskörperschaft – hier der Hansestadt Lübeck – in einen Aufsichtsrat gewählt oder entsandt wurden und Berichte an die Gebietskörperschaft zu erstatten haben.⁸² Die Vorschrift begründet nicht selbst ein Recht zur Berichterstattung, sondern setzt eine entsprechende Pflicht voraus, die sich aus Gesetz oder Gesellschaftsvertrag ergeben kann. Die Berichtspflicht besteht gegenüber den Organen der Gemeinde (Bürgermeister:in, Bürgerschaft, Hauptausschuss).

Einzelne Fraktionen, Bürgerschafts- oder Ausschussmitglieder sind keine Organe der Gemeinde. Eine Berichterstattung durch die von der Hansestadt Lübeck entsandten oder auf ihren Vorschlag gewählten Aufsichtsratsmitglieder in den Fraktionen ist somit grundsätzlich ausgeschlossen. Es wird für ausnahmsweise vertretbar gehalten, dass ein Aufsichtsratsmitglied sein aus seiner Tätigkeit erlangtes Wissen in die Fraktionsberatungen einbringt, wenn eine Angelegenheit

Während kommunale Ausschüsse grundsätzlich öffentlich tagen, sind Aufsichtsratsangelegenheiten in der Regel vertraulich. Das gilt auch gegenüber Fraktionskolleg:innen. Der geregelte Informationsfluss ist die in der Regel nicht öffentliche Berichterstattung im Hauptausschuss (s. 2.3.2).

⁸¹ § 93 Abs. 1 Satz 3 i. V. m. § 116 AktG.

⁸² § 394 AktG

einer Gesellschaft Gegenstand von Vorlagen und Berichten für die politischen Gremien oder Gegenstand von Anträgen der Fraktionen ist. Dann dürfen jedoch nur die der Bürgerschaft angehörenden Fraktionsmitglieder an der Beratung teilnehmen. Die Berichterstattung hat sich auf die zu behandelnden Sachthemen zu beschränken, so dass ein Austausch über den Gang der Beratungen im Aufsichtsrat und insbesondere das Abstimmungsverhalten einzelner Aufsichtsratsmitglieder nicht in Betracht kommt.

Im Übrigen ist eine Berichterstattung durch die Aufsichtsratsmitglieder somit nur gegenüber dem:der Bürgermeister:in, der Bürgerschaft, dem Hauptausschuss (siehe Abschnitt 2.3.2) sowie den ggf. zuständigen Fachausschüssen gestattet, wobei in der Regel der Bericht wegen der zu schützenden Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse im nicht öffentlichen Sitzungsteil zu erfolgen hat.

Personen, die die Beteiligungen einer Gebietskörperschaft verwalten oder mit der Prüfung der Gesellschaft betraut sind, sind zur Verschwiegenheit über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse verpflichtet.⁸³ Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse unterliegen demzufolge gegenüber dem Beteiligungscontrolling der Hansestadt Lübeck nicht der Verschwiegenheitspflicht.

Die Geschäftsordnungen der Aufsichtsräte heben die Verschwiegenheitspflicht, die sich aus den einschlägigen Gesetzen ergibt, hervor, und verpflichten auch nach Ausscheiden eines Mitgliedes aus dem Aufsichtsrat dieses zur Verschwiegenheit.⁸⁴ Darüber hinaus sind sämtliche Unterlagen nach Ausscheiden ordnungsgemäß zu vernichten oder zurückzugeben. Dies ist der:dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu bestätigen.

3.3.5 Auswahl und Bestellung von Abschlussprüfer:innen

Für die Prüfung der Jahresabschlüsse bedient sich der Aufsichtsrat der Abschlussprüfer:innen. Abhängig von der Größenklasse der Gesellschaft wird der:die Abschlussprüfer:in entweder von der Gesellschaft oder (im Namen und auf Rechnung der Gesellschaft) vom Landesrechnungshof bestellt.⁸⁵

Der Aufsichtsrat wählt jährlich als Empfehlung an die Gesellschafterversammlung die Prüfungsgesellschaft aus, die beauftragt bzw. dem Landesrechnungshof zur Beauftragung vorgeschlagen werden soll.

Nach maximal sechs Prüfungsjahren in Folge soll die Prüfungsgesellschaft gewechselt werden.⁸⁶

Für die ordnungsgemäße Vergabe der Prüfungsleistung ist die beauftragende Gesellschaft zuständig.

⁸³ § 395 AktG.

⁸⁴ Nr. 9 der Muster-Geschäftsordnung für Aufsichtsräte.

⁸⁵ § 9 Abs. 1 KPG.

⁸⁶ § 9 Abs. 3 KPG, Abschnitt C.2.2 PCGK.

3.3.6 Fortbildung

Die Beteiligungsverwaltung soll Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung der kommunalen Vertreter:innen in den Organen der Gesellschaften anbieten.⁸⁷ Der Lübecker PCGK führt hierzu unter B.2.3.2 weiter aus, dass Mitgliedern des Aufsichtsrats die Pflicht obliegt, für ihre Aus- und Fortbildung Sorge zu tragen. Es besteht die Möglichkeit, sich hierzu durch die Geschäftsführung und das Beteiligungscontrolling beraten und unterstützen zu lassen. Erstmals von der Hansestadt Lübeck bestellten Aufsichtsratsmitgliedern wird nahegelegt, an den vom Beteiligungscontrolling organisierten Fortbildungsmaßnahmen (Basisseminare) teilzunehmen.

Sobald Basisseminare geplant sind, wird das Beteiligungscontrolling Sie informieren. In der Regel finden sie nach Kommunalwahlen statt.

3.4 Interessenskonflikte, Compliance

Die Gesellschaftsorgane – Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat, Geschäftsführung – arbeiten eng und vertrauensvoll zum Wohle des Unternehmens und gemäß den von der Hansestadt Lübeck gesetzten Zielen (z. B. aus dem Masterplan Klimaschutz oder der digitalen Strategie⁸⁸) zusammen. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.

Jedes Mitglied der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats ist dem Unternehmenszweck verpflichtet. Es darf bei seinen Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen, noch Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen.

Jedes Mitglied der Gesellschaftsorgane ist eigenverantwortlich dazu aufgerufen, mögliche Interessenskonflikte zwischen persönlichen Interessen und Gesellschaftszielen rechtzeitig offenzulegen, und zunächst verpflichtet, Interessenskonflikte zugunsten des Unternehmensinteresses zu behandeln.

Ist dies im Einzelfall nicht möglich, darf ein betroffenes Aufsichtsratsmitglied im Aufsichtsrat nicht mitstimmen, nicht mitberaten und an dem Tagesordnungspunkt an der entsprechenden Sitzung nicht teilnehmen. Dies gilt insbesondere bei Rechtsgeschäften des Unternehmens mit dem Aufsichtsratsmitglied selbst oder ihm nahestehenden Personen oder der Einleitung oder Beilegung eines Rechtsstreits mit ihnen. Bei wesentlichen und nicht nur vorübergehenden Interessenskonflikten in der Person des Aufsichtsratsmitgliedes wird erwartet, dass das betroffene Mitglied sein Mandat niederlegt.

Beratungs- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Aufsichtsratsmitglieds mit dem Unternehmen sollen nicht abgeschlossen werden. Wird im Einzelfall von dieser Empfehlung abgewichen, ist vor Abschluss eines Vertrags die Zustimmung des Aufsichtsrats einzuholen.

Mitglieder des Aufsichtsrates eines Unternehmens dürfen nicht zugleich Geschäftsführer:in in diesem Unternehmen oder dessen verbundenen Unternehmen sein.

⁸⁷ § 109a Abs. 3 Nr. 3 GO.

⁸⁸ <https://www.luebeck.de/de/stadtentwicklung/smart-city-luebeck/digitale-strategie/index.html>.

Mitglieder der Gesellschaftsorgane dürfen aus Anlass ihrer diesbezüglichen Tätigkeit keine Zuwendungen von Dritten entgegennehmen (Ausnahme: geringwertige Aufmerksamkeiten) oder Dritten ungerechtfertigte Vorteile gewähren.⁸⁹

3.5 Haftung und Versicherung

Kommen Aufsichtsratsmitglieder ihren Pflichten nicht nach und entsteht der Gesellschaft daraus ein Schaden, sind die Aufsichtsratsmitglieder gesamtschuldnerisch zu dessen Ersatz verpflichtet.⁹⁰ Eine Pflichtverletzung kann z. B. darin liegen, dass die Geschäftsführung nicht (ausreichend) überwacht wurde oder dass etwaige Ansprüche der Gesellschaft gegenüber der Geschäftsführung (falls diese einen Schaden verursacht haben sollte) nicht durchgesetzt werden. Eine Pflichtverletzung, die zu einem Schaden führt, könnte aber z. B. auch darin liegen, dass Geschäftsgeheimnisse weitergegeben werden (Missachtung der Verschwiegenheitspflicht).

Gesamtschuldnerische Haftung bedeutet, dass die Gesellschaft den Schadensersatz zwar insgesamt nur einmal verlangen darf, sich aber mit dem vollen Betrag an jedes beliebige Aufsichtsratsmitglied wenden kann. Es wäre dann Sache des in Anspruch genommenen Mitglieds, von anderen Mitgliedern Ausgleich zu verlangen.

Die Entlastung des Aufsichtsrats kann zum Haftungsausschluss führen, s. Abschnitt 3.6.

Schadensersatzansprüche gegen die Aufsichtsratsmitglieder wegen Verletzung ihrer Obliegenheiten verjähren im Übrigen nach fünf Jahren.⁹¹

Für Aufsichtsratsmitglieder, die die Lübecker Bürgerschaft bestellt hat, gilt: Werden sie aus ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit heraus haftbar gemacht, so hat ihnen die Hansestadt den Schaden zu ersetzen, es sei denn, dass sie ihn vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt haben.⁹²

Die städtischen Gesellschaften sind gehalten, für einen angemessenen Versicherungsschutz ihrer Organe (Aufsichtsrat und Geschäftsführung) zu sorgen, indem eine sog. D-&-O-Versicherung (*directors and officers*) abgeschlossen wird, in die die Aufsichtsratsmitglieder einbezogen sind. Die Gesellschaften können für ihre Geschäftsführung und Aufsichtsratsmitglieder auch getrennte D-&-O-Versicherungen abschließen. Die Versicherungsbedingungen sollen einen angemessenen Selbstbehalt für die Aufsichtsratsmitglieder enthalten. Bei den Selbstbehaltsregelungen sollten die Risikolage der Gesellschaft, die Höhe der Vergütung und die einschlägigen Bestimmungen des Aktienrechts angemessen berücksichtigt werden. Grundsätzlich wird angeregt, als Selbstbehalt ein Promille der Deckungssumme zu vereinbaren.⁹³

Kommunalpolitisch gewählte Aufsichtsratsmitglieder, die sich aufgrund eines Unfalls während der Ausübung ihres Mandats (z. B. bei Gesprächen mit Geschäftsführungen oder Arbeitnehmervertre-

⁸⁹ Abschnitt B.3 PCGK.

⁹⁰ § 116 i. V. m. § 93 Abs. 2 AktG.

⁹¹ § 52 Abs. 4 GmbHG.

⁹² § 104 i. V. m. § 25 GO. Auch bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit wäre die Hansestadt schadensersatzpflichtig, wenn die Aufsichtsratsmitglieder nach Weisung gehandelt hätten, s. dazu aber Abschnitt 3.3.3.

⁹³ Abschnitt B.2.3.2 PCGK.

tungen, Sitzungen etc., einschließlich der An- und Abfahrt) in ärztliche Behandlung begeben müssen, fallen nicht unter die Versicherungspflicht des Unternehmens, dessen Aufsichtsrat sie angehören.

Von der Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck in ihr Amt gewählte ARM können im Rahmen ihres Ehrenamts über die Unfallkasse Nord versichert sein. Zuständig für die Unfallmeldung ist das Büro der Bürgerschaft, das die Meldungen bearbeitet und an die Unfallkasse Nord weiterleitet.⁹⁴

3.6 Entlastung

In der Regel jährlich nach Prüfung des Jahresabschlusses und Entgegennahme des diesbezüglichen Berichts (s. a. Abschnitt 0) spricht die Gesellschafterversammlung dem Aufsichtsrat (und, nach Empfehlung des Aufsichtsrats, der Geschäftsführung) die Entlastung aus.

Die Entlastung hat bei GmbH mit obligatorischem Aufsichtsrat⁹⁵ keine unmittelbaren Rechtswirkungen. Bei GmbH mit fakultativem Aufsichtsrat kann die Entlastung den Verzicht auf Regressansprüche (s. a. Abschnitt 3.5) bewirken. Das gilt aber nur „ex ante“, d. h. für Tatsachen, die zum Zeitpunkt der Entlastung bekannt waren.

An die Entlastung des Aufsichtsrats ist außerdem das reguläre Amtszeitende der Aufsichtsratsmitglieder geknüpft (siehe dazu Abschnitt 3.2.2).

3.7 Bezüge

Die Aufsichtsratsmitglieder sollen eine Vergütung erhalten, die in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder sowie zur Lage der Gesellschaft steht.⁹⁶ Maßgeblich sind dabei insbesondere ihre zeitliche Inanspruchnahme, ihre Verantwortung sowie die von anderen, vergleichbaren Gesellschaften gewährten Aufsichtsratsvergütungen. Die Vergütungsregeln gelten gleichermaßen für alle Mitglieder eines Aufsichtsrats, also für von der Hansestadt Lübeck, von Mitgesellschafter:innen oder von den Arbeitnehmer:innen bestellte Mitglieder. Nach dem städtischen Muster-Gesellschaftsvertrag wird die Vergütung durch Gesellschafterbeschluss festgelegt.⁹⁷

Der Hauptausschuss hat Vergütungsgrundsätze beschlossen, auf deren Grundlage die Hansestadt Lübeck diese Gesellschafterentscheidungen trifft.

Die aktuellen Vergütungsgrundsätze gelten für die jährlichen Bezüge der Aufsichtsratsmitglieder in Gesellschaften, an denen die Hansestadt Lübeck mehrheitlich beteiligt ist, und für die 50%-Beteiligung BQL Berufsausbildungs- und Qualifizierungsagentur Lübeck GmbH.⁹⁸

Sie greifen auf die Größenklassen nach dem HGB zurück. Die Gesellschaften haben mindestens zwei der drei genannten Kriterien über zwei Jahre zu erfüllen, um einer Kategorie zugehörig zu

⁹⁴ [UKN Flyer Ehrenamt.pdf](#)

⁹⁵ Zur Unterscheidung obligatorisch/fakultativ s. Abschnitt 1.2.2.

⁹⁶ § 113 Abs. 1 S. 3 AktG.

⁹⁷ § 14 Abs. 1 Muster-Gesellschaftsvertrag.

⁹⁸ Beschluss des Hauptausschusses vom 24.01.2023 (VO/2022/11528).

sein. Ein jährlicher Wechsel der Größenklasse wird so vermieden. Die einschlägige Größenklasse wird jedes Jahr bei der Abschlussprüfung objektiv festgestellt.

	große Kapitalgesellschaft⁹⁹	mittelgroße Kapitalgesellschaft	kleine Kapitalgesellschaft
Bilanzsumme	x > 25 Mio. €	7,5 Mio. € < x < 25 Mio. €	x < 7,5 Mio. €
Umsatz	x > 50 Mio. €	15 Mio. € < x < 50 Mio.€	x < 15 Mio. €
Beschäftigte	x > 250	50 < x < 250	x < 50
Vergütung Mitglied	1.500,00 € p. a.	900,00 € p. a.	300,00 € p. a.
Vergütung Vorsitzende:r	1.900,00 € p. a.	1.300,00 € p. a.	500,00 € p. a.

Konzernholdings, denen mittelgroße oder große Konzerngesellschaften untergeordnet sind, werden unabhängig von der Größenklasse der Holdinggesellschaft selbst wie große Kapitalgesellschaften gewertet. Nach unten abweichende Beträge sind möglich.

Die Entgelte werden einmal jährlich, allerdings erst nach Ende des Geschäftsjahres, gezahlt. Wer unterjährig aus dem Aufsichtsrat ausscheidet, erhält eine anteilige (nach Anzahl der Sitzungen) Vergütung.

Die Vergütung ist nach den Vorgaben der Gemeindeordnung offenzulegen;¹⁰⁰ das ist Aufgabe der Gesellschaft. Das Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein hat dazu eine Internet-Seite eingerichtet.¹⁰¹ Die Hansestadt Lübeck veröffentlicht die Vergütung außerdem im jährlichen PCGK-Bericht.¹⁰²

Das Bundesfinanzministerium vertritt die Auffassung, dass Aufsichtsratsmitglieder nicht selbständig tätig sind, wenn sie aufgrund einer nicht variablen Festvergütung kein Vergütungsrisiko tragen. Damit würde insoweit grundsätzlich keine Umsatzsteuerpflicht vorliegen. Die Verantwortung, die Aufsichtsratsvergütung ggf. korrekt zu versteuern, liegt aber ausschließlich beim Aufsichtsratsmitglied selbst. Die Hansestadt Lübeck leistet diesbezüglich keine rechtliche oder steuerliche Beratung.

⁹⁹ sowie Konzernholdings, denen mittelgroße oder große Konzerngesellschaften untergeordnet sind

¹⁰⁰ § 102 Abs. 2 S. 1 Nr. 8 GO.

¹⁰¹ https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/finanzen/verguetungsoffenlegung/verguetungsoffenlegung_node.html.

¹⁰² <https://luebeck.de/beteiligungen>.

4 Jahresabschluss und Wirtschaftsplan

4.1 Jahresabschluss und Lagebericht

4.1.1 Aufstellung und Prüfung

Kapitalgesellschaften (dazu gehört die GmbH, s. 1.1) sind gesetzlich¹⁰³ verpflichtet, nach Abschluss des Geschäftsjahres einen Jahresabschluss, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung¹⁰⁴ und Anhang, aufzustellen. Von größenabhängigen Erleichterungen dürfen die städtischen Gesellschaften keinen Gebrauch machen; sie müssen daher ihren Jahresabschluss und einen Lagebericht nach den Regeln für sog. große Kapitalgesellschaften aufstellen und prüfen lassen.

„Aufstellung“ des Jahresabschlusses bedeutet, dass die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung und der Anhang erstellt werden. Der Jahresabschluss muss von der Geschäftsführung unterzeichnet werden. Neben dem Jahresabschluss müssen alle Kapitalgesellschaften einen Lagebericht erstellen. Für den Lagebericht ist eine Unterzeichnung nicht vorgeschrieben.

Jahresabschluss und Lagebericht müssen von einem:einer Abschlussprüfer:in (Wirtschaftsprüfer:in bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) geprüft werden. Bei der Prüfung und der darauf folgenden Feststellung des Jahresabschlusses können sich noch Änderungen ergeben. Das Prüfungsergebnis des:der Abschlussprüfer:in wird durch einen Prüfungsbericht und einen Bestätigungsvermerk dokumentiert, der uneingeschränkt oder eingeschränkt erteilt oder versagt werden kann.

Bei den städtischen Gesellschaften wird im Rahmen der Abschlussprüfung auch die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung verlangt.¹⁰⁵ Im Prüfbericht wird dies anhand eines Fragenkatalogs dokumentiert. Bestandteile des Fragenkatalogs, der durch das Institut für Wirtschaftsprüfer erstellt wurde, sind Fragen zur Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und der wirtschaftlichen Verhältnisse. Unter anderem werden die Tätigkeit der Überwachungsorgane (Aufsichtsrat, Gesellschafterversammlung) und der Geschäftsführung sowie die individualisierte Offenlegung der Organbezüge, Berichterstattung an die Überwachungsorgane sowie die Übereinstimmung der Rechtsgeschäfte und Maßnahmen mit Gesetz, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung, Geschäftsanweisung und bindenden Beschlüssen abgefragt und geprüft.

Der Jahresabschluss ist innerhalb von drei Monaten nach Ende des betreffenden Geschäftsjahres aufzustellen. Dem:der Abschlussprüfer:in sind laut dem Muster-Gesellschaftsvertrag die Unterlagen zum Jahresabschluss von der Geschäftsführung unverzüglich vorzulegen.¹⁰⁶ Das soll gewährleisten, dass bis zum Ende des fünften Monats des auf das Prüfungsjahr folgenden Geschäftsjahres der Prüfbericht vorliegt. Die Hansestadt Lübeck benötigt die Abschlussdaten der Gesellschaften außerdem fristgemäß, damit sie ihren eigenen Jahresabschluss sowie den kommunalen Gesamtabschluss aufstellen kann.

Der Aufsichtsrat besitzt im Rahmen seiner Überwachungstätigkeit eine Prüfungspflicht für den Jahresabschluss. Die Prüfungspflicht des Aufsichtsrats umfasst im Hinblick auf den

¹⁰³ § 316 HGB.

¹⁰⁴ Es wird die von den amtlichen Rechtschreibregeln abweichende Schreibweise nach § 242 Abs. 2 HGB verwendet.

¹⁰⁵ Gesetzliche Grundlagen sind § 101 Abs. 2 GO, § 11 KPG, § 53 HGrG; im Muster-Gesellschaftsvertrag sind entsprechende Rechte der Hansestadt Lübeck über § 16 Abs. 2, 6 abgesichert.

¹⁰⁶ § 16 Muster-Gesellschaftsvertrag.

Jahresabschluss die Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie den Anhang.¹⁰⁷ Zudem sind der Lagebericht und der Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns zu prüfen. Bei Muttergesellschaften eines Konzerns¹⁰⁸ sind auch der Konzernabschluss (Konzernbilanz, Konzerngewinn- und Verlustrechnung, Konzernanhang, Kapitalflussrechnung und Eigenkapitalpiegel) und der Konzernlagebericht zu prüfen.¹⁰⁹

Der Aufsichtsrat hat im Bericht des Aufsichtsrats auch über das Ergebnis seiner Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes schriftlich an die Gesellschafterversammlung zu berichten (Bericht des Aufsichtsrats zum Jahresabschluss, s. Abschnitt 0). Die Berichtspflicht beinhaltet u. a. die Mitteilung, in welcher Art und in welchem Umfang der Aufsichtsrat die Geschäftsführung der Gesellschaft während des Geschäftsjahres überwacht hat. Der Aufsichtsrat hat darüber hinaus zum Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses durch den:die Abschlussprüfer:in Stellung zu nehmen, d. h. ob nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung Einwendungen zu erheben sind und ob er den aufgestellten Jahresabschluss billigt.

Der Bericht des Aufsichtsrats wird bei obligatorisch gebildeten Aufsichtsräten (s. Abschnitt 1.2.2) zusammen mit dem Jahresabschluss im Bundesanzeiger (bundesanzeiger.de) veröffentlicht. Alle Aufsichtsratsberichte werden außerdem im städtischen PCGK-Bericht auf luebeck.de/beteiligungen wiedergegeben.

Die Abschlussprüfung ist ein Baustein der Überwachung und Kontrolle der Gesellschaft:

Überwachung und Kontrolle der städtischen Gesellschaften

Aufsichtsrat

- unternehmensinternes Kontrollorgan
- Überwachung der Geschäftsführung

Hansestadt Lübeck

- als Gesellschafter:in
- Überwachungsorgan neben dem Aufsichtsrat
- Hauptausschuss
 - zuständig für Beteiligungsangelegenheiten
 - Empfänger des Berichtswesens
- Beteiligungscontrolling

Abschlussprüfer:in

- externe Kontrolle
- beschränkt auf den Prüfauftrag
- Jahresabschluss
- Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

Behörden

- in fachlich begrenztem Umfang direkt
 - Bundesnetzagentur
 - Finanzamt
 - ...
- mittelbar die Aufsichtsbehörden für die Stadt
 - Kommunalaufsicht

interne Revision

- Unterstützung der Geschäftsführung
- ggf. auch extern zu vergeben

Öffentlichkeit

- sieht u. a.
 - Jahresabschlüsse
 - Aufsichtsratsberichte
 - PCGK-Entsprechenserklärungen
 - Bezügeoffenlegung

¹⁰⁷ § 171 AktG.

¹⁰⁸ Definiert in § 18 AktG als „ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens“. Beispiele: Stadtwerke-Lübeck-Gruppe, LHG-Gruppe.

¹⁰⁹ § 290 Abs. 1, 2 HGB.

4.1.2 Aufbau und Rechtsgrundlagen

Die gesetzliche Grundlage des Jahresabschlusses bildet das dritte Buch des Handelsgesetzbuches (HGB). Aus § 240 HGB geht aufgrund der Verpflichtung, das Vermögen und die Schulden zum Schluss (Bilanz) eines Geschäftsjahres zu inventarisieren, die grundsätzliche Pflicht zur Aufstellung eines Jahresabschlusses hervor. Aufwendungen und Erträge sind für den Schluss eines jeden Geschäftsjahres gem. § 242 HGB gegenüberzustellen (Gewinn- und Verlustrechnung). Die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz bilden den Jahresabschluss. Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH) müssen zusätzlich noch Anhang und Lagebericht erstellen (§ 264 Abs. 1 HGB). Weitere gesetzliche Regelungen finden sich im GmbH-Gesetz und im Aktiengesetz.

In vereinfachter und verkürzter Form lassen sich Bilanz (§ 266 HGB) und Gewinn- und Verlustrechnung (§ 275 HGB) wie folgt darstellen:

Gewinn- und Verlustrechnung	
Umsatzerlöse	
Bestandsveränderung	
andere aktivierte Eigenleistungen	
sonstige betriebliche Erträge	
Materialaufwand	
Personalaufwand	
Abschreibungen auf Vermögensgegenstände	
sonstige betriebliche Aufwendungen	
Beteiligungserträge	
Zinserträge und/oder -aufwendungen	
Steuern	
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	

Bilanz	
Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital
Immaterielle Vermögensgegenstände (z. B. Geschäfts- oder Firmenwert)	gezeichnetes Kapital (= Stammkapital)
Sachanlagen (z. B. Grundstücke, Betriebs- und Geschäftsausstattung)	Rücklagen
Finanzanlagen (z. B. Anteile an verbunden Unternehmen, Beteiligungen)	Gewinn-/Verlustvortrag
	Jahresüberschuss/-fehlbetrag
B. Umlaufvermögen	B. Rückstellungen (Fremdkapital)
Vorräte	(z. B. für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen, Steuerrückstellungen, sonstige Rückstellungen)
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	
Bank- und Kassenbestände	C. Verbindlichkeiten (Fremdkapital)
	(z. B. ggü. Kreditinstituten, aus Lieferungen und Leistungen, ggü. verbundenen Unternehmen)

In der Bilanz werden die Aktiva (Verwendung des Kapitals) den Passiva (Herkunft des Kapitals) gegenübergestellt.

Aktiva und Passiva sind immer gleich hoch (Bilanzsumme). Vermögensgegenstände sind wirtschaftliche Werte (Immobilien, Maschinen, Forderungen, ...), die selbständig zu bewerten und selbständig verkehrsfähig, d. h. einzeln zu veräußern sind. Schulden sind bestehende oder hinrei-

chend sicher erwartete Belastungen des Vermögens, die auf einer rechtlichen oder wirtschaftlichen Leistungsverpflichtung eines Unternehmens beruhen und selbständig zu bewerten sind (z. B. Verbindlichkeiten und Rückstellungen). Der Betrag, um den das Vermögen die Schulden übersteigt, entspricht dem Eigenkapital.

Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist ein zentraler Teil des Jahresabschlusses, der alle Aufwendungen (Ausgaben) und Erträge (Einnahmen) eines Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum (in der Regel in einem Geschäftsjahr) gegenüberstellt, um zu ermitteln, ob ein Gewinn oder ein Verlust erzielt wurde. Die Gewinn- und Verlustrechnung erklärt u. a. so die Veränderung des Eigenkapitals aus der laufenden Geschäftstätigkeit.

Neben den im HGB aufgeführten Vorschriften gibt es diverse weitere Vorschriften, die es bei der Erstellung des Jahresabschlusses zu beachten gilt. Beispielhaft zählen die im Folgenden aufgeführten hierzu:



In Zusammenhang mit dem Jahresabschluss ist zu beachten, dass für die städtischen Gesellschaften unabhängig von ihrer Größe die Vorschriften für große Kapitalgesellschaften gelten.¹¹⁰ Erleichterungen, wie sie das HGB für kleine oder mittlere Kapitalgesellschaften vorsieht, können nicht in Anspruch genommen werden.

Der Anhang (§§ 284 ff. HGB) erläutert die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung und soll zu einem besseren Verständnis der finanziellen Lage des Unternehmens beitragen. Darüber hinaus wird hier zum Teil auch gesetzlich vorgeschriebenen Offenlegungspflichten, wie z.B. die Bilanzierung von Pensionsrückstellungen, nachgekommen.

Der Lagebericht (§ 289 HGB) dient der Darstellung der wirtschaftlichen Lage und Entwicklung der Gesellschaft. Er enthält insbesondere Angaben zum Geschäftsverlauf, zur Lage, zu Chancen und Risiken sowie zur voraussichtlichen Entwicklung.

¹¹⁰ § 102 Abs. 2 S. 1 Nr. 6 GO.

Exkurs: Nachhaltigkeitsberichterstattung

Im Jahr 2022 wurde die Richtlinie (EU) 2022/2464 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen¹¹¹ (auch geläufig unter der englischen Bezeichnung „Corporate Sustainability Reporting Directive“, „CSRD“) verabschiedet, durch die Kapitalgesellschaften, die bestimmte Größenkriterien erfüllen, zu einer jährlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet wurden. Die Richtlinie bedarf einer Umsetzung in nationales Recht, in Deutschland auf Bundesebene.

In ihrer 2022 verabschiedeten Fassung hätte die Richtlinie dazu geführt, dass in den Lageberichten großer Kapitalgesellschaften über Nachhaltigkeitskriterien zu berichten wäre, die anhand eines außerordentlich umfangreichen, auf europäischer Ebene normierten Kennzahlensatzes ständig zu erheben wären.

Da die städtischen Gesellschaften aus kommunalrechtlichen Gründen (Landesrecht) ihre Lageberichte wie große Kapitalgesellschaften erstellen und prüfen lassen müssen, hätte diese Verpflichtung auch eine Vielzahl kleiner Gesellschaften betroffen, die auf europäischer Ebene nicht Ziel der Richtlinie sind und für die die Berichterstattung eine Überforderung darstellen würde.

Die Umsetzung in deutsches Recht ist bis heute nicht erfolgt. Durch ein sogenanntes Omnibus-Paket hat die Europäische Union die Richtlinie zwischenzeitig weiterentwickelt (und aus Unternehmenssicht entschärft).

Vor diesem Hintergrund ist derzeit (Stand 02/2026) noch nicht klar, wie sich die Regelungen für kommunale Unternehmen darstellen werden.

Ganz unabhängig von dieser Frage ergibt sich für die städtischen Unternehmen bereits aus ihren öffentlichen Zwecken und den Beschlüssen der Bürgerschaft (u. a. Masterplan Klimaschutz) eine Nachhaltigkeitsdimension.

Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) und Bilanzierung gelten für alle Kaufleute (Unternehmen). Die GoB sollen sicherstellen, dass die Buchführung klar, vollständig, richtig und nachvollziehbar ist und eine zutreffende Ermittlung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gewährleisten.

Im Rahmen der Vergütungsoffenlegung (§ 102 Abs. 2 Nr. 8 GO) sind Angaben zu den Bezügen und Leistungen für Geschäftsführung und Aufsichtsrat unter namentlicher Nennung und Aufschlüsselung nach Vergütungsbestandteilen zu veröffentlichen. Die Veröffentlichung erfolgt auf der Internetseite des Finanzministeriums des Landes Schleswig-Holstein.

Der:die Jahresabschlussprüfer:in als unabhängiger Dritter prüft den Jahresabschluss auf seine Richtigkeit, Vollständigkeit und Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Lagebericht. Er:sie bewertet, ob die Buchführung den tatsächlichen Verhältnissen entspricht und erstellt einen Prüfungsbericht. Der:die Jahresabschlussprüfer:in unterstützt den Aufsichtsrat bei der Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktion. (§ 52 GmbHG i. V. m. §111 Abs. 2 AktG), Prüfungsbericht

¹¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:02022L2464-20250417>.

Bei Gesellschaften mit kommunaler Mehrheitsbeteiligung ist die Prüfung um die in § 53 HGrG enthaltenen Prüfungsfeststellungen zu erweitern und r in einem gesonderten Berichtsteil darzustellen. Die Prüfung erfolgt anhand eines Fragenkatalog (Prüfungsstandard IDW PS 720). Die Prüfung umfasst die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und die wirtschaftlichen Verhältnisse. Dazu zählen die wichtigsten Management- und Funktionsbereiche, Organisation, Überwachung und Controlling, Investitionen und Finanzierung, Beschaffung und Auftragsvergabe., Die Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage sowie die Liquidität und Rentabilität der Gesellschaft, ggf. die Darstellung von verlustbringenden Geschäften und Ursachen der Verluste sowie die Ursachen eines Jahresfehlbetrages sind Bestandteile der Prüfung.

Der Aufsichtsrat, der:die Gesellschafter:innen und das Beteiligungscontrolling können Prüfungsschwerpunkte festlegen, die vor Prüfungsbeginn dem:der Abschlussprüfer:in mitzuteilen sind.

4.1.3 Funktionen

Der Jahresabschluss hat die Aufgabe, den Interessen bestimmter Personengruppen zu dienen (Jahresabschlussadressat:innen). Unterschieden werden interne Adressat:innen (z. B. Geschäftsführung) und externe Adressat:innen (Gläubiger:innen, Finanzverwaltung, Arbeitnehmer:innen, Öffentlichkeit ...).

Mit seiner Informationsfunktion gibt der Jahresabschluss Orientierung für die Entwicklung der Gesellschaft. Den verschiedenen Adressat:innen stellt der Jahresabschluss Informationen in standardisierter Form zur Verfügung. Die Informationen beziehen sich dabei im Wesentlichen auf die Buchhaltung des Unternehmens. Es geht vor allem um eine vollständige und richtige Aufzeichnung der Geschäftsvorfälle, um im Bedarfsfall bestimmte Ereignisse oder Vorgänge rekonstruieren zu können.

Die Informationsfunktion des Jahresabschlusses dient aber auch als Rechenschaftsbericht. Wer z. B. als Geschäftsführer:in einer GmbH fremdes Vermögen verwaltet, muss seinen Gesellschafter:innen regelmäßig Rechenschaft über sein Tun liefern. Die Buchführung dient dazu, zu dokumentieren, dass das Unternehmen in einer Weise geführt wurde, wie es von „ordentlichen Kaufleuten“ erwartet werden konnte.

Der Jahresabschluss gibt Auskunft über das Jahresergebnis, dass (im positiven Fall) grundsätzlich als Gewinn an die Gesellschafter:innen verteilt werden kann oder (im negativen Fall) ggf. ausgeglichen werden muss.

Zu dem Jahresabschluss kann durch Prüfen vorliegender Vorjahresvergleichsdaten (Vorjahresberichte), Quartalsberichte mit Hochrechnungen, oder auch dem Vergleich mit dem Wirtschaftsplan Erkenntnisse über die wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft gewonnen werden.

Der Jahresabschluss zeigt die ausgeübten Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte (Anhang und Lagebericht) auf und somit Kenntnis über die Gestaltungsentscheidungen der Geschäftsführung geben.

Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss des Unternehmens im Rahmen seiner gesetzlichen Überwachungspflicht zu prüfen (siehe Abschnitt 2.2.5). Den Inhalt der Prüfungspflicht bestimmt § 52 Abs. 1 GmbHG bzw. § 1 DrittelG i. V. m. § 171 Abs. 1 S. 1 AktG. Sie umfasst den von der Geschäftsführung aufgestellten Jahresabschluss (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang), den

Lagebericht (muss im Einklang mit dem Jahresabschluss stehen) und ggf. den Ergebnisverwendungsvorschlag (legt die Geschäftsführung vor).

Die Prüfungspflicht obliegt dem gesamten Aufsichtsrat. Sie kann nicht an einzelne Aufsichtsratsmitglieder oder an einen Ausschuss des Aufsichtsrats delegiert werden. Zulässig ist es, die Abschlussprüfung durch Analysen und Kommentare eines Prüfungsausschusses oder eines sachverständigen Aufsichtsratsmitglieds vorbereiten zu lassen (abhängig von der Größe und dem Geschäftsumfang der Gesellschaft).

Der Aufsichtsrat hat den Abschluss und Lagebericht selbständig und eigenverantwortlich zu prüfen. Er darf das Prüfungsergebnis des:der Abschlussprüfer:in nicht ohne eigenständige Prüfung übernehmen. Das setzt voraus, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats in ihrer Gesamtheit über die zum Verständnis und zur Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen.

Die Überwachung der Geschäftsführung ist ohne die Prüfung der Rechnungslegung nicht möglich. Der Aufsichtsrat hat dabei nicht nur die Rechtmäßigkeit, sondern auch die sachliche Angemessenheit des Jahresabschlusses zu prüfen und seinen Bericht über die Prüfung innerhalb eines Monats (§ 171 Abs. 3 AktG) der Geschäftsführung zuzuleiten.¹¹²

Die Unterlagen sind daher jedem Aufsichtsratsmitglied zu übermitteln. Dies kann auf elektronischem Weg geschehen.

Praktisch erfolgt die Prüfung des Jahresabschlusses und Lageberichts anhand

- des Prüfungsberichtes (Abschlussprüfer:in);
- der Erkenntnisse der Aufsichtsratsmitglieder aus der laufenden Überwachung der Geschäftsführung;
- der Erörterungen im Aufsichtsrat;
- sowie etwaiger gesondert erstatteter Berichte.

Der:die Aufsichtsratsvorsitzende, der Landesrechnungshof und das Beteiligungscontrolling werden zur Schlussbesprechung eingeladen.¹¹³ In der Sitzung werden wesentliche Ergebnisse der Abschlussprüfung und der Entwurf des Prüfungsberichtes behandelt. Zu einem späteren Zeitpunkt findet die Aufsichtsratsitzung statt, die den Jahresabschluss und Lagebericht behandelt. Zudem unterrichtet der:die Abschlussprüfer:in die Aufsichtsratsmitglieder über das Ergebnis der Prüfung, erläutert und beantwortet Fragen zum Jahresabschluss und zur Jahresabschlussprüfung. Der Aufsichtsrat diskutiert den Jahresabschluss und den Lagebericht und beschließt über das Ergebnis seiner Jahresabschlussprüfung.

Der Aufsichtsrat übernimmt mit der Billigung eine Mitverantwortung für die Recht- und Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses. Kein Aufsichtsratsmitglied kann sich nach der entscheidenden

¹¹² Wird der Bericht nicht innerhalb der Frist zugeleitet, hat die Geschäftsführung unverzüglich eine weitere Frist von nicht mehr als einem Monat zu setzen. Der Jahresabschluss gilt als gebilligt, wenn nicht vor Ablauf der weiteren Frist der Geschäftsführung ein Bericht zugeleitet wird (§ 171 Abs. 3 AktG)

¹¹³ Der Landesrechnungshof kann gemäß § 11 Abs. 2 S. 2 KPG von seinem Recht Gebrauch machen, an der Schlussbesprechungen teilzunehmen.

Aufsichtsratssitzung darauf berufen, es habe die Jahresabschlussunterlagen nicht gesehen oder nicht verstanden.

4.2 Wirtschaftsplan

Vor Beginn eines neuen Geschäftsjahres oder einer neuen Wirtschaftsperiode stellen Unternehmen einen Wirtschaftsplan auf. Dieser enthält die operativen Ziele des Unternehmens, wobei die Zielerreichung und die Mittel zur Zielerreichung im Blickpunkt stehen. In der Regel beläuft sich der Zeithorizont eines Wirtschaftsplans auf das kommende Jahr. Dabei dienen Vorjahreswerte dem Vergleich mit der zukünftigen Planungsperiode, die sich auch über mehrere Perioden ausdehnen kann (z. B. Fünfjahresplanung). Soweit keine besonderen Regelungen getroffen wurden, bedarf es danach keiner weiteren Beschlussfassung über die im Wirtschaftsplan enthaltenen Geschäftsfälle.

Mit dem Beschluss des Wirtschaftsplans werden die im Investitionsplan aufgeführten Investitionen freigegeben. Der Aufsichtsrat sollte den Wirtschaftsplan daher sorgfältig prüfen.

Nach dem Lübecker Public Corporate Governance Kodex ist vorgesehen, dass die Geschäftsführung für jedes Geschäftsjahr einen Wirtschaftsplan aufzustellen hat und den zuständigen Organen (Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung) so rechtzeitig vorzulegen hat, dass diese vor Beginn des Geschäftsjahres darüber beschließen können.

Die Bestandteile des Wirtschaftsplans entsprechen denen in der Eigenbetriebsverordnung des Landes Schleswig-Holstein (EigVO). Dazu gehören:

Vorbericht, der den Wirtschaftsplan insgesamt erläutert

Er umfasst typischerweise eine kurze Aufstellung des Unternehmensgegenstandes einschließlich der Aufgabengebiete der Firma. Danach folgt ein Bericht über die Ertragslage der Gesellschaft. Darin enthalten sind Daten zu den Umsatzerlösen, Leistungen, Aufwendungen und der Erläuterung des geplanten Jahresergebnisses. Weiterhin sollte der Vorbericht Angaben zur Vermögens- und Kapitalstruktur beinhalten.

Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung (Erfolgsplan)

Aus den geplanten Erträgen und Aufwendungen wird die Plan-GuV aufgestellt (Gliederung wie die Gewinn- und Verlustrechnung des Jahresabschlusses). Die Plan-GuV wird den Werten des Vorjahres und denen der mittelfristigen Zukunft gegenübergestellt. Bei Bedarf wird sie ergänzt durch einen Erfolgsübersichtsplan (insbesondere, wenn mehrere Sparten existieren).

Planbilanz

In der Planbilanz werden Veränderungen in den Beständen der einzelnen Bilanzpositionen geplant. So werden z. B. Investitionen und auch Finanzierungen im Detail geplant und die entsprechenden Bestände den Vorjahreswerten gegenübergestellt.

Stellenübersicht

Die Entwicklung der Mitarbeiter:innenzahl auf Basis des Vorjahres, des laufenden Jahres und sich ergebender Veränderungen. Zum Stellenplan soll eine Personalübersicht erstellt werden, aus der die voraussichtliche durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden hervorgeht. Unterteilt wird dabei in einzelne Organisationseinheiten, soweit einschlägig.

Finanzplan (Fünfjahresplan)

Die mittelfristige Finanzplanung soll das Planjahr und mindestens vier darauffolgende Geschäftsjahre umfassen. Soweit vorhanden, sind die wesentlichen Investitionen darzustellen.

Für die einzelnen Positionen werden im Wirtschaftsplan Soll-Zahlen festgelegt, die im Zuge der Quartalsberichterstattung (s. a. Abschnitt 3.3.1) im Laufe des Jahres mit den erreichten Ist-Zahlen verglichen werden.

Weichen die Ansätze des Wirtschaftsplanes im Geschäftsjahresverlauf voraussichtlich wesentlich durch ein Über- oder Unterschreiten von den Planzahlen ab, ist dies zeitnah zu berichten und erforderlichenfalls ein Nachtragsplan/eine Änderung der Planung mit entsprechender Beschlussfassung notwendig. Solche Ausnahmen können vorliegen bei:

- erheblicher Verschlechterung des Jahresergebnisses;
- erhöhten Ausgaben oder verminderten Einnahmen, die höhere Zuführungen der Stadt oder höhere Kreditaufnahmen erforderlich machen;
- erheblichen Veränderungen gegenüber dem beschlossenen Stellenplan.

5 Weiterführende Informationen

Als weiterführende Literatur zu den Aufgaben, Rechten und Pflichten eines kommunalen Aufsichtsratsmitglieds seien beispielhaft genannt:

VKU Verlag und PricewaterhouseCoopers AG WPG (Hrsg.), *Aufsichtsrat im kommunalen Unternehmen. Die GmbH mit fakultativen Aufsichtsrat* (ISBN 978-3-87750-905-0) bzw. *Aufsichtsrat im kommunalen Unternehmen. Die GmbH mit mitbestimmten Aufsichtsrat* (ISBN 978-3-87750-907-4), <https://www.vku-verlag.de>

Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.), *Plötzlich Aufsichtsrat – was nun? Das Taschenbuch für Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen*, 4. Aufl. 2025

Gesetzestexte:

Bundesrecht (AktG, GmbHG, DrittelbG ...): <https://www.gesetze-im-internet.de>

Landesrecht (GO, KPG ...): <https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/>

Die Lübecker Public Corporate Governance Kodex, die städtischen Musterdokumente für GmbH-Statuten, Berichte und weitere Informationen zu den Beteiligungen und zur Beteiligungssteuerung der Hansestadt Lübeck finden Sie hier:

www.luebeck.de/beteiligungen

Haben Sie Informationen zu einem Thema vermisst?

Dann geben Sie uns gern einen Hinweis!

