

Beteiligungen

Instrumentenkasten für kommunale Aufsichtsräte

Mandatsträger arbeiten im Spannungsfeld zwischen Gesellschaftsrecht und öffentlichem Auftrag.

Von Lars Scheider

Wer die Funktion kommunaler Aufsichtsräte verstehen will, kommt am Gemeindeverfassungsrecht und der dadurch normierten starken Stellung der Gesellschafterversammlung nicht vorbei.

Im Konzernverbund der Stadt Frankfurt am Main erfolgt die Steuerung der städtischen Beteiligungsunternehmen über die Anteilseignerfunktion in der Gesellschafterversammlung. Dies geschieht auf Basis der regulativen Rahmenbedingungen der Hessischen Gemeindeordnung, des städtischen Public Corporate Governance Kodex (PCGK) sowie der gesellschaftsrechtlichen Grundlagen gemäß GmbH-Gesetz und Aktiengesetz. Dabei obliegen dem Magistrat („Stadtregierung“) als gesetzlichem Vertreter der Stadt im Rahmen der Gesellschafterfunktion die Fragen der laufenden Verwaltung der Beteiligungsunternehmen (§ 66 HGO). Die Stadtverordnetenversammlung („Stadtparlament“) hingegen entscheidet gemäß Paragraph 51 Ziffer 11 HGO als Ausfluss des „Haushaltsrechts des Parlaments“ über die grundsätzlichen Fragen der Errichtung, der Erweiterung, der Übernahme, der Auflösung und der Veräußerung von Beteiligungsunternehmen. Insofern benötigt

die Stadtregierung in ihrer Gesellschafterfunktion bei solchen Rechtsgeschäften die Zustimmung des Stadtparlaments. Aufgrund dieser rechtlichen Rahmenbedingungen obliegt den auf kommunaler Ebene demokratisch legitimierten Aufsichtsräten die gesellschaftsrechtliche Pflicht der Überwachung der Geschäftsführung (Paragraph 52 Absatz 1 GmbHG in Verbindung mit Paragraph 111 Absatz 1 AktG). Sie befinden sich außerdem in einem Spannungsfeld zwischen Interessen der Gesellschaft/Geschäftsführung, der Belegschaft des Unternehmens und der Anteilseigner der Gebietskörperschaft.

Heterogen und komplex

Für ihre Tätigkeit in einem öffentlichen Unternehmen benötigen Aufsichtsratsmitglieder neben branchenspezifischem Wissen verlässliche Kenntnisse über die rechtlichen Rahmenbedingungen, um Entscheidungen sicher treffen zu können. Die Arbeit in Aufsichtsratsgremien geht mit einer Reihe von Rechten und Pflichten für die individuellen Aufsichtsratsmitglieder und des Gremiums insgesamt einher. Diese leiten sich bei öffentlichen Unternehmen aus verschiedenen regulativen Rahmenbedingungen (z.B. Gemeindeordnung, PCGK, GmbH-Gesetz, Aktiengesetz) ab. Angesichts des spezifischen Charakters öffentlicher Unternehmen sind die institutionellen und regulativen Rahmenbedingungen dieser Unternehmen an der Schnittstelle zwi-

schen der privatrechtlichen und der öffentlich-rechtlichen Regelungssphäre besonders heterogen bzw. komplex.

Da es keine „Musterlösung“ für die Ausgestaltung einer effizienten Aufsichtsratsarbeit vor Ort unter den individuellen Bedingungen und politischen Vorgaben gibt, sollte das Gremium sich selbst über den Ausgangspunkt seiner Gremienarbeit Klarheit verschaffen und durch eine regelmäßige Selbstevaluation über den Stand der verbesserten Gremienarbeit vergewissern. Gemäß dem PCGK der Stadt Frankfurt am Main (Teil A, Ziffer 3.2.5) soll der Aufsichtsrat regelmäßig seine Tätigkeit prüfen. Die Stadt entwickelte daraufhin ein Konzept für eine anonyme Onlinebefragung. Gremienmitglieder können die Fragen auf verschiedenen Endgeräten (PC, Laptop, Tablet etc.) beantworten, so dass für sie eine

Das Dossier

„Der kommunale Mandatsträger im Aufsichtsrat“ gibt Einblicke in die Steuerungsprozesse auf kommunaler Ebene. Übersichten, Praxistipps und Beispiele aus der Erfahrung des Autors machen es zu einer Arbeitshilfe für die Aufsichtsratsarbeit in kommunalen Unternehmen.

www.lars-scheider.de

maximale zeitliche und örtliche Flexibilität gegeben ist. Des Weiteren erhalten die Aufsichtsratsmitglieder nur solche Fragen, die auch für sie relevant sind (z.B. bei Mitgliedschaft in einem Ausschuss) und sie diese sinnvoll beantworten können. Somit können die Mitglieder des Aufsichtsratsorgans Muster und Handlungsfelder strukturiert identifizieren und ihre Aktivitäten besser priorisieren.

Die besondere Komplexität in den kommunalen Unternehmen – wie auch bei allen anderen Unternehmen der öffentlichen Hand (Bund/Länder) – ergibt sich aus den klassischen Fragestellungen aus Gemeinwohlorientierung versus Wirtschaftlichkeit. Nicht nur vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenlage in Europa, des Klimawandels, der Covid-19-Pandemie und des Angriffskriegs Russlands in der Ukraine sind für die öffentliche Hand der öffentliche Auftrag des Beteiligungsunternehmens und die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen kritisch zu hinterfragen. Aus praktischer Sicht kann die strategische Stärke des kommunalen Aufsichtsrats von Vorteil sein, da die Beteiligungsunternehmen von Kenntnissen und Erfahrungen der Aufsichtsratsmitglieder profitieren, zumal häufig die Aufsichtsräte der kommunalen Unternehmen mit den wesentlichen kommunalpolitischen Akteuren besetzt sind.

Neben der Stärke der kommunalen Aufsichtsratsstruktur bleibt das Fachwissen des einzelnen kommunalen Mandatsträgers von

entscheidender Bedeutung, um den gesetzlichen Kernauftrag der Überwachung der Geschäftsführung gemäß Paragraph 52 Absatz 1 GmbHG i. V. m. Paragraph 111 Absatz 1 AktG erfüllen zu können. Spätestens seit dem berühmten „Hertie-Urteil“ (BGHZ 85, 293, 295 ff.) sind ausreichende Kenntnis und Fähigkeiten, um normale Geschäftsvorgänge beurteilen zu können, als Mindestkenntnisse definiert worden. Dabei haben sich die rechtlichen Anforderungen an die erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht. Schließlich ist auch der Anspruch an die Steuerung und Transparenz der Unternehmensführung stetig gestiegen. Neben der klugen Auswahl von geeigneten Aufsichtsratsmitgliedern haben das Onboarding und die fortlaufende Mandatsbetreuung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Gleichzeitig findet in vielen Gemeinden eine Professionalisierung des Beteiligungsmanagements statt. Daher ist das Verständnis der Instrumente eines modernen Beteiligungsmanagements für Aufsichtsräte von essentieller Bedeutung, um den sich hieraus ergebenden Anforderungen gerecht werden zu können. ◀

Lars Scheider, Ass. Jur., ist Leiter des Beteiligungsmanagements der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt am Main.

lars.scheider@stadt-frankfurt.de

Veranstaltungskalender

Termin	Titel	Ort	Informationen im Web
08.06.2022	Medienbruchfrei und sicher: Neue digitale Lösungen für die kommunale Kreditaufnahme	Webinar	zdnk.de/medienbruchfrei
14.06.2022	Stadt.Land.Digital Bundeskonferenz	Berlin	zdnk.de/Bundeskonferenz2022
28.–29.09.2022	18. Deutscher Kämmerertag	Berlin	zdnk.de/dkt

IMPRESSUM

Verlag:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe, Frankfurter Allee 71–81, 60327 Frankfurt am Main, E-Mail: verlag@faz-bm.de, HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Geschäftsführer:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Herausgeber: Markus Dentz
Chefredaktion: Dr. Sarah Döbeling (EZ), Vanessa Wilke (V.i.S.d.P.)

Redaktion:
Andreas Erb, Anne-Kathrin Meves, Gunther Schilling
Telefon: (069) 75 91-22 18
E-Mail: redaktion@derneuekaemmerer.de

Verantwortlich für Anzeigen:

Stefanie Hilsenbeck
Senior Sales Manager
Telefon: (069) 75 91-21 45
E-Mail: stefanie.hilsenbeck@faz-bm.de

Aboservice:
Simone Schnell
Telefon: (069) 75 91-30 20
E-Mail: aboservice@derneuekaemmerer.de

Jahresabonnement:
Inland: 24,- Euro
inkl. MwSt. und Porto für vier Ausgaben.
Einzelpreis: 7,50 Euro inkl. MwSt. und Porto.
Ausland: auf Anfrage

Freiabonnement für Vertreter der öffentlichen Hand: www.derneuekaemmerer.de
ISSN: 1860-7292

Druck: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Kurhessenstraße 4–6, 64546 Mörfelden
Layout: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

Konzeption: Sandra Reich, F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH
© Alle Rechte vorbehalten.

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2022.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind als Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht

gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon: (069) 75 91-29 86 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

Haftungsausschluss:
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung „Der Neue Kämmerer“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage (siehe „Freiabonnement“) hinterlegt sind.

Beteiligungsverhältnisse:
Gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Gesetzes über Freiheit und Recht der Presse (HPresseG) wird mitgeteilt: Gesellschafter der F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH ist die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main (Kapitalanteil und Stimmrechte: 100%).

Genderhinweis:
Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Publikation von:

F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA

Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Der Neue
Kämmerer

Redaktioneller Fachbeirat:

Uwe Becker, Staatssekretär für Europa in der Hessischen Landesregierung; Thomas Conzendorf, Vorstand, Remondis; Prof. Dr. Dörte Diemert, Stadtkämmerin, Köln; Kai Emanuel, Landrat, Landkreis Nordsachsen; Prof. Dr. Gisela Färber em., Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer; Dr. Stefan Fenner, Chief Sales Officer Deutschland, Capveriant; Herbert Gehring, Amtsleiter des Rechnungsprüfungsamtes, Dresden; Verena Göppert, Ständige Stellvertreterin des Hauptgeschäftsführers, Deutscher Städtetag; Jan Kastenschmidt, Leiter Kommunale Kunden, NORDB/LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale; Lars Martin Klieve, Vorstand, Stadtwerke Essen; Gabriele C. Klug, Stadtkämmerin a. D., Köln; Markus Krampe, Bereichsleiter Öffentliche Kunden, DZ HYP; Edmund Mastiaux, Geschäftsführer, zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner; Dr. Axel von der Ohe, Stadtkämmerer, Hannover; Harald Riedel, Stadtkämmerer, Nürnberg; Christian D. Schmidt, Direktor Kommunale und Soziale Infrastruktur, KfW; Christian Schuchardt, Oberbürgermeister, Würzburg; Christian Specht, Erster Bürgermeister, Mannheim; Stefan Tessin, Leiter Öffentliche Kunden, HypoVereinsbank; Christian Trost, Geschäftsführer, BDO Concuria Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Ralf Weeke, Kaufmännischer Betriebsleiter, Technische Betriebe Solingen; Uwe Zimmermann, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer, Deutscher Städte- und Gemeindebund

Wir machen das. Gemeinsam

Wer viel erreichen will, braucht einen starken Partner. Ob Recycling, Bürgerservice, Wasserwirtschaft, Energie oder ÖPNV: REMONDIS unterstützt Kommunen in allen Leistungsfeldern der Daseinsvorsorge. Erweitern Sie Ihre Möglichkeiten. Profitieren Sie von unserer modernen Logistik, fortschrittlichen Anlagen und umfassendem Know-how. Denn gebündelte Stärken sind der beste Weg zu kommunalen Leistungen mit nachhaltigen Qualitäts- und Kostenvorteilen. Sie wollen erfahren, was gemeinsam machbar ist? Anruf genügt!

REMONDIS SE & Co. KG // Brunnenstr. 138 // 44536 Lünen // Deutschland // T +49 2306 106-0 // F +49 2306 106-533
info@remondis.de // remondis.de



REMONDIS®
IM AUFTRAG DER ZUKUNFT