

### **Kleine Anfrage der Fraktion der CDU vom 18. November 2009**

#### **Aufgabenwahrnehmung durch den Aufsichtsrat der Theater Bremen GmbH**

Das Theater Bremen ist in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) organisiert, deren alleinige Gesellschafterin die Stadtgemeinde Bremen ist. Die GmbH verfügt über einen Aufsichtsrat, dessen Mitglieder von der Freien Hansestadt Bremen ernannt werden. Neben vier Arbeitnehmervertretern gehören dem Aufsichtsrat auch vier Vertreter der Gesellschafterin an. Die Befugnisse und Pflichten des Aufsichtsrats ergeben sich aus dem Gesellschaftsvertrag (GesellV). Die Gesellschaft hat darüber hinaus den am 16. Januar 2007 vom Senat beschlossenen Public Corporate Governance Kodex der Stadtgemeinde und des Landes Bremen (PCGK) anzuwenden, der seinerseits eine Ergänzung zum Handbuch Beteiligungsmanagement (Handbuch) darstellt, das vom Senat am 19. März 2003 beschlossen worden ist. Hauptaufgabe des Aufsichtsrates ist die Überwachung der Geschäftsführung. Er ist das wichtigste Überwachungs- und Kontrollorgan. Gegenstand der Überwachung sind die Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung. Laut einer Vorlage für den Haushalts- und Finanzausschuss (17/282 S) ist beim Theater Bremen in der Spielzeit 2008/2009 ein Defizit in Höhe von 4 Mio. € aufgelaufen, das im Wesentlichen durch das Musicalprojekt „Marie Antoinette“ verursacht wurde und das nunmehr ausgeglichen werden muss. Unter anderem soll die Freie Hansestadt Bremen eine Darlehensverpflichtung des Theaters in Höhe von 2,9 Mio. € übernehmen, bis 2011 zusätzlich 3,7 Mio. € zum Ausgleich von Tarifsteigerungen zur Verfügung stellen sowie einen Betriebsmittelkredit von bis zu 6,4 Mio. € einräumen.

Der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen und des Konsolidierungskonzeptes des Kulturressorts hängt davon ab, ob die Missstände, die zur jetzigen Krise und finanziellen Lage des Theaters Bremen geführt haben, tatsächlich behoben werden.

Vor diesem Hintergrund fragen wir den Senat:

- I. Zum Handbuch Beteiligungsmanagement der Freien Hansestadt Bremen
  1. Bei der Berufung von Aufsichtsratsmitgliedern sind in erster Linie Beamte vorzusehen, die mit der Verwaltung der Beteiligungen Bremens beauftragt sind. Zur Wahrnehmung von Bremens Interessen kann es zweckmäßig sein, neben den Beteiligungsreferenten auch andere Beamte als Aufsichtsratsmitglieder zu benennen (siehe Handbuch Beteiligungsmanagement, Fach 3, Nr. 60, im Folgenden abgekürzt als: Handbuch 3, Nr.). Hierzu fragen wir:
    - a) Warum gehört dem Aufsichtsrat seit Juli 2007 kein Beteiligungsreferent an?
    - b) Welche Zweckmäßigkeitserwägungen haben bei der Entsendung der Vertreter der Gesellschafterin seit Juli 2007 eine Rolle gespielt?
    - c) Welche Zweckmäßigkeitserwägungen haben insbesondere dazu geführt, im Jahr 2009 zwei neue Vertreter der Gesellschafterin zu Entsenden?
  2. Der Aufsichtsrat soll mit Personen besetzt werden, die hinsichtlich ihrer Kenntnisse und Erfahrungen geeignet und hinsichtlich ihrer beruflichen Be-

anspruchung in der Lage sind, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds wahrzunehmen (Handbuch 3, Nr. 72 und 2.5.1 PCGK). Hierzu fragen wir: Inwieweit erfüllen die seit Juli 2007 von der Gesellschafterin in den Aufsichtsrat entsandten Mitglieder diese Kriterien?

3. Ergeben sich gegen einen Bericht der Geschäftsführung, etwa aufgrund der dem Aufsichtsrat bekannten Umstände, Bedenken, muss der Aufsichtsrat diesen unverzüglich nachgehen, gegebenenfalls in dem erforderlichen Umfang selbst Prüfungen vornehmen oder die Abschlussprüfer veranlassen, ihren Bericht zu ergänzen oder besondere Sachverständige zuziehen (Handbuch 3, Nr. 98). Hierzu fragen wir:
  - a) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 Berichte angefordert, falls ja, welche, aus welchem Grund und mit welchem Ergebnis?
  - b) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 selbst Prüfungen vorgenommen, falls ja, welche, aus welchem Grund, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ergebnis?
  - c) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 die Abschlussprüfer um die Ergänzung eines Berichts gebeten, falls ja, in welchem Fall, aus welchem Grund und mit welchem Ergebnis?
  - d) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 besondere Sachverständige zugezogen, falls ja, wen, aus welchem Grund, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ergebnis?
4. Erkennt der Aufsichtsrat Fehler der Geschäftsführung (etwa im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit oder die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung), hat er einzuschreiten. Hat die Geschäftsführung gegen ihre Pflichten verstoßen, ist deren Abberufung, unter Umständen auch die Geltendmachung von Ersatzansprüchen, zu prüfen (Handbuch 3, Nr. 86 und 90). Hierzu fragen wir:
  - a) Seit wann sind der KEB und dem Kulturressort Mängel in der Geschäftsführung des Theaters bekannt gewesen, wann hat der Aufsichtsrat davon Kenntnis gehabt, und wann wurde die Geschäftsführung des Theaters von wem angewiesen, diese zu beseitigen?
  - b) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 selbst Fehler bzw. Pflichtverletzungen der Geschäftsführung des Theaters erkannt, falls ja, zu welchem Zeitpunkt und welche, falls nein, warum nicht?
  - c) Ist seit Juli 2007 die Abberufung eines Geschäftsführers geprüft worden, falls ja, wann, von wem und mit welchem Ergebnis?
  - d) Ist im genannten Zeitraum die Geltendmachung von Ersatzansprüchen geprüft worden, falls ja, von wem, aus welchem Anlass und mit welchem Ergebnis, falls nein, warum nicht?

## II. Zum Gesellschaftsvertrag der Theater Bremen GmbH

5. Die Gesellschafterversammlung beschließt über den Erlass oder die Änderung einer Geschäftsanweisung für die Geschäftsführung (§ 6 VI. GesellG). Hierzu fragen wir:
  - a) Hat die Gesellschafterversammlung seit Juli 2007 Geschäftsanweisungen für die Geschäftsführung beschlossen, falls ja, welche?
  - b) Hat der Aufsichtsrat im Zusammenhang mit dem Projekt „Marie Antoinette“ auf den Beschluss einer Geschäftsanweisung hingewirkt, z. B. nachdem ihm Mängel in der Geschäftsführung bekannt geworden sind, falls ja, wann und welchen Inhalts, falls nein, warum nicht?
6. Geschäftsführungshandlungen, die über den gewöhnlichen Betrieb hinausgehen, bedürfen einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Insbesondere gilt dies für die Aufnahme neuer Geschäftszweige und die Erteilung von Prokuren und Handlungsvollmachten (§ 6 VII. Nr. 4 und 10). Hierzu fragen wir:
  - a) Wann und unter welchen Voraussetzungen hat der Aufsichtsrat dem Geschäftszweig „Marie Antoinette“ zugestimmt?

- b) Aufgrund welcher Informationen (insbesondere im Hinblick auf die Kostenkalkulation und die Gesamtfinanzierung) hat der Aufsichtsrat dem Projekt „Marie Antoinette“ zugestimmt? Waren diese Informationen geeignet, auf ihrer Grundlage die Risiken abzuschätzen und die Entscheidung für ein Projekt in der Größenordnung von über 4 Mio. € zu treffen?
  - c) Wurden im Zusammenhang mit dem Projekt „Marie Antoinette“ Prokuren oder Handlungsvollmachten erteilt, die der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bedurften, und falls ja, wann?
  - d) Welche Auflagen hat der Aufsichtsrat hinsichtlich der Durchführung und Steuerung des Projektes „Marie Antoinette“ der Geschäftsführung des Theaters auferlegt, wurden diese eingehalten, und falls nein, warum nicht?
  - e) Waren dem Aufsichtsrat der Theater Bremen GmbH die Verträge für die Produktion „Marie Antoinette“ bekannt, falls nein, warum nicht?
  - f) Wie bewertet der Senat die Verträge der Produktion „Marie Antoinette“ im Hinblick auf die Anmietung des Musicaltheaters, die Lizenzvereinbarung, die Zweitverwertungsrechte und die Vermarktung sowie die den Lizenzgebern gewährten Eingriffsrechte bei der Gestaltung des Bühnenbildes und bei der Auswahl der Tontechnik?
  - g) Welche Regelungen gab es für die Geschäftsführung des Theaters im Hinblick auf Vergaben im Rahmen der Produktion „Marie Antoinette“, und war der Aufsichtsrat daran beteiligt, oder hätte er befasst werden müssen?
7. Die Geschäftsführer haben vor Beginn eines Geschäftsjahres einen Wirtschaftsplan vorzulegen, dem der Aufsichtsrat und das Fachressort zustimmen müssen (§ 6 XI. GesellV). Hier zu fragen wir:
- a) Sind dem Aufsichtsrat die Wirtschaftspläne für die Geschäftsjahre 2007/2008, 2008/2009 und 2009/2010 pünktlich vorgelegt worden? Falls nein, warum nicht, wie hat der Aufsichtsrat sie eingefordert, und wann wurden sie vorgelegt?
  - b) In welchem Umfang hat der Aufsichtsrat die Wirtschaftspläne (insbesondere den Wirtschaftsplan 2008/2009, der die Musicalproduktion „Marie Antoinette“ enthält) geprüft, und zu welchen Ergebnissen ist er gekommen?
8. Für die Berichtspflichten der Geschäftsführer gegenüber dem Aufsichtsrat gilt § 90 AktG entsprechend (§ 6 XII. GesellV). Hierzu fragen wir:
- a) Wann hat der Aufsichtsrat und aus welchem Anlass Berichte von der Geschäftsführung eingefordert?
  - b) Hat es seit dem Juli 2007 Lageänderungen gegeben, die eine unverzügliche Berichterstattung erfordert hätten, und wann hat eine solche Berichterstattung stattgefunden?
  - c) Hatte der Aufsichtsrat Hinweise auf eine unvollständige oder unrichtige Berichterstattung durch die Geschäftsführung des Theaters im Zusammenhang mit dem Projekt „Marie Antoinette“ und falls ja, seit wann und wie wurde darauf reagiert?
9. Der Aufsichtsrat soll in der Regel einmal im Kalendervierteljahr zusammentreten, er muss mindestens einmal im Kalenderhalbjahr zusammentreten (§ 8 XIII. GesellV, siehe auch Handbuch 3, Nr. 76). Hierzu fragen wir:
- a) An welchen Terminen haben seit dem Juli 2007 Aufsichtsratssitzungen stattgefunden, gab es in der Begleitung des Projektes „Marie Antoinette“ größere Zeitlücken im Sitzungsturnus, und falls ja, warum?
  - b) Nach welchen Kriterien wurden die Termine und die zeitlichen Abstände zwischen den Termine bestimmt?
  - c) Lagen dem Aufsichtsrat seit dem Juli 2007 Hinweise bzw. Erkenntnisse vor, die eine Erhöhung der Sitzungsintensität angezeigt erscheinen ließen, falls ja, wie wurde darauf reagiert?

10. Gemäß § XVI. GesellV gibt sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung. Hierzu fragen wir:
  - a) Wann hat sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung gegeben?
  - b) Wurde diese Geschäftsordnung in allen Punkten eingehalten, und falls nein, in welcher Hinsicht und aus welchen Gründen?
11. Gemäß § 10 VI. GesellV müssen Geschäftsführung und Aufsichtsrat der Gesellschaft jährlich erklären, ob dem Empfehlungen des PCGK entsprochen worden ist bzw. welche Empfehlungen nicht angewendet werden oder wurden. Die Berichte sind zu veröffentlichen. Hierzu fragen wir:
  - a) Sind für die Jahre 2007 und 2008 entsprechende Erklärungen für den Aufsichtsrat abgegeben worden, und falls nein, warum nicht?
  - b) Wann und wo sind die Entsprechungsberichte veröffentlicht worden?

### III. Zum Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen

12. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte durch eigene persönliche und fachliche Fort- und Weiterbildung dafür sorgen, dass es seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Sinne der Public Corporate Governance erfüllen kann (2.2.4 PCGK). Hierzu fragen wir:  
  
An welchen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen haben die Aufsichtsratsmitglieder seit ihrer Entsendung teilgenommen?
13. In regelmäßigen Abständen sollen vom Aufsichtsrat die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüft werden (2.2.6 PCGK). Hierzu fragen wir:
  - a) Bestehen oder bestanden für die Geschäftsführung des Theaters entsprechende Wertgrenzen, falls ja, welche?
  - b) Wann hat der Aufsichtsrat seit dem Juli 2007 diese Wertgrenzen überprüft?
14. An den Aufsichtsratssitzungen sollen die Mitglieder regelmäßig teilnehmen (2.2.7 PCGK). Hierzu fragen wir: An welchen der in II. 10. a) erfragten Termine haben welche Aufsichtsratsmitglieder gar nicht oder nicht vom Beginn bis zum Ende teilgenommen?
15. Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner eigenen Tätigkeit überprüfen. Die Berichtstattung über die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Tätigkeit des Aufsichtsrats sollte in Form eines Leistungsberichts an die Gesellschafter erfolgen (2.2.8 PCGK). Hierzu fragen wir:
  - a) Wann hat der Aufsichtsrat entsprechende Leistungsberichte abgegeben?
  - b) Wie konnte in diesem Zusammenhang die Tätigkeit des Aufsichtsrats verbessert werden?
16. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit der Geschäftsführung regelmäßig Kontakt halten und mit ihr über die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten (2.3.2 PCGK). Hierzu fragen wir:
  - a) In welcher Form hat der Aufsichtsratsvorsitzende seit Juli 2007 regelmäßigen Kontakt zur Geschäftsführung gehalten?
  - b) Wann haben entsprechende Beratungen über Strategie, Geschäftsentwicklung, Risikomanagement und Liquiditätentwicklung des Theaters stattgefunden?
  - c) Gab es Hinweise von Dritten (zum Beispiel aus dem Theater), die für das Risikomanagement, insbesondere im Hinblick auf die Produktion „Marie Antoinette“, von Bedeutung gewesen sind, und falls ja, wie wurde darauf reagiert?

17. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch die Geschäftsführung zu informieren. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll dann den Aufsichtsrat unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratsitzung einberufen (2.3.3 PCGK). Hierzu fragen wir:
- Bei welchen Anlässen und Ereignissen hat der Aufsichtsratsvorsitzende seit Juli 2007 eine unverzügliche Berichterstattung durch die Geschäftsführung eingefordert?
  - Hat der Aufsichtsratsvorsitzende daraufhin den Aufsichtsrat informiert?
  - Wie viele außerordentliche Aufsichtsratssitzungen hat der Aufsichtsratsvorsitzende seit Juli 2007 aus welchem Grund einberufen?
18. Der Aufsichtsrat (bzw. der Vorsitzende) erteilt dem Abschlussprüfer den Auftrag. Dabei soll der Aufsichtsratsvorsitzende von der Möglichkeit, eigene Prüfungsschwerpunkte der Abschlussprüfung zu benennen, Gebrauch machen (2.3.4 PCGK). Hierzu fragen wir:
- Hat der Aufsichtsratsvorsitzende nach Juli 2007 von der Möglichkeit, Prüfungsschwerpunkte zu benennen, Gebrauch gemacht?
  - Um welche Prüfungsschwerpunkte hat es sich jeweils gehandelt?
19. Die Geschäftsführung soll dafür Sorge tragen, dass bei allen Entscheidungen, soweit sie nicht nur unwesentliche Bedeutung haben, innerhalb der Gesellschaft das Vier-Augen-Prinzip gewahrt wird (3.1.2 PCGK). Hierzu fragen wir:
- Haben dem Aufsichtsrat nach Juli 2007 Hinweise auf eine Nichteinhaltung des Vier-Augen-Prinzips vorgelegen, und falls ja, seit wann?
  - Durch welche Maßnahmen hat der Aufsichtsrat die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips sichergestellt und überwacht?
20. Die Geschäftsführung sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling, einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems, im Unternehmen (3.2.3 PCGK). Hierzu fragen wir den Senat:
- Hatte der Aufsichtsrat nach Juli 2007 Hinweise auf ein mangelhaftes Risikomanagement oder Risikocontrolling beim Theater, und falls ja, seit wann?
  - Durch welche Maßnahmen hat der Aufsichtsrat die Wirksamkeit des Risikomanagements sowie des Risikocontrollings beim Theater überwacht?
21. Die Geschäftsführung informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein (Quartalsbericht) (4.3 PCGK). Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat zeitnah unterrichtet werden, wenn unabwendbare, den Erfolg gefährdende und vom Betrag her wesentliche Mehraufwendungen oder Mindererträge zu erwarten sind (Ad-hoc-Risikoberichte) (4.4 PCGK). Hierzu fragen wir:
- Wann und aus welchem Anlass sind dem Aufsichtsrat nach dem Juli 2007 Ad-hoc-Risikoberichte vorgelegt worden?
  - Wann hat der Aufsichtsrat Ad-hoc-Risikoberichte eingefordert?
  - Wann bekam der Aufsichtsrat jeweils Kenntnis von den signifikanten Kostensteigerungen bei „Marie Antoinette“ und den daraus resultierenden Veränderungen der Parameter, die die Kostenkalkulation der Produktion beeinflussten (Auslastung, Durchschnittspreis, Breakeven)?
  - Wie hat der Aufsichtsrat auf die unter III. 22. c) erwähnten Veränderungen reagiert: Wurde zum Beispiel ein Abbruch oder eine Verkürzung der Spielzeit von „Marie Antoinette“ erwogen?

Carl Kau, Heiko Strohmann,  
Thomas Röwekamp und Fraktion der CDU

## Antwort des Senats vom 8. Dezember 2009

### I. Zum Handbuch Beteiligungsmanagement der Freien Hansestadt Bremen

1. Bei der Berufung von Aufsichtsratsmitgliedern sind in erster Linie Beamte vorzusehen, die mit der Verwaltung der Beteiligungen Bremens beauftragt sind. Zur Wahrnehmung von Bremens Interessen kann es zweckmäßig sein, neben den Beteiligungsreferenten auch andere Beamte als Aufsichtsratsmitglieder zu benennen (siehe Handbuch Beteiligungsmanagement, Fach 3, Nr. 60, im Folgenden abgekürzt als: Handbuch 3, Nr.). Hierzu fragen wir:

- a) Warum gehört dem Aufsichtsrat seit Juli 2007 kein Beteiligungsreferent an?
- b) Welche Zweckmäßigkeitserwägungen haben bei der Entsendung der Vertreter der Gesellschafterin seit Juli 2007 eine Rolle gespielt?
- c) Welche Zweckmäßigkeitserwägungen haben insbesondere dazu geführt, im Jahr 2009 zwei neue Vertreter der Gesellschafterin zu entsenden?

Dem Aufsichtsrat gehörte auch vor Juli 2007 kein Beteiligungsreferent an. Der Vertreter der Senatorin für Finanzen im Aufsichtsrat wird für die Sitzungen vom Beteiligungsreferat vorbereitet. Dies war auch schon vor Juli 2007 der Fall.

Die Entsendungen aufgrund Senatsbeschluss erfolgten im Hinblick auf die dienstlichen Funktionen der Mitglieder, die die Gewähr dafür bieten, dass sie den fachlichen Anforderungen an eine Tätigkeit als Aufsichtsrat gerecht werden.

Die Bedeutung der Theater Bremen GmbH als eine der Gesellschaften mit den höchsten öffentlichen Zuschüssen begründet die Besetzung des dem Finanzressort zustehenden Mandates mit einem Staatsrat. Die Umbesetzung des dem Senator für Umwelt, Bau, Verkehr und Europa zustehenden Mandates erfolgte, da sich die Wahrnehmung mit den oft unvorhersehbaren und immer häufiger der Tagesaktualität verpflichteten beruflichen Aufgaben des seinerzeitigen Mandatsträgers nicht vereinbaren ließ.

2. Der Aufsichtsrat soll mit Personen besetzt werden, die hinsichtlich ihrer Kenntnisse und Erfahrungen geeignet und hinsichtlich ihrer beruflichen Beanspruchung in der Lage sind, die Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds wahrzunehmen (Handbuch 3, Nr. 72 und 2.5.1 PCGK). Hierzu fragen wir: Inwieweit erfüllen die seit Juli 2007 von der Gesellschafterin in den Aufsichtsrat entsandten Mitglieder diese Kriterien?

Alle Aufsichtsratsmitglieder erfüllen diese Kriterien. Die Sitzungen werden inhaltlich umfangreich vorbereitet. Hierzu werden Fachleute aus den beteiligten Ressorts Kultur und Finanzen hinzugezogen.

3. Ergeben sich gegen einen Bericht der Geschäftsführung, etwa aufgrund der dem Aufsichtsrat bekannten Umstände, Bedenken, muss der Aufsichtsrat diesen unverzüglich nachgehen, gegebenenfalls in dem erforderlichen Umfang selbst Prüfungen vornehmen oder die Abschlussprüfer veranlassen, ihren Bericht zu ergänzen oder besondere Sachverständige zuziehen (Handbuch 3, Nr. 98). Hierzu fragen wir:

- a) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 Berichte angefordert, falls ja, welche, aus welchem Grund und mit welchem Ergebnis?

Ja. Zum Zweck der regelmäßigen Information des Aufsichtsrats über die jeweilige Lage und die weitere wirtschaftliche Entwicklung wurden zu jeder AR-Sitzung Berichte der Geschäftsführung angefordert. Dies geht auch aus den AR-Protokollen hervor.

Diese umfassen sowohl die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage als auch die Entwicklung der Besucherzahlen und werden sowohl schriftlich wie auch mündlich von der Geschäftsführung gegeben. In diesen Berichten hat die

Geschäftsführung jeweils dargestellt, dass sich das Theater auf einem guten Konsolidierungskurs befände. Abweichungen ergaben sich lediglich durch leichte Rückgänge in den Umsatzerlösen.

Im Dezember 2007 ergaben sich durch ungeplante Abfindungen ausscheidender Ensemblemitglieder im Zusammenhang mit dem Intendantenwechsel und nicht vollständig gedeckte Tarifierhöhungen Veränderungen zum Konsolidierungskonzept (Spielzeitergebnis + 6 Tsd. €, statt wie geplant + 111 Tsd. €), die jedoch nicht bestandsgefährdend waren.

Abweichungen zeigten sich erstmals im Bericht zum 31. Juli 2008 (AR-Sitzung vom 2. September 2008); darin waren ergebnisverbessernde Bestandserhöhungen von 951 Tsd. € ausgewiesen. Der Aufsichtsrat hat diese Strategie der Geschäftsführung deutlich kritisiert und Bedenken nur zurückgestellt, weil von der Geschäftsführung ausgeführt wurde, dass der Wirtschaftsprüfer dies nach HGB für zulässig halte. Die Geschäftsführung wurde in diesem Zusammenhang aufgefordert, zum Konsolidierungspfad zurückzukehren. Dies wurde von der Geschäftsführung ausdrücklich zugesichert.

Bei der Vergabe für die Abschlussprüfung des Jahresabschlusses 2007/2008 wurde der Wirtschaftsprüfer mit einer Sonderprüfung der Bestandsveränderungen und der Vorproduktion von „Marie Antoinette“ beauftragt. Zum 30. September 2008 (AR-Sitzung vom 12. Dezember 2008) wies das Theater eine Ergebnisverbesserung auf + 42 Tsd. € aus, zugleich aber auch eine Verschlechterung der Liquiditätslage, die durch die Kosten der Vorproduktion von „Marie Antoinette“ verursacht wurde und nach Kalkulation der Geschäftsführung durch die später eingehenden Umsatzerlöse (Sponsoring, Zweitverwertung) ausgeglichen werden sollte. Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung aufgefordert, diese Ziele konsequent anzusteuern. Zusätzlich erfolgte eine definitive Deckelung des Kostenbudgets. Die Geschäftsführung betonte, dass weitere Risiken nicht erkennbar seien. (Dies ist im AR-Protokoll vom 12. Dezember 2008 dokumentiert).

Im vom AR turnusgemäß angeforderten Quartalsbericht zum 31. Dezember 2008, der theaterseitig am 11. Februar 2009 beim Kulturressort eingereicht wurde, zeigte sich eine Verschlechterung des Ergebnisses auf - 134 Tsd. € und eine angespannte Liquiditätslage.

Am 24. Februar 2009 erhielt das Kulturressort Kenntnis, dass die Geschäftsführung ein negatives Ergebnis aus „Marie Antoinette“ in Höhe von 1,2 Mio. € erwartete. Das Kulturressort hat daraufhin die vorgelegten Daten intensiv geprüft und das Theater aufgefordert, die Gesamtauswirkungen darzustellen. Am 9. März 2009 ging dem Kulturressort vom Theater eine überarbeitete Hochrechnung zu, die ein Jahresergebnis von nunmehr - 2,1 Mio. € auswies. Hiervon hat der Aufsichtsratsvorsitzende umgehend Kenntnis erhalten. Die übrigen Mitglieder erhielten in den folgenden Tagen Kenntnis, Maßnahmen zur Gegensteuerung wurden unverzüglich eingeleitet.

- b) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 selbst Prüfungen vorgenommen, falls ja, welche, aus welchem Grund, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ergebnis?

Entsprechend des Handbuchs für das Beteiligungsmanagement wurden vom Theater Quartalsberichte angefordert und in Form der vorgeschriebenen Managementreports den politischen Gremien vorgelegt. Darüber hinaus hat der AR-Vorsitzende aufgrund der schlechten Liquiditätslage ab November 2008 wöchentliche Sonderberichte zur Liquidität von der Geschäftsführung angefordert, um die interne Steuerung des Theaters zu verbessern. Diese Berichte wurden auch im Aufsichtsrat behandelt und führten zu einem Bündel von Steuerungsmaßnahmen (vergleiche dazu die folgenden Antworten).

- c) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 die Abschlussprüfer um die Ergänzung eines Berichtes gebeten, falls ja, in welchem Fall, aus welchem Grund und mit welchem Ergebnis?

Ja. Aufgrund der Erhöhung der Bestandsveränderungen wurde der Auftrag für die Abschlussprüfung der Spielzeit 2007/2008 an den Wirtschafts-

prüfer um eine Sonderprüfung der Bestandsveränderungen und der Vorproduktion von „Marie Antoinette“ ergänzt. Der Auftrag wurde so erteilt. Der abschließende Prüfbericht der KPMG liegt noch nicht vor.

- d) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 besondere Sachverständige zugezogen, falls ja, wen, aus welchem Grund, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ergebnis?

Ja. Da sich im März 2009 gravierende Abweichungen von den geplanten Zahlen ergaben, die die am Jahresende 2008 aufgetretenen Liquiditätsprobleme bei Weitem überschritten, hat der Aufsichtsratsvorsitzende zusätzlich juristischen Rat eingeholt und die Sonderprüfung des Projektes „Marie Antoinette“ durch einen weiteren Wirtschaftsprüfer angeordnet, die mit Rücksicht auf das Einspielergebnis der noch laufenden Produktion nach der vorgelegten Abrechnung des Theaters erfolgt ist.

4. Erkennt der Aufsichtsrat Fehler der Geschäftsführung (etwa im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit oder die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung), hat er einzuschreiten. Hat die Geschäftsführung gegen ihre Pflichten verstoßen, ist deren Abberufung, unter Umständen auch die Geltendmachung von Ersatzansprüchen, zu prüfen (Handbuch 3, Nr. 86 und 90). Hierzu fragen wir:

- a) Seit wann sind der KEB und dem Kulturressort Mängel in der Geschäftsführung des Theaters bekannt gewesen, wann hat der Aufsichtsrat davon Kenntnis gehabt, und wann wurde die Geschäftsführung des Theaters von wem angewiesen, diese zu beseitigen?

Die Lage seit 2008 ist unter Punkt 3 a) dargestellt. Im Auftrag des Aufsichtsratsvorsitzenden hat das Kulturressort im März 2009 aufgrund des neuen, vom Ressort (zuständig: Kultureinrichtungsförderung Bremen, KEB) geforderten, Berichtswesens von einer gravierenden und nicht mehr auszugleichenden Verschlechterung der Zahlenlage Kenntnis erhalten, die sich sowohl durch die schlechte Entwicklung der Besucherzahlen des Projektes „Marie Antoinette“ als auch durch ungeplante Kostensteigerungen ergeben hatte. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es keine hinreichenden Anhaltspunkte über eine nicht ordnungsgemäße Geschäftsführung. Nach Eingang der neuen Zahlenlage im März 2009 hat das Kulturressort umgehend mit einer umfassenden Analyse der vorgelegten Daten begonnen. Da vom Theater aber wiederholt veränderte Zahlen eingereicht wurden, hat das Kulturressort im Auftrag des Aufsichtsratsvorsitzenden zur Klärung der Situation und der genauen Zahlenlage im Juli 2009 einen weiteren Wirtschaftsprüfer mit der oben erwähnten Sonderprüfung betraut (vergleiche 3. d)). Nach Einsicht des Wirtschaftsprüfers in die Akten des Theaters musste dieser die Geschäftsführung in ihrem Handeln bezüglich des Projektes „Marie Antoinette“ als nicht ordnungsgemäß bewerten. Der Entwurf des Berichtes wurde am 7. August 2009 vorgelegt. Der Aufsichtsrat hat hiervon am 17. August 2009 Kenntnis erlangt und auf dieser Grundlage eine umfangreiche Mängelbeseitigung eingefordert. Unabhängig davon wurde die Geschäftsführung im Auftrage des Aufsichtsratsvorsitzenden seit Dezember 2007 in wöchentlichen Terminen von der KEB angehalten, Maßnahmen zur Verbesserung der Liquidität umzusetzen. Darüber hinaus hat die KEB die Geschäftsführung aufgefordert, mehrere Sonderberichte zu „Marie Antoinette“ zu erstellen. Diese haben im März 2009 die schlechte Prognose von „Marie Antoinette“ offengelegt.

- b) Hat der Aufsichtsrat seit Juli 2007 selbst Fehler bzw. Pflichtverletzungen der Geschäftsführung des Theaters erkannt, falls ja, zu welchem Zeitpunkt und welche, falls nein, warum nicht?

Ja. Die Probleme wurden unter Punkt 3 a) bereits dargelegt. Jedoch hatte der Aufsichtsrat bis März 2009 selbst keine hinreichenden Anhaltspunkte für eine nicht ordnungsgemäße Geschäftsführung. Schwerwiegende Fehler oder Pflichtverletzungen der Geschäftsführung waren bis zu diesem Zeitpunkt nicht offenbar geworden (siehe auch Bericht des Wirtschaftsprüfers zur Spielzeit 2006/2007 vom 26. Oktober 2007). Als Fehler erkannt wurden, hat der Aufsichtsrat unverzüglich eingegriffen.



- c) Ist seit Juli 2007 die Abberufung eines Geschäftsführers geprüft worden, falls ja, wann, von wem und mit welchem Ergebnis?

Eine erste juristische Vorprüfung fand im März 2009 nach Eingang der deutlich verschlechterten Zahlen statt. Die juristische Beratung hat die Beauftragung eines Wirtschaftsprüfers empfohlen. Dieser Empfehlung ist der Aufsichtsratsvorsitzende, wie schon in I. 4. a) dargestellt, nachgekommen. Nachdem der Wirtschaftsprüfer am 3. September 2009 das Abschlussergebnis der Sonderprüfung von „Marie Antoinette“ vorgelegt und die Geschäftsführung im Rahmen des Projektes als nicht ordnungsgemäß beurteilt hatte, wurde unter Beteiligung des Wirtschaftsprüfers umgehend eine umfassende juristische Prüfung durchgeführt. Die Empfehlung war, unter Vermeidung eines Prozessrisikos eine vorzeitige einvernehmliche Vertragsauflösung anzustreben. Diese Empfehlung wurde zügig umgesetzt.

- d) Ist im genannten Zeitraum die Geltendmachung von Ersatzansprüchen geprüft worden, falls ja, von wem, aus welchem Anlass und mit welchem Ergebnis, falls nein, warum nicht?

Ja. Nach Auffassung der beratenden Anwälte erschien die erfolgreiche Geltendmachung eines Ersatzanspruches deshalb als zweifelhaft, weil den Geschäftsführern ein jeweils zurechenbares Verschulden nur schwer nachzuweisen sein würde. Sie haben jedoch vor dem Hintergrund der Abwendung weiteren Schadens von der Gesellschaft zu einer Auflösung der Verträge der beiden Geschäftsführer dringend geraten. Diese Auflösungsverträge enthalten einen Vorbehalt dahingehend, dass bislang unbekannter Schaden auch nachträglich geltend gemacht werden kann.

## II. Zum Gesellschaftsvertrag der Theater Bremen GmbH

5. Die Gesellschafterversammlung beschließt über den Erlass oder die Änderung einer Geschäftsanweisung für die Geschäftsführung (§ 6 VI. GesellG). Hierzu fragen wir:

- a) Hat die Gesellschafterversammlung seit Juli 2007 Geschäftsanweisungen für die Geschäftsführung beschlossen, falls ja, welche?

Im Rahmen des Beteiligungsmanagements wurden in 2008 durch die Senatorin für Finanzen die Satzungen der Beteiligungsgesellschaften überarbeitet. Die neue Satzung der Theater Bremen GmbH gilt seit Juni 2008. Die angesprochene Regelung über den Erlass oder die Änderung von Geschäftsanweisungen entstammt der neuen Fassung der Satzung. In einem weiteren Schritt werden aktuell für alle Beteiligungsgesellschaften die Geschäftsanweisungen für die Geschäftsführung erstellt. Die neue Geschäftsanweisung soll in der Aufsichtsratssitzung am 14. Dezember 2009 behandelt und anschließend der Gesellschafterversammlung zum Beschluss vorgelegt werden.

- b) Hat der Aufsichtsrat im Zusammenhang mit dem Projekt „Marie Antoinette“ auf den Beschluss einer Geschäftsanweisung hingewirkt, z. B. nachdem ihm Mängel in der Geschäftsführung bekannt geworden sind, falls ja, wann und welchen Inhalts, falls nein, warum nicht?

Der Aufsichtsrat hat eine Reihe von Beschlüssen mit Vorgaben für die Geschäftsführung bezüglich des Projektes „Marie Antoinette“ gefasst, die rein faktisch Geschäftsanweisungen gemäß der neuen Satzung entsprechen.

6. Geschäftsführungshandlungen, die über den gewöhnlichen Betrieb hinausgehen, bedürfen einer vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats. Insbesondere gilt dies für die Aufnahme neuer Geschäftszweige und die Erteilung von Prokuren und Handlungsvollmachten (§ 6 VII. Nr. 4 und 10). Hierzu fragen wir:

- a) Wann und unter welchen Voraussetzungen hat der Aufsichtsrat dem Geschäftszweig „Marie Antoinette“ zugestimmt?

Die Planungsunterlagen für das Projekt „Marie Antoinette“ wurden am 10. Mai 2007 von Intendant Frey im Ressort eingereicht. Es gab offenkundig eine Reihe von mündlichen Vorabreden, die sowohl öffentlich als auch

in einem Brief des designierten Intendanten Frey vom 6. Juni 2007 dokumentiert wurden. Die Aufsichtsratsbefassung sollte allerdings erst später erfolgen.

Der Aufsichtsrat hat dem Projekt „Marie Antoinette“ im Oktober 2007 erst nach einer umfangreichen Prüfung zugestimmt.

Zuvor hatte die Geschäftsführung die Minimierung möglicher Risiken im Einnahmehereich durch private Förderer nachgewiesen. Sie hat zudem Gegensteuerungsmaßnahmen für verschiedene Risikoszenarien dargestellt und anhand der Darstellung der Zahlungsströme belegt, dass die Finanzierung des Projektes außerhalb des normalen Theaterbetriebes und -budgets erfolgen konnte.

Gemäß der Verantwortung der Geschäftsführung ist der Aufsichtsrat davon ausgegangen, dass Risiken im Bereich der Produktion sachgerecht kalkuliert waren. Ausschließlich unter dieser Voraussetzung stimmte der Aufsichtsrat der Durchführung des Projektes zu.

Der Aufsichtsrat hat zudem die Auflage erteilt, das Projekt als eigenständigen Kostenträger und über ein separates Bankkonto abzuwickeln sowie zu jeder Sitzung einen Bericht zum Stand des Projektes vorzulegen.

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat festgelegt, dass das Budget des Theaters nicht zu einer eventuellen Kostenabdeckung herangezogen wird.

- b) Aufgrund welcher Informationen (insbesondere im Hinblick auf die Kostenkalkulation und die Gesamtfinanzierung) hat der Aufsichtsrat dem Projekt „Marie Antoinette“ zugestimmt: Waren diese Informationen geeignet, auf ihrer Grundlage die Risiken abzuschätzen und die Entscheidung für ein Projekt in der Größenordnung von über 4 Mio. € zu treffen?

Siehe oben Punkte 4, 4 a) und vor allem 6 a). Die Planungsunterlagen liegen vor.

- c) Wurden im Zusammenhang mit dem Projekt „Marie Antoinette“ Prokuren oder Handlungsvollmachten erteilt, die der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bedurften, und falls ja, wann?

Nein. Es wurden im Rahmen von „Marie Antoinette“ keine zusätzlichen Prokuren oder Handlungsvollmachten erteilt. Für die Erteilung von Prokuren ist die Geschäftsführung oder die Gesellschafterin zuständig.

- d) Welche Auflagen hat der Aufsichtsrat hinsichtlich der Durchführung und Steuerung des Projektes „Marie Antoinette“ der Geschäftsführung des Theaters auferlegt, wurden diese eingehalten, und falls nein, warum nicht?

Der Aufsichtsrat hat, wie schon erläutert, den Kostenrahmen für „Marie Antoinette“ gedeckelt und die Vorgabe erteilt, dass eine Überschreitung des Kostenrahmens nur zulässig gewesen wäre, wenn zur Gegenfinanzierung zusätzliche Einnahmen eingeworben würden.

Die Geschäftsführung stellte dar, dass zusätzliche Sponsorengelder beschafft werden würden und dass mit zusätzlichen Einnahmen aus der Zweitverwertung des Musicals zu rechnen sei, die in der Kalkulation bis dato nicht enthalten gewesen waren. Dies erwies sich im Nachhinein als Fehlplanung.

Aufgrund der Beschaffung einer Spezialtonanlage sowie zusätzlicher Produktionskosten und durch das zusätzliche Engagement einer Produktionsleitung (mit außergewöhnlicher hoher Vergütung) und die Kündigung des Bühnenbildners wurde seitens des Theaters der Kostenrahmen nicht eingehalten. Da die Theaterleitung dafür nicht in ausreichendem Maße zusätzliche Drittmittel eingeworben hatte, wurde somit gegen den bindenden Beschluss des Aufsichtsrats zur Budgetobergrenze von „Marie Antoinette“ verstoßen. Hinsichtlich der Einhaltung der Steuerungsmaßnahmen wird auf den Abschlußbericht des Wirtschaftsprüfers zum Projekt „Marie Antoinette“ verwiesen.

- e) Waren dem Aufsichtsrat der Theater Bremen GmbH die Verträge für die Produktion „Marie Antoinette“ bekannt, falls nein, warum nicht?

Nein. Bei der Theater Bremen GmbH handelt es sich um eine selbstständige GmbH. Das operative Geschäft führt die Geschäftsführung und dazu

gehört auch die juristische Formulierung von Verträgen. In diesem Rahmen schließt sie auch selbstständig alle Verträge ab, nachdem der Aufsichtsrat ein Projekt auf der Basis der vorgelegten Inhaltsbeschreibung und Wirtschaftlichkeitsberechnung dem Grunde nach beschlossen hat. Die Theaterleitung hat mehrfach erläutert, dass sie auf juristischen Beistand zurückgegriffen habe.

Die Verträge waren dem Aufsichtsrat daher im Einzelnen nicht bekannt. Eine Verpflichtung zur Vorlage dieser Verträge durch die Geschäftsführung an den Aufsichtsrat besteht nicht (vergleiche Gesellschaftsvertrag der Bremer Theater – Theater der Freien Hansestadt Bremen GmbH vom Vov. 1996, § 6, Nr. 5 sowie Gesellschaftsvertrag der Theater Bremen GmbH vom Juni 2008, § 6, Nr. 7).

- f) Wie bewertet der Senat die Verträge der Produktion „Marie Antoinette“ im Hinblick auf die Anmietung des Musicaltheaters, die Lizenzvereinbarung, die Zweitverwertungsrechte und die Vermarktung sowie die den Lizenzgebern gewährten Eingriffsrechte bei der Gestaltung des Bühnenbildes und bei der Auswahl der Tontechnik?

Die inhaltliche Ausgestaltung der Verträge liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung. Die veranlasste Wirtschaftsprüfung hat diese Vorgänge im Nachhinein kritisch bewertet. Dieser Auffassung schließt sich der Senat an.

- g) Welche Regelungen gab es für die Geschäftsführung des Theaters im Hinblick auf Vergaben im Rahmen der Produktion „Marie Antoinette“, und war der Aufsichtsrat daran beteiligt oder hätte befasst werden müssen?

Für die Vergabe im Rahmen von Sonderprojekten gelten dieselben gesetzlichen Regelungen wie für alle regulären Produktionen des Theaters. Der Aufsichtsrat ist damit nicht zu befassen. Es gab bis zum Abschluss der Wirtschaftsprüfung keinerlei Hinweis darauf, dass gegen die Vergabeverordnung verstoßen worden war.

7. Die Geschäftsführer haben vor Beginn eines Geschäftsjahres einen Wirtschaftsplan vorzulegen, dem der Aufsichtsrat und das Fachressort zustimmen müssen (§ 6 XI. GesellV). Hier zu fragen wir:

- a) Sind dem Aufsichtsrat die Wirtschaftspläne für die Geschäftsjahre 2007/2008, 2008/2009 und 2009/2010 pünktlich vorgelegt worden? Falls nein, warum nicht, wie hat der Aufsichtsrat sie eingefordert und wann wurden sie vorgelegt?

Nein, die Wirtschaftspläne wurden kurze Zeit nach Beginn der jeweiligen Planjahre vorgelegt. Allerdings erfolgte die Vorlage der Wirtschaftspläne im Einklang mit dem Haushaltsverfahren. Damit wurde von der nach LHO ermöglichten zeitlichen Toleranz zur Vorlage eines Wirtschaftsplanes Gebrauch gemacht. Zu dem war es bei der Aufstellung des Wirtschaftsplanes 2009/2010 notwendig, die Ergebnisse aus dem Konsolidierungskonzept für das Theater einfließen zu lassen. Die Befassung der Gremien mit dem Konsolidierungskonzept erfolgte nach dem Beginn des Wirtschaftsjahres 2009/2010.

- b) In welchem Umfang hat der Aufsichtsrat die Wirtschaftspläne (insbesondere den Wirtschaftsplan 2008/2009, der die Musicalproduktion „Marie Antoinette“ enthält) geprüft, und zu welchen Ergebnissen ist er gekommen?

Alle Wirtschaftspläne werden im Rahmen der Zertifizierung bezüglich einer Vielzahl von Kriterien, insbesondere auf ihre Plausibilität und wirtschaftliche Tragfähigkeit hin, überprüft. Die Zertifizierung für den Wirtschaftsplan 2008/2009 ist durch die KEB erfolgt. Das Projekt „Marie Antoinette“ war darin erfolgsneutral enthalten und die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsjahres dargestellt.

8. Für die Berichtspflichten der Geschäftsführer gegenüber dem Aufsichtsrat gilt § 90 AktG entsprechend (§ 6 XII. GesellV). Hierzu fragen wir:

- a) Wann hat der Aufsichtsrat und aus welchem Anlass Berichte von der Geschäftsführung eingefordert?

Der Aufsichtsrat fordert zu jeder Sitzung einen Bericht der Geschäftsführung über die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage sowie die Entwicklung der Besuchszahlen an. Darüber hinaus ist das Theater entsprechend der Vorgaben des Beteiligungscontrollings verpflichtet, in Krisenfällen Ad-hoc-Berichte zu erstellen. Dieser Auflage ist die Geschäftsführung im März 2009 nachgekommen.

Zusätzlich wurden seit November 2008 wöchentliche Liquiditätsberichte angefordert.

- b) Hat es seit dem Juli 2007 Lageänderungen gegeben, die eine unverzügliche Berichterstattung erfordert hätten, und wann hat eine solche Berichterstattung stattgefunden?

Siehe zu 8. a).

- c) Hatte der Aufsichtsrat Hinweise auf eine unvollständige oder unrichtige Berichterstattung durch die Geschäftsführung des Theaters im Zusammenhang mit dem Projekt „Marie Antoinette“, und falls ja, seit wann und wie wurde darauf reagiert?

Der Aufsichtsrat hatte bis dato keine Hinweise auf eine unvollständige oder unrichtige Berichterstattung. Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, sich an Fakten zu halten, kritischen Hinweisen wurde jeweils nachgegangen. Diese bezogen sich seit Herbst 2008 auf die wirtschaftliche Lage und die außerordentliche Arbeitsbelastung der Arbeitnehmer.

9. Der Aufsichtsrat soll in der Regel einmal im Kalendervierteljahr zusammentreten, er muss mindestens einmal im Kalenderhalbjahr zusammentreten (§ 8 XIII. GesellV, siehe auch Handbuch 3, Nr. 76). Hierzu fragen wir:

- a) An welchen Terminen haben seit dem Juli 2007 Aufsichtsratssitzungen stattgefunden, gab es in der Begleitung des Projektes „Marie Antoinette“ größere Zeitlücken im Sitzungsturnus, und falls ja, warum?

Die Aufsichtsratssitzungen finden, wie bereits in früheren Legislaturperioden, einmal im Quartal statt. Die Sitzung vom Juli 2008 wurde jedoch auf die erste Woche nach der Spielzeitpause verschoben, weil von der Theaterleitung Sitzungsunterlagen nicht rechtzeitig fertiggestellt worden waren. Im Ablauf des gesamten Projektes entstanden keine größeren Lücken im Sitzungsturnus. Die Kenntnis der verschärften Problemlage im Jahr 2009 führte zu zwei Sondersitzungen.

- b) Nach welchen Kriterien wurden die Termine und die zeitlichen Abstände zwischen den Terminen bestimmt?

Siehe zu 9. a).

- c) Lagen dem Aufsichtsrat seit dem Juli 2007 Hinweise bzw. Erkenntnisse vor, die eine Erhöhung der Sitzungsintensität angezeigt erscheinen ließen, falls ja, wie wurde darauf reagiert?

Wie schon dargestellt, wurden die wirtschaftsfachlichen Begleitmaßnahmen seit Herbst 2008 deutlich intensiviert. Nach Kenntnis der Prognose von „Marie Antoinette“ vom 9. März 2009 wurden sowohl Sondersitzungen des Aufsichtsrates einberufen als auch ab Juni 2009 ein Projekt- und Controllingausschuss (PCA) eingerichtet, in dessen Zusammenhang nach vorläufiger Endabrechnung des Projektes auch die Vorbereitung der wirtschaftlichen Sonderprüfung stand. Sämtliche Ergebnisse wurden dem Aufsichtsratsvorsitzenden unverzüglich übermittelt. Fachliche Konsequenzen wurden eingeleitet.

10. Gemäß § XVI. GesellV gibt sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung. Hierzu fragen wir:

- a) Wann hat sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung gegeben?

Bisher hatte sich der Aufsichtsrat keine Geschäftsordnung gegeben, da alle wesentlichen Vorgaben in der Satzung geregelt sind. Da nach Public Cor-

porate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen eine solche Geschäftsordnung zusätzlich vorgesehen ist, ist eine entsprechende Beschlussfassung für die Aufsichtsratsitzung am 14. Dezember 2009 vorgesehen.

- b) Wurde diese Geschäftsordnung in allen Punkten eingehalten, und falls nein, in welcher Hinsicht und aus welchen Gründen?

Siehe zu 10. a).

Die Aufgabenfestlegungen und Regelungen bezüglich des Aufsichtsrates sind in der Satzung enthalten. Diese wurden und werden bereits auch vor Beschluss einer Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat eingehalten.

11. Gemäß § 10 VI. GesellV müssen Geschäftsführung und Aufsichtsrat der Gesellschaft jährlich erklären, ob dem Empfehlungen des PCGK entsprochen worden ist bzw. welche Empfehlungen nicht angewendet werden oder wurden. Die Berichte sind zu veröffentlichen. Hierzu fragen wir:

Vorbemerkung: Die Theater Bremen GmbH wendet den PCGK seit Juni 2008 an. Hierfür liegt dem Kulturressort eine Entsprechenserklärung vor, die gemeinsam mit dem Jahresabschluss 2007/2008 förmlich im Aufsichtsrat beschlossen werden soll.

- a) Sind für die Jahre 2007 und 2008 entsprechende Erklärungen für den Aufsichtsrat abgegeben worden, und falls nein, warum nicht?

Auch dieser Punkt wurde neu in die in 2008 geänderte Satzung aufgenommen (vergleiche Punkt 5 a)). Die Entsprechenserklärungen sollen vom Aufsichtsrat und von der Geschäftsführung abgegeben werden. Der erste Jahresabschluss, den dies betrifft, ist der Abschluss der Spielzeit 2007/2008. Da der Abschlussbericht vom Wirtschaftsprüfer bisher noch nicht vorgelegt wurde, wird die Entsprechenserklärung mit dem Jahresabschluss in der nächsten Sitzung des Aufsichtsrates behandelt.

- b) Wann und wo sind die Entsprechungsberichte veröffentlicht worden?

Siehe zu 11. a).

### III. Zum Public Corporate Governance Kodex der Freien Hansestadt Bremen

12. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte durch eigene persönliche und fachliche Fort- und Weiterbildung dafür sorgen, dass es seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Sinne der Public Corporate Governance erfüllen kann (2.2.4 PCGK). Hierzu fragen wir: An welchen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen haben die Aufsichtsratsmitglieder seit ihrer Entsendung teilgenommen?

Die Teilnahme – so weit erforderlich – erfolgt mit Rücksicht auf die unterschiedlichen beruflichen Belange in der Eigenverantwortung der Aufsichtsratsmitglieder und in individueller Form. An den durch die Senatorin für Finanzen angebotenen Schulungen haben die Aufsichtsräte des Theaters teilweise teilgenommen.

13. In regelmäßigen Abständen sollen vom Aufsichtsrat die Wertgrenzen für die unter einem Zustimmungsvorbehalt stehenden Arten von Geschäften und Rechtshandlungen auf ihre Zweckmäßigkeit und Praktikabilität überprüft werden (2.2.6 PCGK). Hierzu fragen wir:

- a) Bestehen oder bestanden für die Geschäftsführung des Theaters entsprechende Wertgrenzen, falls ja, welche?

Ja. Es bestehen Wertgrenzen bezüglich solcher Geschäfte, die eines vorherigen Aufsichtsratsbeschlusses bedürfen. Es gilt § 7 der Geschäftsordnung des Bremer Theaters vom 9. Mai 1984, die entsprechenden Wertgrenzen sind dort dokumentiert. Darüber hinaus gibt es laut Gesellschaftervertrag der Theater Bremen GmbH (§ 6, Nr. 7) weitere Wertgrenzen.

- b) Wann hat der Aufsichtsrat seit dem Juli 2007 diese Wertgrenzen überprüft?

Die Wertgrenzen wurden mit der Satzungsänderung im Juni 2008 überprüft und angepasst.

14. An den Aufsichtsratssitzungen sollen die Mitglieder regelmäßig teilnehmen (2.2.7 PCGK). Hierzu fragen wir: An welchen der in II. 10. a) erfragten Termine haben welche Aufsichtsratsmitglieder gar nicht oder nicht vom Beginn bis zum Ende teilgenommen?

Der Vorsitzende des Aufsichtsrates, der Vertreter der Senatorin für Finanzen, des Senators für Kultur, des Betriebsrates, die Geschäftsführung sowie als Gäste Vertreter des Ressorts haben regelmäßig an Sitzungen teilgenommen. Der Vertreter des Bauressorts konnte aufgrund von beruflich bedingten Terminüberschneidungen an mehreren Sitzungen nicht teilnehmen.

15. Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner eigenen Tätigkeit überprüfen. Die Berichtstattung über die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Tätigkeit des Aufsichtsrats sollte in Form eines Leistungsberichts an die Gesellschafter erfolgen (2.2.8 PCGK). Hierzu fragen wir:

Vorbemerkung: Vergleiche hierzu die Vorbemerkung zu Punkt 11.

- a) Wann hat der Aufsichtsrat entsprechende Leistungsberichte abgegeben?

Die Theater Bremen GmbH ist seit Juni 2008 zur Anwendung des Public Corporate Governance Kodex verpflichtet. Der erste Jahresabschluss, der im Anwendungszeitraum des Kodex liegt, ist der des Geschäftsjahres 2007/2008. Dieser Jahresabschluss soll der Gesellschafterversammlung unmittelbar nach der Aufsichtsratssitzung am 14. Dezember 2009 zur Feststellung vorgelegt werden.

Der Aufsichtsrat hat auf Basis des PCGK gearbeitet und seine Arbeit regelmäßig dokumentiert. Im Zuge der Befassung mit dem Jahresabschluss 2007/2008 werden Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung eine Erörterung über die weitere Form des Berichtswesens vornehmen.

- b) Wie konnte in diesem Zusammenhang die Tätigkeit des Aufsichtsrats verbessert werden?

Der Aufsichtsrat wird im Zuge der Konsolidierung des Theaters eine kontinuierliche Evaluation der Aufgaben und Maßnahmen vornehmen und prüfen, ob und gegebenenfalls wie die Tätigkeit des Gremiums in diesem Zusammenhang verändert werden könnte.

16. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit der Geschäftsführung regelmäßig Kontakt halten und mit ihr über die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten (2.3.2 PCGK). Hierzu fragen wir:

- a) In welcher Form hat der Aufsichtsratsvorsitzende seit Juli 2007 regelmäßigen Kontakt zur Geschäftsführung gehalten?

Das Kulturressort hält im Auftrag des Aufsichtsratsvorsitzenden auch außerhalb der regelmäßig tagenden Gremien mit der Geschäftsführung kontinuierlich Kontakt. Bei erkennbarem Handlungsbedarf ist der Aufsichtsratsvorsitzende umgehend informiert worden. Das Vorgehen des Ressorts erfolgt dabei in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden.

Geschäftsentwicklung, Strategie sowie Risikolage werden in jeder Sitzung des Aufsichtsrates behandelt (siehe oben). Hierzu finden vor jeder Sitzung Gespräche des Aufsichtsratsvorsitzenden mit der Geschäftsführung statt.

- b) Wann haben entsprechende Beratungen über Strategie, Geschäftsentwicklung, Risikomanagement und Liquiditätsentwicklung des Theaters stattgefunden?

Siehe zu 16. a).

- c) Gab es Hinweise von Dritten (zum Beispiel aus dem Theater), die für das Risikomanagement, insbesondere im Hinblick auf die Produktion „Marie Antoinette“, von Bedeutung gewesen sind, und falls ja, wie wurde darauf reagiert?

Wie schon erläutert gab es im Herbst 2008 einen Hinweis aus dem Theater an das Ressort. Nach eingehender Erörterung wurden die kritischen Punkte zeitnah verfolgt.

In diesem Zusammenhang wurde das Kulturressort durch den Aufsichtsratsvorsitzenden beauftragt, die Begleitung des Theaters in Bezug auf betriebswirtschaftliche Projekt- und Liquiditätssteuerung zu intensivieren; es fanden ab Oktober 2008 vierzehntägig Sitzungen zwischen Kulturressort und Theater Bremen statt. Das Ziel war unter anderem die frühzeitige Einschätzung von Risiken aus dem Projekt „Marie Antoinette“.

Dem Ressort wurde im Oktober 2008 auf Anforderung zudem eine Liste von Risiken des Projektes und der beabsichtigten Gegensteuerungsmaßnahmen vorgelegt. Die Gegensteuerung wurde durch ein intensiviertes Berichtswesen überwacht.

17. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist über wichtige Ereignisse, die für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie die Leitung des Unternehmens von wesentlicher Bedeutung sind, unverzüglich durch die Geschäftsführung zu informieren. Der Aufsichtsratsvorsitzende soll dann den Aufsichtsrat unterrichten und erforderlichenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einberufen (2.3.3 PCGK). Hierzu fragen wir:

- a) Bei welchen Anlässen und Ereignissen hat der Aufsichtsratsvorsitzende seit Juli 2007 eine unverzügliche Berichterstattung durch die Geschäftsführung eingefordert?

Wie schon erwähnt, hat das Kulturressort (zuständig: KEB) im Auftrag des Aufsichtsratsvorsitzenden die Geschäftsführung aufgefordert, zusätzlich zu den durch das Quartalscontrolling geforderten Quartalsberichten seit Herbst 2008 wöchentliche Liquiditätsberichte, den Stand der Projektrisiken, den wöchentlichen Stand der verkauften Karten aus „Marie Antoinette“ sowie den wöchentlichen Stand des erwarteten Ergebnisses aus „Marie Antoinette“ zu melden.

- b) Hat der Aufsichtsratsvorsitzende daraufhin den Aufsichtsrat informiert?

Ja, als im März 2009 bekannt wurde, dass gravierende Abweichungen zu erwarten waren, hat der Aufsichtsratsvorsitzende auch außerhalb des Sitzungsturnus anlassbezogen und unverzüglich die Mitglieder des Aufsichtsrats informiert. Im Übrigen wurde der Aufsichtsrat in jeder Sitzung von der Geschäftsführung über den aktuellen Stand informiert.

- c) Wie viele außerordentliche Aufsichtsratssitzungen hat der Aufsichtsratsvorsitzende seit Juli 2007 aus welchem Grund einberufen?

Nach Bekanntwerden der verschärften Problemlage in 2009 fanden zwei außerordentliche Sitzungen des Aufsichtsrates statt. Die erste fand am 8. April 2009 statt, da eine kurzfristige Entscheidung des Aufsichtsrates zur Durchführung von „Aida“ erforderlich war. Die zweite außerordentliche Sitzung wurde am 17. August 2009 durchgeführt, nachdem der Entwurf des FIDES-Gutachtens bezüglich der Sonderprüfung von „Marie Antoinette“ am 7. August 2009 veröffentlicht wurde. Darüber hinaus wurde der Projekt- und Controllingausschuss installiert (zum Sitzungsturnus und PCA vergleiche auch Punkt 9 c)).

18. Der Aufsichtsrat (bzw. der Vorsitzende) erteilt dem Abschlussprüfer den Auftrag. Dabei soll der Aufsichtsratsvorsitzende von der Möglichkeit, eigene Prüfungsschwerpunkte der Abschlussprüfung zu benennen, Gebrauch machen (2.3.4 PCGK). Hierzu fragen wir:

- a) Hat der Aufsichtsratsvorsitzende nach Juli 2007 von der Möglichkeit, Prüfungsschwerpunkte zu benennen, Gebrauch gemacht?

Ja, da grundsätzlich Prüfungsschwerpunkte benannt werden.

- b) Um welche Prüfungsschwerpunkte hat es sich jeweils gehandelt?

Bezüglich des Jahresabschlusses 2007/2008 wurde der Auftrag vergeben, insbesondere die Bestandsveränderungen sowie die Vorproduktion von „Marie Antoinette“ zu prüfen.

Für den Prüfbericht 2008/2009 soll insbesondere darauf abgehoben werden, ob die im Sonderprüfbericht festgestellten Mängel auch auf den regulären Betrieb zutreffen und welche Abhilfemaßnahmen bei der Neuauf-

stellung des kaufmännischen Bereichs gegebenenfalls außerhalb der schon eingeleiteten Vorgänge betrieben werden müssen.

19. Die Geschäftsführung soll dafür Sorge tragen, dass bei allen Entscheidungen, soweit sie nicht nur unwesentliche Bedeutung haben, innerhalb der Gesellschaft das Vier-Augen-Prinzip gewahrt wird (3.1.2 PCGK). Hierzu fragen wir:
- a) Haben dem Aufsichtsrat nach Juli 2007 Hinweise auf eine Nichteinhaltung des Vier-Augen-Prinzips vorgelegen, und falls ja, seit wann?
- Ja. In der Sitzung vom 8. Juni 2009 hat der Aufsichtsrat um eine Darstellung zur Behebung der Mängel im Rechnungswesen gebeten. Dabei erhielt er erstmals davon Kenntnis, dass das Vier-Augen-Prinzip nicht durchgehend eingehalten wurde.
- b) Durch welche Maßnahmen hat der Aufsichtsrat die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips sichergestellt und überwacht?
- Der Aufsichtsrat hat nach Kenntnisnahme, dass das Vier-Augen-Prinzip nicht durchgängig eingehalten wurde, den unter Punkt 17 c) genannten Projekt- und Controllingausschuss eingesetzt und diesen beauftragt, die Mängel zu identifizieren und Gegenmaßnahmen zu erarbeiten.
20. Die Geschäftsführung sorgt für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling, einschließlich eines wirksamen internen Revisions-/Kontrollsystems, im Unternehmen (3.2.3 PCGK). Hierzu fragen wir den Senat:
- a) Hatte der Aufsichtsrat nach Juli 2007 Hinweise auf ein mangelhaftes Risikomanagement oder Risikocontrolling beim Theater, und falls ja, seit wann?
- Der Aufsichtsrat hatte zu Beginn der Legislaturperiode keine Anhaltspunkte für die Annahme, dass selbstverständliche Kontrollinstrumentarien wie Risikomanagement und -controlling nicht eingesetzt würden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der öffentlichen Präsentation des neuen Intendanten, die auf ein entsprechendes Profil abhob: „Mit Hans Joachim Frey haben wir einen Intendanten der jüngeren Generation gefunden, der die veränderten Anforderungen an die Leitung eines Mehrspartentheaters sowohl im künstlerischen als auch im betriebswirtschaftlichen Bereich hervorragend erfüllen wird.“ (vergleiche Mitteilung vom 30. März 2006).
- b) Durch welche Maßnahmen hat der Aufsichtsrat die Wirksamkeit des Risikomanagements sowie des Risikocontrollings beim Theater überwacht?
- Das Theater hat gegenüber dem Kulturressort (zuständig: KEB), das für die Vorbereitung der Aufsichtsratssitzungen entsprechende Maßnahmen abgefragt hat, dargestellt, dass für „Marie Antoinette“ ein umfassendes Risikocontrolling mit klar beschriebenen Verantwortlichkeiten und einer Definition von möglichen Gegensteuerungsmaßnahmen bestand. Auch gegenüber dem Aufsichtsrat wurde diese Darstellung von der Geschäftsführung immer wieder vertreten.
21. Die Geschäftsführung informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein (Quartalsbericht) (4.3 PCGK). Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat zeitnah unterrichtet werden, wenn unabwendbare, den Erfolg gefährdende und vom Betrag her wesentliche Mehraufwendungen oder Mindererträge zu erwarten sind (Ad-hoc-Risikoberichte) (4.4 PCGK). Hierzu fragen wir:
- a) Wann und aus welchem Anlass sind dem Aufsichtsrat nach dem Juli 2007 Ad-hoc-Risikoberichte vorgelegt worden?
- Dem Aufsichtsrat wurde in seiner Sitzung im April 2009 ein gesonderter Risikobericht zum erwarteten Jahresergebnis im Zusammenhang mit dem schlechten Ergebnis von „Marie Antoinette“ vorgelegt. Die damit in Rede stehenden Folgemaßnahmen sind schon dargestellt.



- b) Wann hat der Aufsichtsrat Ad-hoc-Risikoberichte eingefordert?

Mit Beschluss des Projektes „Marie Antoinette“ am 12. Oktober 2007 hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung aufgefordert, in jeder Sitzung über den Stand des Projektes zu berichten.

- c) Wann bekam der Aufsichtsrat jeweils Kenntnis von den signifikanten Kostensteigerungen bei „Marie Antoinette“ und den daraus resultierenden Veränderungen der Parameter, die die Kostenkalkulation der Produktion beeinflussten (Auslastung, Durchschnittspreis, Breakeven)?

Die Durchführung des Projektes wurde vom Aufsichtsrat am 12. Oktober 2007 auf der Basis einer erforderlichen Mindestauslastung von 45 % und Kosten in Höhe 4,8 Mio. € beschlossen. Am 2. September 2008 wurde der Aufsichtsrat von der Geschäftsführung darüber informiert, dass die erforderliche Mindestauslastung auf 60 % angehoben wurde. Da die Mindestauslastung unter der durchschnittlichen Auslastung des Theater Bremen lag, wurde dies von der Geschäftsführung zwar als anspruchsvoll, aber durchaus für erreichbar erachtet. Auch andere Musicalproduktionen erzielen im Theater am Richtigweg deutlich höhere Auslastungszahlen („Aida“, „Cats“, „Evita“).

Am 24. November 2008 erhielt das Kulturressort Kenntnis von einem produktionsbedingten Kostenanstieg, der die erforderliche Mindestauslastung schließlich auf eine Quote von 66 % ansteigen ließ. Die Geschäftsführung erklärte, zusätzliche Einnahmen aus Sponsoring und Zweitverwertung generieren zu können, die der Gegenfinanzierung dienen sollten. Überdies hinaus wurden Gegenmaßnahmen für Kostensteigerungen, die etwa eine zeitliche Verschiebung anderer Produktionen umfasst, plausibel dargestellt. Die Geschäftsführung hob weiterhin darauf ab, dass die Liquiditätslücke über die später eingehenden Umsatzerlöse ausgeglichen würde. Der Aufsichtsrat fasste in diesem Zusammenhang am 12. Dezember 2008 restriktive Beschlüsse, u. a. die Deckelung des Kostenrahmens, die Sicherstellung von Gegenfinanzierungsmaßnahmen und die Konzentration auf das Kerngeschäft des Theaters. Die dann im Rahmen des ersten Quartalscontrollings 2009 dramatisch festgestellte Finanzentwicklung führte zu den in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Konsequenzen.

- d) Wie hat der Aufsichtsrat auf die unter III. 22. c) erwähnten Veränderungen reagiert: Wurde zum Beispiel ein Abbruch oder eine Verkürzung der Spielzeit von „Marie Antoinette“ erwogen?

Alle möglichen Szenarien wurden geprüft. In Abwägung der Kosten-Nutzen-Relation wurde auf eine Verkürzung der Spielzeit von „Marie Antoinette“ verzichtet. Die verschlechterte wirtschaftliche Lage führte letztendlich zu personellen Konsequenzen und zu einer Einleitung der Neustrukturierung des gesamten kaufmännischen Bereichs.

