

Nachhaltigkeit bei städtischen Beteiligungsunternehmen

Public Corporate Governance: Die Neufassung des Musterkodexes als Orientierungshilfe

Die Beteiligungsunternehmen der Städte sollen Nachhaltigkeitsziele berücksichtigen. Damit die Städte bei ihren Beteiligungen einen angemessenen Einfluss ausüben können, ist ein wirksames System der Unternehmensleitung und -überwachung erforderlich. Bei dessen Ausgestaltung kann der Public-Corporate-Governance-Musterkodex eine Orientierung bieten.

Von Werner Hillebrand

Problemstellung und Ziel

Städte dürfen sich nur unter bestimmten Voraussetzungen wirtschaftlich betätigen. Der öffentliche Zweck eines Unternehmens mit mehrheitlicher Beteiligung einer Stadt (Beteiligung) muss die Betätigung rechtfertigen (bspw. für Hessen geregelt in §110 Abs. 1 Nr. 1 HGO). Zunehmend erwarten Bürger/innen, dass die Beteiligungen ihrer Stadt nachhaltig im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland und, soweit vorhanden, auch ihrer Stadt agieren und die Erreichung der Ziele zur nachhaltigen Entwicklung der Vereinten Nationen (Agenda 2030) unterstützen. Dies beinhaltet, neben wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Ziele angemessen zu berücksichtigen. Die Beteiligungen sollen nicht nur öffentliche Leistungen der Daseinsvorsorge zu bezahlbaren Preisen erbringen, sondern unter anderem auch einen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit, zur Gleichstellung der Geschlechter oder zum Klimaschutz leisten.

Entscheidend dabei ist, dass Städte einen angemessenen Einfluss auf ihre Beteiligungen haben. Hierfür ist ein anforderungsgerechtes System der Unternehmensleitung und -überwachung (Corporate Governance) erforderlich. Es kann in einem Public Corporate Governance Kodex für sämtliche Beteiligungen einer Stadt (Beteiligungskodex) niedergelegt werden. Bei der Ausgestaltung von Beteiligungskodizes kann der *Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex* eine Orientierung bieten. Die Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex hat die überarbeitete 4. Fassung am 26. April 2024 veröffentlicht (Musterkodex 2024).

Nachfolgend soll aufgezeigt werden, dass der Musterkodex 2024 auf die Beteiligungen aller Städte anwendbar ist und wie

Nachhaltigkeitsziele konkret in einem städtischen Beteiligungskodex verankert werden können.

Bestandsaufnahme

Von den acht größten deutschen Städten mit einer Einwohnerzahl über 600.000 haben sieben Städte einen Beteiligungskodex im Internet veröffentlicht. In den Beteiligungskodizes der Städte Berlin, Hamburg, Köln, Frankfurt a. M. und Düsseldorf wird die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen konkret als öffentlicher Zweck genannt. Die Kodizes der Städte Berlin, Hamburg und Frankfurt a. M. erwähnen dabei insbesondere auch den Klimaschutz. Der Berliner Corporate Governance Kodex vom 29.10.2024 (Berliner Kodex 2024) weist den Geschäftsleitungen städtischer Beteiligungsunternehmen beispielsweise die Verantwortung für den Klimaschutz unter Verweis auf die gesetzlichen Vorgaben konkret zu (siehe Abschnitt „Nachhaltigkeit als Aufgabe der Geschäftsleitungen“).

Von den 32 Großstädten mit über 200.000 bis 600.000 Einwohner/innen haben 19 einen Beteiligungskodex im Internet veröffentlicht. Hiervon nennen sieben Kodizes ausdrücklich Nachhaltigkeitsziele als öffentlichen Zweck.

Im Vergleich dazu haben von den 42 Großstädten mit über 100.000 bis 200.000 Einwohner/innen nur 15 einen Beteiligungskodex im Internet veröffentlicht. Verankert wurden Nachhaltigkeitsziele lediglich im Kodex der Städte Darmstadt, Leverkusen und Oldenburg. Der Darmstädter Beteiligungskodex (2022) beispielsweise gibt den Geschäftsleitungen der städtischen Beteiligungen vor, „bei ihren Entscheidungen dem Schutz des Klimas hohe Priorität ein[zuräumen]“.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass mithilfe eines Beteiligungskodex die Verantwortung der Geschäftsleitungen städtischer Beteiligungsunternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeitsziele in vielen Städten konkretisiert werden könnte.

Anwendbarkeit des Musterkodex und Entsprechenserklärung

Für die Erarbeitung beziehungsweise Überarbeitung städtischer Beteiligungskodizes bietet der Musterkodex (2024) eine Orientierung. Er zeigt unter anderem mögliche Regelungen auf für Aufgaben und Kompetenzen der Gesellschafter, des Aufsichtsorgans (in der Regel ein Aufsichtsrat) und der Ge-

schäftsleitung sowie zur Ausgestaltung der internen Systeme und der Vergütung der Geschäftsleitung.

Bei seiner vorletzten Überarbeitung im Jahr 2022 wurden Nachhaltigkeitsbelange im Musterkodex weitergehend berücksichtigt. In die Fassung vom 26. 04. 2024 wurde die Empfehlung aufgenommen, für kleine und mittelgroße Beteiligungen einen Nachhaltigkeitsbericht nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu erstellen. Im Vergleich zu Nachhaltigkeitsberichten auf Grundlage der *Corporate Sustainability Reporting Directive* der Europäischen Union erlaubt dies eine erhebliche personelle und damit auch finanzielle Entlastung.

Der Musterkodex ist grundsätzlich auf alle städtischen Beteiligungen anwendbar. Aufgrund der Entscheidungsfreiheit und Flexibilität des Prinzips „comply or explain“ („befolge oder begründe“) ist es möglich, Empfehlungen für sehr unterschiedliche Beteiligungsunternehmen zu formulieren. Von den Empfehlungen kann situationsgerecht abgewichen werden. Abweichungen sollen in einer Entsprechenserklärung offengelegt und begründet werden (Musterkodex 2024).

In angemessen begründeten Fällen ist eine Abweichung von einer Empfehlung nicht als Mangel zu verstehen, sondern ist Ausdruck eines funktionsfähigen Systems. In der Entsprechenserklärung kann die Abweichung von einer Regelung beispielsweise bei einem kleineren Unternehmen damit begründet werden, dass der Regelungszweck auf einem anderen Weg effizienter erreichbar ist (Papenuß/Haas 2021). So kann die unvollständige Dokumentation interner Systeme dadurch kompensiert werden, dass die Geschäftsleitung den Mitarbeiter/innen ihre Verantwortlichkeiten und die an sie gestellten Verhaltenserwartungen mündlich kommuniziert (Hillebrand 2005). Kosten und Nutzen sollen dabei in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Entscheidend ist, dass die Regeln nicht nur bekannt gemacht werden, sondern ein gutes System der Leitung und Überwachung gelebt wird.

Gesellschafterrolle in Bezug auf Nachhaltigkeitsziele

Die Vertreter/innen einer Stadt im Aufsichtsorgan eines Beteiligungsunternehmens sollen gemäß dem Musterkodex (2024) aus den Beschlüssen der jeweiligen Volksvertretung auf Ebene der Stadt (Stadtrat, Stadtverordnetenversammlung oder Senat) ein Zielbild für die jeweilige Beteiligung ableiten. Darin soll das öffentliche Interesse mit Finanzzielen sowie konkreten Nachhaltigkeitszielen veranschaulicht werden. Es ist zudem im Gesellschaftszweck abzubilden. Die Umsetzung des Zielbilds in konkretes unternehmerisches Handeln ist Aufgabe der jeweiligen Geschäftsleitung. In dem für die meisten Beteiligungsunternehmen vorgeschriebenen Beteiligungsbericht soll übergreifend dargestellt werden, welche eigenen Zielsetzungen im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitszielen der

Einwohnerzahl	Anzahl der Städte	Beteiligungskodex im Internet veröffentlicht		Nachhaltigkeitsziele als öffentlicher Zweck genannt	
		Anzahl	%	Anzahl	%
Über 600.000	8	7	87,5	5	62,5
200.001 bis 600.000	32	19	59,4	7	21,9
100.001 bis 200.000	42	15	35,7	3	7,1
Gesamt	82	41	50,0	15	18,3

Abbildung 1: Beteiligungskodizes deutscher Großstädte

Quelle: Eigene Erhebung (Stand: 10. 12. 2024)

Vereinten Nationen (SDGs) sowie der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung verfolgt werden und welche Nachhaltigkeitsaspekte im spezifischen Kontext der Stadt besonders relevant sind (Musterkodex 2024). Das schafft eine verbindliche Vorgabe für die Ausgestaltung des Systems der Corporate Governance der einzelnen Beteiligungen.

Kompetenz des Aufsichtsorgans in Nachhaltigkeitsbelangen

Gemäß den allgemeinen gesellschaftsrechtlichen Regelungen überwacht und berät das Aufsichtsorgan die Geschäftsleitung bei der Führung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden. Überwachung und Beratung umfassen auch Nachhaltigkeitsfragen.

Das Aufsichtsorgan soll nach dem Musterkodex (2024) auch überwachen, wie die soziale und ökologische Nachhaltigkeit bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und deren Umsetzung berücksichtigt wird, dass strategische und operative Pläne nicht nur wirtschaftliche, sondern auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele umfassen und dass die internen Systeme auch auf Belange der Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Um die Geschäftsleitung in Nachhaltigkeitsfragen überwachen und beraten zu können, soll das Kompetenzprofil des Aufsichtsorgans auch die für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen (Musterkodex 2024). Die Aufgaben der Mitglieder eines Aufsichtsorgans werden im Berliner Handbuch für Aufsichtsratsmitglieder (2024) detailliert veranschaulicht.

Nachhaltigkeitsbezug der internen Systeme der städtischen Beteiligungen

Für die anforderungsgerechte Ausgestaltung der internen Systeme einer städtischen Beteiligung ist die jeweilige Geschäftsleitung verantwortlich. Das Aufsichtsorgan hat die Geschäftsleitung hierbei zu überwachen und zu beraten.

Die internen Systeme umfassen die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit, zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und zur Sicherung der Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften. Wesentliche Teilsysteme sind das interne Kontroll- und das Risikomanagementsystem, das Compliance-Managementsystem sowie das interne Revisionssystem (IDW PS 9802022). Sie sol-

len, soweit nicht bereits gesetzlich geboten, auch auf nachhaltigkeitsbezogene Belange ausgerichtet sein. Hierfür sind Prozesse zur Erfassung und Verarbeitung nachhaltigkeitsbezogener Daten erforderlich (Musterkodex 2024).

Die internen Systeme sind wechselseitig voneinander abhängig. Beispielsweise muss die Möglichkeit der Verfehlung eines Ziels frühzeitig erkannt werden, damit dieses Risiko durch geeignete interne Kontrollen und/oder Compliance-Maßnahmen bewältigt werden kann. Der internen Revision kommt eine Schlüsselrolle bei der Bewertung der Wirksamkeit der internen Systeme und deren fortlaufender Anpassung zu (Hillebrand 2005). Effektive interne Systeme können wesentlich dazu beitragen, auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele zu erreichen.

Nachhaltigkeit als Aufgabe der Geschäftsleitungen

Die Geschäftsleitungen städtischer Beteiligungsunternehmen sollen die mit den sozialen und ökologischen Faktoren verbundenen Chancen und Risiken für die jeweilige Beteiligung sowie die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit systematisch identifizieren und bewerten. In der Unternehmensstrategie sollen neben den langfristigen wirtschaftlichen Zielen auch soziale und ökologische Ziele angemessen berücksichtigt werden. Die Unternehmensplanung soll entsprechende Ziele umfassen. So können die zu ihrer Erreichung erforderlichen Maßnahmen in die längerfristigen Planungen aufgenommen und umgesetzt werden (Musterkodex 2024).

Nachhaltige Unternehmensführung durch die Geschäftsleitung (Berliner Kodex 2024)

„Zum Schutz der natürlichen, wirtschaftlichen und sozialen Lebensgrundlagen soll die Geschäftsleitung für eine nachhaltige Unternehmensführung sorgen. Sie soll sich an den im Klimaschutz und Energiewendegesetz Berlin niedergelegten Klimaschutzziele des Landes Berlin orientieren. [...] Die Unternehmensplanung soll entsprechende finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele umfassen. [...] Die Geschäftsleitung soll eine Nachhaltigkeitsbeauftragung bzw. einen Nachhaltigkeitsbeauftragten benennen und die Zuständigkeit innerhalb der Geschäftsleitung festlegen. [...] Die Geschäftsleitung soll die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte bestimmen, Nachhaltigkeitsleitlinien und ein jährlich fortzuschreibendes Nachhaltigkeitsprogramm mit konkreten Zielen und Maßnahmen aufstellen und dabei die damit verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit systematisch identifizieren und bewerten.“

Der Berliner Kodex aus dem Jahr 2024 gibt beispielsweise durch die Bezugnahme auf das Klimaschutz- und Energiewendegesetz den Rahmen für die Verantwortung ihrer Geschäftsleitungen im Hinblick auf die Klimaschutzziele vor. Aufgabe der Aufsichtsorgane ist es, darauf aufbauend konkrete Ziele mit den Geschäftsleitungen der Beteiligungen zu vereinbaren.

Die Berliner Grundsätze der Beteiligungsführung geben in einer Anlage „Muster für Zielbilder“ Beispiele für die Formulierung von Nachhaltigkeitszielen. Der umfangreiche, jedoch nicht abschließende Katalog möglicher Klimaschutzziele enthält zum Beispiel die „Erstellung und Implementierung einer Klimaschutzstrategie bzw. eines Klimaschutzkonzeptes (bspw. Fahrplan zur Erreichung der Klimaneutralität bis spätestens 2050)“. Für wirtschaftlich bedeutende Berliner Beteiligungsunternehmen sind dabei konkrete Zielmarken für einen Zeitraum von fünf Jahren vorzugeben.

Für jede Beteiligung soll das jeweilige Aufsichtsorgan prüfen, ob die Vergütung eines Mitglieds der Geschäftsleitung neben fixen auch variable Bestandteile enthalten soll. Bei variablen Bestandteilen ist eine schriftliche Zielvereinbarung mit steuerungsrelevanten, messbaren Zielen abzuschließen. Die variablen Bestandteile sind zu bemessen am Grad der Erreichung des öffentlichen Auftrags, insbesondere auch am Grad der Erreichung beschlossener Nachhaltigkeitsziele (Musterkodex 2024). Die variable Vergütung kann Anreize setzen, sich in besonderer Weise für die Erreichung herausgehobener, in der Zielvereinbarung festgeschriebener Unternehmensziele zu engagieren. Zielvereinbarungen sind ein bewährtes Steuerungsinstrument.

Gemäß dem Leverkusener Kodex (2022) soll die Gesamtvergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung fixe und variable Bestandteile umfassen. Der Kodex gibt detaillierte Regelungen zur Bindung der variablen Vergütungsbestandteile an das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen vor, die kein anderer Beteiligungskodex enthält. Der Rostocker Kodex (2022) empfiehlt hingegen eine variable Vergütung nicht pauschal. Falls eine solche sachgerecht erscheint, soll diese auch an Kennzahlen zum öffentlichen Auftrag gekoppelt werden.

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument des Aufsichtsorgans

Das Berliner Handbuch für Aufsichtsratsmitglieder, ein gesonderter Teil der Grundsätze der Beteiligungsführung (2024), erläutert die Aufgaben des Aufsichtsorgans ausführlich. Die Entscheidung über die Vergütung der Geschäftsleitung gehört dazu. Sie ist immer dem Gesamtgremium vorbehalten und kann nicht auf einen Ausschuss übertragen werden. Mit einer variablen Vergütung für die Geschäftsleitung wird die Erreichung der vereinbarten Ziele gewürdigt. Die Struktur und der Inhalt von Zielvereinbarungen sowie der Prozess der Vereinbarung von Zielen werden ausführlich im Berliner Handbuch für Aufsichtsratsmitglieder behandelt.

Im Hinblick auf die Struktur einer Zielvereinbarung empfiehlt das Handbuch höchstens fünf bis sechs für die Beteiligung prioritäre Ziele, damit das einzelne Ziel noch eine Steuerungswirkung hat. Dabei soll ein einzelnes Ziel mindestens mit 10 % gewichtet werden, weil von geringeren Gewichtungen kein ausreichender Anreiz erwartet wird. Einzelgewichtungen, beispielsweise des Gewinnziels, von mehr als 40 % werden als nicht vereinbar mit einem Unternehmen der Daseinsvorsorge

angesehen. Da die Erfüllung aller gesetzten Ziele gewünscht ist, soll jedes Ziel einzeln bewertet werden. Zur Stärkung der Zusammenarbeit in mehrköpfigen Geschäftsleitungen sollte ein Teil der Ziele gemeinsam für das Geschäftsführungsorgan festgelegt werden. Bei klar abgrenzbaren Zuständigkeiten werden weitere Ziele für das einzelne Geschäftsleitungsmitglied als sinnvoll erachtet.

Der Inhalt einer Zielvereinbarung soll sich am Wirtschaftsplan und am Zielbild für die jeweilige Beteiligung orientieren. Dabei ist eine ausgewogene Kombination von Zielen anzustreben. Die Zielvereinbarung sollte wirtschaftliche Ziele, eine Kunden- und eine Prozesssicht sowie Nachhaltigkeitsbelange umfassen. Die Erreichung der wirtschaftlichen und der Leistungsziele sollte anhand von Kennzahlen gemessen werden, die sich aus den testierten Jahresabschlüssen ergeben. Alle anderen Kennzahlen sollten extern bestätigt werden, beispielsweise durch eine/n Wirtschaftsprüfer/in.

Beispielgebende Beteiligungskodizes

Die Kodizes der Städte Berlin, Bochum, Darmstadt, Düsseldorf, Frankfurt a. M., Leverkusen, Lübeck und Rostock wurden in den Jahren 2022 bis 2024 unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren neu gefasst. Die Kodizes unterscheiden sich wesentlich hinsichtlich Ausgestaltung, Umfang und Detaillierungsgrad.

Die Beteiligungskodizes der Städte Leverkusen und Rostock können in einigen Punkten beispielgebend sein. Sie wurden 2024 mit dem „Preis für Good Governance-Standards“ ausgezeichnet, da sie innovative und/oder für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Regelungen enthalten (Preisverleihung Musterkodex 2024).

Der Berliner Kodex ist Teil der Berliner Grundsätze der Beteiligungsführung (2024). Die Grundsätze umfassen außerdem eine Richtlinie zur Beteiligungsführung für die Verwaltung. Die Richtlinie soll zu einer Verwaltung der Beteiligungen nach einheitlichen Kriterien beitragen und deren Führung und Überwachung erleichtern. Darüber hinaus enthalten die Grundsätze ein Handbuch für Aufsichtsratsmitglieder. Die Regelungen im Handbuch verdeutlichen, wie Aufsichtsorgane und Geschäftsführungen zusammenarbeiten sollen. Die Ausführungen zu den Zielvereinbarungen veranschaulichen beispielgebend, wie diese als Steuerungsinstrument des Aufsichtsorgans wirken können. Im Anhang der Berliner Beteiligungsgrundsätze finden sich außerdem Muster für Zielbilder und einen Gesellschaftsvertrag sowie eine Rahmenrichtlinie Compliance, die die Grundsätze sinnvoll ergänzen.

Insgesamt können die genannten Kodizes und die sie ergänzenden Dokumente dazu beitragen, dass sich die Beteiligungsunternehmen unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsbelangen auf die öffentlichen Aufgaben konzentrieren, für deren Erbringung sie gegründet wurden. Der jeweils zugrunde liegende konzeptionelle Rahmen und die verwendete Terminologie entsprechen dem Musterkodex (2024).

Zusammenfassung und Ausblick

Ein Beteiligungskodex soll den Verantwortlichen die wesentlichen Elemente des Systems der Leitung und Überwachung städtischer Beteiligungsunternehmen verständlich machen und bei regelmäßig auftretenden Unklarheiten oder Lücken in Gesetzen unterstützende Hinweise geben. Ein Kodex ermöglicht einer Stadt, ihre Anforderungen und die Rollen der Verantwortlichen präzise vorzugeben und hierdurch ihre Ziele zu erreichen. Bei der Überarbeitung ihrer Beteiligungskodizes berücksichtigen Städte verstärkt Nachhaltigkeitsbelange. Der Musterkodex (2024) bietet dafür eine gute Orientierung. Entsprechenserklärungen können dabei helfen, aus Regeln auf dem Papier ein gelebtes System der guten Leitung und Überwachung zu entwickeln.

Anmerkung

Beispielhaft ausgewählte Kodizes und andere Dokumente im Internet:
 Berlin: Grundsätze der Beteiligungsführung (Beschluss des Senats von Berlin 2024). Teil I: Richtlinie zur Beteiligungsführung für die Verwaltung (2024). Teil II: Handbuch für Aufsichtsratsmitglieder (2024).
 Teil III: Berliner Corporate Governance Kodex (Berliner Kodex 2024). Anlagen (u. a.):
 Mustergesellschaftsvertrag, Rahmenrichtlinie Compliance und Muster für Zielbilder. www.berlin.de/sen/finanzen/vermoegen/downloads/artikel.7236.php
 Darmstädter Beteiligungskodex (2022). www.heag.de/images/Darmstaedter-Beteiligungskodex-2022.pdf
 Leverkusener Kodex (2022): Leverkusener Public Corporate Governance Kodex (2022). <https://ris.leverkusen.de/vo0050.asp?kvonr=9379>
 Rostocker Kodex (2022): Public Corporate Governance Kodex für die Hanse- und Universitätsstadt Rostock. Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung (2022). https://rathaus.rostock.de/media/4984/PCGK_03_2022.pdf
 Preisverleihung Musterkodex (2024): Preisverleihung der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex. <https://pcg-musterkodex.de/preisverleihung>
 Literatur
 Hillebrand, W. (2005): Das Früherkennungs- und Überwachungssystem bei Kapitalgesellschaften: Erfordernis und Mindestanforderungen aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Sicht. Düsseldorf, IDW-Verlag.
 IDW PS 980 (2022): Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen (Prüfungsstandard vom 28. 09. 2022). Düsseldorf, IDW-Verlag.
 Musterkodex (2024): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (vom 26. 04. 2024). DOI: 10.48586/zu/01212. <https://pcg-musterkodex.de/musterkodex>
 Papenfuß, U./Haas, M. (2021): Nutzung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex in Gebietskörperschaften: Befunde und Zukunftschancen, Friedrichshafen. www.zu.de/lehrstuehle/pmpp/assets/pdf/Papenfuss-Haas_Nutzung-des-D-PCGM_2021.pdf

AUTOR + KONTAKT

Dr. Werner Hillebrand ist Wirtschaftsprüfer und Professor für Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung an der Hochschule Mainz.

Hochschule Mainz, Fachbereich Wirtschaft,
 Lucy-Hillebrand-Str. 2, 55128 Mainz. Tel.: +49 173 5163556,
 E-Mail: werner.hillebrand@hs-mainz.de

