

Öffentlicher Anteilseigner – Alles sicher?

Autoren: **Dr. Ferdinand Schuster** und **Michael Plazek**

Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen

Trotz mancherlei Besonderheiten unterscheiden sich Rolle und Aufgaben von Aufsichtsräten in Unternehmen im Besitz der öffentlichen Hand nicht fundamental von denen in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Hier wie dort geht es darum, in der Krise das Überleben des Unternehmens zu sichern. Zahlreiche öffentliche Unternehmen sind in Branchen aktiv, die besonders stark von der aktuellen Covid-19-Pandemie betroffen sind. Besonderheiten gibt es zudem beim Zugang zu Fördermitteln und hinsichtlich der besonderen Verknüpfung mit der Haushaltssituation des öffentlichen Gesellschafters zu beachten.

Auch Unternehmen der öffentlichen Hand sind prinzipiell insolvenzfähig

Welche besonderen Anforderungen an den Aufsichtsrat in einer Krisenlage im Unterschied zum Geschäftsgang in einer konjunkturellen Normallage generell bestehen, ist in anderen Beiträgen dieser Zeitschriftenausgabe nachzulesen¹. Angesichts der gigantischen staatlichen Rettungspakete bis hin zu einer diskutierten öffentlichen Kapitalbeteiligung an privaten Unternehmen mag man annehmen, ein Unternehmen, das sich bereits jetzt im öffentlichen Eigentum befindet, habe nichts zu befürchten. Dies ist aber in letzter Konsequenz nicht haltbar: Auch öffentliche Unternehmen privaten Rechts sind prinzipiell insolvenzfähig. Zwar ist der Eintritt eines solchen Falls sehr selten, ausgeschlossen ist er gleichwohl nicht². Auch besteht sicherlich zu Recht die Erwartung, dass die öffentlichen Eigentümer mögliche Verluste ausgleichen und im Bedarfsfall das Unternehmen rekaptalisieren. Zu berücksichtigen ist hierbei aber, dass die öffentlichen Haushalte selbst krisenbedingt unter extremem Druck stehen, womit Spielräume zur Rettung eigener Unternehmen ebenfalls enger werden. Auf die Gefahren einer Kumulation von problematischen Haushaltssituationen von Kommunen und gleichzeitigen finanziellen Schwierigkeiten bei den

eigenen Unternehmen hat das Institut für den öffentlichen Sektor in zwei Studien aufmerksam gemacht³.

Stark unterschiedliche Auswirkungen in einzelnen Branchen

Öffentliche Unternehmen konzentrieren sich in bestimmten Branchen, die durchaus unterschiedlich von der Krise betroffen sind. Am stärksten dürften der Freizeit- und Veranstaltungsbereich, der komplett schließen musste (etwa Stadthallen, Theater, Museen), und der Verkehrsbereich, der kaum noch Passagiere und damit Einnahmen hat, betroffen sein. Auch der Gesundheitsbereich, vor allem die Krankenhäuser, sieht sich einer teilweise existenzbedrohenden Lage gegenüber. Ver- und Entsorgung, einschließlich der für Kommunen besonders bedeutenden Energiesparte, dürften zwar Ausfälle im gewerblichen Kundensegment zu verzeichnen haben, die Privatkundenseite verspricht aber eher Stabilität. Allerdings könnte hier die neue gesetzliche Regelung eines dreimonatigen Zahlungsmoratoriums für Kunden mit pandemiebezogenen Liquiditätsproblemen Herausforderungen für Forderungsmanagement und Liquiditätsplanung des Unternehmens bewirken⁴. Ähnliches dürfte auch für die Wohnungswirtschaft gelten.

1 Vgl. exemplarisch den Beitrag Strenger, Christian/Schmidt, Hendrik, S. 30 in dieser Ausgabe

2 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2016): Der »Konzern Kommune« in der Krise?, S. 3 ff.

3 Vgl. ebd. und Holler, Franziska et al. (2018): Den Boom verpasst? Zur Lage im Konzern Kommune, in: PublicGovernance, Ausgabe Frühjahr

4 Vgl. Püstow, Moritz (2020): Rolle öffentlicher Unternehmen bei der Überwindung der Corona-Krise, in: KPMG Public Sector Insights, Ausgabe 3

Dr. Ferdinand Schuster, Geschäftsführer des von KPMG geförderten Instituts für den öffentlichen Sektor e.V., Berlin



Michael Plazek, Projektleiter des von KPMG geförderten Instituts für den öffentlichen Sektor e.V., Berlin

Übergang zur begleitenden Überwachung des Aufsichtsrats

Auch auf Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen wartet also kriseninduzierte Mehrarbeit und eine Ausweitung der ohnehin gebotenen Überwachungs- und Beratungsaufgaben hin zu einer begleitenden Überwachung. Dies beinhaltet eine höhere Frequenz und Intensität der Beratung mit der Geschäftsleitung und eine ausgeweitete Informationsversorgung für die Mitglieder.⁵ Auch eine Ausweitung der Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats sollte geprüft werden, damit der Aufsichtsrat seiner Rolle als stärkerer »Sparringspartner« der Geschäftsleitung in der Krise gerecht werden kann, ohne das Initiativrecht der Geschäftsleitung zu beschneiden.

Alternative Förderprogramme erforderlich

Bei der momentan besonders wichtigen Liquiditätsplanung gilt es für den Aufsichtsrat mit zu prüfen, ob etwaig benötigte Fördermittel in Anspruch genommen werden. Kommunale Unternehmen fallen zwar bislang nicht in den Anwendungsbereich der neu aufgesetzten KfW-Corona-Hilfen und entsprechender Kreditprogramme der Länder, sie können aber bspw. bis Jahresende über das KfW-Programm »IKU – Investitionskredit Kommunale und Soziale Unternehmen« Finanzierungen von Investitionen beantragen.⁶

Risikomanagement auf dem Prüfstand

Auf die Zukunft gerichtet, gilt es für den Aufsichtsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung zu prüfen, inwiefern das bestehende Risikomanagement des Unternehmens sich auch in der Covid-19-Pandemie als funktionsfähig und wirksam erwiesen hat.⁷ Gegebenenfalls müssen Risiken erweitert, Klassifizierungen überdacht und neue Maßnahmen zur effektiveren Risikosteuerung implementiert werden. Auch Risiken hinsichtlich der Erfüllung ggf. bestehender Vereinbarungen zu Gewinnausschüttungen gegenüber dem öffentlichen Gesellschafter sollten frühzeitig neu justiert und gegenüber dem Gesellschafter kommuniziert werden. Der Aufsichtsrat muss prüfen, dass dies durch die Geschäftsleitung ohne Verzug umgesetzt wird.

Die Krise als Chance

Gleichzeitig sollte der Aufsichtsrat darauf hinwirken, dass die Geschäftsleitung auch strategische Chancen aus der Zeit der Covid-19-Pandemie mit im Blick hat und nach dem ersten Krisenmodus nutzt: Welche kurzfristig eingeführten digitalen Prozesse können auch zukünftig im »Normalmodus« verstärkt genutzt werden oder auf weitere Bereiche ausgeweitet werden und welche Auswirkungen hat dies möglicherweise auf die eigene Geschäftspolitik? Für zahlreiche geplante (Bau-)Investitionen, die in den vergangenen Jahren aufgrund der hohen Auftragslage nur schwer am Markt zu platzieren waren, könnte sich bei stabiler Liquiditätslage zudem die Möglichkeit ergeben, diese in Zeiten einer absehbaren schweren Rezession einfacher umzusetzen. Dafür bedürfte es in den kommenden Monaten einer Re-Priorisierung der Beschaffungsprojekte.⁸



»Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?«
Das Taschenbuch für Aufsichtsräte
in öffentlichen Unternehmen



Das Buch kann kostenpflichtig beim Institut für den öffentlichen Sektor bestellt werden:
www.publicgovernance.de/AR-Taschenbuch

⁵ Vgl. Hommelhoff, Peter (2020), S. 6 in dieser Ausgabe

⁶ Vgl. <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/C3%96ffentliche-Einrichtungen/Kommunale-Unternehmen/Infrastruktur/>

⁷ Vgl. auch Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.): Plötzlich Aufsichtsrat – was nun? Das Taschenbuch für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen, S. 89 ff.

⁸ Vgl. Püstow, Moritz (2020): Rolle öffentlicher Unternehmen bei der Überwindung der Corona-Krise, in: KPMG Public Sector Insights, Ausgabe 3