



Foto: adrian_ilie825 – Fotolia

Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?

Herausforderungen eines Aufsichtsmandats in öffentlichen Gesundheitseinrichtungen

Von Michael Plazek, Dr. Ferdinand Schuster und Jana Teich

Grundsätzlich gilt für alle Aufsichtsräte: Die Mitglieder des Aufsichtsrates sind ein Organ des Unternehmens und somit dessen Wohlergehen verpflichtet. Es gelten daher die Bestimmungen des Gesellschaftsrechts, insbesondere festgelegt im GmbH- und im Aktiengesetz. In Unternehmen mit öffentlichen Eigentümern findet zugleich aber auch öffentliches Recht (z.B. in Form der Gemeindeordnung) Anwendung.

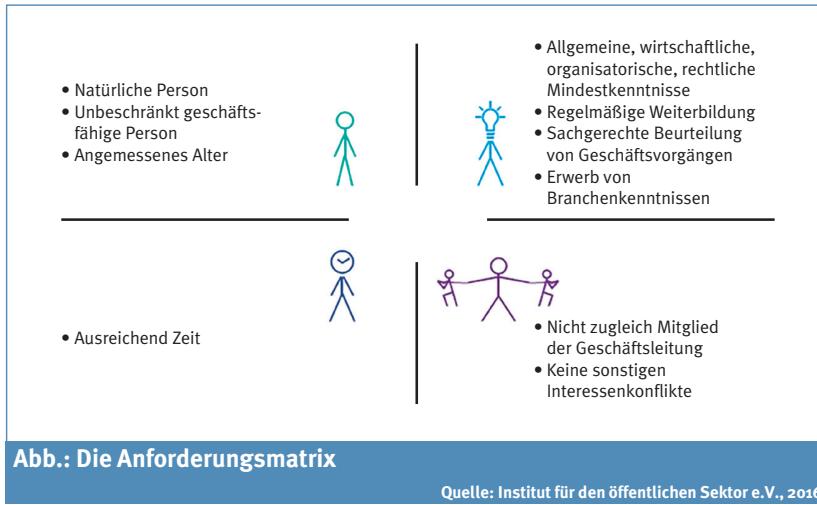
Dieses Spannungsverhältnis betrifft zum einen die Ausübung des öffentlich-rechtlich gebotenen Einflusses, der in einem Konflikt zu der Verpflichtung stehen kann, das Wohl des Unternehmens zu fördern. Zwar gesteht das Aktienrecht Aufsichtsräten eine unbedingte Weisungsfreiheit zu. Viele Gemeindeordnungen legen allerdings fest, dass die von der Kommune entsandten Aufsichtsratsmitglieder die Interessen der

Kommune zu verfolgen haben und dass sie dabei an die Beschlüsse des Rates und seiner Ausschüsse gebunden sind. In GmbHs mit weniger als 500 Arbeitnehmern und öffentlich-rechtlichen Unternehmensformen können solche Weisungsrechte auch tatsächlich im Regelwerk des Unternehmens festgeschrieben werden. Ansonsten gilt der Vorrang des Gesellschaftsrechts, sofern dieses nicht im Gesellschaftsvertrag ausdrücklich für nicht anwendbar erklärt wurde.

Zum anderen zeigen sich Auswirkungen auf die Berichtspflichten an die entsendende Gebietskörperschaft (Kommune, Land, Bund), da diese Pflichten im Konflikt mit der Verschwiegenheitspflicht stehen können. Nach dem Aktiengesetz ist jedes Aufsichtsratsmitglied nach Außen zur Verschwiegenheit verpflichtet. Aufsichtsratsmitglieder eines öffentlichen Unternehmens unterliegen

Öffentliche Unternehmen, wie beispielsweise kommunale Krankenhäuser, Universitätskliniken oder Pflegeeinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft, stehen regelmäßig vor der Herausforderung, das eigene wirtschaftliche Wohlergehen als auch gemeinwohlorientierte Zielstellungen gleichzeitig im Blick zu haben und erfolgreich auszubalancieren. Die Aufsichts- oder Verwaltungsratsmitglieder der entsprechenden Unternehmen bewegen sich ebenfalls in diesem Spannungsfeld – zumal sie häufig zugleich als politische Mandatsträger oder Verwaltungsbeamte bei der Kommune beziehungsweise dem Land tätig sind. Insbesondere für Neulinge stellen sich daher zu Beginn der Tätigkeit viele Fragen. Der folgende Artikel bietet einen kurzen Einstieg in die Tätigkeit im Aufsichtsrat, weist auf Fallstricke hin und gibt praktische Tipps zur Bewältigung der Herausforderungen.

Keywords: Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Unternehmensorgan



allerdings gemäß § 394 Satz 3 AktG bei Berichten an die Gebietskörperschaft keiner Verschwiegenheitspflicht, es sei denn sie betreffen Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, deren Kenntnis für die Zwecke der Berichte nicht von Bedeutung ist. Die Berichterstattung muss auch hier allerdings in nicht-öffentlichen Sitzungen erfolgen.

Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen sind daher besonders der Gefahr spezifischer Interessenkonflikte zwischen der Gebietskörperschaft und dem Unternehmen, für dessen Entscheidungen sie mit haften, ausgesetzt. Ein entsprechender potenzieller Interessenkonflikt könnte zum Beispiel auftreten, wenn der Aufsichtsrat eines kommunalen Krankenhauses über die Schließung einer wirtschaftlich unrentablen Klinikstation entscheiden muss, die eine zentrale Versorgungsrolle im Gemeindegebiet einnimmt und deren Erhalt im Wahlkampf angekündigt wurde.

Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder

An die Person des Aufsichtsratsmitglieds sind, wie in der Abbildung dargestellt, spezifische Anforderungen gestellt, die ihre Geschäftsfähigkeit, ihre fachliche Qualifikation, ihre zeitliche Verfügbarkeit, sowie die Vermeidung von persönlichen Interessenskonflikten betreffen.

Geschäftsfähigkeit

Zunächst muss ein Aufsichtsratsmitglied eine natürliche und unbeschränkt geschäftsfähige Per-

son sein, die eine angemessene Altersgrenze nicht überschreiten soll. Unbeschränkt geschäftsfähig heißt hierbei mindestens 18 Jahre alt und keiner gesetzlichen Betreuung unterliegend, was eine „angemessene“ Altersgrenze ist, darf in der Regel jedes Unternehmen selbst festlegen.

Fachlichkeit

Fachliche Qualifikation wird insofern gefordert, dass die Amtsausübung laut einem Urteil des Bundesgerichtshofs Mindestkenntnisse und -fähigkeiten voraussetzt, um normalerweise anfallende Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgerecht beurteilen zu können. Von ihnen unterschieden werden Spezialkenntnisse, also Kenntnisse, die für die Beurteilung komplizierter oder besonderer Unternehmensprobleme erforderlich sein können.

Wichtig ist hier nicht, dass jedes Aufsichtsratsmitglied in allen Bereichen des Unternehmens umfassende Spezialkenntnisse aufweist. Vielmehr ist darauf zu achten, dass die Summe der individuellen Fachkenntnisse aller Aufsichtsratsmitglieder das Unternehmen und seine verschiedenen Bereiche widerspiegelt. Hierzu zählen beispielsweise spezielle Branchenkenntnisse oder auch Erfahrungen mit öffentlichen Gesellschaftern. Um diese Qualifikation zu bewahren und zu erweitern, sollten die Mitglieder des Aufsichtsrates an regelmäßigen Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen und diese aktiv nachfragen.

Zeitliche Verfügbarkeit

Eine ausreichende zeitliche Verfügbarkeit ist unerlässlich für die Amtsausübung. Inklusive Vor- und Nachbereitung der Aufsichtsrats- und etwaigen Ausschusssitzungen ist mit einem durchschnittlichen Aufwand von bis zu 20 Stunden pro Monat zu rechnen. Jedes Aufsichtsratsmitglied ist verpflichtet an den Sitzungen teilzunehmen, da eine Beschlussfähigkeit – soweit nicht durch das Regelwerk des Unternehmens (z.B. Gesellschaftsvertrag oder Satzung) abweichend geregelt – nur besteht, wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder, mindestens aber drei Mitglieder, an der Beschlussfassung teilnehmen.

Da das Aufsichtsratsmandat ein höchstpersönliches Mandat darstellt, kann es grundsätzlich nur in eigener Person wahrgenommen werden. Ausnahmen sind lediglich in fakultativen Aufsichtsräten möglich (bei Unternehmen mit weniger als 500 Arbeitnehmern und nicht in der Rechtsform der AG), sofern das Regelwerk des Unternehmens eine Stellvertretung ausdrücklich zulässt. Das verhinderte Aufsichtsratsmitglied ist dann allerdings verpflichtet, den Stellvertreter umfassend zu den anstehenden Tagesordnungspunkten zu informieren und diesem somit eine hinreichende Kontroll- und Entscheidungsgrundlage zu ermöglichen.

Unabhängigkeit

Um die Unabhängigkeit zu wahren, darf ein Aufsichtsratsmitglied nicht zugleich in der Geschäftsleitung des Unternehmens tätig sein. Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen mit ihrem Mandat zudem keine persönlichen Interessen verfolgen. Eigene geschäftliche Beziehungen mit dem Unternehmen sollen daher unterbleiben, dies gilt unter Umständen gleichermaßen für Angehörige; etwaige weitere persönliche Interessenkonflikte aufgrund von Beziehungen zu Lieferanten, Kreditgebern oder Wettbewerbern des Unternehmens sollten offengelegt werden. An der Beratung und Beschlussfassung entsprechender Entscheidungen, bei denen einzelne Aufsichtsratsmitglieder nicht

vollständig unabhängig sind, sollten diese nicht teilnehmen. Versucht die entsendende Gebietskörperschaft Einfluss auf die Entscheidung im Aufsichtsrat zu nehmen, sollte das Aufsichtsratsmitglied prüfen, ob im Gesellschaftsvertrag ein entsprechendes Weisungsrecht vorgesehen ist bzw. ob dort die Geltung des Gesellschaftsrechts ausdrücklich ausgeschlossen wurde. In diesem Fall sollte die Weisung in Schriftform verlangt werden, um eine Haftungsfreistellung zu erhalten. Die eigene etwaige abweichende Auffassung sollte im Aufsichtsratsprotokoll dokumentiert werden.

Aufgaben eines Aufsichtsratsmitglieds

Überwachung der Geschäftsleitung

Die primäre Aufgabe eines Aufsichtsrats liegt in der Überwachung der Unternehmensleitung und bezieht sich ausschließlich auf die Geschäftsleitung, also nur auf die oberste Leitungsebene. Die Überwachung beinhaltet die Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Geschäftsleitungsentscheidungen und sollte insbesondere auch eine Risikobetrachtung mit einbeziehen. Der Aufsichtsrat hat die Möglichkeit, bestimmte Geschäfte unter einen Zustimmungsvorbehalt zu stellen und sollte der Geschäftsleitung mitteilen, welche Berichterstattung er im Hinblick auf Inhalte und Form im Detail wünscht.

Personalkompetenzen

Sofern diese Aufgaben nicht im Unternehmen ausdrücklich den Gesellschaftern zugewiesen ist, gehört es auch zu den Aufgaben des Aufsichtsrats, die Geschäftsleitung zu bestellen, sie anzustellen und deren Vergütung zu vereinbaren.

Beratung und strategische Mitwirkung

Zudem soll der Aufsichtsrat die Geschäftsleitung in Fragen der zukünftigen Geschäftspolitik beraten. Beratungsthematiken können etwa die Unternehmensstrategie sowie der Erwerb oder die Veräußerung von Unternehmens-

bereichen darstellen. Bei der Befolgung der Ratschläge hat die Geschäftsleitung allerdings ein eigenes (weites) unternehmerisches Ermessen, zudem muss trotz der Mitwirkungsrechte des Aufsichtsrates die Eigenverantwortlichkeit der Geschäftsleitung erhalten bleiben.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Pflicht des Aufsichtsrats, die jährliche Finanzberichterstattung der Gesellschaft zu prüfen, den Jahresabschluss und den etwaigen Konzernabschluss zu billigen sowie hierüber an die Gesellschafterversammlung zu berichten. Grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind für eine adäquate Beurteilung unabdingbar, zudem sollten die Aufsichtsratsmitglieder bei Unklarheiten keine Scheu haben, die Geschäftsleitung oder den Abschlussprüfer zu fragen. Der Aufsichtsrat sollte zudem bei der jährlichen Beauftragung des Abschlussprüfers wesentliche Prüfungsschwerpunkte festlegen.

Zusammenwirken mit Gesellschaftern

Zudem muss der Aufsichtsrat einen jährlichen schriftlichen Bericht an die Gesellschafterversammlung senden, der eine Beurteilung der Rechnungslegung und das Ergebnis der Abschlussprüfung enthält. Der Aufsichtsrat hat unter Beachtung seiner Verschwiegenheitspflichten zudem die Gesellschafter über Angelegenheiten von besonderer Bedeutung frühzeitig zu unterrichten.

Was sollte ein Aufsichtsratsmitglied also tun?

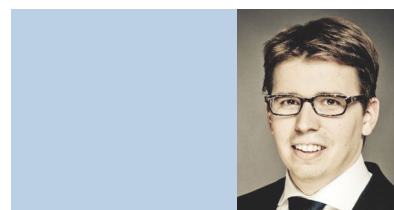
Um die mit dem Aufsichtsratsmandat in einem öffentlichen Unternehmen verbundenen Aufgaben adäquat zu bewerkstelligen und ein mögliches Haftungsrisiko zu vermeiden, sollten mögliche Kandidaten vor Beginn Ihrer Tätigkeit stets prüfen, ob sie ausreichend Zeit für die Aufgabe erübrigen können und in Bezug auf das Unternehmen keine dauerhaften Interessenskonflikte aufweisen. Bei Entscheidungen, die im Gremium getroffen werden, sollte

man sich stets fragen, ob diese dem Unternehmen oder lediglich einem Dritten nutzen und etwaige Interessenskonflikte offenlegen.

Dringend anzuraten ist, Eigeninitiative zu zeigen und Unterstützungsangebote und Schulungsmöglichkeiten durch das Beteiligungsmanagement der Gebietskörperschaft zu nutzen. Jedes Aufsichtsratsmitglied steht selbst in der Verantwortung, etwaige fehlende Fachkenntnisse aufzuarbeiten und regelmäßig zu aktualisieren. Und zu guter Letzt der Rat: Stellung zu beziehen, eine eigene Meinung zu vertreten und Fragen zu stellen. Eine schweigende Anwesenheit in den Sitzungen reicht zur Erfüllung dieser verantwortungsvollen Aufgabe nicht aus. ■

Detailliertere Hilfestellungen bietet das Taschenbuch „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“ des von KPMG geförderten Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten unter www.publicgovernance.de/ar-taschenbuch

Michael Plazek
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
mplazek@kpmg.com



Michael Plazek

Dr. Ferdinand Schuster
Geschäftsführer
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Jana Teich
Wissenschaftliche Hilfskraft
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.