

Schlüsselposition Aufsichtsratsvorsitz: Was die Rolle ausmacht und wie man sie praktisch gestaltet

Scheitern Großprojekte oder steckt ein öffentliches Unternehmen in der Krise, stellt sich stets die Frage nach den Verantwortlichen und nach denjenigen, die das Unternehmen aus der Krise führen. Nicht selten fällt neben der Geschäftsleitung der Blick auch auf die Aufsichtsratsvorsitzende bzw. den Aufsichtsratsvorsitzenden.

Aufsichtsratsvorsitzende öffentlicher Unternehmen stehen aufgrund der in der Praxis oft zu beobachtenden Doppelrolle als politischer Mandatsträger und Vorsitzender des Überwachungsorgans in Krisenzeiten besonders im Fokus der Öffentlichkeit. Doch auch im Alltagsgeschäft kommt dem Aufsichtsratsvorsitzenden¹ eine zentrale Rolle zu.

Das Institut für den öffentlichen Sektor gibt in dem Taschenbuch „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“ konkrete Hilfestellungen für Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen (vgl. auch Seite 17). Die folgenden Darstellungen mit Fokus auf den Aufsichtsratsvorsitz sind zu einem großen Teil dem Kapitel „Welche besonderen Aufgaben habe ich als Aufsichtsratsvorsitzender?“ dieses Taschenbuchs entnommen.

Wie wird man Aufsichtsratsvorsitzender und wie lange bleibt man im Amt?

Gewählt wird der Vorsitzende des Aufsichtsrats (AR) normalerweise von den Mitgliedern dieses Gremiums.² Zum Wahlverfahren kann die Unternehmens-

satzung Näheres festlegen.³ Eine Ausnahme bilden hier Gesellschaften, die dem Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) unterliegen (Unternehmen ab 2.000 Mitarbeitern). Hier gilt, dass ein AR-Vorsitzender erst rechtmäßig gewählt ist, wenn er mindestens zwei Drittel der Stimmen erhält. Alternativ kann in der Unternehmenssatzung oder in der Gemeindeordnung festgehalten sein, dass der Hauptverwaltungsbeamte kraft Amtes Vorsitzender des AR ist. Dies ist in der Praxis öffentlicher Unternehmen häufiger der Fall, insbesondere bei Anstalten und Körperschaften öffentlichen Rechts (AöR und KöR).⁴

Eine Höchstgrenze für die Amtsdauer des AR-Vorsitzenden ist nicht durch das Gesetz bestimmt. Gesetzlich festgelegt ist jedoch, dass Mitglieder des AR und damit auch dessen Vorsitzender in Aktiengesellschaften (AG) pro Amtszeit für vier volle Geschäftsjahre bestellt werden.⁵ Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK Bund) empfiehlt eine analoge Regelung für seine öffentlichen Unternehmen (zumeist GmbHs).⁶

Mit welchen Aufgaben ist der Aufsichtsratsvorsitz verbunden?

Die zentrale Rolle lässt sich durch die Vielfältigkeit der Aufgaben im Bereich der strategischen Entwicklung, des Risikomanagements und der Überwachung der Unternehmensleitung begründen. Das Aufgabenspektrum des Vorsitzenden umfasst insbesondere die Einberufung, Vorbereitung und Leitung von Sitzungen, die Koordination des AR und seiner Ausschüsse, Repräsentationsaufgaben, das Hinzuziehen externer Unterstützung sowie unter Umständen die Personalauswahl bezogen auf die Geschäftsleitung und weitere Aufsichtsratsmitglieder. Die Aufgaben des AR-Vorsitzenden sind dabei in der Regel nicht delegierbar und nur im Verhinderungsfall durch den Stellvertreter wahrzunehmen.⁷

In Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten wird die Bedeutung des Vorsitzenden zudem durch das Doppelstimmrecht nach dem Mitbestimmungsgesetz verdeutlicht.⁸ Dieser gesetzlichen Regelung zufolge hat ein AR-Vorsitzender doppeltes Stimmrecht, wenn die ersten beiden Abstimmungen im AR Stimmgleichheit ergeben.

³ Ebenda

⁴ Vgl. zum Beispiel § 125 Abs. 2 S. 2 Hessische Gemeindeordnung (GO), § 114 a Abs. 8 GO NRW bzw. § 6 Abs. 2 der Satzung der Stadtentwässerungsbetriebe Köln, § 6 der Satzung für das Klinikum Rosenheim

⁵ Vgl. § 102 Abs. 1 AktG

⁶ Vgl. PCGK Bund, S. 60

⁷ Vgl. § 107 Abs. 1 S. 3 AktG

⁸ Vgl. § 29 Abs. 2 MitbestG

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

² Vgl. § 107 Abs. 1 S. 1 Aktiengesetz (AktG)

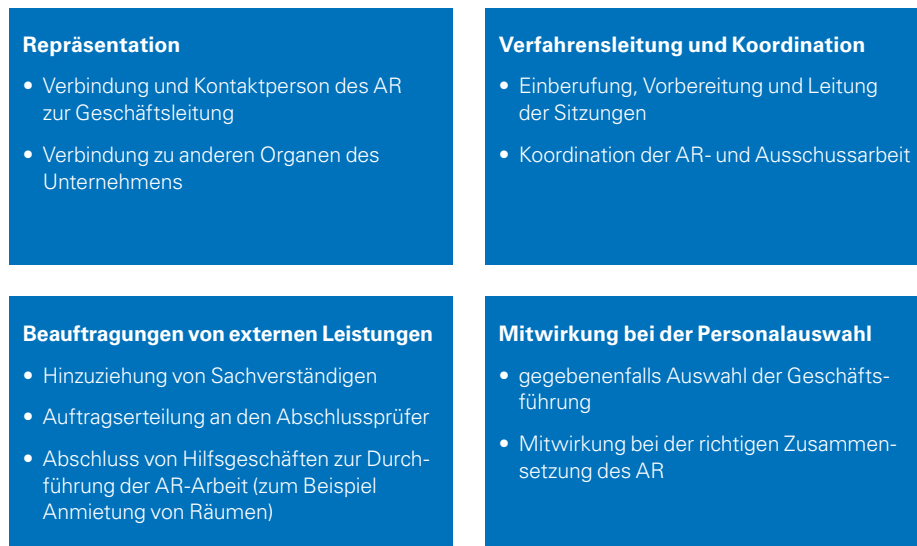
Verfahrensleitung und Koordination

Neben den gesetzlichen Regelungen im Aktiengesetz ist auch im PCGK Bund (Abschnitt 5.1.4) sowie vielen anderen kommunalen Kodizes festgehalten, dass der Vorsitzende die Arbeit des AR und der Ausschüsse koordiniert und leitet. Auch hat er stets auf die Ordnungs- und Rechtmäßigkeit der Abläufe im AR zu achten, das heißt, ob die durch Gesetz, Satzung oder Geschäftsordnung festgelegten Vorschriften eingehalten werden. Die Aufgabe umfasst ebenfalls die Einberufung und Vorbereitung der Sitzungen des Aufsichtsgremiums⁹, die Unterzeichnung der Protokolle¹⁰ und die Entscheidung, ob Mitglieder, die einem Ausschuss nicht angehören, an dessen Sitzungen teilnehmen dürfen¹¹.

Die Vorbereitung der Sitzungen sollte in Zusammenarbeit mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung erfolgen. Hierzu gehört, dass alle für eine zügige Durchführung der Sitzung notwendigen Unterlagen rechtzeitig zur Vorbereitung an die Mitglieder verschickt werden. Falls Erläuterungen einzelner Tagesordnungspunkte notwendig sind, die der Vorsitzende selbst oder der Vorsitzende der Geschäftsleitung nicht leisten kann, sollten zudem Auskunftspersonen zur Sitzung eingeladen werden. Darüber hinaus muss sich der Vorsitzende durch kritisches Durcharbeiten der Sitzungsunterlagen sowie den Entwurf von Beschlussvorschlägen in besonderer Weise selbstständig vorbereiten. Nur so kann er die Sitzung effektiv leiten, zu einer zügigen Abhandlung der Tagesordnung führen und seiner Vorbildfunktion für die übrigen Mitglieder gerecht werden. Dies erfordert einen zeitlichen Aufwand, der über den eines einfachen AR-Mitglieds deutlich hinausgeht.

Neben der Eröffnung der Sitzung, der Feststellung der Teilnehmer sowie der Beschlussfähigkeit fällt die Moderation der Sitzung unter die Aufgaben des Vorsitzenden. Für die Anfertigung eines Protokolls hat der AR-Vorsitzende ebenso zu

Abbildung 1: Die Aufgabenbereiche eines Aufsichtsratsvorsitzenden



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

sorgen, wie für die anschließende Verteilung desselben an die AR-Mitglieder. Während der Sitzung sollte der Vorsitzende die AR-Mitglieder dazu motivieren, ihre Meinung frei zu äußern, und Raum lassen für offene Diskussionen.

Repräsentation innerhalb des Unternehmens

„Die Vorsitzende bzw. der Vorsitzende des Überwachungsorgans soll mit der Geschäftsleitung regelmäßig Kontakt halten und mit ihr die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten“¹², so beispielsweise der PCGK Bund zu der Funktion des Vorsitzenden als Bindeglied und Repräsentant innerhalb des Unternehmens. Die Informationen, die der Vorsitzende hierdurch erhält, hat er an den AR weiterzugeben.¹³ Als Bindeglied sollte er immer im Auge haben, wie man die Vertrauensbasis zwischen Geschäftsleitung und AR verbessern bzw. auf gutem Niveau erhalten kann.

Empfohlen wird ein Jour fixe des AR-Vorsitzenden und des Vorsitzenden der Geschäftsleitung mit einer festen Tagesordnung einmal im Monat, der auch zur Nachbereitung der AR-Sitzungen genutzt werden sollte. Nicht zu vernachlässigen ist dabei auch die Kontaktpflege

mit den übrigen Mitgliedern der Geschäftsleitung.

Seine Funktion als Repräsentant übt der AR-Vorsitzende somit überwiegend innerhalb des Unternehmens aus.¹⁴

In öffentlichen Unternehmen hat der AR-Vorsitzende, der häufig zugleich der Hauptverwaltungsbeamte – also zum Beispiel (Ober-)Bürgermeister oder Landrat – der (allein-)beteiligten Gebietskörperschaft ist, oft eine herausfordernde Doppel- bzw. Dreifachfunktion inne. Er kann hier zugleich AR-Vorsitzender, Vorsitzender der Gesellschafterversammlung als auch politischer Mandatsträger sein. Demzufolge befindet er sich in einem besonderen Spannungsverhältnis zwischen Kommunalverfassung und Gesellschaftsrecht. Diese Funktionen und die damit einhergehenden Interessen sind nicht immer völlig frei von Konflikten und bedürfen dementsprechend einer besonders sensiblen Mandatswahrnehmung. So kann der Hauptverwaltungsbeamte einer Kommune beispielsweise in den Zwiespalt kommen, ein Projekt zur Pflege seines politischen Images während seiner Amtszeit fertigstellen zu wollen, obwohl aus unternehmerischer Sicht eine weitere Planungsrunde notwendig wäre.

⁹ Vgl. § 110 Abs. 1 AktG

¹⁰ Vgl. § 107 Abs. 2 S. 1 AktG

¹¹ Vgl. § 109 Abs. 2 AktG

¹² PCGK Bund 5.1.5

¹³ Vgl. § 90 Abs. 5 S. 3 AktG

¹⁴ Bezüglich Ausnahmen vgl. den Abschnitt „Welche Rolle hat der Aufsichtsratsvorsitzende in besonderen Unternehmenssituationen?“ auf S. 18

Mitwirkung bei der Personalauswahl

Gemeinsam mit dem gesamten AR ist der Vorsitzende in zahlreichen öffentlichen Unternehmen für die Auswahl der Geschäftsführung (mit)verantwortlich. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass diese Aufgabe dem AR einer GmbH nur obliegt, wenn ihm diese durch die Gesellschafterversammlung oder im Gesellschaftsvertrag zugewiesen wurde.¹⁵ Die Aufgabe darf auf keinen Fall vernachlässigt werden, da Fehler in der Personalauswahl auch durch eine noch so gründliche Überwachungstätigkeit nicht kompensiert werden können. Insbesondere in großen öffentlichen Unternehmen oder wenn der AR-Vorsitzende keine Erfahrung in der Personalauswahl hat, wird von erfahrenen Aufsichtsräten daher die Hinzuziehung einer Personalberatung empfohlen.

Gemeinsam mit der Beteiligungsverwaltung und gegebenenfalls der Gesellschafterversammlung ist der AR-Vorsitzende zudem für die richtige Zusammensetzung des AR verantwortlich. Die Zusammensetzung des Gremiums insgesamt sollte sicherstellen, dass alle notwendigen Qualifikationen vorhanden sind, um die Aufgaben des AR adäquat zu erfüllen. Das Qualifikationsprofil für den AR als Ganzes kann dabei nicht generell, sondern nur für ein einzelnes Unternehmen und seine spezifische Situation entwickelt werden.¹⁶ Bestimmungen in der Gesellschaftssatzung über Entsendungsrechte der Anteilseigner und Mitarbeitervertreter in den AR – in öffentlichen Unternehmen häufig nach Fraktionsproporz durch den Gemeinderat wahrgenommen – können den Einfluss des AR-Vorsitzenden auf die personelle Zusammensetzung des AR allerdings deutlich einschränken.

Beauftragung von externen Leistungen

Nach § 109 Abs. 1 Satz 3 AktG ist es die Aufgabe des AR-Vorsitzenden, juristischen Rat zur Unterstützung der Entscheidungsfindung des AR im Namen und auf Kosten des Unternehmens ein-

BUCHANKÜNDIGUNG

„Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“ Das Taschenbuch für Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen

Tipps für den Aufsichtsratsvorsitz stellen nur eine von zahlreichen Hilfestellungen des vom Institut für den öffentlichen Sektor herausgegebenen Taschenbuchs für Aufsichtsratsmitglieder in Kommunal-, Landes- und Bundesunternehmen dar. Die handliche Publikation, an der zahlreiche erfahrene Praktiker mitgewirkt haben, wird im Sommer 2016 veröffentlicht.

Der Aufsichtsrat und dessen Überwachungsarbeit stehen seit Jahren im Zentrum wichtiger Debatten um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung – dies betrifft Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung ebenso wie börsennotierte Unternehmen. Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen sind dabei mit einigen zusätzlichen Anforderungen konfrontiert, wie zum Beispiel einem besonderen öffentlichen Interesse, Berichtspflichten und gegebenenfalls Weisungen seitens des öffentlichen Gesellschafters. Jahr für Jahr werden bundesweit Hunderte oder gar Tausende neue Mitglieder in die Aufsichtsgremien der rund 15.000 öffentlichen Unternehmen entsandt.

Speziell für Mandatsträger, die als Mitglied des Gemeinderats bzw. Parlaments oder von Amts wegen in einen Aufsichtsrat vor Ort berufen werden, fehlt es bislang allerdings an einer niedrigschwelligen Einstiegslektüre für ihre oftmals neue Tätigkeit. Das neue Taschenbuch soll dabei helfen, diese Lücke zu schließen.

Grundlegende Fragestellungen für Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen werden hier in leicht verständlicher Form beantwortet. Eine kleine Auswahl:

- Was ist der Unterschied zwischen dem Gemeinderat und einem Aufsichtsrat?

- Wie läuft eine Sitzung ab?
- Welche Rechte und Pflichten habe ich?
- Hafte ich persönlich?
- Wie kann ich selbst Risiken erkennen und die wirtschaftliche Lage einschätzen?
- Wer hilft mir bei meiner Aufsichtsrats-tätigkeit?
- Wer darf mir Weisungen erteilen und was darf ich berichten?
- Was gibt es bei der Vergütung und zum Amtsende zu beachten?
- Und was unterscheidet nun eigentlich einen guten von einem schlechten Aufsichtsrat?

Erfahrene Aufsichtsratsmitglieder, Geschäftsführer, Beteiligungsmanager und Wirtschaftsprüfer geben konkrete Tipps für die alltägliche Arbeit und zur Bewältigung kniffliger Herausforderungen im Aufsichtsrat. Konkrete Fallbeispiele dienen der Veranschaulichung. Literaturempfehlungen und Webhinweise zur Vertiefung der einzelnen Inhalte runden die Darstellungen ab.

Übrigens: Es gilt auch in Aufsichtsräten öffentlicher Unternehmen exakt das, was schon der Gesetzgeber in § 93 Abs. 1 Satz 2 des Aktiengesetzes sinngemäß so formulierte: „Wer auf Grundlage angemessener Informationen vernünftigerweise annehmen durfte, zum Wohle des Unternehmens zu handeln, den trifft keine Haftung.“ In diesem Sinne möchte „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“ Aufsichtsratsmitgliedern dabei helfen, rechtzeitig vorher schlau zu sein.

Das Taschenbuch kann kostenpflichtig beim Institut für den öffentlichen Sektor bestellt werden. Mehr Informationen und Bestellmöglichkeit ab Sommer 2016 unter: www.publicgovernance.de/AR-Taschenbuch

¹⁵ Vgl. § 46 GmbHG

¹⁶ Beck, S. (2014): Öffentliche Aufsichtsräte: Zusammensetzung und Qualifikation. In: PublicGovernance Frühjahr 2014, S. 19–21

zuholen, sofern er diese Maßnahme als notwendig erachtet. Zudem erteilt er dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag¹⁷ und ist berechtigt, im Namen der Gesellschaft Hilfsgeschäfte wie die Anmietung von Räumen und die Einholung externer Fachexpertisen zur Durchführung der AR-Arbeit abzuschließen.¹⁸

Welche Rolle hat der Aufsichtsratsvorsitzende in besonderen Unternehmenssituationen?

Da der AR ein reines „Innenorgan“ jedes Unternehmens darstellt, obliegt die Vertretung des Unternehmens nach außen im Regelfall der Geschäftsleitung. Es gibt nur wenige gesetzliche Ausnahmen mit entsprechenden Befugnissen des AR,

etwa bei dem Abschluss von Verträgen der Gesellschaft mit der Geschäftsleitung und bei der Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft gegen Mitglieder der Geschäftsleitung.¹⁹

Verschwiegenheit als oberstes Gebot

Der AR hat nach außen prinzipiell keine Kommunikationsfunktion und muss sich dessen – gerade auch mit Blick auf seine gesetzlich verankerte Verschwiegenheitspflicht – bewusst sein. Bekannte Beispiele einzelner Konzerne der Privatwirtschaft weisen auf eine anderweitige Handhabung durch die Mandatsträger hin. Insbesondere AR-Vorsitzende, die sich in einer Doppelfunktion als politischer Mandatsträger und AR-Vorsitzen-

der befinden, müssen gerade in Krisensituationen nicht selten gegensätzliche Interessen vereinbaren.

Auch wenn die Offenbarung von Unternehmensinterna der Verteidigung der eigenen Person oder der Vereinbarung scheinbar divergierender Interessen dient, widerspricht diese Praxis der gesetzlich vorgeschriebenen Verschwiegenheitspflicht und kann mit einer Freiheits- und/oder Geldstrafe geahndet werden. Rechtsanwälte raten deshalb vor einem möglichen Gang in die Öffentlichkeit zu einer Rücksprache mit der juristischen Vertretung des Unternehmens.²⁰

*Jana Teich, Michael Plazek,
Dr. Ferdinand Schuster*

¹⁷ Vgl. § 111 Abs. 2 Satz 3 AktG

¹⁸ Vgl. Bellavite-Hövermann, Y.; Lindner, G.; Lütjje, B. (2005): Leitfaden für den Aufsichtsrat – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen für die Aufsichtsratsarbeit, S. 74

¹⁹ Vgl. § 112 AktG

²⁰ Weitere Informationen, insbesondere zu Haftung und Verantwortung, finden Sie hier: PublicGovernance Frühjahr 2006: Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, S. 6–19; PublicGovernance Herbst 2013: Neues zu Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats, S. 6–11.

INTERVIEW

Praxistipps eines erfahrenen Aufsichtsratsvorsitzenden: Vier Fragen an Staatssekretär Henner Bunde

Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Herausforderungen eines Aufsichtsratsvorsitzenden in einem öffentlichen Unternehmen?

Die Personalgewinnung ist sicherlich die größte Herausforderung. Der Unternehmenserfolg steht und fällt mit der Geschäftsleitung, für deren Auswahl im Land Berlin der Aufsichtsratsvorsitzende mitverantwortlich ist. Wenn ich keine umfassende eigene Erfahrung bei der Personalauswahl habe, sollte ich hier unbedingt einen Personalberater mit entsprechender Branchenerfahrung hinzuziehen. Und ich muss auch den Mut haben, den Vertrag mit einem Geschäftsführer vorzeitig zu lösen, wenn ich merke, dass es einfach nicht läuft.

Hat der Aufsichtsratsvorsitzende auch einen Einfluss auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats?

Ja, auch wenn ich die Mitglieder natürlich nicht eigenmächtig bestimmen kann. Aber als Vorsitzender muss ich hier in enger Abstimmung mit der Beteiligungsverwaltung handeln. Bei der Zusammensetzung muss man im Blick haben, dass die jeweils notwendigen Erfahrungsprofile und Kenntnisse abgedeckt werden und Aufsichtsräte dabei sind, die die Geschäftsleitung auf Augenhöhe beraten können. Die richtige Mischung ist hier sehr wichtig.

Das klingt neben den vielen anderen Aufgaben sehr ambitioniert, der Aufsichtsratsvorsitz in öffentlichen Unternehmen ist ja keine hauptamtliche Tätigkeit. Mit welchem Zeitaufwand muss Ihrer Erfahrung nach gerechnet werden?



Staatssekretär Henner Bunde
Senatsverwaltung für Wirtschaft,
Technologie und Forschung,
Berlin

Im Durchschnitt muss ich mit mindestens 20 Stunden im Quartal pro Aufsichtsratsmandat rechnen. Der Zeitaufwand hängt dabei allerdings stark von den anstehenden Themen ab. Gerade als Aufsichtsratsvorsitzender gibt es hier auch Zeiträume, in denen der Aufwand noch deutlich höher ist.

Und was macht für Sie generell einen guten Aufsichtsrat aus?

Es gibt keine dummen Fragen als Aufsichtsrat, deswegen stellt ein gutes Aufsichtsratsmitglied zunächst einmal viele Fragen. Zudem muss man sich ausreichend Zeit für die Tätigkeit nehmen und sich auch mit der Branche des betroffenen Unternehmens intensiv auseinandersetzen. Man darf nicht vergessen, dass der Aufsichtsrat in öffentlichen Unternehmen das wichtigste Steuerungsinstrument des Gesellschafters darstellt, dementsprechend ernst und gewissenhaft muss man diese Aufgabe auch wahrnehmen.

Henner Bunde ist seit 2012 Staatssekretär in der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung des Landes Berlin. Derzeit vertritt er das Land in den Aufsichtsgremien von sechs Beteiligungsunternehmen, in zweien ist er Aufsichtsratsvorsitzender. Zuvor war er über 17 Jahre lang im Beteiligungsmanagement des Landes Berlin tätig, zuletzt als Referats- und stellvertretender Abteilungsleiter.