

Update Aufsichtsratsarbeit

Von Haftungsprävention bis Klimaschutz –
neun Tipps für Aufsichtsratsmitglieder in
öffentlichen Unternehmen



In Deutschland gibt es mehr als 19.000 Unternehmen der öffentlichen Hand, fast 90 Prozent davon auf kommunaler Ebene. Sie setzen vielfältige öffentliche Aufträge um und erfüllen dabei wichtige Aufgaben der Daseinsvorsorge. Mitglied im Aufsichtsrat eines solchen öffentlichen Unternehmens zu sein, ist daher eine wichtige und anspruchsvolle Aufgabe sowie mit vielfältigen Rechten und Pflichten verbunden.

In den letzten Jahren hat es auch für die Aufsichtsratsarbeit in diesen Unternehmen eine ganze Reihe neuer Entwicklungen gegeben. Hieraus haben wir neun konkrete Praxistipps für Aufsichtsratsmitglieder ausgewählt, die im Folgenden skizziert werden. Vertiefende Informationen finden sich in der kürzlich erschienenen Neuauflage unseres Taschenbuchs „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“.

Alle Unternehmen der öffentlichen Hand dienen ebenso wie öffentliche Verwaltungen grundsätzlich einem öffentlichen Zweck. Das rechtliche Umfeld unterscheidet sich aber erheblich. So wird der Rechtsrahmen öffentlicher Unternehmen primär durch das Handels- und Gesellschaftsrecht bestimmt. Als Aufsichtsratsmitglied ist man Mitglied eines Unternehmensorgans und somit vorrangig dem Unternehmenswohl verpflichtet. Zugleich gelten für Aufsichtsratsmitglieder dieser Unternehmen aber auch öffentlich-rechtliche Verpflichtungen und damit wird es zuweilen kompliziert. Typische potenzielle Konfliktfelder sind etwa das Spannungsverhältnis von Verschwiegenheitspflicht und Berichtspflichten gegenüber dem öffentlichen Gesellschafter oder etwaige Konflikte zwischen dem öffentlich-rechtlich gebotenen Einfluss und der Verpflichtung zur Förderung des Unternehmenswohls (Stichwort Gesellschafterweisung).

Zudem können sich die genauen Aufsichtsratsaufgaben und Kompetenzabgrenzungen zu anderen Unternehmensorganen in den einzelnen öffentlichen Unternehmen zum Teil deutlich unterscheiden. Zu Beginn der Aufsichtsrats Tätigkeit sollten Sie daher in jedem Fall aufmerksam den Gesellschaftsvertrag bzw. die Satzung lesen, um alle Aufgaben des Aufsichtsrats und der weiteren Unternehmensorgane im betroffenen Unternehmen zu kennen.

Über die Beachtung dieser „klassischen Herausforderungen“ einer Aufsichtsrats Tätigkeit in Unternehmen der öffentlichen Hand hinaus möchten wir vor allem folgende Handlungsempfehlungen geben:

Gefördert durch



01 Haftungsprävention im Blick haben

Die Möglichkeit, als Aufsichtsratsmitglied eines öffentlichen Unternehmens persönlich für Insolvenz und Verlustsituationen des Unternehmens verantwortlich gemacht zu werden, war noch vor rund 20 Jahren eher ein theoretisches Thema. Mittlerweile stellt dies auf der Basis erfolgter Gerichtsurteile ein durchaus ernst zu nehmendes Berufsrisiko dar. Aufsichtsratsmitglieder, die über beruflich erworbene Spezialkenntnisse verfügen, unterliegen dabei innerhalb ihres Spezialgebiets nach höchstrichterlicher Rechtsprechung sogar einem erhöhten Sorgfaltsmaßstab.

Im Sinne der Haftungsprävention gehört zu den Aufgaben jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds, nachzuweisen, dass Aufsichtsratsentscheidungen auf Basis angemessener Informationen getroffen wurden. Nehmen Sie daher die Vorbereitung auf die Aufsichtsratssitzungen und die Berichtslektüre ernst. Fragen Sie vor Entscheidungen stets nach, wenn Sie sich nicht ausreichend informiert fühlen, und geben Sie eine von der Mehrheitsmeinung abweichende Auffassung nachweislich zu Protokoll, wenn Sie die Mehrheitsmeinung für falsch halten. Fertigen Sie auch eigene Aufzeichnungen an, aus denen Ihr Verhalten (Beiträge, Abstimmungsverhalten) ersichtlich ist.



02 Schon den Anschein von Interessenkonflikten vermeiden

Presse und Öffentlichkeit nehmen immer kritischer und umfassender mögliche Interessenkonflikte öffentlicher Mandatsträger in den Blick. Vermeiden Sie, wo immer möglich, etwaige persönliche Interessenkonflikte bei Ihrem Aufsichtsratsmandat.

Werden Sie nicht gegen Entgelt beratend für das Unternehmen Ihres Aufsichtsratsmandats tätig und vermeiden Sie auch darüber hinausgehend geschäftliche oder persönliche Beziehungen zum Unternehmen und dessen Geschäftspartnern. Zwar begründet bei Bediensteten der Gebietskörperschaft die Gesellschafterrolle ihres Arbeitgebers allein keinen Interessenkonflikt. Allerdings sollten Sie und die Sie entsendende Behörde/Kommune unbedingt Konstellationen vermeiden, bei denen Sie etwa im Rahmen Ihrer Haupttätigkeit mit Zuwendungen, Bürgschaften etc. an das Unternehmen oder dessen Mitbewerber und Geschäftspartner betraut sind. Sofern dauerhafte Interessenkonflikte bestehen, prüfen Sie in Ihrem eigenen sowie im Interesse des Unternehmens einen Rückzug von Ihrem Aufsichtsratsmandat. Sollte ein Interessenkonflikt im Einzelfall auftreten (zum Beispiel bei Zustimmung zu einem Geschäft mit Verwandten), kommunizieren Sie diesen transparent und nehmen Sie nicht an der Beratung und Beschlussfassung des entsprechenden Tagesordnungspunkts teil.

03 Krisenprävention nicht vernachlässigen

Achten Sie darauf, dass sich der Aufsichtsrat regelmäßig Zeit nimmt, das mit einem Frühwarnsystem verbundene Risikomanagementsystem Ihres Unternehmens kritisch unter die Lupe zu nehmen. Gegebenenfalls müssen neue Risiken erweitert, Klassifizierungen überdacht und neue Maßnahmen zur effektiven Risikosteuerung implementiert werden. Seien Sie in diesem Zusammenhang besonders wachsam, wenn Sie Veränderungen am Markt oder unternehmensintern beobachten, bei denen Sie das Gefühl haben, dass sich diese zu einer Krise „zusammenbrauen“ könnten. Gehen Sie dann lieber einmal mehr auf Aufsichtsratsmitglieder, die Aufsichtsratsvorsitzende und die Geschäftsleitung zu.

04 Angepasste Rolle in der Unternehmens- krise einnehmen

Im Krisenfall sollte der Aufsichtsrat zusätzlich zu seinen satzungsgemäßen Aufgaben im Sinne einer „begleitenden Überwachung“ näher an die Geschäftsleitung heranrücken, häufiger tagen und insbesondere über den Aufsichtsratsvorsitz auch zwischen den Sitzungen den Austausch zur Geschäftsleitung intensivieren. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Aufsichtsrat zum operativ agierenden Krisenmanager wird. Seine Unterstützung besteht vielmehr darin, aus einer „Helikopterperspektive“ heraus intensiv mit der Geschäftsleitung zusammenzuarbeiten. Fordern Sie hierzu eine intensiviertere Berichterstattung ein und prüfen Sie im Aufsichtsrat gegebenenfalls eine Ausweitung der Zustimmungsvorbehalte sowie bei Bedarf die Einbindung externen Sachverständigen.

Wenngleich die bzw. der Aufsichtsratsvorsitzende für die Einberufung der Aufsichtsratssitzungen verantwortlich ist, kann jedes Aufsichtsratsmitglied gemäß Aktiengesetz selbst eine Aufsichtsratssitzung einberufen, sofern einer vorangegangenen Aufforderung zur Sitzungseinberufung unter Angabe von Zweck und Gründen binnen zwei Wochen nicht entsprochen wurde. Dies gilt auch im fakultativen Aufsichtsrat, sofern es keine abweichende Satzungsregelung gibt.

05 Die Umsetzung des öffentlichen Auftrags aktiv verfolgen

Öffentliche Unternehmen existieren zur Umsetzung eines wichtigen öffentlichen Interesses und somit zur Schaffung eines Mehrwerts für das Gemeinwohl. Die Operationalisierung und Messung dieses Gemeinwohls ist in der Praxis alles andere als trivial.

Fragen Sie die Geschäftsleitung, ob das Unternehmen jederzeit aufzeigen kann, inwiefern und mit welchem Erfolg es seinen öffentlichen Unternehmenszweck umsetzt und inwieweit diese Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie genutzt werden. Fordern Sie ein entsprechendes Berichtswesen ein und erkundigen Sie sich danach, inwiefern der für Ihr Unternehmen geltende Public Corporate Governance Kodex oder andere Gesellschafterbeschlüsse entsprechende Vorgaben zur Festlegung von fachbezogenen Unternehmenszielen und zu einer diesbezüglichen Erfolgskontrolle machen. Thematisieren Sie diese fachbezogene Erfolgskontrolle auch bei der Besprechung des Jahresabschlusses, um einem unbeabsichtigten Übergewicht von Formalzielen in Form finanzieller Kennzahlen bei der Beurteilung entgegenzuwirken.

07 Bedeutung von Nachhaltigkeit und Klima- schutz für den Unternehmenserfolg erkennen

Aufsichtsräte sind zunehmend gefordert, sich im Austausch mit den Geschäftsleitungen mit der komplexen Thematik von Klimarisiken für das Unternehmen zu befassen, um die Folgen des Klimawandels in unternehmensrelevante Entscheidungen zu übersetzen. Zudem entfaltet sich auch über den Klimaschutz hinaus ein zunehmender Druck von Öffentlichkeit, Politik und den Kapitalmärkten zu mehr Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung.

Erkundigen Sie sich daher aktiv danach, wie Ihr Unternehmen in seinen einzelnen Leistungsbereichen hinsichtlich Nachhaltigkeit aufgestellt ist. Ist Ihnen klar, wie der Klimawandel das Geschäftsmodell des Unternehmens betrifft? Welche finanziellen Auswirkungen des Klimawandels sind in den kommenden Jahren zu erwarten? Gibt es Sachverstand zu Nachhaltigkeitsthemen in Ihrem Aufsichtsrat?

Fragen Sie die Geschäftsleitung zudem, inwieweit das Unternehmen heute und zukünftig von Nachhaltigkeitsanforderungen bzw. entsprechender Regulierung betroffen ist, wie etwa einer verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung nach festgelegten Standards. Bereiten Sie sich als Aufsichtsrat in diesem Fall auf die neue Prüfungspflicht im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung des Unternehmens vor und lassen Sie sich entsprechend schulen.

06 Bei der Unterneh- mensausrichtung beratend zur Seite stehen

Die kritische Beratung der Geschäftsleitung bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie gilt als „Königsdisziplin“ der Aufsichtsrats Tätigkeit. In den kommenden Jahren sollte sich der Aufsichtsrat eines öffentlichen Unternehmens vor allem der strategischen Zielsteuerung des Unternehmens, der Umsetzung des öffentlichen Auftrags, der Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensführung, der Krisenprävention und den Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Geschäftspolitik widmen. Dabei hat der Aufsichtsrat stets zu kontrollieren, ob etwaige neue Geschäftsfelder und Aufgaben des Unternehmens vom festgelegten Unternehmenszweck und von den gesetzlichen Grundlagen (zum Beispiel Gemeindeordnung) gedeckt sind.

08 Digitalisierung aktiv einfordern

Fordern Sie als Aufsichtsratsmitglied aktiv eine sinnvolle digitale Unterstützung der Aufsichtsratsarbeit ein. Digitale Informationssysteme, die per Post versandte Sitzungseinladungen und -unterlagen ersetzen, bieten zahlreiche Vorteile für eine effektive Aufsichtsratsarbeit. Neben der schnellen und ortsunabhängigen Informationsverfügbarkeit bestehen auch etwa vereinfachte Recherchemöglichkeiten archivierter Daten mittels Suchfunktion und die Möglichkeit einer gemeinschaftlichen Bearbeitung von Dokumenten. Sofern entsprechende Regelungen in der Geschäftsordnung bzw. Satzung getroffen wurden, sind darüber hinaus elektronische Beschlussfassungen sowie digitale bzw. hybride Aufsichtsratssitzungen auf Antrag möglich.

Autoren

Michael Plazek-Stier,
Dr. Ferdinand Schuster

Kontakt

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster

T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2023 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

09 Gleichberechtigte Teilhabe fördern

Neben gesetzlichen Vorgaben zur gleichberechtigten Teilhabe in Aufsichtsgremien, die sich bei öffentlichen Unternehmen in erster Linie an die entsendenden Gesellschafter richten, existieren für Unternehmen der öffentlichen Hand auch zahlreiche Vorgaben zur geschlechtergerechten Teilhabe in der Geschäftsleitung. Deren Umsetzung im Unternehmen sollten Sie als Aufsichtsrat kontrollieren.

So ist etwa bei allen Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes und mehr als zwei Mitgliedern im Geschäftsführungsorgan gesetzlich eine Mindestbeteiligung von je einer Frau und einem Mann vorgeschrieben. Auch in Public Corporate Governance Kodizes von Ländern und Kommunen finden sich zum Teil konkrete Vorgaben bzw. Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in der Geschäftsleitung. Mitbestimmte privatrechtliche Unternehmen müssen zudem Zielgrößen für den Frauenanteil in der Geschäftsleitung sowie in den beiden Führungsebenen darunter festsetzen.

Da auch vielfältige internationale Studienergebnisse darauf hinweisen, dass vielfältig zusammengesetzte Unternehmensgremien den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen, sollte das Thema Gleichstellung im Unternehmen sehr frühzeitig und nachhaltig gefördert werden, etwa durch verbindliche Gleichstellungspläne. Fragen Sie als Aufsichtsrat daher aktiv nach dem aktuellen Stand und den weiteren Planungen im Unternehmen.



Sie möchten vertiefende Hinweise, Fallbeispiele und Literaturempfehlungen für die alltägliche Arbeit eines Aufsichtsratsmitglieds in öffentlichen Unternehmen erhalten? [Bestellen](#) Sie die Neuauflage von

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

für eine Schutzgebühr von 15,- Euro. Eine Leseprobe inklusive Inhaltsverzeichnis des Taschenbuchs können Sie kostenfrei [hier](#) herunterladen.