

Neue Rolle in Krisenzeiten? Der Aufsichtsrat im öffentlichen Unternehmen

Viele Unternehmen der öffentlichen Hand sind in Branchen aktiv, die in der jüngeren Vergangenheit besonders stark von Krisensituationen wie der Coronapandemie oder der noch akuten Energiekrise betroffen waren und sind. Daraus können Unternehmenskrisen entstehen, bei deren Bewältigung auch die Aufsichtsräte gefordert sind. Der folgende Kurzbeitrag soll aufzeigen, welche Rolle dem Aufsichtsrat im akuten Krisenmanagement, aber auch bei der Krisenprävention und der zukunftsgerichteten strategischen Weichenstellung eines öffentlichen Unternehmens zukommt.

Nach Ausbruch der Covid-19-Pandemie hatten insbesondere Theater, Museen, Messen, Stadthallen, Krankenhäuser und Verkehrsunternehmen sich rapide und radikal ändernde Rahmenbedingungen zu bewältigen. Die durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine ausgelöste Energieknappheit hat im Handumdrehen nun insbesondere die Versorgungsunternehmen, also zum Beispiel die Stadtwerke, vor enorme Herausforderungen gestellt.

Auch wenn Unternehmenskrisen ein Stück weit als „Normalfall im Leben einer Organisation“¹ angesehen werden können, sind solche Ereignisse immer auch eine besondere Herausforderung für Aufsichtsratsmitglieder. Schließlich kann auch ein öffentliches Unternehmen durch eine – extern oder intern ausgelöste – Krise einen gravierenden Reputationsschaden davontragen bzw. in eine ernst zu nehmende finanzielle Schieflage geraten. Im Umgang mit drohenden oder bereits eingetretenen Unternehmenskrisen kommt dabei dem Aufsichtsrat durch seine besondere Stellung als unternehmensinternes Corporate-Governance-Organ eine wichtige Rolle zu – und insbesondere bei öffentlichen Unternehmen stehen die Aufsichtsratsmitglieder im Krisenfall dabei häufig auch unter besonderer Beobachtung der Öffentlichkeit.

Aufsichtsratsaufgaben rund um die Unternehmenskrise

Krisenprävention

Warum heißt es, ein gutes Krisenmanagement beginne im Aufsichtsrat?² Im Idealfall kommt es auch bei sich akut ver-

schlechternden Rahmenbedingungen gar nicht erst zu einer Unternehmenskrise, sofern der Aufsichtsrat die Geschäftsleitung wachsam kontrolliert und beraten hat. Durch ein im Unternehmen implementiertes Risikomanagementsystem, das ein Frühwarnsystem beinhaltet, sollten diesbezüglich wichtige unternehmensinterne Vorkehrungen getroffen werden. Der Gesetzgeber regelt dies seit 1998 durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Aus § 91 Abs. 2 AktG geht demnach für privatrechtliche öffentliche Unternehmen jeglicher Unternehmensgröße hervor, dass deren Geschäftsleitung ein Überwachungssystem einzurichten hat, um so frühzeitig gefährliche Entwicklungen für den Fortbestand des Unternehmens zu erkennen. Gestützt wird dies zudem durch § 53 HGrG, der für privatwirtschaftliche Tochterunternehmen öffentlich-rechtlicher Institutionen die Pflicht zur Implementierung eines Risikomanagementsystems vorsieht.

Die konkrete Aufgabe des Aufsichtsrats besteht dabei unter anderem darin, die Geschäftsleitung bei der angemessenen Implementierung und Fortentwicklung dieses Systems zu überwachen und ihr beratend zur Seite zu stehen. Der Abschlussprüfer kann hierbei mit seinen im Rahmen der Prüfungshandlungen gewonnenen Einschätzungen unterstützen. Gemäß dem anzuwendenden Prüfungsstandard (PS 720) des Instituts der Wirtschaftsprüfer hat der Abschlussprüfer nämlich die Einrichtung und Funktionalität des Risikomanagements zu prüfen. Daher sollte er vom Aufsichtsrat gezielt zu möglichen Schwachstellen befragt werden. In seiner strategischen Beratungsfunktion kann der Aufsichtsrat zudem dazu beitragen, das Unternehmen präventiv durch kluge strategische Weichenstellungen hin zu resilienten Geschäftsmodellen, etwa in Form einer diversifizierten und nachhaltigen Energiebeschaffungsstrategie, verstärkt vor Krisen bewahren.

Übergang zur begleitenden Überwachung – die „Helikopterperspektive“

Haben alle Sicherheitsvorkehrungen nicht gegriffen und ist der Krisenfall im Unternehmen eingetreten, 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 sollte vielmehr darin bestehen, aus einer „Helikopterperspektive“³ heraus intensiv mit der Geschäftsleitung zusammenzuarbeiten.

1 Kuss, J. (2014): Strategie als Krise – Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung. In: Thießen, A. (Hrsg.), Handbuch Krisenmanagement (2. Auflage), S. 21

2 Schmid, V. (2014): Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat. In: Thießen, A. (Hrsg.), Handbuch Krisenmanagement (2. Auflage), S. 271

3 Ebenda, S. 271



Hierzu kann beispielsweise zählen, gemeinsam mit der Geschäftsleitung den Liquiditätsplan zu überarbeiten und künftige Zielvorgaben für diese neu zu verhandeln. Auch eine Ausweitung der Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats kann geprüft werden, damit der Aufsichtsrat seiner Rolle als stärkerer „Sparringspartner“ der Geschäftsleitung in der Krise gerecht werden kann, ohne die Kernfunktion der Geschäftsleitung zu beschneiden.

Informationen als „Gold der Krise“⁴

Elementar für eine effektive Unterstützung in Krisenzeiten ist dabei für Aufsichtsräte, dass sie umfassend und vor allem auch zeitnah informiert sind. Sie sind dabei in aller Regel auf Informationen ihrer Geschäftsleitung angewiesen.

Holschuld des Aufsichtsrats bei der Informationsbeschaffung

Die „Bringschuld“ von Geschäftsführern in GmbHs ist hierbei gesellschaftsrechtlich betrachtet wesentlich eingeschränkter als bei Vorständen von Aktiengesellschaften.⁵ Aufsichtsräte sind daher in besonderem Maße in der „Holschuld“ bezüglich ihrer eigenen Informationsversorgung. In Krisenzeiten kommt erschwerend hinzu, dass Informationen häufiger unvollständig sind und Entscheidungen, die auf Basis aktueller Informationen getroffen werden, sich schon kurz darauf durch eine geänderte Datenlage als falsch erweisen können. Zur Prävention von Haftung und Reputationsschaden gehört es daher in Krisenzeiten mehr denn je zu den Aufgaben jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds, nachzuweisen, dass Aufsichtsratsentscheidungen auf Basis angemessener Informationen getroffen wurden (Stichwort: Business Judgement Rule). So sollte der Aufsichts-

rat die Geschäftsleitung beispielsweise auffordern, ihn umgehend zu informieren, falls sich krisenrelevante Neuerungen ergeben.

Einbindung zusätzlicher Expertise

Um eine krisensensible Überwachungs- und Beratungstätigkeit durch den Aufsichtsrat zu fördern, ist daher eine intensive Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung sowie, bei Bedarf, auch die Einschaltung externer Spezialisten und Berater notwendig. Damit Krisen durch eine höhere Informationsdichte rechtzeitig erkannt werden können, empfehlen Fachleute zudem, wichtigen Funktionsträgern des Unternehmens unterhalb der Geschäftsleitungsebene (zum Beispiel der Leitung der Internen Revision) auch außerhalb von Krisenzeiten Berichtspflichten gegenüber dem Aufsichtsrat aufzuerlegen.

Anpassung von Sitzungsturnus und Geschäftsordnung

Ferner kann es erforderlich sein, über den gesetzlich und satzungsmäßig festgelegten Umfang hinaus zusätzliche Sitzungstermine abzuhalten, um so die Kommunikationsintensität zu erhöhen. In solchen zeitnah anzusetzenden Sondersitzungen sollte gemeinsam mit der Geschäftsleitung der akute Handlungsbedarf besprochen werden. Wenngleich der bzw. die Aufsichtsratsvorsitzende für die Einberufung der Aufsichtsratsitzungen verantwortlich ist, kann jedes Aufsichtsratsmitglied gemäß Aktiengesetz selbst eine Aufsichtsratsitzung einberufen, sofern einer vorangegangenen Aufforderung zur Sitzungseinberufung unter Angabe von Zweck und Gründen binnen zwei Wochen nicht entsprochen wurde.⁶

In Krisenzeiten kann es zudem – zumeist in Abstimmung mit den Gesellschaftern und der Geschäftsleitung – angebracht sein, die bisherige Geschäftsordnung bzw. Satzung anzupassen, um schneller und flexibler reagieren zu können. Dies betrifft beispielsweise die Verkürzung von Einberufungsfristen, die digitalisierte Übersendung von Sitzungsunterlagen sowie die Ermöglichung von Video- und Telefonkonferenzen, inklusive entsprechender Regelungen für schnellere Beschlussfassungen.

Stakeholder-Kommunikation

Ferner muss der Aufsichtsrat für sich und im Austausch mit der Geschäftsleitung klären, wie die Kommunikation in der Krise⁷ mit relevanten Stakeholder-Gruppen aussehen soll – das heißt, es muss identifiziert werden, welche Akteure

4 Krieger, A. (2020): Der Aufsichtsrat in der Corona-Krise: Darauf kommt es jetzt an. In: Der Aufsichtsrat, Themen-Dossier. Der Aufsichtsrat in der Krise, S. 2

5 Grund dafür ist die fehlende Ausstrahlungswirkung von § 90 Abs. 1, 2 AktG auf GmbHs

6 § 110 Abs. 1, 2 AktG

7 Vgl. Krieger, A. (2020): Der Aufsichtsrat in der Corona-Krise: Darauf kommt es jetzt an. In: Der Aufsichtsrat, Themen-Dossier. Der Aufsichtsrat in der Krise, S. 2

(beispielsweise Gesellschafter) bestimmte Informationen zwingend benötigen und welche Informationen aus der Pflicht zur Verschwiegenheit (noch) nicht nach außen in die Öffentlichkeit dringen sollen. Der Aufsichtsrat sollte zudem kontrollieren, inwiefern die Geschäftsleitung eine in Krisenzeiten gebotene intensiviertere Kommunikation mit den Kapitalgebern, typischerweise den Banken, sowie eine umfangreichere Liquiditätsüberwachung aufgesetzt hat.

Strategische Neuausrichtung in Krisenzeiten

Auch die langfristige Perspektive sollte bei allen kurzfristig umzusetzenden Maßnahmen nicht aus dem Blick geraten. Damit der Aufsichtsrat auch in Krisenzeiten seine strategische Beratungsfunktion effektiv erfüllen kann, müssen die Aufsichtsratsmitglieder sowohl das externe Branchen- bzw. Marktumfeld als auch die unternehmensinternen Ressourcen und Kompetenzen genau kennen. Verhängnisvoll wäre es etwa, im Krisenfall aus Einsparerfordernissen heraus gerade solche Investitionen oder Geschäftsbereiche aufzugeben, die für das Unternehmen zukunftsentscheidend sein können.

Regelmäßige Schulungen zu Branchenentwicklungen

Damit der Aufsichtsrat diese Aufgaben effektiv erfüllen kann, ist nicht nur bei der Zusammenstellung des Aufsichtsrats auf eine vollständige Abdeckung der benötigten Fach- und Branchenkompetenzen zu achten. Um die erforderlichen Qualifikationen zu bewahren und zu erweitern, sollten die Aufsichtsräte auch zu Branchen- und Marktentwicklungen regelmäßig Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen.⁸

Handlungsoptionen methodisch ableiten

Im Rahmen einer gemeinsam mit der Geschäftsleitung durchzuführenden Strategiesitzung sollten strategische Stoßrichtungen für die Zukunft abgeleitet werden. Helfen kann dabei der systematische Einsatz strategischer Managementinstrumente. So kann beispielsweise eine SWOT-Analyse dazu dienen, für ein bestimmtes strategisches Themenfeld unternehmensinterne Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie unternehmensexterne Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) zu identifizieren. Ergänzend kann etwa auf eine Szenarioanalyse zurückgegriffen werden.

Risikomanagement überprüfen

Zudem sollte der Aufsichtsrat gemeinsam mit der Geschäftsleitung prüfen, inwiefern das bestehende Risikomanagement des Unternehmens sich auch in der Unternehmenskrise als funktionsfähig und wirksam erwiesen hat. Gegebenenfalls müssen Risiken neu definiert, Klassifizierungen überdacht und neue Maßnahmen zur effektiveren Risikosteuerung implementiert werden.

Auch das einzelne Aufsichtsratsmitglied sollte darauf achten, dass sich das Aufsichtsratsgremium regelmäßig – beispiels-

weise durch einen festen Tagesordnungspunkt „Entwicklung der Risiken“ – Zeit nimmt, das Risikomanagement des Unternehmens kritisch zu reflektieren. Zudem sollte auch die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems selbst mindestens einmal jährlich durch den Aufsichtsrat kontrolliert werden. Orientierung bieten hierbei etwa die nach § 53 HGrG im Rahmen der Abschlussprüfung zu beantwortenden vier Fragen zum Risikomanagementsystem (Fragenkreis 4; siehe unten). Der Aufsichtsrat kann den Abschlussprüfer bei der Vorstellung des Prüfberichts gezielt zu seinen entsprechenden Einschätzungen und potenziellen Auswirkungen der identifizierten Risiken befragen:

- Hat die Geschäfts-/Konzernleitung nach Art und Umfang Frühwarnsignale definiert und Maßnahmen ergriffen, mit deren Hilfe bestandsgefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können?
- Reichen diese Maßnahmen aus und sind sie geeignet, ihren Zweck zu erfüllen? Haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass die Maßnahmen nicht durchgeführt werden?
- Sind diese Maßnahmen ausreichend dokumentiert?
- Werden die Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit dem aktuellen Geschäftsumfeld sowie mit den Geschäftsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?

Wer als Aufsichtsratsmitglied selbst Veränderungen am Markt oder unternehmensintern beobachtet, sollte zudem lieber einmal mehr auf die Aufsichtsratskollegen, die Aufsichtsratsvorsitzende und die Geschäftsleitung zugehen und etwaige Bedenken nachweislich kommunizieren. Zentrale Fragestellungen können beispielsweise sein, inwiefern die kurz- und mittelfristige Unternehmensstrategie das sich verändernde Umfeld (zum Beispiel in Bezug auf Lieferketten, Absatzmärkte, Arbeitsmarkt, Digitalisierung, neue Regulatorik) berücksichtigt und weiterhin auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell ausgerichtet ist sowie inwieweit die Finanzierungsstrategie die notwendige Flexibilität aufweist.⁹ Können entsprechende Bedenken durch die Geschäftsleitung nicht ausgeräumt werden, hat der Aufsichtsrat jederzeit die Möglichkeit, eine entsprechende Sonderprüfung in Auftrag zu geben. |

Michael Plazek-Stier, Bettina Klimke-Stripf



Hinweis: Dieser Artikel basiert größtenteils auf dem Kapitel „Worauf muss der Aufsichtsrat in Krisenzeiten achten?“ der Neuauflage des Taschenbuchs „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“. Das Institut für den öffentlichen Sektor gibt in diesem Taschenbuch konkrete Hilfestellungen für Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen. Mehr Informationen und Bestellmöglichkeit unter:

www.publicgovernance.de/ar-taschenbuch

8 Vgl. Schilha, R. (2022): Kommunikation des Aufsichtsrats in der Krise. In: Der Aufsichtsrat, Heft 1, S. 1

9 Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2023): Plötzlich Aufsichtsrat – was nun? (3. Auflage)