



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

Aus Sicht des Bremer Senators Dr. Joachim Lohse haben kommunale bzw. landeseigene Betriebe eine andere Zielsetzung als privatwirtschaftliche. Im Gespräch mit Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutert er, welche Folgen das für die Aufsichtsratsarbeit hat.

Aufsichtsrat im Zielkonflikt

Worin bestehen aus Ihrer Sicht die besonderen Herausforderungen für Aufsichtsräte kommunaler Unternehmen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Gesellschaften?

Die Herausforderung besteht vor allem darin, das Spannungsfeld zwischen den politischen Anforderungen, die man aufgrund seines Wahlamts zu vertreten hat, und dem Unternehmensinteresse, dem man in seiner Eigenschaft als Aufsichtsratsmitglied verpflichtet ist, sorgfältig auszubalancieren.

Gibt es besondere fachliche Qualifikationen, die ein Kandidat für einen kommunalen Aufsichtsrat mitbringen muss und wenn ja, welche sind das?

Wir haben in den letzten Jahren auch als Folge der Finanzkrise eine zunehmende Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit erlebt. Das betrifft insbesondere auch die kommunalen Unternehmen. Es beginnt damit, dass geeignete Personen in die Aufsichtsgremien entsendet werden. Eine Kandidatin oder ein Kandidat sollte aus meiner Sicht schon ein gewisses Maß an Branchenkenntnis und betriebswirtschaftlichem Grundverständnis mitbringen. Man muss das nicht studiert haben, aber berufliche Vorerfahrungen können wesentlich helfen, und man sollte unbedingt gezielt an Schulungen teilnehmen. Letztlich ist auch ein differenziertes Kommunikationsvermögen für die erfolgreiche Arbeit im Gremium eine wichtige Voraussetzung.

Nach Wahlen kommt es häufig zu Umbesetzungen in Aufsichtsräten. Für die neuen Mitglieder ist die Tätigkeit oft Neuland. Wie werden bzw. sollten diese auf ihre Aufgaben vorbereitet werden?

In demokratischen Strukturen gehören die von Ihnen angesprochenen Wechsel in der Besetzung von Aufsichtsräten dazu; sie sind systemimmanent. Die Freie Hansestadt Bremen bietet über die städtische Fortbildungseinrichtung spezielle Kurse an, um insbesondere die

betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu stärken. Zu Beginn der jeweiligen Legislaturperiode werden darüber hinaus Schwerpunktveranstaltungen angeboten, die die neuen Mitglieder in den Aufsichtsräten in die Grundstrukturen ihrer zukünftigen Tätigkeit einweisen. Gelegentlich wird auch aus den Aufsichtsräten der Gesellschaften der Wunsch geäußert, mit Blick auf das spezielle Unternehmen geschult zu werden. Das sind dann sehr intensive Veranstaltungen, in denen sich die Aufsichtsräte direkt mit dem Seminarleiter sowie untereinander austauschen und in hohem Maße von den Erfahrungen anderer profitieren können.

In welchem Maße sollen oder können die kommunalen Anteilseigner auf die Tätigkeit der Aufsichtsräte Einfluss nehmen?

Die Kommunen sind oft genug in mehreren Rollen gegenüber ihren Unternehmen unterwegs. In der reinen Anteilseignerrolle haben sie die Aufgabe, die langfristige Funktionsfähigkeit sicherzustellen. Wichtig ist es dabei insbesondere, dass die Unternehmen auskömmlich arbeiten. In Bremen haben wir Berichtsstrukturen etabliert, die eine Überwachung in diesem Sinne ermöglichen. Einfluss nehmen wir auf die Beteiligungsgesellschaften aber auch als Auftraggeber von Leistungen. Hier bilden die vertraglichen Vereinbarungen das Gerüst für den gegenseitigen Austausch. Zu einer ungunstigen Vermengung der Rollen kann es kommen, wenn über die Gesellschafterrolle der Kommunen Einfluss auf die Leistungsseite der Unternehmen genommen wird. Mit der Begründung „die gehören doch uns“ wird da schon mal etwas in Auftrag gegeben und nicht immer bedacht, dass zu einem Leistungsaustausch auch eine adäquate Bezahlung gehört. Angesichts der Nöte in so manchen Haushaltskassen mag das einerseits verständlich sein, es führt aber auf der anderen Seite zur Überforderung der Unternehmen und trägt zur Intransparenz bei. Hier sehe ich eindeutig die Grenzen für eine zulässige Einflussnahme.



Dr. Joachim Lohse ist seit Juni 2011 Senator für Umwelt, Bauen und Verkehr der Freien Hansestadt Bremen. Zuvor war er u.a. Leiter der Geschäftsführung des Öko-Instituts in Freiburg. Derzeit ist er Vorsitzender in den Aufsichtsräten der GEWOBA und BSAG sowie Aufsichtsratsmitglied bei Bremenports.

Matthias Koefler setzt die Themen und Gespräche für die Interviews für die Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“ um. Er ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem „Die Welt“ und „Frankfurter Rundschau“.

Sehen Sie einen Konflikt zwischen den politischen Interessen der Gemeinde und den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und falls ja, worin besteht dieser?

Letztlich sind die kommunalen Unternehmen ein Instrument der Aufgabenwahrnehmung und insofern im öffentlichen Auftrag unterwegs. Eine allzu weit überwiegende Renditeorientierung, wie sie im Schwerpunkt in privatwirtschaftlichen Gesellschaften anzutreffen ist, sollte nicht ihr Ziel sein. In erster Linie geht es um qualitativ hochwertige Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Gleichwohl benötigen auch die öffentlichen Unternehmen ein ausreichendes Maß an Überschüssen, um zukunftsfest zu sein und z.B. im erforderlichen Umfang reinvestieren zu können. Zwei anschauliche Beispiele sind hier die Forderung nach der Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum unter Verzicht auf Abschöpfung des Mietniveaus, welches der Markt hergeben würde, sowie der Wunsch nach einem attraktiven und preiswerten ÖPNV-Angebot, was mit Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen nicht immer konform geht. Hierin kann ein Widerspruch zwischen den politischen Interessen der Gemeinde und den Interessen des Unternehmens angelegt sein. Beide Interessenlagen haben ihre Berechtigung. Die Kunst besteht darin, die unterschiedlichen Positionen auszuhalten und letztlich zum Ausgleich zu bringen.

Wie hoch kann aus Ihrer Sicht der soziale und politische Druck seitens einer Kommune auf Aufsichtsratsmitglieder eines kommunalen Betriebs sein und wie kann ein Aufsichtsratsmitglied damit umgehen?

Die Erwartungshaltung des „Durchstehens“ von öffentlichen Interessen ist einfach gegeben. Dieser Druck kann durchaus erheblich sein, und es bedarf eines gewissen Stehvermögens und einer klaren inneren Haltung, mit der man diesem Druck entweder widersteht, oder ihn in geeigneter Form in die Erörterungen im Aufsichtsrat einbringt. Ein Patentrezept zum Umgang damit kann ich Ihnen leider nicht anbieten. Aber rufen Sie mich gern an, wenn Sie eine Lösung gefunden haben. Nein, im Ernst, man benötigt schon ein gewisses Kommunikationstalent, um in den öffentlichen Raum zu spiegeln, dass die Steuerung eines Unternehmens manchmal eigenen Regeln folgen muss.

Können sich daraus Interessenkonflikte für das einzelne Aufsichtsratsmitglied ergeben und wie kann es diese lösen?

Ich würde lieber von Zielkonflikten sprechen wollen. Und die sind ganz sicher gegeben. Sie können zum Beispiel dadurch entstehen, dass man politischen Wünschen der eigenen Partei oder der Wählerschaft insgesamt nicht hundertprozentig nachkommt und dadurch sein eigenes Amt beziehungsweise Mandat oder auch die Wiederwahl gefährdet. Je nach eigener – auch wirtschaftlicher – Abhängigkeit von diesem Amt oder Mandat sind die Konflikte leichter oder schwieriger zu bewältigen. Auch hier sehe ich keine Patentlösung. Ich rate an dieser Stelle immer zum Zuhören und dem Willen, die Position der jeweils anderen Seite verstehen zu wollen. Dann sind Kompromisse zum Wohle aller fast immer möglich.

Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, einzelne oder eine größere Zahl externer, nicht der Gemeinde angehörender Aufsichtsratsmitglieder zu bestellen?

Die Bestellung externer Fachleute würde ich immer als Bereicherung sehen wollen und habe dies zum Teil auch selbst ganz bewusst als Neuerung eingeführt. Sie bringen Branchenkenntnisse in die Gremien, weiten den Blick auch für Entwicklungen im weiteren Umfeld der Unternehmen und können auch mal den Finger in die Wunde legen, ohne selbst in die Debatten vor Ort verstrickt zu sein und dadurch gewisse Rücksicht nehmen zu müssen.

Wie können und müssen sich Aufsichtsratsmitglieder eines kommunalen Unternehmens in Bezug auf Haftungsfragen absichern?

Damit man sich der Risiken bewusst ist, sollten die eingangs angesprochenen Schulungen unbedingt auch das Thema Haftung umfassen. Zudem empfiehlt es sich, darauf zu bestehen, dass eine D&O-Versicherung abgeschlossen wird.

Wie schätzen Sie die Diskussionskultur in kommunalen Aufsichtsräten ein und wie kann man verhindern, dass sich der Fokus zu sehr an den politischen Diskussionen der Bürgerschaft orientiert?

Natürlich spiegeln sich die Diskussionen aus dem politischen Raum immer auch in den Aufsichtsratssitzungen wider. Ich empfinde das als selbstverständlichen Vorgang. Wichtig ist es jedoch, dass im Gremium dann auch eine Reflexion auf das jeweilige Unternehmen erfolgt. Was politisch gewünscht ist, mag praktisch nicht umsetzbar sein oder es erfordert Ressourcen, die zur Verfügung gestellt werden müssen. Wenn diese Zusammenhänge in den Aufsichtsräten erkannt werden, profitieren alle davon. Die Diskussionen

lassen sich in der Regel gut steuern, wenn die kommunalen Aufsichtsratsmandate von Vertretern der Fachressorts wahrgenommen werden, die über ihre Ressorttätigkeit mit den politischen Diskussionen vertraut sind. Schwieriger kann es werden, wenn mehrere Aufsichtsratsmandate direkt von Abgeordneten wahrgenommen werden. Dies lässt sich dann am besten durch Hinzuziehung externer Aufsichtsräte, zum Beispiel mit Branchenkenntnis oder zumindest einem stärker ökonomischen Blick, ausbalancieren.

Wie wird praktisch mit der Berichtspflicht der entsandten Aufsichtsratsmitglieder gegenüber der Gebietskörperschaft umgegangen?

Die Auskunftsrechte der Parlamente sind ja zwischenzeitlich sehr weitreichend ausgestaltet und das ist auch gut so. Die Stadtgemeinde Bremen hat einen nichtöffentlichen Controlling-Ausschuss eingerichtet, der in regelmäßigen Abständen tagt. Dort können die Belange der Beteiligungsunternehmen im geschützten Raum behandelt werden.

Inwiefern wird in kommunalen Strukturen die Verschwiegenheitspflicht zu einer Herausforderung und wie lässt sie sich wahren?

Das Interesse an Informationen aus den Unternehmen ist schon sehr groß. Es werden Fragen

aus dem parlamentarischen Raum gestellt, wenn Abgeordnete die ihnen zustehenden Aufsichtsrechte wahrnehmen wollen. Es kann aber vorkommen, dass clevere Mitkonkurrenten versuchen, auf diesem Wege schützenswerte Daten zu erfragen, um sich wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen. Das ist natürlich nicht akzeptabel. Deshalb sollten die Abgeordneten regelmäßig auf ihre Verschwiegenheitspflicht hingewiesen werden. Auch das schützt aber leider nicht immer vor Indiskretionen.

Wie werden in kommunalen Aufsichtsräten die Effizienzprüfung und die Fortbildung sichergestellt?

In Bremen hat der Senat ein Regelwerk für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung beschlossen. Dieser Public Corporate Governance Kodex beinhaltet auch das Instrument des Leistungsberichts des Aufsichtsrats an den Gesellschafter. Ein Element dieses Berichts ist die Frage nach der Effizienz der Arbeit des Gremiums. Der Kodex verpflichtet die Aufsichtsratsmitglieder darüber hinaus zur persönlichen fachlichen Fort- und Weiterbildung. Natürlich lebt das dann auch von den entsprechenden Weiterbildungsangeboten. ■

Eine gekürzte Fassung dieses Interviews ist erschienen in Heft 02/2019, S. 25.