Aufsichtsräte in Stadtwerken: Allrounder gefragt

Sabine Löbbe* über die sehr wichtige und wahrlich schwierige Aufgabe, ein guter Aufsichtsrat zu sein.

Bild: Fotolia.com, Dmitry Rukhlenko

Herbert Grönemeyer beschrieb schon 1989 die heutige Energiewirtschaft: „... Wir hauen uns ohnmächtig auf die Köpfe, stellen uns einfach blind, Räume werden enger, jede Ordnung verschwimmt ...“

Was sind Ziele und Strategien des Unternehmens? Wo können wir wachsen, wo effizienter werden? In welche Erzeugungstechnologie investieren? Wie in den Netzen Rendite erwirtschaften, die erneuerbaren Energien integrieren und das Smart Grid entwickeln, Konzessionen erneuern oder gewinnen? Wie die Kunden halten und den Markt für Energieeffizienz erschließen? Was machen wir allein, wo kooperieren wir mit wem? Diese Fragen müssen professionell und zügig beantwortet werden, gleichzeitig wachsen die Ansprüche der Bürger, bei infrastrukturellen Fragen mit entsprechend längeren Projektlaufzeiten beteiligt zu werden.

Die Basis für die Besetzung von kommunalen Aufsichtsräten ist vielfältig und begrenzt

Fragt sich, welche Rolle da Aufsichtsräte spielen. Klar ist: Die Gesellschafterversammlung entscheidet über grundsätzliche Weichenstellungen, die Geschäftsführung leitet das Unternehmen, und der Aufsichtsrat – kontrolliert und entscheidet. Dabei ist er den Unternehmensinteressen verpflichtet, was nicht immer im Einklang mit den Interessen der Kommune steht: Geht es zum Beispiel um wettbewerbsfähige Preise oder um möglichst niedrige Energiepreise für Bürger und Industrie? Und: Das Weisungsrecht der Kommune kann dem Wohl des Unternehmens konträr gegenüberstehen. Eine Verschwiegenheitspflicht besteht – im Wettbewerb zu Recht – gegenüber der Kommune, nicht aber – natürlicherweise – gegenüber dem Gesellschafter.

Wenn zum Beispiel eine mittelgroße Stadt 39 Ausschüsse, Aufsichtsräte und Kommissionen mit 45 Ratsmitgliedern plus sachkundigen Bürgern besetzt, versammeln sich unterschiedliche Erfahrungen und Interessen: Sitzungsprofis und Experten, Neulinge und Ausschuss-Erfahrene, die „kommunalen Finanzoptimierer“ wie auch die „Energie-Wendler“. Dazu vielleicht Vertreter weiterer Aktionäre mit fachlicher Kompetenz und Renditeerwartungen und schließlich – je nach Größe des Unternehmens – die Arbeitnehmervertreter.

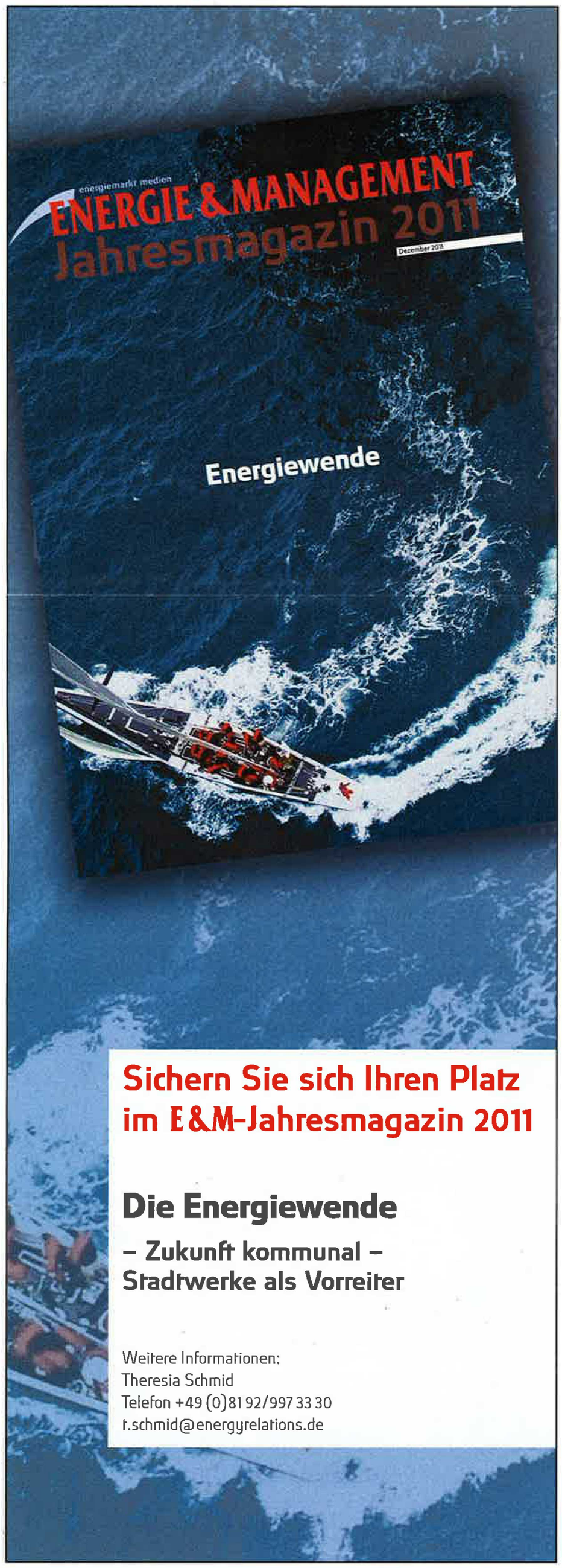
Was braucht es, um in diesem Kontext zu erfolgsträchtigen Entscheidungen zu kommen?

Die richtigen Aufsichtsratspersönlichkeiten haben Charakter, Rückgrat und emotionale Kompetenzen; sie können der Geschäftsführung kritisch gegenübertreten und nachfragen. Neben Unabhängigkeit ist eine persönliche Verbundenheit mit der Branche und den Zielen des Unternehmens nötig. Ein Aufsichtsratsmitglied braucht Zeit; es muss durch eigene Sachbeiträge die Arbeit des Gremiums fördern. Es verletzt seine Pflichten, wenn es versäumt, sich Informationen einzuholen oder wenn es zu spät auf unvorhergesehene wirtschaftliche Entwicklungen des Unternehmens reagiert. Dazu braucht es betriebswirtschaftliche, organisatorische und rechtliche Expertise, um sich auch ohne fremde Hilfe ein Urteil bilden zu können. Neben hoher Formalqualifikation ist unternehmerische (Führungs-) Erfahrung unabdingbar.

Oftmals unterschiedliche Priorisierung der „Rolle und Bedeutung von Gemeinwohlorientierung“

Gute Aufsichtsratsarbeit braucht schließlich eine angemessene Vergütung der beachtlichen Leistung, die gefordert wird. Hier gibt es im Einzelfall einen Anpassungsbedarf.

Die richtige Aufsichtsrats-Zusammensetzung ist charakterisiert durch fachliche Expertise und Erfahrung der Mitglieder sowie die repräsentative Verankerung in kommunalen Gremien. Attraktiv ist sicher auch, das Team um Externe zu ergänzen, die fachliche Kompetenz, unternehmerische Erfahrung und die alleinige Orientierung an den Interessen des Unternehmens mitbringen. Sie bereichern die Entscheidungsfindung inhaltlich und prozessual und tragen damit dazu bei, Aufsichtsratsarbeit an die neuen Anforderungen anzupassen.

Die optimale Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung benötigt ein klares, gemeinsam getragenes Verständnis zu Rolle und Aufgaben des Gremiums und zu den Anforderungen an das Stadtwerk. In der Praxis gibt es da Verbesserungsmöglichkeiten, oft wegen unterschiedlicher Priorisierungen in den Dimensionen „Rolle und Bedeutung von Gemeinwohlorientierung“, den finanziellen Zielen, Wachstumszielen, ökologischen Zielen, Beiträgen zur Regionalentwicklung oder der anzustrebenden Risikoposition. Wenn das geklärt ist, sollten die von der Geschäftsführung vorgelegten Ziele und Strategien der Stadtwerke begutachtet und genehmigt werden. Usancen des Umgangs miteinander und auch Überforderung führen gelegentlich zu Schuldzuweisungen und Konflikteskalation, was die Entscheidungsfindung blockieren kann. In solchen Fällen hilft eine explizite Klärung. Hierzu gehören Regeln, welche Themen im Aufsichtsrat beraten werden, wie mit dem Widerspruch von Verschwiegenheitspflicht und Weisungsrecht konkret umzugehen ist, was an den Stadtrat oder die Öffentlichkeit heranzutragen ist. Im Ergebnis führt eine vertrauensvolle Aufsichtsratsarbeit zu schnelleren, eindeutigeren und stabileren Entscheidungen. Und zu guter Letzt: Ein guter Aufsichtsrat braucht eine starke Geschäftsführung, die Entscheidungen zu den richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt herbeiführt. E&M

* Dr. Sabine Löbbe, Löbbe Consulting, Partner utility consulting group, Lörrach