

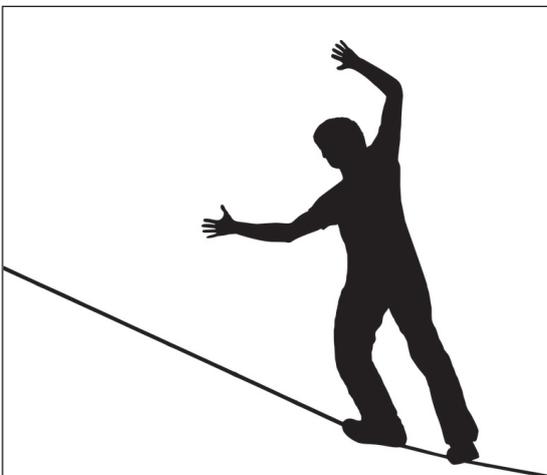
DREAMTEAM GESUCHT: EFFEKTIVER AUFSICHTSRAT UND STARKE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Wenn Deutschland das Energiewende-Experimentierfeld der Welt ist, sind die Geschäftsführer und Aufsichtsräte deutscher Stadtwerke Kontrolleure, Entscheider und Labormäuse in einem. Oftmals divergierende kommunalpolitische, finanzielle, energie-, sozial- und wirtschaftspolitische Ansprüche erfordern hohe Professionalität. Auch Verwaltungsräte vieler Schweizer EVU sind in ähnlicher Situation.

Löbbiconsulting begleitet Geschäftsführung und Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, wenn es um eine möglichst effiziente und effektive Zusammenarbeit dieser Organe geht.

Große Herausforderungen für Stadtwerke-Aufsichtsräte

Wenn es gilt, wichtige Entscheidungen zu treffen...



Rund 15.000 Menschen tragen heute Verantwortung als Mitglied im Aufsichtsrat eines deutschen Stadtwerks. Komplexität und Widersprüche der Entscheidungen nehmen zu, der Wunsch nach kommunaler (Mit-) Bestimmung und Bürgerbeteiligung in energiewirtschaftlichen Belangen wächst. Kompetenz und Verantwortung müssen sich dabei die Waage halten. Viele Aufsichtsräte sind für diese Aufgabe gut gerüstet, oft ist aber auch Verbesserungspotential vorhanden. Zwei Aspekte spielen dabei eine Rolle: die Besetzung des Aufsichtsrates mit „den Richtigen“ und die effektive und effiziente Zusammenarbeit im Gremium.

Die Basis für die Besetzung von kommunalen Aufsichtsräten ist vielfältig und begrenzt zugleich. In einer mittelgroßen Stadt fanden wir 39 Ausschüsse, Kommissionen und Aufsichtsräte, die mit 45 Ratsmitgliedern zu besetzen waren. Dazu gehörte auch der Aufsichtsrat der Stadtwerke, in dem sich üblicherweise Sitzungs-Profis und -Experten, Neulinge und Ausschuss-Erfahrene, Mitglieder mit mehr oder weniger energie- und kommunalwirtschaftlicher Kompetenz und unterschiedlicher energiepolitischer Zielrichtung zusammenfinden. Hinzu kommen oft Vertreter weiterer Aktionäre mit fachlicher Kompetenz und Renditeerwartungen sowie Arbeitnehmervertreter. Die Anforderungen sind dabei hoch: Persönliche Qualifikationen und emotionale Kompetenzen, zeitliche Verfügbarkeit, Kenntnisse, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe zu verstehen und sachgerecht beurteilen zu können¹, berufliche Erfahrung und Sachkompetenz gehören hierzu.

Darüber hinaus muss das kommunale Aufsichtsratsmitglied in der Praxis oft mit Dilemmata umgehen:

- > Öffentliche Interessen vs. Wettbewerb: Der Gemeinderat hat Weisungsrechte, die nicht immer im Einklang stehen mit dem Wohl der Stadtwerke, dem das Aufsichtsrats-Mitglied verpflichtet ist. Ein klassisches Beispiel: eine Preiserhöhung dient – wenn sie im Wettbewerbsumfeld

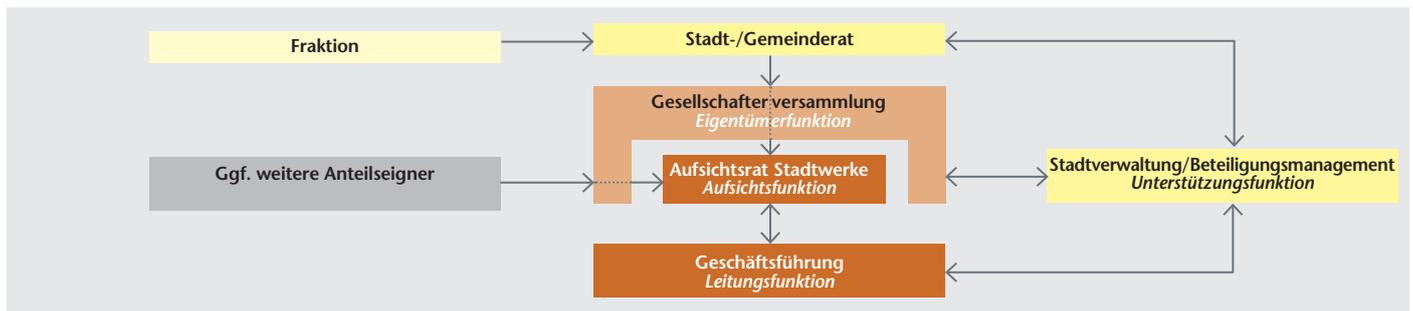
1) Quelle: Amtliche Sammlung der Entscheidungen des BGH 85, 293, 295

angezeigt ist - der Ergebnissicherung der Stadtwerke, sorgt aber bei den Bürgern für höhere Ausgaben und passt also möglicherweise nicht zu sozialpolitischen Zielen.

- > Verschwiegenheit versus Informiertheit: Das Mitglied des Aufsichtsrats ist zur Verschwiegenheit verpflichtet – nicht aber gegenüber dem Gesellschaftervertreter Stadt. Die vom Gemeinderat daraus abgeleiteten Informationsforderungen sollten wiederum nicht dazu führen, daß Informationen „auf dem Marktplatz“ landen, um die Stadtwerke im Wettbewerb zu schützen. Eine Geschäftsführung mit möglichst hoher Entscheidungsbefugnis und beratende Ausschüsse (Beispiel Preispolitik) sind hier Lösungsansätze.

Angesichts dieser „Minenfelder“ ist ein souveräner, kompetenter Aufsichtsrat, der sich auch in kritischen Situationen nicht auseinander dividieren lässt, umso wichtiger. Eine sorgsame Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und eine konstruktive Diskussionskultur tragen maßgeblich zur Qualität der Entscheidungsfindung bei.

Funktion und Rolle des Aufsichtsrates im Beziehungsgefüge von Stadtwerken



Ein Projektbeispiel: Aktionärs-Ziele und Unternehmensstrategie im Aufsichts- und Verwaltungsrat

Der Geschäftsführer eines Stadtwerks mit kommunalem Mehrheitseigentümer und Minderheitsbeteiligung eines größeren EVU suchte einen Ansatz für eine effizientere und effektivere Arbeit „seines“ Aufsichtsrates. Unterschiedliche Aktionärs-Ziele und Anforderungen an die Unternehmensstrategie wurden vermutet. Meinungsunterschiede und Detaildiskussionen drohten, die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens einzuschränken. Die Geschäftsführung sah die Gefahr, daß die anstehende Diskussion der vom Unternehmen ausgearbeiteten Strategie unter diesen Vorzeichen leiden könnte. Dies veranlasste ihn und den Vorsitzenden des Aufsichtsrates dazu, gemeinsam mit Löbbe Consulting das Gremium durch gezielte Arbeit am eigenen Selbstverständnis und an einigen inhaltlichen Fragen zu unterstützen.

Ziele des Projektes: gemeinsames Selbstverständnis, Ziele und Strategie

Mit der Geschäftsführung und dem Aufsichtsratsvorsitzenden wurden folgende Ziele für das Projekt vereinbart:

- > Entwicklung eines klaren, gemeinsam getragenen Rollenverständnisses zu den Aufgaben von Aufsichtsrat und Geschäftsführung (in Abgrenzung zum Rat der Stadt bzw. seinen Gremien);
- > Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des Aufsichtsrates zu wesentlichen Zielen und Anforderungen an die Stadtwerke;
- > Begutachtung und Kommentierung der Ziele und Strategie der Stadtwerke und Klärung eines möglichen Handlungsbedarfs.

Vorgehensweise: sorgfältig, maßgeschneidert, integrativ

Aufsichtsratsmandate bei kommunalen Eigentümern „funktionieren“ anders



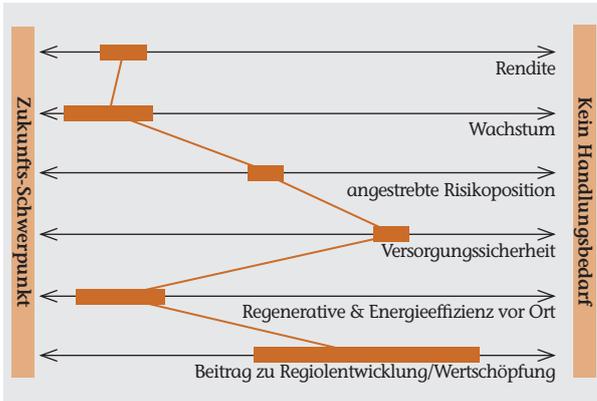
In **Einzelinterviews** mit der Geschäftsführung und allen Aufsichtsratsmitgliedern wurden Interessen, Erwartungen und Ziele, sowie Stärken und Schwächen in der Funktionsweise des Aufsichtsrates erhoben. Zum Ergebnis gehörten folgende Befunde:

- > Unterschiedliche parteipolitische Interessen der kommunalen Vertreter sorgten für Meinungsverschiedenheiten und blockierten die Entscheidungsfindung, ob in der Preispolitik, dem Ausbaupfad in der Erzeugung, bei Maßnahmen für mehr Effizienz oder bei Personalfragen.
- > Der private (Minderheits-) Aktionär begleitete kritisch-konstruktiv und geradezu väterlich die Entscheidungsfindung. Dabei war der Rat des „Großen“ von den „Kommunalen“ einerseits geachtet und gern gehört, andererseits wurde er mit Misstrauen beäugt, da etwa überhöhte (Gewinn-) Ziele oder Eigeninteresse vermutet wurden.
- > Schließlich konnten die langjährigen Aufsichtsratsmitglieder in den Diskussionen auf ein Repertoire gewohnter Verhaltensweisen zurückgreifen und so ihren Einfluss ausüben, während neu hinzugekommene Mitglieder unsicher waren und die eigene Rolle zunächst finden mussten.

In einem **ersten Workshop** wurde diese Bestandsaufnahme präsentiert, um darauf aufbauend – in einem von Löbbe Consulting maßgeschneiderten und spezifischen Vorgehen - ein gemeinsames Selbstverständnis des Aufsichtsrats zu erarbeiten. Für die Zukunft wurden Eckpunkte der Zusammenarbeit vereinbart. Zu den Vereinbarungen gehörten z.B.:

- > eine Referenz auf die Basis: rechtliche Grundlagen, Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung des Aufsichtsrates, ...;
- > ein Fokus der Aufsichtsratsarbeit auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens, nicht auf operatives Geschäft;
- > eine Konzentration auf Aufsicht, Kontrolle und strategische Beratung der Geschäftsführung und eine Klärung des Zusammenspiels des Aufsichtsrats mit dem Stadtrat und mit dem Beteiligungsmanagement der Stadt;
- > eine Aussage zu den Zielen der Gesellschaft und zur Verpflichtung auf bestimmte Stakeholder;
- > Richtlinien zum Umgang mit der Vertretung von getroffenen Entscheidungen in der Öffentlichkeit.

Beispiel für Ziele der Aktionäre: Transparenz über Bandbreite und Prioritäten im Aufsichtsrat herstellen



Im **zweiten Workshop** wurden die Ziele, die die Anteilseigner mit ihren Stadtwerken verfolgen, entwickelt. Kommunale Vertreter im Aufsichtsrat haben häufig Anliegen in der Haushalts-, Energie-, Sozialpolitik und der Regionalentwicklung mit auf der Agenda. Diese konkurrieren untereinander und drücken sich in ganz handfesten Zielkonflikten mit Bezug zu den Stadtwerken aus. Diese können nicht ein für allemal ausgeräumt werden, ein Verständnis für unterschiedliche Positionen verhilft aber erfahrungsgemäß in der nächsten Diskussion bei der Lösungsfindung. Und das Primat „der Aufsichtsrat handelt zum Wohle des Unternehmens“ ermöglicht in diesem Zusammenhang entsprechende Prioritätenbildungen. Mögliche Zieldimensionen zeigt die Abbildung links.

Auf dieser Basis konnte dann die von der Geschäftsführung vorgelegte Strategie abschließend diskutiert und verbindlich vereinbart werden.

Im **Ergebnis** waren Eckpunkte der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung vereinbart und die Unternehmensstrategie verabschiedet.

Ziel: Zu Entscheidungen kommen und sie gemeinsam tragen



Lessons learnt

Ein effektiver und effizienter Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat, der optimal mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet, benötigt ein klares, gemeinsam getragenes Verständnis zu den Anforderungen an das Stadtwerk und zu Rolle und Aufgaben des Gremiums. Andernfalls kann die Entscheidungsfindung im Einzelfall blockiert werden. In solchen Fällen hilft eine sorgsame Klärung. Unsere Erfahrung aus solchen Projekten zeigt:

- > Die externe Begleitung dieses Weges durch maßgeschneiderte Moderation und fachlichen Input hat als Katalysator problemlösend gewirkt und für eine Entlastung aller Beteiligten gesorgt.
- > Im Ergebnis führt eine vertrauensvolle, verbindliche Aufsichtsratsarbeit auf hohem Qualitätsniveau zu schnelleren, eindeutigeren und stabileren Entscheidungen.
- > Die Gefahr, nicht die richtigen Themen zu behandeln und sich nicht an Kleinigkeiten und Operativem aufhalten zu lassen, sinkt.
- > In jedem Fall braucht ein guter Aufsichtsrat eine starke Geschäftsführung, die Entscheidungen zu den richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt herbeiführt!

Partner der:

Utility Consulting Group

www.ucgroup.de

Ich bin an Ihrer Meinung interessiert und würde mich über ein Feedback zu diesen und weiteren Themen freuen.

Dr. Sabine Löbbe

Obereckstr. 20
D-79539 Lörrach
Telefon +49 (0)7621.422662
info@loebbeconsulting.de