

# 8. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance 2021

## „Die Bedeutung von Beteiligungsmanagement, Aufsichtsräten und (Muster-) Kodizes auf dem Weg zu guter Corporate Governance“



Prof. Dr. Michèle Morner, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer; Prof. Dr. Claudia Leimkühler NBS Northern Business School Hamburg; Carl-Stefan Imo, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

90 Expertinnen und Experten aus Verwaltung, Wissenschaft und Beratung trafen sich am 12. und 13. April 2021 online an der Deutschen Universität für

Verwaltungswissenschaften Speyer, um über ein zukunftsfähiges Beteiligungsmanagement von öffentlichen Unternehmen und die damit verbundenen Chancen auf der Ebene von Städten und Kommunen sowie Bund und Ländern zu diskutieren. Im Mittelpunkt standen dabei die Bedeutung von Agilität und Resilienz in öffentlichen Unternehmen, die Rolle eines Public Corporate Governance-Kodexes sowie die Rolle von Aufsichtsräten und des Beteiligungsmanagements an der Schnittstelle zwischen Kernverwaltung und Unternehmen.

### I. Agilität und Resilienz als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit öffentlicher Unternehmen

Die Tagung widmete sich zunächst den aktuellen Herausforderungen im Beteiligungsmanagement öffentlicher Unternehmen. Diese liegen nicht nur im Umgang mit der Corona-Pandemie, sondern auch in den weiterhin noch immer aktuellen Megatrends wie Migration, Digitalisierung, Klimawandel und der damit einhergehenden Mobilitätswende. Um diese und andere komplexe Herausforderungen („Wicked Problems“) handhaben zu können, ist eine zukunftsfähige Organisation erforderlich. Diese muss sich unter anderem durch Agilität und Resilienz auszeichnen, wie Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill und Dr. Hermann Janning in ihrem Eröffnungsvortrag ausführten. Ein agiles Unternehmen verfügt über die Fähigkeit, sich kurzfristig auf neue Problemlagen und disruptive Entwicklungen immer wieder neu einzustellen und diese auch adäquat schnell handhaben zu können. Dabei gerät die klassische, noch auf Max Weber

zurückgehende, Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung immer mehr unter Druck. Statt Hierarchie, Ressortprinzip, Arbeitsteilung und Dienstweg müssten neue Formen der Zusammenarbeit gefunden werden, um den komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Agilität erfordert jedoch gleichzeitig, laut Prof. Dr. Hill, auch immer Resilienz, d. h. eine gewisse Widerstandsfähigkeit bzw. die Fähigkeit, Bewältigungsstrategien im Falle von Rückschlägen oder Krisen zu entwickeln.

### II. Public Corporate Governance Kodizes – Korsett oder Stütze?

Der aktuelle Public Corporate Governance Kodex des Bundes wurde von Stefan Ramge, Leiter der Abteilung Beteiligungen, Bundesimmobilien und Privatisierungen vom Bundesministerium für Finanzen vorgestellt. Die besondere Verantwortung der öffentlichen Unternehmen – insbesondere diejenige des Bundes – wurde dabei herausgestellt. Die damit verbundenen Aufgaben seien dabei nicht statisch, sondern müssten in regelmäßigen

#### INHALT

- I. Agilität und Resilienz als Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit öffentlicher Unternehmen
- II. Public Corporate Governance Kodizes: Korsett oder Stütze?
- III. Aufsichtsräte an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kernverwaltung
- IV. Fazit

#### Keywords

Agilität; Aufsichtsrat; Beteiligungsmanagement; Public Corporate Governance Kodex; Resilienz; Wicked Problems

Abständen überprüft werden. Für die Überprüfung und den Dialog mit den Stakeholdern bedürfte es eines regelbundenen Grundverständnisses, aber auch eine für diese Prozesse notwendige Offenheit der Regeln.

Auf der an den Vortrag von Herr Ramge anschließenden Podiumsdiskussion stand die Rolle von (Muster-) Kodizes für eine gute gelebte Corporate Governance im Mittelpunkt. Einigkeit herrschte dabei, dass ein Kodex per se noch keine gute gelebte Corporate

Governance garantiert. Prof. Dr. Dörte Diemert, Stadtkämmerin in Köln, betonte, wie wichtig es sei, die Stakeholder in den Erstellungsprozess eines Kodex mit einzubeziehen. Nur so könnten Regelungen entstehen, die in der Praxis auch gelebt werden. Ein zu anspruchsvoller PCGK sei vor diesem Hintergrund eher kontraproduktiv und der Öffentlichkeit nur schwer zu vermitteln. Es gelte vielmehr, die Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Unternehmen zu berücksichtigen, für die der Kodex gelte. Dabei könne der Musterkodex nur als Anregung dienen, die PCGKs der jeweiligen Gebietskörperschaften an die jeweiligen Verhältnisse vor Ort anzupassen. Dies gelte insbesondere in Anbetracht der schier großen Größe des Musterkodexes mit mehr als 170 Regelungen, die – wie Dr. Frank Claus, Dialogberater IKU Dortmund, bestätigte – nie alle gleichzeitig gelebt werden könnten.

Der Begründer des Musterkodexes, Prof. Dr. Ulf Papenfuß von der Zeppelin Universität forderte in diesem Sinne gar einen Preis für das Nichteinhalten von Regeln bzw. der entsprechenden Erklärung dazu, dem so genannten „Explain“ des zugrunde liegenden Comply-Or-Explain-Prinzips. Dieses Prinzip stammt vom Corporate Governance Kodex der Privatwirtschaft, bei dem die börsennotierten Unternehmen laut Aktiengesetz ihre Entsprechung mit dem Kodex veröffentlichen bzw. ihre Nicht-Entsprechung mit dem Kodex begründen müssen. Die Idee dabei ist, dass die Investoren aufgrund dieser Information selber entscheiden können, ob sie trotz Regelbruch noch weiter in das Unternehmen investieren möchten. Da der Steuerzahler diese Möglichkeit nicht hat, ist eine Übertragung auf den öffentlichen Sektor dagegen nicht so einfach möglich, führte Prof. Dr. Morner aus.

Dennoch dürfen Regeln nicht statisch gestaltet werden, sondern müssten auch an veränderte Rahmenbedingungen anpassbar sein, wie u. a. Ulf Middelberg, Geschäftsführer bei den Leipziger Verkehrs Betrieben und der Leipziger Versorgungs- und Verkehrs-

gesellschaft feststellte. Hierbei sollte Wert auf eine „lernende Organisation“ gelegt werden. Im Mittelpunkt stehen dann nicht die einzelnen Regeln, sondern die Prozesse, wie diese entstehen und umgesetzt werden. Nur so kann eine gute Unternehmenskultur entstehen, die wesentliche Grundlage für eine gelebte gute Corporate Governance ist.

### III. Aufsichtsräte an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kernverwaltung

Auf dem Panel zum „Zukunftsfähigen Beteiligungsmanagement als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kernverwaltung“, das mit Beteiligungsmanagern aus Leipzig, Frankfurt, Darmstadt und Hamburg besetzt war, rückten die Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen in den Fokus. Dabei wurde betont, dass ein Aufsichtsmandat in einem kommunalen Unternehmen mindestens genauso anspruchsvoll sein kann, wie in einer großen Aktiengesellschaft. Wichtig hierbei sei insofern eine angemessene Ausstattung des Beteiligungsmanagements mit personellen und finanziellen Ressourcen, um die anfallenden Aufgaben erfüllen zu können – so Dr. Jörg Arzt-Mergemeier, Leiter Grundsatz- und Querschnittsfragen, Finanzbehörde Hamburg. Hierbei spielen u. a. die Aufsichtsräte der Unternehmen eine wichtige Rolle. Insbesondere bei Unternehmen der öffentlichen Daseinsvorsorge haben sie neben der Überwachungs- auch eine Vermittlungsfunktion zwischen Gebietskörperschaft (Bund, Land oder Kommune) und Gesellschaft und sorgen so für Akzeptanz und Legitimität öffentlicher Unternehmen. Voraussetzungen für eine professionelle Aufsichtsratsarbeit sind deshalb neben politischem Sachverstand fachliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und die Aufsichtsräte müssen entsprechend qualifiziert sein. So weist Lars Scheider, Leiter des Beteiligungsmanagements von Frankfurt, in seinem Impulsvortrag auf die Bedeutung der Schulung der Aufsichtsratsmitglieder hin.

Auch Prof. Dr. Michèle Morner zeigte die Bedeutung von Qualifizierungsmaßnahmen für Aufsichtsräte auf. Ihre Studie weist darauf hin, dass insbesondere das sogenannte „T-Shaped“-Knowledge der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder gefördert werden müsse, d. h. Wissen, in dem sowohl eine Basis von breitem allgemeinem Wissen z. B. inklusive betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse enthalten ist, das aber auch jeweils unterschiedliche Spezialkenntnisse der verschiedenen Aufsichtsratsmitglieder enthält. Das gemeinsame Basiswissen schafft dann die Grundlage für die Verständigung der Aufsichtsratsmitglieder und deren Austausch ihrer Spezialexpertisen. Nicht jedes Aufsichtsratsmitglied muss also alles wissen, sondern „nur“ in der Lage sein, seine Aufsichtsratskollegen und deren Expertenwissen zu verstehen bzw. seine eigene jeweilige Expertise in die Diskussion einzubringen. In der Organisationsforschung spricht man hier von „Optimaler kognitiver Distanz“. Diese Sichtweise rückt das Funktionieren des Aufsichtsrats als Team wieder verstärkt in den Mittelpunkt.

### IV. Fazit

Die 8. Speyerer Tagungen zu Public Corporate Governance hat sich mittlerweile als Public Corporate Governance-Tagungsreihe in Deutschland etabliert und ist eine bedeutsame Plattform für den Austausch von Politik, Verwaltung und Wissenschaft geworden. Auch im virtuellen Format gab es eine intensive Nutzung der Vernetzung und Diskussion in virtuellen Meeting-Räumen sowie des Austausches im Rahmen einer digitalen Weinprobe zum Abschluss der Tagung.

Im kommenden Jahr findet die 9. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance am 4./5. April 2022 an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer statt. Weitere Informationen folgen unter: <https://www.uni-speyer.de/weiterbildung/>