

## ANSICHTSSACHE

# Der Graben zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

**Börsen-Zeitung, 20.10.2017**  
Der Aufsichtsrat überwatcht die Arbeit des Vorstands. Keine leichte Aufgabe, wie nicht zuletzt aktuelle Negativschlagzeilen in den Medien belegen. Ist das Unternehmen Gegenstand behördlicher Untersuchungen oder werden ihm schwerwiegende Vergehen vorgeworfen, dann geraten auch die Aufsichtsräte als Chefkontrolleure in den Fokus. Unsere aktuelle Befragung von Aufsichtsräten, die Hengeler Mueller gemeinsam mit Heiner Thorborg durchgeführt hat, zeigt, dass sich die Gremienmitglieder darüber bewusst sind: 80 % der befragten Aufsichtsräte halten das Haftungsrisiko für sehr relevant oder relevant. Immerhin noch 63 % schätzen auch das Reputationsrisiko als sehr relevant oder relevant ein. Doch wie lässt sich das Risiko durch die Aufsichtsräte managen?

### Informationsquelle Vorstand

Ein Kernproblem ist, die potenziell kritischen Themen im Rahmen der Interaktion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zuverlässig zu identifizieren und offen zu diskutieren. Allerdings: Eine Identifikation von Problemen beginnt bereits bei den Themen, die überhaupt auf die Tagesordnung kommen. Unsere Befragung verdeutlicht, dass bei fast der Hälfte der Aufsichtsgremien die Themen gleichermaßen von Aufsichtsrat und Vorstand vorgegeben werden. Doch immerhin noch bei knapp jedem fünften Aufsichtsrat werden diese maßgeblich vom Vorstand vorgeschlagen. Der Aufsichtsrat ist dann darauf angewiesen, dass der Vorstand proaktiv Problemthemen ansprechen will und im Rahmen der Agenda frühzeitig und adäquat zur Diskussion stellt. Gesetzlich geregelt ist: „Der Aufsichtsrat kann vom Vorstand jederzeit einen Bericht verlangen über Angelegenheiten der Gesellschaft, über ihre rechtlichen und geschäftlichen Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie über geschäftliche Vorgänge bei diesen Unternehmen, die auf die Lage der Gesellschaft von erheblichem Einfluss sein können.“ Nach dem Gesetz haben dann seine „Berichte (...) den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft zu entsprechen“. Doch schon eine potenzielle Nachfrage setzt voraus, dass es ein Bewusstsein darüber gibt, welche sensiblen Themen einer Befassung wert sind.

Der Vorstand ist die dominierende Informationsquelle für die Aufsichtsräte: Etwa 90 % der befragten Aufsichtsräte nutzen den Vorstand sehr häufig oder häufig als Informationsquelle. Führungskräfte unterhalb des Vorstands dienen demgegenüber nur selten als Informationsquelle. Etwa 60 % der Aufsichtsräte gaben an, dass dies nur gelegentlich, selten oder nie der Fall sei.

Auf die Möglichkeit, im Rahmen passender und zulässiger Formate wie Aufsichtsratssitzungen oder Strategie-Meetings einen unmittelbaren Eindruck aus dem Unternehmen zu erhalten, wird somit von den Unternehmen häufig verzichtet.

Der Aufsichtsrat recherchiert auch nicht durchgängig selbst: Nur knapp 37 % der befragten Aufsichtsräte tun dies sehr häufig oder wenigstens häufig. Wiederum knapp die Hälfte der Befragten nutzt gelegentlich externe Experten, etwa jeder Vierte sogar selten bis nie. Der Vorstand bleibt das primäre Nadelöhr der Informationsaufnahme des Aufsichtsrats und sein Einfluss auf die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats ist damit groß.

Der britische Corporate Governance Kodex dagegen hält explizit fest, dass Board-Mitglieder, insbesondere die mit den deutschen Aufsichtsräten vergleichbaren Non-Executive Directors, Zugang zu unabhängiger Beratung auf Unternehmenskosten erhalten (Absatz B.5.1), um ihre Überwachungsfunktion bestmöglich wahrzunehmen. Damit könnte kompensiert werden, dass der Aufsichtsrat aufgrund der Begrenzung seiner Mitgliederzahl und des fehlenden eigenen Personals zwangsläufig begrenzte Kompetenzen hat.

### Fehlende Kompetenz im AR

Dies ist nicht nur bei der Identifikation von Krisenthemen wichtig. Auch die Beurteilung von strategischen Fragen wie etwa die korrekte Einschätzung der Auswirkungen der digitalen Transformation erfordert spezielles Wissen. Knapp 70 % der befragten Aufsichtsräte halten das Thema für sehr wichtig oder wichtig. Die eigene Kompetenz des Aufsichtsrats schätzt dagegen nur etwa ein Drittel als sehr hoch bzw. hoch ein. Ohne detaillierte Informationen und grundlegende Kenntnisse ist eine unabhängige Meinungsbildung und eine darauf aufbauende Beratung und Kontrolle des Vorstands schwierig.

Eine fundierte Meinung und tiefe Kenntnisse des Unternehmens sind auch für den Dialog zwischen Aufsichtsräten und Investoren sinnvoll, den der Deutsche Corporate Governance Kodex anregt. Hier ist die Meinung unter den Aufsichtsräten kontrovers: 24 % sehen ihn sehr positiv oder positiv, ebenfalls 24 % sehr negativ oder negativ und 39 % sind unentschieden.

Insgesamt wird der Spagat zukünftig sein, auf der einen Seite die dualistische Rollenteilung in Aufsichtsrat und Vorstand beizubehalten, gleichzeitig aber auch den Aufsichtsräten einen unabhängigen Zugang zu allen für sie relevanten Informationen aus dem Unternehmen zu gewährleisten. Die Briten haben hier wenig Berührungspunkte: Um die Unternehmenskultur zu bewerten, empfiehlt das britische Financial Reporting Council (FRC) dem Board unter anderem einen Gang durch die Unternehmensräume und den Non-Executive Directors gar als Mentoren für mittlere Führungskräfte zu dienen. Auch wenn das für deutsche Verhältnisse noch ungewöhnlich ist: Vielleicht ist die angekündigte Überarbeitung des Deutschen Corporate Governance Kodex in Richtung eines Best Practice Guide auch eine Gelegenheit, nicht nur über die Zweckmäßigkeit neuer und alter Regeln nachzudenken, sondern sich auch über eine wirksamere und zuverlässigere Umsetzung der Aufsicht durch den Aufsichtsrat Gedanken zu machen.

.....  
Daniela Favocchia ist Partnerin der Rechtsanwaltssozietät Hengeler Mueller, Heiner Thorborg ist Personalberater.

In dieser Rubrik veröffentlichen wir Kommentare von führenden Vertretern aus der Wirtschafts- und Finanzwelt, aus Politik und Wissenschaft.

.....  
VON DANIELA FAVOCCIA UND  
HEINER THORBORG  
EINE UMFRAGE ZEIGT: DIE WIRKSAME  
KONTROLLE DES VORSTANDS DURCH  
DEN AUFSICHTSRAT IST OFTMALS  
NICHT GEWÄHRLEISTET.  
.....