

Deutscher  
AnwaltSpiegel

Ausgabe 20 // 5. Oktober 2011

[www.deutscher-anwaltspiegel.de](http://www.deutscher-anwaltspiegel.de)

*Das Online-Magazin für Recht, Wirtschaft und Steuern*



In dieser Ausgabe finden Sie Beiträge aus den Bereichen:

*Bericht aus Karlsruhe • Corporate Governance/Aufsichtsrat • E-Commerce  
Rechtsmarkt • Strategic Legal Management*

Außerdem in den Servicerubriken: Dealspiegel, Rechtsprechungsspiegel, Branchenspiegel, Personalspiegel

## Was ist die beste Praxis?

### Aufgaben und Selbstverständnis des Aufsichtsratsmitglieds

Die jüngsten veröffentlichten Untersuchungen zur Vergütung der Aufsichtsratsvorsitzenden in Deutschland im Jahr 2011 (DAX-Unternehmen) wirft regelmäßig die Frage nach der Angemessenheit der jeweiligen Vergütungshöhe auf. Der Gesetzgeber hat die Gewährung einer Aufsichtsratsvergütung in § 113 Abs. 1 Satz 1 AktG als Kann-Vorschrift formuliert: „Den Aufsichtsratsmitgliedern kann für ihre Tätigkeit eine Vergütung gewährt werden.“ Im Übrigen „soll sie in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen“ (Satz 3). Was also sind die Aufgaben eines Aufsichtsrats?

#### Das positive Selbstverständnis

Die Aufgaben des Aufsichtsrats ergeben sich aus Gesetzen, Satzungen, Gesellschaftsverträgen, Kodizes und vor allem aus dem eigenen Selbstverständnis des Aufsichtsratsmitglieds bzgl. seiner Arbeit als Mitglied des Gremiums. Ein positives Selbstverständnis kann nicht verordnet, muss aber erwartet werden. So muss z.B. jemand, dem ein Aufsichtsratsmandat angetragen wird, sich ehrlich und ernsthaft prüfen, ob er zur Wahrnehmung dieses Mandats auch die erforderliche Zeit hat: Neben den regulär stattfindenden Aufsichtsratssitzungen (viermal im Jahr) ist zu denken an weitere fallweise einzuberufende Sitzungen, an die Arbeit zwischen den Sitzungen (auch Sanierungsfälle!), an die Vor- und Nachbereitung einer Sitzung und an die Sitzungen in Ausschüssen; dies gilt vor allem dann, wenn jemand Aufsichtsratsvorsitzender ist.



Big Brother is watching you: Aufsichtsräte steigern durch ihre Kontrolle das Vertrauen in das Unternehmen.

Als solcher ist er dann „Dreh- und Angelpunkt“ der Aufsichtsratsarbeit und hat auch diese verantwortlich zu organisieren.

Bei Zeitmangel ist von der Übernahme eines Mandats abzusehen; das Aufsichtsratsmitglied bietet dann keinen substantiellen Mehrwert für Aufsichtsrat, Vorstand und das Unternehmen.

Sehr erfahrene Aufsichtsratsprofis „vertragen“ durchaus auch mehrere Aufsichtsratsmandate, dennoch sollte die Obergrenze bei fünf Mandaten sein und nicht, wie in § 100 Abs. 2 Ziff. 1 AktG, bei zehn. Auch sollte man sich nicht scheuen, höchst erfah-

Fortsetzung: nächste Seite



 Fortsetzung

rene und aktive Aufsichtsratsmitglieder trotz einer in der Satzung empfohlenen Altersgrenze (z.B. 70 Jahre) im Kontrollgremium zu belassen. Unternehmerische Erfahrung, d.h. gute und schlechte Zeiten als Unternehmer miterlebt und durchstanden zu haben, ist in jedem Industrieaufsichtsrat von entscheidender Bedeutung und für den Vorstand und damit für das Unternehmen wichtiger als die Kenntnis höchstrichterlicher Entscheidungen zur Haftung.

Zum positiven Selbstverständnis gehören auch Rückgrat und Mut gegenüber den Aufsichtsratskollegen und dem Vorstand. So ist ein Aufsichtsratsmitglied in seinem Gremium fehl am Platz, wenn es nur „abnickt“. Seine Aufgabe ist es, kritisch und wachsam zu sein, und, wenn erforderlich, unbequem zu hinterfragen, auf Risiken hinzuweisen; vor dem Aufsichtsratsbeschluss auch den Mut zu haben, selber zu bekennen, dass es Zusammenhänge nicht versteht, diese aber erklärt haben möchte. Die Finanzkrise hätte bei uns nicht die katastrophalen Ausmaße erreicht, wenn wir in Deutschlands Kreditinstituten fachlich versierte Aufseher mit Rückgrat gehabt hätten, die die Transaktionen adäquat und genügend kritisch hinterfragt hätten. Gleichgültige Aufsichtsratsmitglieder bringen daher keinen Mehrwert für den Vorstand und das Unternehmen. Ein Aufsichtsratsvorsitzender hat besondere Vorbildfunktion gegenüber den ordentlichen Aufsichtsratsmitgliedern. Initiative, Kritikfähigkeit und ein unabhängiges Urteilsvermögen, frei vom eigenen geschäftlichen oder persönlichen Interesse, sind gerade von ihm zu erwarten und auch vorzuleben. So sollten möglichst Kunden, Lieferanten, Banker und Berater des

Unternehmens nicht auch im Aufsichtsrat des Unternehmens vertreten sein.

Zeit, Rückgrat und mögliche Unabhängigkeit gehen bei einem professionellen Aufsichtsrat einher mit seinem festen Vorsatz, in und auch zwischen den Sitzungen den Vorstand mit eigenen Erfahrungen, Expertise und Branchenkenntnissen zu beraten. Der Vorstand, übrigens nicht nur in den Aufsichtsratssitzungen, hat einen Anspruch auf aktive Mitwirkung durch den Aufsichtsrat. Unvorbereitete und passive Aufsichtsratsmitglieder sind kein Gewinn für den Vorstand und somit auch nicht für das Unternehmen. Sie sollten anderen aktiven Persönlichkeiten Platz machen. Es ist Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden, dieses zu erkennen und sensibel zu steuern.

Zu einer Beratung gehört insbesondere auch die gemeinsame Beratung zur Strategie und langfristigen Entwicklung des Unternehmens. Gerade hier kann ein Aufsichtsrat seine unternehmerischen Erfahrungen einbringen. Die Praxis zeigt, dass Strategieberatung, wenn überhaupt, lediglich zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstand stattfindet, aber es sollte ein Zusammenwirken von Vorstand und allen Aufsichtsratsmitgliedern sein. Diese gemeinsame Beratung ist unter anderem Kernaufgabe beider Gremien, auch zu initiieren vom Aufsichtsratsvorsitzenden.

**Die Präsenz von Frauen**

Die eigene Antwort auf die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis eines Aufsichtsrats (Zeit, Rückgrat, Unabhängigkeit, Beratungswille) hat sicherlich nichts mit dem Geschlecht einer Person zu tun. Insofern ist es wenig förderlich, wenn in der durchaus

notwendigen und auch umzusetzenden Hinwendung zu deutlich mehr weiblichen Führungskräften und Aufsichtsräten spezifische Qualitäten von Frauen genannt werden, die ihre Aufsichtsratsarbeit „besser“ erscheinen lassen sollen als die von Männern. Das alleinentscheidende Kriterium für die Wahl in ein Aufsichtsratsgremium kann und darf nur die Qualität der Kandidaten sein, nicht das Geschlecht. Dieses mag es dann sein (Nachholbedarf!), wenn beide Kandidaten, weiblich und männlich, gleich in der Qualität einzuschätzen sind. So ist es auch folgerichtig, dass der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) eine „angemessene Beteiligung von Frauen“ (Ziff. 5.4.1, 2. Abs. Satz 2) und nicht eine feste Quote einfordert. Im Übrigen ist es eine Pflichtverletzung des Aufsichtsrats, einer Person wissentlich den Vorzug gegenüber einer anderen zu geben, die das Aufsichtsratsmandat wesentlich professioneller versehen würde.

In Deutschland möchten erfahrungsgemäß weibliche Aufsichtsratsmitglieder keine „Quotenfrauen“ sein, sondern sich allein durch Qualität qualifizieren.

Es ist Frau Monika Schulz-Strelow, Präsidentin von FIDAR e.V., Berlin, zu danken, dass der Wunsch nach mehr weiblichen Aufsichtsräten seriös in „Industrie“ und „Wirtschaft“ nicht nur vernommen worden ist, sondern dass auch begonnen wird, diesen notwendigen Schritt umzusetzen.

Gleichermaßen dankbar muss die Wirtschaft dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Verband Deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU) sein, der

Fortsetzung: nächste Seite



 Fortsetzung

dank der Initiative ihrer Geschäftsführerin Frau Carlotta Köster-Brons mittlerweile eine Datenbank eingerichtet hat, in der qualifizierte, von Profis geschulte Frauen erfasst sind und bei Bedarf an Aufsichtsgremien vermittelt werden können. Eine Fachjury unterstützt den VdU bei der Auswahl der Frauen; dem Gremium gehören Petra Ledendecker, Präsidentin VdU, Brigitte Zypries, Bundesjustizministerin a.D. und MdB, Prof. Dr. Burkard Schwenker, Aufsichtsratsvorsitzender Roland Berger Strategy Consultants, und Dr. Axel Smend, Geschäftsführender Gesellschafter Deutsche Agentur für Aufsichtsräte, an.

Personalberater sprechen von verstärkten Anfragen aus der Wirtschaft nach qualifizierten Frauen für Führungspositionen und Aufsichtsratsmandate. Der VdU konnte verschiedentlich schon erfolgreich vermitteln.

**Die Schulung**

Neben engagiertem positivem Selbstverständnis zur Aufsichtsratsarbeit muss ein Aufsichtsrat sich nicht nur, bevor er erstmalig ein neues Mandat übernimmt, sondern auch während seiner Mandatszeit Fertigkeiten und Kenntnisse aneignen, die es ihm ermöglichen, den Vorstand konstruktiv zu überwachen und zu beraten (= Aufsicht + Rat).

Das Aufsichtsratsmitglied muss hierbei selbst die Initiative ergreifen. Es obliegt nicht der „Fürsorgepflicht“ des Aufsichtsratsvorsitzenden, sich um die Professionalisierung seiner Gremienmitglieder zu kümmern. Allerdings wird ein sensibler Aufsichtsratsvorsitzender vor dem Hintergrund der immer komplexer gewordenen und wer-

denden Kontrollaufgaben und der deutlich gestiegenen Anforderungen an ein Aufsichtsratsmitglied bei sich bietender Gelegenheit auf Trainings- und Schulungsmöglichkeiten hinweisen. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang sind Eigeninitiativen z.B. des Landes Berlin, des Freistaates Sachsen, des Niedersächsischen Städtetages (für niedersächsische Kommunen), wo sich gezielt und themenspezifisch Mandatsträger aus Unternehmen der öffentlichen Hand schulen lassen. Dadurch, dass bei diesen Veranstaltungen u.a. auch Minister bzw. Senatoren und Staatssekretäre sich die Zeit nehmen (drei bis sechs Stunden), ihren Informations- und Diskussionsbedarf zu befriedigen, wird ein disziplinierter Umgang mit der Aufsichtsratspraxis in Unternehmen der öffentlichen Hand vorgelebt und erhält die Aufmerksamkeit, die ihr zu Recht zusteht.

Gremien anderer Aktiengesellschaften bitten anlässlich von stattfindenden Aufsichtsratssitzungen externe Fachleute, über neueste Entwicklungen in der Aufsichtsratspraxis zu sprechen.

Welches sind nun die Lerninhalte, die ein Aufsichtsratsmitglied vor Mandatsübernahme verinnerlicht haben sollte? Beispielfähig sind folgende Themen zu nennen:

Aufgaben, Pflichten und Rechte; Haftung und Verantwortung der Aufsichtsratsmitglieder; D&O-Versicherung; Zusammenspiel von Vorstand und Aufsichtsrat; Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats/Mitbestimmung; die Arbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden; Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung; Struktur und Inhalt und Prüfung von Jahresabschlüssen; Kontroll- und Risikomanagementsystem sowie

auch Besonderheiten bei Unternehmen der öffentlichen Hand wie z.B.: „entsandte Aufsichtsratsmitglieder“; „Weisungen“; „unternehmensöffentliches Interesse“; „Verschwiegenheitspflicht“.

Besonders hinzuweisen ist auf das Erfordernis von Kenntnissen und Fähigkeiten des unabhängigen „Finanzexperten“ im Aufsichtsrat (§ 100 Abs. 5 AktG) bzw. im Prüfungsausschuss (§ 107 Abs. 3 Satz 2, Abs. 4 AktG). Diese Kenntnisse erstrecken sich auf die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems und der Abschlussprüfung.

Da der Gesetzgeber bedauerlicherweise nur einen einzigen Finanzexperten im Prüfungsausschuss fordert, ist der Aufsichtsratsvorsitzende gut beraten, bei der Qualität des Finanzexperten hohe Maßstäbe anzulegen.

**Die Evaluierung**

Ohnehin sind es immer wieder die überdurchschnittlich „starken“ Aufsichtsratsvorsitzenden, denen es gelingt, mit Eigeninitiative, Sensibilität und vorgelebtem Selbstverständnis (dazu gehören auch Termintreue, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit) die Sitzung mit engagierten, diskussionsbereiten und fleißigen Gremienmitgliedern zu moderieren.

Es sind in der Praxis auch genau diese „starken“ Aufsichtsratsmitglieder, die daran interessiert sind, dass die Arbeit, Qualität und Effizienz „ihres“ Gremiums zumindest „bester Praxis“ entspricht. Sie lassen gemäß

Fortsetzung: nächste Seite



↳ Fortsetzung

Ziff. 5.6 DCGK Evaluierungen der Qualität der Aufsichtsratsarbeit durchführen. Dabei geht es im Wesentlichen um folgende aufsichtsratsrelevante Parameter: Zusammensetzung; Satzung und Organisation; Pflichten; Struktur/Arbeitsweise/Aufsichtsratsvorsitzender; Aufsichtsratssitzung selbst; Unabhängigkeit/Interessenkonflikte; Vergütung; Arbeit und Besetzung der Ausschüsse; Selbstverständnis des Aufsichtsrates, auch zu dem strategisch immer bedeutender werdenden Thema der „sozialen Verantwortung“. Zu diesen Kriterien werden – tunlichst durch eine gremienerfahrene neutrale Persönlichkeit – auf Augenhöhe mit dem Aufsichtsrat strukturierte anonyme Interviews geführt; d.h., nur der Fragesteller kennt die einzelnen Antworten der Aufsichtsratsmitglieder. Kritikpunkte und Defizite werden vorzugsweise eher einem Neutralen in Einzelgesprächen gegenüber erwähnt als offen im Gremium selbst, insbesondere dann, wenn man schon über einige Jahre zusammen Gremienarbeit geleistet hat.

Im Anschluss an die anonymen Einzelgespräche wird ein Bericht erstellt, der insbesondere Feststellungen, Empfehlungen und Anmerkungen zu oben aufgerufenen Kriterien enthält. Hierbei sind Hinweise zu „Was ist die beste Praxis?“ besonders wertvoll; also: Wie sieht es üblicherweise in gut geführten börsennotierten Unternehmen aus? Es geht also um konkrete Handlungsempfehlungen gemäß gängiger, korrekter und effizienter Praxis für die Aufsichtsratsmitglieder.

So wird mittlerweile dieser Beurteilungsprozess auch als „Herzstück“ des DCGK angesehen, denn in der Beurteilung

von Leistung, Qualität und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit spiegeln sich der gesamte Umgang und das Verhalten des Aufsichtsrats zu allen aufsichtsratsrelevanten Themen wider.

**Fazit**

Professionelle Aufsichtsratsarbeit ist heute, mehr denn je, Vertrauensfaktor für die Aktionäre, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Finanzwelt und Geschäftspartner. ←



Dr. Axel Smend, Geschäftsführender Gesellschafter, Deutsche Agentur für Aufsichtsräte, Gesellschaft für Vermittlung und Beratung von Aufsichtsräten mbH, Berlin

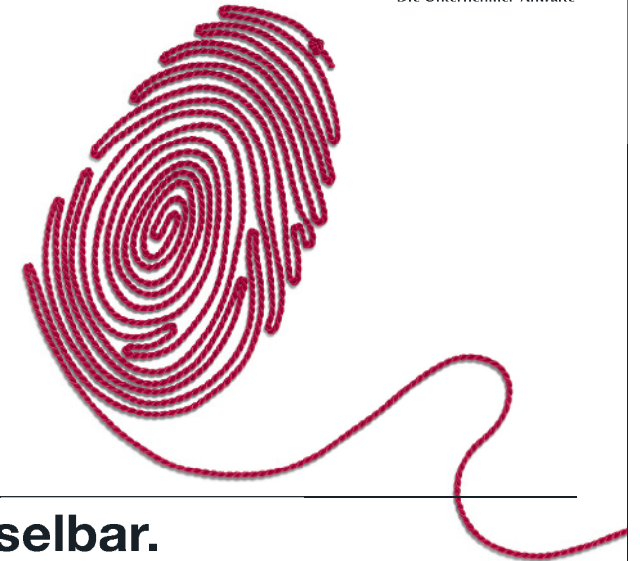
[www.aufsichtsrats-agentur.de](http://www.aufsichtsrats-agentur.de)

[a.smend@aufsichtsrats-agentur.de](mailto:a.smend@aufsichtsrats-agentur.de)

ANZEIGE

# Luther

Die Unternehmer-Anwälte



## Unverwechselbar.

Als Unternehmer-Anwälte konzentrieren wir uns auf ein Ziel: individuelle und pragmatische Lösungen. Lösungen, die für unsere Mandanten wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Unternehmerisches Verständnis und exzellentes rechtliches Know-how bilden dabei unseren „roten Faden“. Eine einzigartige und unverwechselbare Beratung.

Luther arbeitet mit 320 hoch spezialisierten Rechtsanwälten und Steuerberatern in zwölf deutschen und sechs internationalen Büros für Sie. Die Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH ist das deutsche Mitglied von Taxand, einem weltweiten Zusammenschluss unabhängiger Steuerberatungsgesellschaften mit mehr als 2.000 Steuerspezialisten in fast 50 Ländern.

Berlin, Dresden, Düsseldorf, Eschborn/Frankfurt a.M., Essen, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, Mannheim, München, Stuttgart | Brüssel, Budapest, Istanbul, Luxemburg, Shanghai, Singapur

[www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com)

