

Aufsicht im Fokus

Bericht zum 1. Düsseldorfer Aufsichtsrats-Symposium (DAS) vom 31.5.2011

Dr. Hans-Jürgen Hillmer*

Insbesondere anknüpfend an Vorgaben des DCGK zur Diversität sowie zur Aus- und Fortbildung von Aufsichtsratsmitgliedern veranstaltete das Deutsche Verwaltungs- und Aufsichtsratsinstitut e.V. (DVAI) unter der Leitung seines Präsidenten Prof. Dr. Marcus Labbé am 31.5.2011 im Industrieclub Düsseldorf das 1. Düsseldorfer Aufsichtsrats-Symposium (DAS). In einem ersten Veranstaltungsblock stand zunächst das am 14.4.2011 veröffentlichte EU-Grünbuch zur Corporate Governance im Mittelpunkt der Impulsreferate und der anschließenden Diskussion. Ein weiterer Block wurde von der Frage geprägt, welche Perspektiven die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfung hat.

1. Einführung

Die Regierungskommission DCGK hat mit ihrer 2010 vorgenommenen Aktualisierung des Kodex u.a. die Qualifizierung von Aufsichtsräten thematisiert: Aufsichtsräte sollen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen, insbesondere aber auch im Unternehmensinteresse wahrnehmen. Vor diesem Hintergrund fand erstmalig am 31.5.2011 das Düsseldorfer Aufsichtsrats-Symposium (DAS) des DVAI statt.

In ihrem Grußwort hebt die Bundesjustizministerin Leutheusser-Schnarrenberger hervor, dass der DCGK festlege, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahrnehmen. Dabei sollen sie von der Gesellschaft angemessen unterstützt werden. Es werde damit an die eigene Verantwortung der Aufsichtsräte erinnert, für ihre Aus- und Fortbildung Sorge zu tragen. Ob am Ende des Weges einmal ein deutsches Director's Institute stehen könnte, das gewissermaßen zentral zuständig ist für die Aus- und Fortbildung von Aufsichtsräten, ließ die Ministerin of-

fen. Dringend nötig sei aber die weitere Professionalisierung der Aufsichtsräte.

2. Grünbuch zur Corporate Governance

In seinem einführenden Impulsreferat über das EU-Grünbuch zur Corporate Governance von Finanzinstituten ging *Dr. Hans-Christoph Hirt*¹ einleitend davon aus, dass keine weiteren CG-Regeln erforderlich seien. Er skizzierte den Verwaltungs-/Aufsichtsrat, die Aktionäre sowie den Bereich *comply or explain* als die drei Schwerpunktbereiche des Grünbuchs. Insbesondere den Bereich *comply or explain* sieht er als der Aktionärsseite zuzuordnende Aufgabe, die nicht an eine Regulierungsbehörde weitergegeben werden könne. Nach den Erfahrungen von *Hirt* fehlt insbesondere ein Nachdenken über eine Einbindung der Aktionäre in den Nominierungsprozess für den Verwaltungs-/Aufsichtsrat.

Eine nicht ausreichende Corporate Governance der Finanzdienstleistungsunternehmen ist für den folgenden Referenten *Frank Puderbach*² die entscheidende Ursache der Finanzkrise, in deren Folge dann 2009 das Gesetz zur Stärkung der Finanz-

markt- und Versicherungsaufsicht erlassen worden ist. Hiermit sind als Mindestanforderungen an die Mitglieder von Verwaltungs- und Aufsichtsorganen die Sachkunde, die Zuverlässigkeit, das Engagement und die Durchsetzungsfähigkeit festgeschrieben worden. Zweiter wichtiger Punkt seien die Prozesse, im Rahmen derer es darauf ankomme, dass die Board-Mitglieder ihre Unterlagen rechtzeitig und vollständig erhalten. Erforderlich sei es aber auch, dass sich die Aufsichtsratsmitglieder selbst angemessen einbringen und Kontrollaktivitäten ausüben. Im Rahmen der aufsichtlichen Kontrolle durch die BaFin verwies der Referent auf das dreistufige Vorgehen:

- ▶ Prüfung der Jahresabschlussberichte etc.,
- ▶ schriftliche/mündliche Korrespondenz z.B. in Form von Aufsichtsgesprächen,
- ▶ Prüfung von förmlichen Maßnahmen bis hin zum Abberufungsverlangen.

3. Aufsicht und Führung in der Praxis

Über praktische Erfahrungen aus der Aufsichtsrats Tätigkeit sowie erforderliche Reformansätze berichtete *Dr. Karl-Gerhard Eick*³. Im Rahmen seiner ersten These pointierte er, dass die Aufsichtsratsgremien in aller Regel zu groß und daher nur bedingt arbeitsfähig seien. Unvermeidbar sei daher eine entsprechende Strukturierung der Aufsichtsratsarbeit in Form der Ausschussbildung. Nach seinen Beobachtungen – so die These 2 – müsse das Modell des hauptberuflich tätigen Aufsichtsrats stärker in den Vordergrund gerückt werden, wobei es auf eine angemessene Vergütung ankomme. Allerdings müsse dann auch die Zahl der Mandate (bisher bis zu zehn) beschränkt werden.

* Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer ist Wissenschaftsjournalist und Inhaber des BuS-Netzwerks für Betriebswirtschaftliche und Steuerliche Fachinformationen (www.bus-hillmer.de). Einer der Tätigkeitsschwerpunkte ist die ZCG-Redaktion.

1 Managing Director, Hermes Equity Ownership Services.

2 Abteilungsleiter Bereich Bankenaufsicht, BaFin.

3 Vorsitzender des Aufsichtsrats Corpus Sireo Holding GmbH & Co. KG und Vorsitzender des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat der Deutschen Bank AG.

► Sind professionelle Aufsicht und Corporate Governance auch ein Thema für den Mittelstand? ◀

Welches Ausmaß an Regulierung erforderlich ist, war anschließend das Thema von Dr. Wolfgang Richter⁴. Die Unternehmensführung benötige Eckpfeiler, denn das Führen ohne Regulierung sei nur eine Idealvorstellung. Allerdings sieht der Referent die Missbrauchsgefahr der Regulierung für gesellschaftspolitische Zwecke. Insofern dürfe es auch keine unbedachte Übertragung der Regulierung des Finanzsektors auf andere Wirtschaftsbereiche geben. Durch die Umsetzung von Kernanforderungen (z. B. hinsichtlich Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Qualifikation der Mitglieder, Umgang mit Interessenskonflikten) könne die Gefahr noch weiter reichender Regulierung eingedämmt werden.

Sind professionelle Aufsicht und Corporate Governance auch ein Thema für den Mittelstand? Diese Frage beantwortete Daniela Mattheus⁵ zwar zunächst mit einem klaren Ja. Gründe und Treiber seien aber andere als bei Publikums-Aktien-gesellschaften. Insbesondere gehe im Mittelstand eine zu weitgehende Standardisierung der Corporate Governance fehl. Nicht ganz zu Unrecht erwäge das im April 2011 vorgelegte EU-Grünbuch, eigenständige CG-Regeln für nicht börsennotierte Unternehmen auf freiwilliger Basis einzuführen. Mattheus wies darauf hin, dass mittelständische Unternehmen, die nicht den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen, anderen Spannungsfeldern unterliegen, die es folglich auch bei der Gestaltung von CG-Principles zu beachten gelte. Insbesondere müssten solche Principles weniger konkret und starr sein. Der DCGK könne deshalb insoweit nur sehr bedingt eine Vorbildfunktion entfalten. Nehmen mittelständische Unternehmen aber den Kapitalmarkt in Anspruch, müssten sie sich auch dessen Regeln unterwerfen.

Neben der Business-Governance ist die sog. Family-Governance⁶ ein wichtiger Baustein zur verantwortungsvollen Führung von Familienunternehmen. Zwar werde mit der Family-Governance auf die Lenkung der Familie abgestellt, sie wirke sich dabei aber auch wesentlich auf die Unternehmensführung aus. Business-Governance und Family-Governance müssten deshalb umfassend aufeinander abgestimmt sein.

4. Anforderungen an gute Corporate Governance

Eingeleitet wurde dieser Veranstaltungsblock mit einem Impulsreferat von Dr. Manfred Egner⁷. Hiernach führt insbesondere das Denken in Generationen zu nachhaltigem Erfolg und Unabhängigkeit. Wichtig ist zumindest in dem von ihm vertretenen Unternehmen Freudenberg & Co. KG eine hohe Eigenkapitalquote, die nach internen Vorgaben mindestens bei 40 % liegen solle. Zu ergänzen sei dies durch eine restriktive Ausschüttungspolitik. Ansonsten würde Freudenberg aber operieren wie Kapitalgesellschaften und sei beispielsweise ein IFRS-Anwender, unterziehe sich einem freiwilligen Rating und folge den Governance-Elementen des DCGK.

Kontrolle ist gut – Transparenz und Vertrauen sind besser. Mit dieser zweiten These verwies Egner auf eine hohe Transparenz in Gesellschafterversammlungen, Gesellschafterausschüssen etc., wobei hier auch eine deutlich höhere Präsenz als bei Kapitalgesellschaften festzustellen sei (80 % bzw. 30 %). Bei Freudenberg gebe es sehr aktive Boards, die intensiv mit der Geschäftsführung als Sparringspartner kooperieren. Besonders wichtig sei die persönliche Nähe der Mitarbeiter zur Führung und zu den Gesellschaftern, was eine hohe Loyalität erfordere.

Mit seiner dritten These stellte Egner heraus, dass Risikostreuung und Risikomanagement den langfristigen Kapitalerhalt in Familienunternehmen sichern. In seinem Fazit betonte er, dass die Langfristigkeit des Denkens weite Spielräume schaffe und das Vertrauen in Mitarbeiter und deren Loyalität die Wertekultur geprägt habe. Generell arbeiten Familienkonzerne nach seiner Beobachtung mit nach innen hoher Transparenz, während sie sich nach außen eher geschlossen zeigen. Die Diversifikation schaffe Stabilität.

In dem anschließenden Vortrag wies Prof. Jörg Rocholl⁸ einleitend darauf hin, dass Corporate Governance kein neues Phänomen sei, sondern Praxis und Wissenschaft schon seit Jahrhunderten beschäftige. Nun habe aber die Finanz- und Wirtschaftskrise neue Anforderungen an die Corporate Governance gestellt, die aber

nicht immer klar zu verstehen seien. Als diese Anforderungen nannte der Referent:

- Unabhängigkeit und Engagement der Board-Mitglieder,
- Expertise und Kompetenz der Aufsichtsratsmitglieder,
- Diversität der Besetzung (wobei aber eine zu breite Diversität zu Lasten der Kompetenz gehen könne)⁹.

Im Rahmen seiner dritten These pointierte Rocholl, dass die Erkenntnisse zu guter Corporate Governance weit weniger fundiert seien als häufig behauptet werde und teilweise sogar kontraintuitiv wirken.

5. Kooperation von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer

Im Rahmen des folgenden Impulsreferats ging Dr. Norbert Vogelpoth¹⁰ davon aus, dass eine enge Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer eine win-win-Situation darstelle. Er empfahl, dass der Aufsichtsrat im Abschlussprüfer einen Dialogpartner sehen solle. Dabei sei neben der formalisierten öffentlichen Berichterstattung (Testat) der offene Dialog mit dem Aufsichtsrat zu pflegen.

Insbesondere habe sich der Abschlussprüfer auch den zusätzlich an die Aufsichtsräte gestellten Anforderungen zu stellen. So enthalte die Abschlussprüfung auch Elemente einer Organisationsprüfung. Die Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen und der zukünftigen Entwicklung sind für Vogelpoth Ansatzpunkte für eine Intensivierung der Zusammenarbeit¹¹.

4 Partner der Sozietät Clifford Chance.

5 Board Services/Audit Committee Institute, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

6 Vgl. dazu den Beitrag von Köberle-Schmid/Witt/Fahrión in ZCG 4/2010 S. 161 ff.

7 Non-Executive Director, Freudenberg & Co. KG.

8 Ernst & Young Chair in Governance & Compliance, ESMT, Berlin.

9 Rocholl führte insoweit das Beispiel des Lehman Brothers-Boards an, wo auch ein Theaterregisseur Mitglied gewesen sei.

10 Aufsichtsratsvorsitzender der PwC AG WPG.

11 Zum Schluss der Veranstaltung philosophierte Prof. Dr. Eberhard Scheffler alias Sebastian Hakel-macher über die korpulente Gouvernante und berichtete von Erfahrungswerten, wonach die Ehe die einzige Institution ist, in der die Mehrzahl der leitenden Funktionen von Frauen besetzt ist. Der Fortbildungsbedarf mancher Aufsichtsräte – so eine weitere Beobachtung – kann von der Nachholung des Abiturs bis zum Pilotenschein reichen.



9. Hamburger Auditing-Conference 2011

29. September 2011, Hotel Atlantic in Hamburg

**Der jährliche Treffpunkt für Rechnungsleger,
Auditoren, Controller, Aufsichtsräte und Finanzexperten**

Themenschwerpunkte

- Reformen der handelsrechtlichen Abschlussprüfung
- Die International Standards on Auditing (ISA) als künftiger Prüfungsmaßstab
- Novellierung des Maßgeblichkeitsprinzips
- Tax Accounting
- Management Commentary
- Informationsversorgung des Aufsichtsrats
- Konzept einer Aufsichtsrats-Scorecard
- Auf- und Einsatz von Compiencesystemen und ihre Prüfung

Unter dem Vorsitz von

Eine Auswahl unserer Top-Referenten



Prof. Dr. habil. Carl-Christian Freidank,
IWSt Institut für Wirtschaftsprüfung und
Steuerwesen, Universität Hamburg



Anja Kunath,
Europäische
Kommission



Thomas Blöink,
Bundesministerium
der Justiz




Dr. Christoph Hütten,
SAP AG



Dr. Christian Fink,
Freudenberg & Co. KG



Dr. Cornelia Inderst,
Swiss Re Europe

 Info-Telefon: 02 11/96 86-35 25 (Barbara Esser)

Medienpartner: 
ERICH SCHMIDT VERLAG
www.ESV.info

Aktualisieren Sie Ihr Wissen und knüpfen Sie neue Kontakte –
medienübergreifend durch einen Besuch unseres Portals:

AUDITING-aktuell.de

+++ Management Circle Praxis-Lehrgang +++



Der zertifizierte Risikomanager

Wir haben das passende Zertifizierungsprogramm für Sie. Damit werden Sie in 5 kombinierbaren Seminartagen fit für Ihre Aufgaben. Und damit anerkannter interner Berater für die risikoorientierte Steuerung.

SIE HABEN DIE WAHL. WIR DAS ANGEBOT.

Alle Seminare sind auch einzeln buchbar. Sichern Sie sich bis zu 1.000,- € Preisvorteil bei Gesamtbuchung!

Pflichtseminar

- Kompaktkurs Risikomanagement

Wahlseminare

- Risikoreporting
- Risikocontrolling
- Prozesssicherheit durch Risikomanagement
- Notfall- und Krisenmanagement
- ISO 31000: Der neue Risikomanagement-Standard

Mit 1 Pflichtseminar und 3 Wahlseminaren sind Sie dabei. Und nach bestandener Prüfung zertifiziert. Das gibt Ihnen die Sicherheit, tatsächlich durchzusteuern. Und einen richtig guten Job zu machen.

Medienpartner:



Veranstalter:



Die PDF-Broschüre finden Sie unter www.der-risikomanager.com/zcg


Ein Grundlagenwerk für den Berufsstand der Internen Revision!

Kompendium der Internen Revision

Internal Auditing in Wissenschaft und Praxis

Herausgegeben von Prof. Dr. Carl-Christian Freidank
und Prof. Dr. Volker H. Peemöller

2011, XL, 823 Seiten, fester Einband, € (D) 69,95
ISBN 978-3-503-13076-4

Weitere Informationen:  www.ESV.info/978-3-503-13076-4



ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandeler: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. 030/25 00 85-226 · Fax 030/25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Von allen Seiten beleuchtet: Corporate Governance von Banken.

Einzigartig

In 30 prägnanten Kapiteln erläutern führende Experten Bedingungen und Maßstäbe für die Corporate Governance im Bankensektor und reflektieren den aktuellen Stand der fachlichen Diskussion. Dabei werden nicht nur deutsche, sondern auch die maßgeblichen europäischen Aspekte berücksichtigt. Das Werk ist ein **hervorragendes Arbeitsinstrument**, das

- Zusammenhänge erschließt,
- Probleme aufzeigt und konkrete Lösungen anbietet sowie
- differenziert bewertet und Stellung bezieht.

Umfassend

Nach zwei einführenden Beiträgen zu Corporate Governance von Unternehmen und Banken erörtert das Werk folgende bankspezifischen Bereiche:

- **Externe Corporate Governance**, wie Finanzmarktarchitektur, Bankenaufsicht, Rating, Lehren aus der Finanzmarktkrise
- **Interne Corporate Governance**, wie Vorstand, Aufsichtsrat, internes Management
- **Corporate Governance**, Bankkonzerne und Bankkonzernrecht.



NEU

Von höchster Expertise

Die Herausgeber des Werkes Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Klaus J. Hopt und Dipl.-Kfm Gottfried Wohlmannstetter sowie die 42 Autoren bündeln hier ihren gesamten Erfahrungsschatz.

Leseprobe: www.vahlen.de/8271814

Fax-Coupon

___ Expl. 978-3-8006-3865-9
Hopt/Wohlmannstetter,
Handbuch Corporate Governance von Banken
 2011. XVII, 814 Seiten. In Leinen € **164,-**

Name _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Datum/Unterschrift _____

158609

Beischnitt, her oder telefonisch Bestellung haben Sie das Recht, Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen nach Absendung ohne Begründung in Textform (z.B. Brief, E-Mail) zu widerrufen. Die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieser Frist genügt. Die Frist beginnt nicht vor Erhalt dieser Belegung. Der Widerruf ist zu richten an den Lieferanten (Buchhändler, beck-shop.de oder Verlag Franz Vahlen, c/o Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburg Str. 67a, 86720 Nördlingen). Im Falle eines Widerrufs sind beiderseits empfangene Leistungen zu rückzugewähren. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Lieferant. Zu denselben Bedingungen haben Sie auch ein Rückgaberecht für die Erstlieferung innerhalb von 14 Tagen seit Erhalt. Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck.

Bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder bei:
beck-shop.de oder Verlag Vahlen, München, Fax: 089/38189-402
www.vahlen.de

Vahlen