

Kontrollieren kann man lernen

Aufsichtsräte werden in einem Lehrgang des TÜV Rheinland und der Universität Augsburg geschult



Nicht immer sind Aufsichtsräte ihrer Aufgabe gewachsen. Gute Vorbereitung ist wichtig FOTO: PA/MAXPPP

■ Von Henning Zander

Manfred Bohn plant seine zweite Karriere. Kurz vor dem Ruhestand hat der ehemalige BMW-Top-Manager noch einmal einen Lehrgang besucht, gebüffelt und einen Abschluss gemacht – zum zertifizierten Aufsichtsrat. Eine Aufgabe, auf die sich Bohn trotz seiner langjährigen Arbeit als Finanzdirektor vorbereiten wollte. „Was die rechtlichen Grundlagen angeht, konnte ich noch eine Menge lernen“, sagt Bohn. Und auch aus den Diskussionen der Teilnehmer des Lehrgangs, allesamt gestandene Führungspersonlichkeiten, habe er viel für sich mitgenommen. In Zukunft will er kleine und jüngere Unternehmen als Aufsichtsrat mit seinem Know-how unterstützen.

Kontrolle der Geschäftsführung

Im Zuge der Bankenkrise wird Aufsichtsräten immer wieder vorgeworfen, dass sie ihrer eigentlichen Aufgabe, der Kontrolle der Geschäftsführung eines Unternehmens, nicht nachkommen. Rechtsexperten erwarten dieses Jahr zahlreiche Klagen insbesondere gegen die Aufseher, die undurchsichtige Finanzgeschäfte mit Anleihen auf US-Immobilienkredite zugelassen haben. Hinzu kommen die Fälle, in denen ehemalige Spitzenmanager unter dem Verdacht stehen, als Aufsichtsräte rechtswidriges Handeln des Vorstands unterstützt oder gedeckt zu haben.

„Nicht immer sitzen die qualifiziertesten Kandidaten im Aufsichtsrat“, sagt Marcus Labbé. Der Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Augsburg hat im vergangenen Jahr zusammen mit dem TÜV Rheinland den Lehrgang für Aufsichtsräte ins Leben gerufen. Ex-BMW-Manager Manfred Bohn ist einer seiner ersten Absolventen.

Wer Aufsichtsrat wird, hängt immer noch zuerst von den Beziehungen ab, von engen Netzwerken. Dabei gilt für Aufsichtsräte nach der Rechtsprechung das Prinzip des Übernahmeverschuldens: Wer unvorbereitet das Amt antritt, muss damit rechnen, zur Verantwortung gezogen zu werden, wenn das Unternehmen scheitert. Weggeducken gilt dann nicht mehr.

Das versuchte glücklos der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, die rund 6000 Anlegern Aktien im Wert von 42 Millionen Euro verkauft hatte. Anstatt das Geld der Aktionäre in das Unter-

nehmen zu investieren, gönnte sich der Vorstand Provisionen und luxuriöse Firmenwagen. Doch der Betrug flog auf. Das Urteil des zuständigen Gerichts: Der Aufsichtsrat hätte eingreifen müssen. Erst recht, als klar war, dass mit den Einnahmen im Unternehmen kein Gegenwert geschaffen wurde. Der Aufsichtsrat musste einen Teil des Schadens aus eigener Tasche begleichen. Denn Aufsichtsräte halten im schlimmsten Fall mit dem eigenen Vermögen. Schon Fehler in Sitzungsprotokollen können ernsthafte Konsequenzen haben. Etwa wenn es darum geht, eine rechtmäßige Beschlussfassung zu belegen.

Darüber müsse sich jeder klar sein, sagt Labbé. Den rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeit wird deshalb im Lehrgang rund ein Drittel der Zeit eingeräumt. Der Lehrgang ist in drei jeweils dreitägige Module zu den Themen Recht, Strategie und Finanzen unterteilt und findet im Schlosshotels Reichenschwand nahmer zugelassen. Inklusiv sind Unterkunft und Verpflegung kostet jedes Modul 3150 Euro plus Mehrwertsteuer. Die Prüfung wird vom TÜV Rheinland abgenommen.

Den Überblick behalten

In Paragraf III Absatz 1 des Aktiengesetzes heißt es: „Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.“ Er muss sich auf Grundlage ausreichender Informationen einen Überblick verschaffen und eine darauf basierende Entscheidung fällen. Zu den möglichen Instrumenten der Kontrolle gehören Einsichtsrechte, Vorstandsberichte und die Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses.

Aufsichtsräte müssen jedoch nicht nur rückblickend Entscheidungen der Geschäftsführung bewerten. Sie können auch selbst unmittelbar auf deren Arbeit Einfluss nehmen, indem sie bestimmte Entscheidungen von ihrer Zustimmung abhängig machen. Durch dieses Mittel hat die strategische Begleitung von Unternehmen durch den Aufsichts-

rat eine hohe Bedeutung. Und steht im Widerspruch zur gesetzlichen Erlaubnis, dass Aufsichtsräte in bis zu zehn Unternehmen gleichzeitig Mandate ausüben dürfen. „Um qualifiziert arbeiten zu können, sollte man sich auf maximal sechs beschränken“, sagt Labbé. Damit wird das Aufsichtsratsamt zum Vollzeitjob.

Der sich nach dem Willen des Gesetzgebers noch weiter professionalisieren soll.

Noch in diesem Frühjahr will der Bundestag mit dem neuen Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz erstmals Vorgaben zur Qualifikation von Aufsichtsräten gesetzlich festlegen. Bei allen kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften muss dann mindestens ein Aufsichtsratsmitglied als Financial Expert über Sachverstand in der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung verfügen. „Bei

komplexen Fragen soll zumindest ein Mitglied des Aufsichtsrats auf Augenhöhe mit dem Finanzvorstand sein“, sagt Martin Künnemann, Partner bei der Unternehmensberatung Deloitte.

Doch bei all dem dürfe man nicht vergessen, dass es sich beim Aufsichtsrat um ein Gremium handelt, in dem sich Interessenvertreter der Aktionäre und der Arbeitnehmer gegenüber stehen. „Das soll auch nicht zum Gunsten eines Expertentums über Bord geworfen werden“, sagt Künnemann. Zudem gebe es nur einen begrenzten Fundus an qualifizierten Aufsichtsräten. Ex-BMW-Manager Bohn darf sich also freuen. Die Chancen für seine zweite Karriere als ausgebildeter Aufsichtsrat stehen gar nicht so schlecht.