

Prof. Dr. Marcus Labbé/Martin Wiedemann*)

Corporate Governance nach dem BilMoG: Die Sensibilisierung der Aufsichtsräte wächst

Vor dem Hintergrund neuer gesetzlicher Anforderungen werden sich Aufsichtsratsmitglieder ihrer gestiegenen Verantwortung zunehmend bewusst. Auf die geänderten Rahmenbedingungen wird allerdings unterschiedlich reagiert. Auch die Einschätzung im Hinblick auf die Erfordernisse ist uneinheitlich. Dies ergibt sich aus einer aktuellen Befragung von Aufsichtsratsmitgliedern, die im Sommer 2009 von der Hochschule Augsburg in Zusammenarbeit mit Ernst & Young durchgeführt wurde.

I. Aktuelle Situation

Deutschlands Aufsichtsräte bewegen sich in einem zunehmend rauerem Klima. Bei nahezu jeder Unternehmenskrise suchen die Medien nach Fehlleistungen des Aufsichtsrats. Die Gerichte interpretieren die Gesetze enger und nehmen Aufsichtsräte häufiger als jemals zuvor in die Pflicht. Mit neuen Gesetzen wie dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) und dem Vorstandsvergütungs-Angemessenheitsgesetz (VorstAG) versucht der Staat, die Überwachung der Unternehmen weiter zu verschärfen. Und in der niemals endenden Diskussion über die richtige Balance zwischen Aufsicht und Rat schlägt das Pendel gegenwärtig in Richtung Beaufsichtigung aus.

II. Empirische Ergebnisse

In der Konfrontation mit den vielen neuen Herausforderungen und Risiken, die durch Rechtsprechung, Gesetzgebung und öffentliche Meinung auf sie zugekommen sind und immer noch zukommen, erkennen Aufsichtsratsmitglieder zunehmend ihre Verantwortung in den Unternehmen und akzeptieren ihre Rolle als Verantwortungsträger für eine nachhaltige Unternehmensführung wie sie vor Kurzem erst auch im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) aufgenommen wurde. Diese Einschätzung stützt sich auf eine Aufsichtsratsbefragung, die im Sommer 2009 durchgeführt wurde. Befragt wurden 2.899 aktive Aufsichtsratsmitglieder, die Rücklaufquote lag bei 13,9% (vgl. hierzu auch Abbildung 1).

Die 403 Aufsichtsratsmitglieder aus Unternehmen aller Größenklassen und aus allen wichtigen Branchen machen sich wenig Illusionen über die Zukunft ihrer Arbeit. Mit einer guten Portion Realismus gehen sechs von sieben Befragten davon aus, dass die Anforderungen an die Aufsichtsräte schon in der näheren Zukunft erheblich steigen

werden – und kein einziger ist der Meinung, dass alles beim Alten bleibt. Schon ein Blick auf die – eigentlich gar nicht so umfangreichen – Corporate-Governance-Regelungen des BilMoG bestätigt diese Erwartung: Die Aufgaben werden komplexer, und die Aufsichtsräte müssen ihr Augenmerk auch auf das operative Geschäft lenken.

Bei ihren Annahmen über die Zukunft extrapolieren die Aufsichtsräte, die ihr Amt zu 85% in börsennotierten Gesellschaften ausüben, zu einem guten Teil ihre Erfahrungen aus der jüngeren Vergangenheit. Denn nach Wahrnehmung von 82% der Teilnehmer sind die Ansprüche an ihre Tätigkeit bereits in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Nur 3% haben gar keine Veränderungen registriert, der Rest lediglich geringfügige. Dieser vergleichsweise kleine „Kreis der Unempfindlichen“ rekrutiert sich wahrscheinlich aus dem Feld der nicht kapitalmarktorientierten (8% der Teilnehmer) und kleineren Gesellschaften, die sich weniger im Fokus von Investoren und Öffentlichkeit bewegen und sich jeweils nur mit einem kleinen (oft Familien-)Kreis von Aktionären auseinandersetzen müssen.

Dass mit den Ansprüchen an die Qualität ihrer Arbeit auch die persönlichen Risiken zunehmen, dessen ist sich die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder durchaus bewusst. Während gegenwärtig erst 40% ihr Risiko als hoch einstufen, sind es beim Blick auf die Zukunft bereits 72%. Tatsächlich wird auch in Deutschland immer virulenter, was im angloamerikanischen Rechtsraum längst gang und gäbe ist: Manager und Aufsichtsratsmitglieder werden für Pflichtverletzungen persönlich haftbar gemacht.

Dabei wird Aufsichtsräten weniger das angelastet, was sie getan haben, als das, was sie unterlassen haben: Frühwarn- und Risikokontrollsysteme installieren zu lassen, notwendige Informationsflüsse herzustellen oder vom Vorstand herstellen zu lassen oder rechtzeitig einzugreifen, wenn der

» Aufsichtsrats-tätigkeit zwischen gefühltem Ehrenamt und erforderlicher Professionalisierung. «

*) Prof. Dr. Marcus Labbé, Professor für „International Finance & Governance“ und geschäftsführender Gesellschafter von Labbé & Cie.; Martin Wiedemann, Partner, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart.

Vorstand das Unternehmensschiff, ob in krimineller Weise, aus Panik oder aus Unvermögen, auf gefährlichem Kurs steuert.

Die meisten Klagen stützen sich auf einen einzigen Tatbestand: eine unzureichende Überwachung des Managements. Auch diese Entwicklung setzt den Aufsichtsrat zunehmend unter Druck, sich intensiver als in früheren Jahren mit dem operativen Part „seines“ Unternehmens zu beschäftigen, obgleich ihm nicht die operative Geschäftsführungsverantwortung obliegt. Diese ist und bleibt in der Verantwortung einzig und allein der Unternehmensleitung.

Die Konsequenz daraus: Aufsichtsräte und Aufsichtsratsausschüsse müssen immer mehr darauf bedacht sein, auf Informationen aus den operativen Stabsbereichen, z.B. aus der internen Revision, direkt zugreifen zu können. Im eigenen Interesse ist ein derartiger Durchgriff in kooperativer Abstimmung und notfalls im Konflikt mit dem Vorstand durchzusetzen. Denn: Die lange geübte informative Bringschuld des Vorstands wird in der Rechtsprechung immer mehr zu einer Holschuld des Aufsichtsrats. Ein Ergebnis der Studie deutet an, dass sich diese Erkenntnis bereits breit macht: Zwei Drittel der Befragten halten den Informationsaustausch des Prüfungsausschusses mit der internen Revision für wichtig.

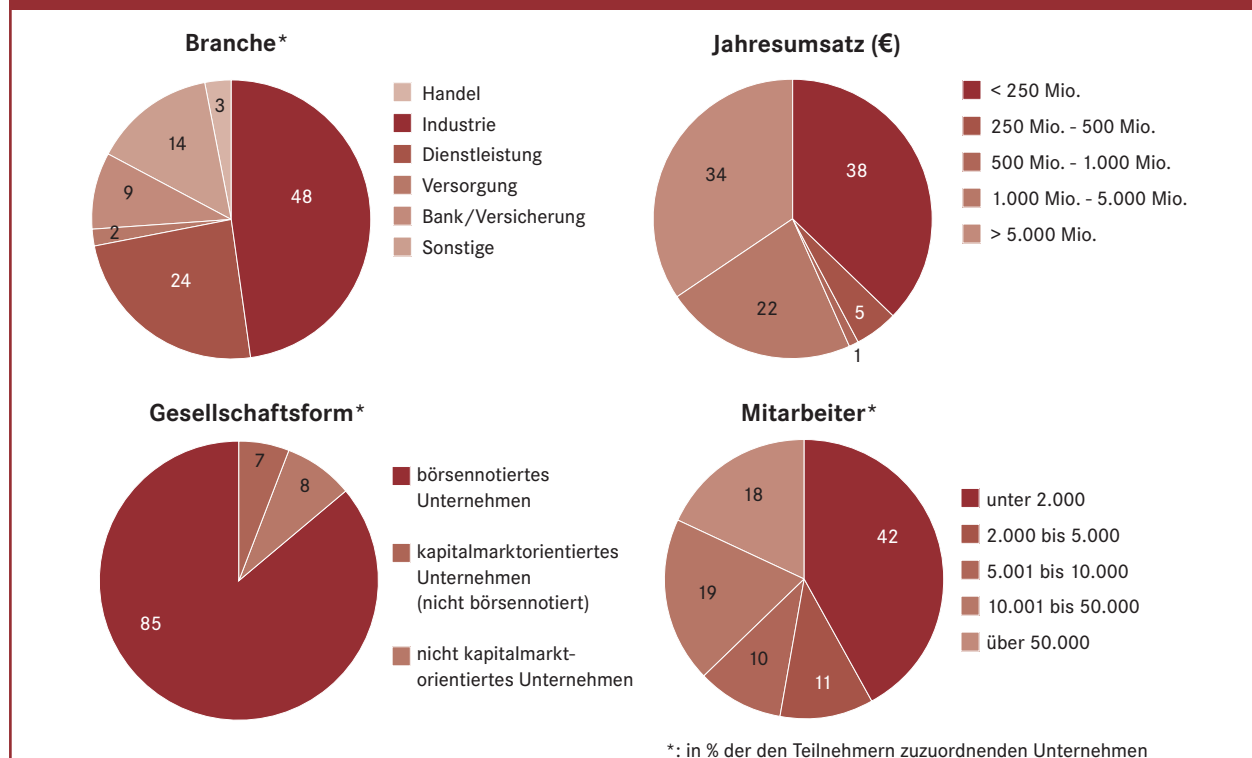
Der Druck, auch das operative Geschäft stärker im Auge zu behalten als in der Vergangenheit, entspricht nicht unbedingt der Neigung der Aufsichtsräte. Sie würden sich lieber darauf konzentrieren, das Unternehmensschiff in eine möglichst erfolgreiche Zukunft zu steuern. Volle 90% der Befragten nen-

nen die strategische Gestaltung ihrer Gesellschaft als größte Motivation, ein Aufsichtsratsmandat anzunehmen. Beachtlich aber auch: Allen wachsenden Belastungen und Risiken zum Trotz ist für 70% die Freude an der Aufsichtsrats Tätigkeit der stärkste Antrieb. Anders formuliert: Obwohl die Anforderungen steigen, wird das Berufsfeld Aufsichtsrat weiterhin als ehrenamtlicher Nebenjob wahrgenommen.

Doch auch zu etwas eigennützigeren Motiven bekennt sich ein beachtlicher Teil der Aufsichtsräte. Für fast zwei Drittel der Befragten spielt das „Networking“ eine wesentliche Rolle, ein Motiv, das bei einer weiteren Verjüngung der Aufsichtsräte noch an Bedeutung gewinnen dürfte. Und knapp die Hälfte verfolgt finanzielle, geschäftliche oder – aufgrund einer Beteiligung, die immerhin 15% in nennenswertem Umfang halten – strategische Interessen. Insgesamt zeigt sich die Mehrheit ausgesprochen bescheiden: Für 71% hat die Vergütung des Mandats keine oder nur geringe Bedeutung. Und 81% schätzen ihre Vergütung als angemessen oder „fast angemessen“ (14%) ein. Dies verwundert im Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats vorwiegend als ehrenamtliche Tätigkeit nicht. Erfahrungen aus anderen Umfragen belegen, dass trotz der zum Ausdruck gebrachten Freude am Ende der geleistete konkrete Einsatz der Höhe der Vergütung angepasst wird. Das mag damit zusammenhängen, dass die Struktur der praktischen Aufsichtsrats Tätigkeit noch weitgehend mit der Motivation übereinstimmt.

Immerhin hat die strategische Ausrichtung der Unternehmen in der Arbeit von 93% der Gremien große Bedeutung. Gleichzeitig tragen die Aufsichtsräte aber auch den neuen

Abb. 1: Die Teilnehmer der Befragung



Anforderungen Rechnung: Für 82% stehen Fragen des Risikomanagements gleichermaßen im Vordergrund. Mit jeweils 75% haben die Kernthemen Personalfragen (betreffend Vorstand und Aufsichtsrat) und Rechnungslegung ebenfalls großes Gewicht in der Alltagsarbeit der Aufsichtsräte.

Mit den Auswirkungen des BilMoG auf ihre Tätigkeit haben sich zwar 37% der Befragten noch nicht auseinandergesetzt, Indiz u.a. für die zeitlichen Restriktionen, denen die meisten Aufsichtsratsmitglieder unterliegen. Gleichwohl gibt es recht klare Vorstellungen über den Stellenwert der neuen Obliegenheiten, die den Aufsichtsräten aus diesem Gesetz erwachsen. Völlige Einigkeit herrscht über die Aufgabe, die Wirksamkeit der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme zu überwachen – nur 1% stuft sie als minder wichtig ein.

Die Bildung von Ausschüssen, insbesondere eines Prüfungsausschusses, hat dagegen nur für 58% hohe und höchste Priorität. Die niedrige Quote erstaunt nur auf den ersten Blick: 56% der Befragten haben schon längst einen Prüfungsausschuss. Bei weiteren 26% nimmt das Gesamtgremium die Aufgaben dieses Ausschusses wahr. Diese Option erhält das BilMoG aufrecht – die Einrichtung des Prüfungsausschusses ist eine Kann-Vorschrift. Der beachtlich hohe Anteil derer, die den Kanon der Überwachungsaufgaben – nach BilMoG vom Rechnungslegungsprozess über das interne Kontroll-, das Risikomanagement- und das interne Revisions-System bis hin zur Überwachung der Abschlussprüfung – schon lange vor dem BilMoG einem Prüfungsausschuss übertragen haben, signalisiert, dass eine Mehrheit der Aufsichtsräte den Nutzen dieses spezialisierten Teilgremiums zu Recht früh erkannt hat.

Die neue Pflicht dagegen, einen unabhängigen Finanzexperten zu bestellen, stößt auf weniger Gegenliebe. Nur 51% der Befragten billigen diese Forderung des Gesetzes, und nur 54% der Befragten messen dieser Aufgabe hohe und höchste Priorität zu. Möglicherweise, weil sie diesen Experten bereits in den eigenen Reihen wännen, etwa in der Rolle des Prüfungsausschussvorsitzenden. Die alternative Lösung, den tatsächlich als unabhängig einzustufenden Finanzexperten „draußen“ zu finden, dürfte indessen kein ganz einfaches Unterfangen werden, wenn ein Großteil der kapitalmarktorientierten Unternehmen in Deutschland auf Expertensuche geht.

Nicht zu unterschätzen ist die Machtposition, die der Finanzexperte im Aufsichtsrat innehaben wird. Er wird zweifellos eine Schlüsselfigur im unternehmensweiten Überwachungssystem, von deren persönlicher Integrität, Qualifikation und Erfahrung nicht zuletzt die Risikoexposition der Aufsichtsratsmitglieder abhängen wird. Da heißt es in jedem Fall, wählerisch zu sein. Als von vornherein geeignet gelten Personen, die in leitender Funktion in den Bereichen Finanzberichterstattung, Rechnungswesen, Risikomanagement oder Revision praktische Erfahrungen und theoretische Kenntnisse erworben haben: aktive oder ehemalige Finanzvorstände, Wirtschaftsprüfer, leitende Angestellte aus dem Finanzbereich (Rechnungswesen, Interne Revision, Controlling) oder spezialisierte Aufsichtsratsprofis.

In der Umfrage kristallisierten sich klare Präferenzen heraus. Knapp 60% der Aufsichtsratsmitglieder würden Wirtschaftsprüfer wählen, knapp 40% Finanzvorstände. Von Finanzprofessoren (20%), Steuerberatern (10%) oder vereidigten Buchprüfern (8%) erhoffen sich die Aufsichtsräte ebenfalls Unterstützung. Unter den „Beschaffungswegen“ dominieren die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (57%) vor den persönlichen Kontakten mit immerhin 50%. Das Problem auf der Seite der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, in entsprechenden Ausschüssen vertreten zu sein: Die geforderte Unabhängigkeit würde dazu führen, dass man sich dem Jahresabschlussmandat und lukrativen Beratungsaufträgen verschließt. Das Problem hinsichtlich persönlicher Kontakte: Die geforderte Unabhängigkeit und Expertise wird zumindest hinterfragt werden. Und von Finanzvorständen sollte man erwarten, dass diese sich der erhöhten Haftungsgefahr zugunsten eines Nebenjobs nicht aussetzen. Dennoch werden Profis gefragt, weil gefordert sein.

Von der großen Zahl neuer Anforderungen lassen sich die Aufsichtsräte ebenso wenig einschüchtern wie von den wachsenden Berufsrisiken. Im Gegenteil: Die Bewertung der Möglichkeiten, die persönlichen Risiken einzudämmen, zeugt von „beachtlichem“ Selbstbewusstsein. Von der haftungsbefreienden Wirkung einer D&O-Versicherung ist nur jedes neunte Aufsichtsratsmitglied überzeugt. Dagegen ist nahezu jeder Dritte der Meinung, dass er die Risiken schon qua Persönlichkeit, nämlich durch höchstpersönliche Amtsausübung und Teilnahme an den Aufsichtsratssitzungen, im Griff behalten kann. Und 50% sehen in einer ausreichenden Qualifizierung und Sensibilisierung für die Aufsichtsrats Tätigkeit die beste Absicherung. Einer neutralen Zertifizierung der Qualifikation stehen 48% positiv gegenüber, da sich die materielle Qualität der Aufsichtsrats Tätigkeit verbessere. Andererseits haben über 40% keine Kenntnis hinsichtlich der Möglichkeit einer professionellen Qualifizierung mit anschließender Zertifizierung. Knapp 9% sehen hier eine gesetzliche Bestimmung als notwendige Voraussetzung, bevor man entsprechend tätig würde, unabhängig von den Haftungsgefahren im Hinblick auf ein mögliches Übernahmever schulden bei nicht angemessener Sensibilisierung für die Aufsichtsrats Tätigkeit.

Nur hinsichtlich der Veröffentlichung der Ergebnisse einer Effizienzprüfung der Aufsichtsrats Tätigkeit durch Dritte und der Offenlegung des Qualifikationsprofils des Aufsichtsrats gegenüber dem Kapitalmarkt besteht noch keine Einigkeit. 16% befürworten, dass eine von unabhängigen Experten vorgenommene Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit und auch das Qualifikationsprofil der Aufsichtsräte dem Kapitalmarkt kommuniziert werden sollen. Andererseits gehen 22% davon aus, dass der höchstmögliche Grad an Effizienz erreicht wird, wenn die Qualifikation der Aufsichtsräte angemessen ist und zugleich kommuniziert wird. Erstaunliche 23% würden die Ergebnisse der Effizienzprüfung veröffentlichen, nicht aber das Qualifikationsprofil der Aufsichtsräte. Und hinterfragenswerte 30% sehen in einer Veröffentlichung keinerlei Auswirkung auf die Kapitalmarktbeurteilung und erachten diese dann insofern konsistent für überflüssig – eine Haltung, der die jüngst veröffentlichte Erwartung von Pressevertretern zum Image der Aufsichtsräte entgegensteht (s. „Der Aufsichtsrat“ 2009, S. 108 ff.).