

Die Führungsverantwortung des Aufsichtsrats in Krisensituationen

Zusätzliche Kompetenzen und besondere Pflichten?

Prof. Dr. Marcus Labbé*

Die Aufgaben des Aufsichtsrats erschöpfen sich nicht in einer bloßen Kontrolle des Vorstands, sondern ergeben sich aus seiner Funktion als beratendes und mit entscheidendes Unternehmensorgan. Gerät das Unternehmen in eine Krise, muss das Kontrollinstrumentarium verstärkt genutzt werden und die Intensität der Überwachung des Aufsichtsrats zunehmen. Dafür benötigt der Aufsichtsrat keine anderen und auch keine zusätzlichen Kompetenzen als in ruhigeren Phasen. Allerdings ist in Krisenzeiten die unternehmerische Kompetenz des Aufsichtsrats besonders gefordert.

1. Aktuelle Praxisfälle zur Haftung des Aufsichtsrats in der Krise

Noch nie gab es einen vergleichbaren Vorgang dieses Ausmaßes in der deutschen Wirtschaftsgeschichte: Mit Beschluss vom 29.7.2008 strengt der Aufsichtsrat der Siemens AG Schadensersatzforderungen gegen nahezu das gesamte ehemalige Vorstandsgremium an¹. Der wesentliche Grund: Unterlässt der Aufsichtsrat entsprechende Bemühungen, so begeht er selbst ein pflichtwidriges Verhalten, wofür er seitens der Aktionäre in Haftung genommen werden kann. Ein anderer Fall datiert von vor 15 Monaten, der die Insolvenz der Kloster Andechs Gastronomie AG betrifft²; Abt und Pater der Benediktinerabtei wurden zu einer Schadensersatzleistung in Höhe von 330.000 € wegen der Insolvenz der AG verurteilt, an der das Stift mit 42 % beteiligt und in der der Abt Aufsichtsratsvorsitzender war. Diese Entscheidung traf das Landgericht München I am 31.5.2007³. Darin heißt es u. a., dass in der Situation einer Krise oder der Möglichkeit der Krise der Vorsitzende des Aufsichtsrats verpflichtet ist,

eine Sitzung des Aufsichtsrats einzuberufen. Unterlässt er dies und wären auf der Sitzung Maßnahmen zur Behebung der Krise beschlossen worden, so ist er zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet. Dies gilt vor allem dann, wenn der Vorstand und/oder ein anderes Mitglied des Aufsichtsrats die Einberufung einer Sitzung verlangt. Im Falle der Insolvenz der Gesellschaft beläuft sich der Schaden auf die Höhe des Eigenkapitals. Die Haftung des Aufsichtsrats erstreckt sich hier auch auf unzureichende Überwachung der Geschäftsführung als Unterlassungshandeln, quasi als nicht wahrgenommene Führung.

Aufsichtsräte, die ihre Pflichten verletzen, sind der Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstandenen Schadens verpflichtet (§ 116 Satz 1 i. V. mit § 93 Abs. 2 AktG). Mit Urteil vom 11.12.2006 hat der BGH Aufsichtsräten drastisch vor Augen geführt, dass er diese Vorschriften ernst nimmt. Der BGH wirft in seinem Urteil den Aufsichtsräten u. a. vor, dass sie Investitionen in erheblichem Umfang gebilligt hätten, „ohne irgendeine Erkundigung über den konkreten Unternehmensge-

genstand des geförderten Unternehmens, seine wirtschaftliche Situation, die von ihm verfolgten Geschäftsziele und das für deren Verwirklichung benötigte Kapital eingeholt zu haben.“⁴ Ähnliche Rechtsprechung gibt es zuhauf, bei denen sich unprofessionell handelnde Aufsichtsräte mit Schadensersatzklagen konfrontiert sehen, die sie auch in die Privatinsolvenz stürzen lassen können, wie dies erst vor kurzem bei Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat eines Verkehrsbetriebs im Rheinischen der Fall gewesen ist. Die Notwendigkeit für eine Professionalisierung des Berufsbilds, zumindest Sensibilisierung für die Verantwortung, die man als Aufsichtsrat übernimmt, können die Betroffenen nachvollziehen⁵. Insbesondere in Krisensituationen offenbart sich die (mangelnde) Professionalität der Agierenden; dies trifft auch und insbesondere auf Aufsichtsräte zu.

2. Unternehmenskrise als Auslöser für Aufsichtsratshaftung

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen ist im vergangenen Jahr dank der guten Konjunktur stark gesunken. Und dennoch scheinen angesichts der sich verfestigenden Finanzkrise Schatten über die Realgüterwirtschaft heran zu ziehen. Nach Verbands- und Institutsschätzungen wird in den kommenden Jahren

* Prof. Dr. Marcus Labbé ist Inhaber von Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratservices. Als Exklusivpartner des TÜV Rheinland verantwortet er im Rahmen der TÜV-Aufsichtsrats-zertifizierung (www.aufsichtsratszertifizierung.de) die Qualifizierung von Aufsichtsräten (www.aufsichtsratsqualifizierung.de). Darüber hinaus führt er im Auftrag renommierter Unternehmen Intensiv-Schulungen durch und ist Aufsichtsratsmitglied u. a. im Verein zur Förderung von Aufsichtsräten – Aufsichtsrat des Jahres® e.V. Der vorliegende Beitrag basiert auf seiner Rede als Mitglied der Fachjury anlässlich des Aufsichtsratsstags (www.aufsichtsratsstag.de).

1 Siehe dazu u. a. Wirtschaftswoche, Ausgabe 32/2008, S. 50 f.

2 Siehe Süddeutsche Zeitung vom 1./2.3.2008, S. 31.

3 Vgl. im Detail LG München I v. 31.5.2007, BeckRS 2007 Nr. 11876; OLG München v. 12.3.2008, BeckRS 2008 Nr. 07390.

4 BGH v. 11.12.2006 – II ZR 243/05, DB 2007 S. 275 = NZG 2007 S. 187.

5 Siehe bereits Labbé, ZCG 03/2008 S. 97.

► **Die Aufgabe der Aufsichtsräte ist de facto eine zunehmend unternehmerische. Führungsverantwortung bedeutet zuallererst die tatsächliche Wahrnehmung der Aufgaben und Befugnisse.** ◀

eine steigende Anzahl von Unternehmensinsolvenzen zu registrieren sein⁶. Unternehmensinsolvenzen sind sicher der offensichtlichste Ausdruck für Unternehmen in Krisensituationen, quasi das Endstadium einer Krisensituation. Ein Unternehmen in der Krise durchläuft hierbei typischerweise mehrere Stadien – vom Normalbetrieb über die strategische und die Ergebniskrise bis hin zur Liquiditätskrise. Der Unterschied zwischen Normalbetrieb und strategischer Krise ist nur schwer erkennbar. Jedenfalls zu Beginn der strategischen Krise befindet sich das Unternehmen noch im Normalbetrieb. Sie beginnt, wenn Faktoren erkennbar sind, die das Unternehmen in Zukunft bedrohen können, gesprochen wird dann von einer latenten Krise.

Der Übergang vom Normalbetrieb ist keinesfalls abrupt. Es bietet sich noch immer ein erhöhter Handlungsspielraum, um die Gefahr einer tieferen Krise abwenden zu können. Die strategische Krise ist nur intern sichtbar. Wenn keine adäquate Reaktion auf die strategische Krise erfolgt, ist der Übergang zur Ergebniskrise fließend. Die Ergebniskrise zeigt sich typischerweise in sinkenden Umsätzen oder Gewinnen, das Eigenkapital wird zunehmend aufgebraucht, Bank- und Lieferantenverbindlichkeiten werden aufgebaut, ohne dass dabei nennenswert Geld in Investitionen geflossen ist. Zudem verliert das Unternehmen in der Regel wichtige Kunden und Mitarbeiter. Der Handlungsspielraum ist jetzt merklich eingeschränkt. Die Ergebniskrise ist z.T. schon nach außen sichtbar. Wenn die notwendigen Maßnahmen nicht oder nicht schnell genug umgesetzt werden, dann ist die Liquiditätskrise die zwingende Konsequenz.

Fälschlicherweise wird oft erst ab diesem Stadium von einer Krise gesprochen. Rechnungen können nicht mehr fristgerecht bezahlt werden, die Verschuldung nimmt weiter zu, Lieferungen erfolgen nur noch gegen Vorkasse. Die Liquiditätskrise ist deutlich offensichtlich. Wenn auch hier die zwingenden Maßnahmen ausbleiben, dann führt dieser Weg zielstrebig in die bilanzielle Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit und somit in die Insolvenz⁷.

3. Aufsichtsräte in der Führungsverantwortung

Vor allem durch spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche ist die Wahrnehmung der Aufsichtspflicht stärker ins Bewusstsein gerückt⁸. Die Aufgabe der Aufsichtsräte ist de facto eine zunehmend unternehmerische. Deren Verantwortung, sich und den Aktionären gegenüber, lässt sich aus der anfangs zitierten Rechtsprechung und aus der normativen Gesetzgebung ableiten. Führungsverantwortung bedeutet zuallererst die tatsächliche Wahrnehmung der Aufgaben und Befugnisse.

3.1 Kernkompetenz: Kontrolle und Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands

Die Kernkompetenz des Aufsichtsrats liegt gemäß § 111 Abs. 1 AktG in der Kontrolle und Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands. Da die Geschäftsführung gemäß §§ 76 Abs. 1, 77 Abs. 1 AktG dem Vorstand obliegt, bezieht sich die Überwachungsaufgabe auch nur auf diesen⁹. Der Begriff der Geschäftsführung in § 111 Abs. 1 AktG ist jedoch nicht mit demjenigen in § 77 Abs. 1 AktG identisch. Gegenstand der Überwachung sind nur die Leitungsmaßnahmen und wesentlichen Einzelmaßnahmen von besonderer Bedeutung für die Gesellschaft. Welche Leitungsentscheidungen und Einzelmaßnahmen konkret der Überwachung unterliegen, wird anhand der Berichtspflichten des Vorstands gemäß § 90 Abs. 1 AktG bestimmt. Denn was dem Aufsichtsrat zu berichten ist, ist zugleich auch Gegenstand seiner Prüfung und Überwachung. Demgemäß muss sich die Überwachungstätigkeit vor allem auf die beabsichtigte Unternehmenspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung, insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung, die Rentabilität der Gesellschaft, den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft sowie auf solche Geschäfte beziehen, die für die Rentabilität und Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können.

Der zeitliche Umfang der Überwachungspflicht bezieht sich zunächst auf vom

Vorstand bereits entfaltete Tätigkeiten, mithin auf die Vergangenheit. Wie § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG zeigt, beinhaltet die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats auch eine präventive Komponente, die der Aufsichtsrat durch Beratung des Vorstands im Hinblick auf die zukünftige Geschäftspolitik wahrnimmt. Der Aufsichtsrat ist berechtigt und verpflichtet, seine Auffassung zu Fragen des unternehmerischen Ermessens¹⁰ und der zukünftigen Geschäftsführung zu äußern. Die präventive Überwachungsfunktion lässt sich auch anhand der Zustimmungsvorbehalte nach § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG herleiten. Die hier vorgesehene Pflicht, einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte zu schaffen¹¹, eröffnet dem Aufsichtsrat zugleich die Möglichkeit, auf geplante Maßnahmen der Unternehmensleitung rechtsverbindlich einzuwirken. Maßstab und Intensität der Überwachung orientieren sich an denselben Maßstäben, die der Vorstand als ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsführer bei seinen Entscheidungen zu berücksichtigen hat. Der Aufsichtsrat hat seine Beurteilung daher grundsätzlich an dem Gegenstand und Ziel des Unternehmens auszurichten und dabei die Unternehmensinteressen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund hat sich die Überwachung der Geschäftsführung vor allem auf deren Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit zu beziehen.

Im Rahmen der Prüfung der Rechtmäßigkeit hat der Aufsichtsrat zu kontrol-

6 Siehe Newsletter des BRSt e.V. vom Juni 2008 sowie Kurzvortrag von Norbert Strecker anlässlich der 4. Handelsblatt Jahrestagung „Restrukturierung 2008“ am 29. 5. 2008.

7 Zu den Gründen der Stellung eines Insolvenzantrags siehe z. B. Drukarczyk, Insolvenztatbestände als Anstoß zur Restrukturierung, in: Hommel/Knecht/Wohlenberg (Hrsg.), Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 2006, S. 277 ff.

8 Beiträge dazu unter www.Aufsichtsratstag.de: Aufsichtsräte riskieren.

9 Vgl. u. a. Bellavite-Hövermann/Lindner/Lüthje, Leitfaden für den Aufsichtsrat, 2005, S. 97 f.

10 Eingehend zur sog. Business Judgement Rule siehe Kock/Dinkel, Die zivilrechtliche Haftung von Vorständen für unternehmerische Entscheidungen, NZG 2004 S. 441 ff.

11 Siehe hier Bellavite-Hövermann/Lindner/Lüthje, Leitfaden für den Aufsichtsrat, 2005, S. 119 ff.

lieren, ob die Geschäftsführungsmaßnahmen des Vorstands in formeller und materieller Hinsicht den gesetzlichen Vorschriften und Anforderungen entsprechen. Dem Aufsichtsrat obliegt es, sich einen Überblick über die Erträge und Aufwendungen zu verschaffen, die mit einer bestimmten unternehmerischen Entscheidung verbunden sind, um im Einzelfall die Wirtschaftlichkeit feststellen zu können. Da wirtschaftliche Krisen, Verluste oder gar Insolvenzen meist die Folge von unwirtschaftlichem oder unzweckmäßigem Verhalten in der Vergangenheit sind, stellt die Kontrolle der Zweckmäßigkeit des Vorstandshandelns eines der zentralen Elemente der Überwachungstätigkeit dar.

Außerdem hat der Aufsichtsrat darauf zu achten, dass die Geschäftsführung auch auf den unteren Geschäftsführungsebenen sachgerecht organisiert ist und dass die anstehenden Führungsentscheidungen mit der gebotenen Sorgfalt erarbeitet, vorgetragen und angemessen begründet werden, so dass er die Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit ausreichend beurteilen kann. Der Aufsichtsrat hat nicht zuletzt seine Überwachung der Lage der Gesellschaft anzupassen¹². Bei einer drohenden Verschlechterung der Lage muss er von einer begleitenden zu einer unterstützenden Überwachung übergehen, indem er ggf. verstärkt Berichte anfordert, neue Zustimmungsvorbehalte beschließt und die Anzahl der Aufsichtsratsitzungen erhöht, um die Effizienz seiner Kontrolle zu erhöhen. Ihm stehen dabei Überwachungsinstrumente zur Verfügung, die er je nach Situation nach pflichtgemäßem Ermessen und mit der gebotenen Sorgfalt anwendet: Unmittelbar aus § 90 Abs. 2 Nr. 4 AktG lässt sich das Recht des Aufsichtsrats zur Meinungsäußerung und verpflichtender Stellungnahme seitens des Vorstands zu den vom diesem gemäß § 90 Abs. 1 AktG vorzulegenden Berichten entnehmen. § 111 Abs. 2 AktG gibt dem Aufsichtsrat ein eigenes Einsichts- und Prüfungsrecht zur Feststellung der überprüfungsrelevanten Tatsachen, sofern die Berichte des Vorstands unklar, unvollständig oder erkennbar unrichtig sind. Er kann aus Gründen des

Gesellschaftswohls die Hauptversammlung einberufen.

3.2 Personalkompetenz: Bestellung und Abberufung des Vorstands, sonstige Aufgaben

Droht eine Unternehmenskrise oder ist diese bereits eingetreten, dann wandelt sich die unterstützende in eine gestaltende Überwachung, mit der Folge, dass der Aufsichtsrat nunmehr prüfen und entscheiden muss, ob der Vorstand in seiner derzeitigen personellen Besetzung in der Lage ist, die Krise zu bewältigen. Gelingt er zu der Ansicht, dass dies nicht der Fall ist, muss er von seiner Personalhoheit gem. § 84 Abs. 1 und 3 AktG Gebrauch machen und den Vorstand ggf. um- oder gar neu besetzen. Die Personalkompetenz des Aufsichtsrats in Bezug auf die Vorstandsmitglieder stellt dessen zweiten wesentlichen Aufgabenbereich dar.

Diese Befugnis lässt sich im Wesentlichen in die drei Bereiche

- ▶ Bestellung des Vorstands (§ 84 Abs. 1 und 2 AktG),
- ▶ dessen Abberufung (§ 84 Abs. 3 AktG) sowie
- ▶ sonstige Aufgaben in Bezug auf die Rechtsverhältnisse der Vorstandsmitglieder zur Gesellschaft (§ 87 ff. AktG)

untergliedern. Seine Kompetenzzuweisung zur Bestellung des Vorstands ist zwingend und ausschließlich¹³. D.h. weder die Satzung noch die Hauptversammlung oder der Aufsichtsrat selbst können diese Aufgabe an ein anderes Organ delegieren. Die Auswahl der einzelnen Vorstandsmitglieder trifft der Aufsichtsrat – ggf. und zu seiner eigenen Absicherung am besten mithilfe einer professionellen Personalberatung, die zur systematischen Suche und methodisch gestützten Vorauswahl von neuen Kandidaten eingeschaltet werden, insbesondere aber auch zum Audit des vorhandenen Top Managements.

Nach § 84 Abs. 3 Satz 1 AktG kann der Aufsichtsrat die Bestellung zum Vorstandsmitglied aus wichtigem Grund widerrufen. Ein wichtiger Grund liegt insbesondere

▶ **Droht eine Unternehmenskrise oder ist diese bereits eingetreten, dann wandelt sich die unterstützende in eine gestaltende Überwachung.** ◀

- ▶ bei grober Pflichtverletzung,
- ▶ Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung oder
- ▶ Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung

vor. Zu den Personalkompetenzen des Aufsichtsrats gehört auch das Recht, dem Vorstand eine Geschäftsordnung zu erlassen, soweit die Satzung oder die Hauptversammlung dem Aufsichtsrat dies übertragen hat. Eine Folge der umfassenden Personalkompetenz ist, dass der Aufsichtsrat die Gesellschaft gemäß § 112 AktG gegenüber dem Vorstand gerichtlich und außergerichtlich vertritt.

3.3 Mitentscheidungsbefugnisse sowie Initiativ- und Entscheidungsrechte

Zu den Mitentscheidungsbefugnissen des Aufsichtsrats gehören vor allem die Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses (§§ 170 ff. AktG), das Recht zur Mitentscheidung über die Ergebnisverwendung (§ 58 Abs. 2, 59 Abs. 3 AktG) und Kapitalmaßnahmen (§§ 179 ff., 202 ff. AktG) sowie dessen Zustimmung zu Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern (§§ 114, 115 AktG) und auch die Ausübung von Beteiligungsrechten in mitbestimmten Unternehmen. Hier führt der Aufsichtsrat nach den §§ 32 MitbestG und 15 MitbestErgänzungsG in den Fällen abweichend von § 111 Abs. 4 Satz 1 AktG die Geschäfte, denn er allein trifft letztlich die Entscheidung über die Ausübung der Beteiligungsrechte, an die der Vorstand gebunden ist.

Schließlich hat der Aufsichtsrat auch eigene Initiativ- und Entscheidungsrechte. Darunter fallen insbesondere das Recht zur Einberufung der Hauptversammlung (§ 111 Abs. 2 Satz 3 AktG),

- ▶ die Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer (§ 111 Abs. 2 Satz 3 AktG),
- ▶ bestimmte Antragsrechte sowie
- ▶ die Feststellung des Jahresabschlusses und

¹² Vgl. Potthoff/Trescher, Das Aufsichtsratsmitglied, 6. Aufl. 2003, Tz. 1290.

¹³ Siehe OLG Düsseldorf, AG 1979 S. 317, 318, sowie Krieger, Personalentscheidungen des Aufsichtsrats, 1981, S. 10.

► Gerät das Unternehmen in eine Krise, muss das Kontrollinstrumentarium verstärkt genutzt werden und die Intensität der Überwachung des Aufsichtsrats zunehmen. ◀

- der Nichtigkeit und Anfechtung von Aufsichtsratswahlen und Hauptversammlungsbeschlüssen.

Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, eine Hauptversammlung einzuberufen, wenn es das Wohl der Gesellschaft erfordert. Da dies gemäß § 121 Abs. 2 Satz 1 AktG normalerweise in den Aufgabenbereich des Vorstands fällt, kommt eine Einberufung durch den Aufsichtsrat namentlich dann vor, wenn der Vorstand eine nach Auffassung des Aufsichtsrats gebotene Einberufung nicht vornimmt.

3.4 Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats

Gemäß § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG hat die Satzung oder der Aufsichtsrat zu bestimmen, dass bestimmte Arten von Geschäften nur mit seiner Zustimmung vorgenommen werden können. Angesichts der weitreichenden Wirkung der Zustimmungsvorbehalte und der damit verbundenen erheblichen Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsführung könnten diese auch als eigene Entscheidungsbefugnis des Aufsichtsrats qualifiziert werden, der ausnahmsweise und abweichend von den Vorschriften der §§ 76 Abs. 1, 111 Abs. 4 Satz 1 AktG Aufgaben der Geschäftsführung wahrnimmt. Denn durch den Zustimmungsvorbehalt hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, ein Geschäft solange zu verhindern, bis der Vorstand es nach seinen Vorstellungen ausführt. Dem wird entgegengehalten, dass es sich bei den Zustimmungsvorbehalten um ein Mittel bzw. einen Teil seiner in die Zukunft wirkenden, präventiven Überwachungsaufgabe handelt.

Letztlich muss man zwischen

- der Entscheidung über die Festlegung eines Zustimmungsvorbehalts für bestimmte Arten von Geschäften und
- der Entscheidung über die Erteilung oder Versagung der Zustimmung

unterscheiden. Geht es um die Zustimmungserteilung, kann dem Aufsichtsrat eine Mitentscheidungsbefugnis zugesprochen werden. Die Entscheidung über das „Ob“ der Zustimmungserteilung erfordert aber zwingend eine eigene betriebswirtschaftliche Beurteilung der betreffenden Maßnahme aus

der Perspektive des Aufsichtsrats. Geht es um die Entscheidung, ob ein Geschäft einem Zustimmungsvorbehalt unterworfen werden soll, ist dies als Teil und Mittel der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats zu verstehen. Der häufig praktizierte Verzicht auf einen Zustimmungskatalog wurde mit dem Erlass des TransPuG verhindert, um den Aufsichtsrat stärker und rechtzeitig in unternehmerische Entscheidungen des Vorstands einzubeziehen. Das war erklärtes gesetzgeberisches Ziel der Änderung des § 111 Abs. 4 Satz 2 AktG, denn die steigende Anzahl der Unternehmenskrisen in der Vergangenheit hat bewiesen, dass Aufsichtsräte nicht hinreichend oder nicht rechtzeitig über geplante Maßnahmen des Vorstands informiert wurden bzw. sich informiert haben. Eines sollte aber unabhängig von der Änderung durch das TransPuG feststehen: Es geht nicht nur um eine Informationsbringschuld von Seiten des Vorstands, sondern auch und in zunehmendem Maße um eine Informationsholschuld auf Seiten des Aufsichtsrats.

4. Führungsverantwortung in Krisensituationen

4.1 Allgemeines

Die Aufgaben des Aufsichtsrats erschöpfen sich nicht in einer bloßen Kontrolle des Vorstands. Der Aufsichtsrat kann heute auch und vor allem als mitunternehmerisches, beratendes und mitentscheidendes Unternehmensorgan verstanden werden, das für die Führung der Gesellschaft und des Unternehmens mitverantwortlich ist. Gerät das Unternehmen in eine Krise, muss das Kontrollinstrumentarium verstärkt genutzt werden und die Intensität der Überwachung des Aufsichtsrats zunehmen. Dafür benötigt der Aufsichtsrat keine anderen und auch keine zusätzlichen Kompetenzen als in ruhigeren Phasen. Allerdings ist in Krisenzeiten die unternehmerische Kompetenz des Aufsichtsrats besonders gefordert. Bei einer massiven Schiefelage oder riskanten Geschäften lässt sich die Situation ohne eingehende Kenntnisse kaum entschärfen. Im äußersten Fall – etwa wenn einzelne Vorstandsmitglieder abberufen werden oder sogar der gesamte

Vorstand ersetzt wird, ohne dass man auf rechtzeitig aufgebaute Nachfolger zurückgreifen könnte – obliegt dem Aufsichtsrat meist in Person des Vorsitzenden vorübergehend die sonst niemals in seinen Bereich fallende Unternehmensführung. Auch der Rechtsprechung des BGH ist zu entnehmen, dass der Aufsichtsrat in der Krise Befugnisse an sich zu ziehen hat, um das Unternehmen zu retten (ARAG/Garmenbeck, Holz-müller¹⁴).

Manchmal wichtiger als die rechtlichen Rahmenbedingungen sind die praktischen Erkenntnisse: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. Was als Gemeinplatz formelhaft wirkt, gewinnt im Unternehmensumfeld an Bedeutung: Eine Krise schadet umso weniger, je rechtzeitig sie erkannt wird. Die Verantwortung für das rechtzeitige Erkennen obliegt auch dem Aufsichtsrat. Letztlich kommt es entscheidend auf die Kommunikation an. Denn nicht zuletzt ist die persönliche, mündliche wie schriftliche Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat eminent wichtig. Sie ist die Bringschuld des Vorstands. Noch wichtiger ist jedoch das Gespür des Aufsichtsrats, selbständig die Berichterstattung zu analysieren, zu deuten und zu hinterfragen. Das ist seine Holschuld.

4.2 Führungsfähigkeit des Aufsichtsrats in Krisensituationen

Seine Führungsfähigkeit liegt in der individuellen Fähigkeit eines jeden Aufsichtsratsmitglieds, die richtigen Fragen zu stellen. Der Aufsichtsrat hat gegenüber dem Vorstand Anspruch auf volle Information. Der Aufsichtsrat hat seinerseits ein ergänzendes Informationsrecht (§§ 90 Abs. 1 bis 3 und 5 AktG), die sich aus der im DCGK festgelegten gemeinsamen Informationsversorgungspflicht ableitet. Der Aufsichtsrat hat insofern eine Holschuld, entsprechende Informationen einzuholen, insbesondere wenn sich die vom Vorstand gewährten Informationen als nicht hinreichend oder unzutreffend für die Überwachung erweisen.

¹⁴ Vgl. BGH v. 21. 4. 1997 – II ZR 175/95, DB 1997 S. 1068 = NJW 1997 S. 1926.

► **Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, geeignete Maßnahmen zur Krisenbewältigung anzuregen, dem Vorstand entsprechende Handlungswege zu öffnen und ihm Coaching sowie Consulting zu bieten.** ◀

Der Aufsichtsrat muss dem Vorstand Berichte abverlangen, die den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Berichterstattung entsprechen müssen (§ 90 Abs. 4 AktG). Diese Grundsätze finden ihren konkreten Ausdruck in sechs Anforderungen: Alle Berichte müssen wahr, vollständig, klar, nachprüfbar, formgerecht und schließlich zeitgerecht sein. Die ordnungsgemäße Informationsversorgung für den Aufsichtsrat muss strengen Anforderungen entsprechen. Reichen dem Aufsichtsrat die Informationen nicht aus, steht dem Aufsichtsrat nach § 90 Abs. 3 AktG und § 38 Abs. 1 GenG ein besonderes Berichtsverlangen zu, das eine spezifische Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat in Form von Anforderungsberichten beschreibt.

Zusätzlich steht dem Aufsichtsrat das Recht zu, auf eigene Veranlassung die Bücher und Schriften einzusehen und zu prüfen (§ 111 Abs. 2 Satz 1 AktG; § 38 Abs. 1 Satz 2 GenG) und bei Sonderprüfungen einen Sachverständigen einzuschalten. Zudem wird in Krisenunternehmen regelmäßig ein Lenkungsausschuss eingerichtet, wobei der Aufsichtsrat seine Überwachungstätigkeit hinsichtlich der Zweckmäßigkeit der Sanierungsmaßnahmen und des Umsetzungsfortschritts in einem eigens eingerichteten Risiko- oder Strategieausschuss wahrnehmen muss. Und schließlich ist er zum Wohle der Gesellschaft verpflichtet, geeignete Maßnahmen zur Krisenbewältigung anzuregen, dem Vorstand entsprechende Handlungswege zu öffnen und ihm Coaching sowie Consulting zu bieten.

4.3 Glaubwürdigkeit des Aufsichtsrats in Krisensituationen


Die Führungsfähigkeit des Aufsichtsrats setzt seine Glaubwürdigkeit voraus:

- durch Konsistenz in seinem Handeln als entscheidende Richtgröße,
- durch die tatsächliche Übernahme seiner Führungsverantwortung,
- durch seine Unabhängigkeit von Dritten sowie
- durch vorhandene Fach- und Sozialkompetenz.

Glaubwürdigkeit zeichnet sich wiederum durch geforderte Führungseigenschaften aus. Abgesehen von natürlichem Charisma beinhalten Führungseigenschaften den Mut zur Veränderung, Kreativität, die geglückte Kombination aus Ratio, Emotion und Intuition. Aufsichtsräte stehen in der Verantwortung dafür zu sorgen, dass die beaufsichtigten Unternehmen nicht nur gut, sondern auch zukunftsorientiert geführt werden. Ein Aufsichtsrat muss genügend Erfahrung mitbringen, um Führungseigenschaften bei anderen Personen zu erkennen und anzuerkennen, anderen zuzuhören und verständlich zu kommunizieren, eine Situation richtig einzuschätzen, sich auf die wesentliche Aufgabe zu konzentrieren, Alternativen und Prioritäten zu durchdenken, Zusammenhänge aufzufindig zu machen, auf das Wesentliche zu reduzieren und dieses prägnant zu kommunizieren.

Eine idealtypische Führungspersönlichkeit wird insbesondere dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats abverlangt. Seine herausgehobene Rolle verlangt ein starkes persönliches Engagement, innere Motivation und den Willen, das Unternehmen nachhaltig erfolgreich weiterzuentwickeln. Mehr als die übrigen Mitglieder im Gremium muss ein Vorsitzender über Sensibilität und ein instinktsicheres Gespür für unterschwellige Veränderungen verfügen. Er sollte offen an die

Dinge herangehen und seine Ansichten konsequent, aber sachlich vertreten. Er zeichnet sich durch hohe Souveränität aus und ist auf Konsens und Integration ausgerichtet. Bei aller Kooperationsbereitschaft besitzt ein kompetenter Vorsitzender in Krisensituation das nötige Standing, um Fehlentwicklungen aufzuhalten. Allerdings gibt er keine Antworten vor, ein kompetenter Aufsichtsrat weiß über Fragen zu führen; er nimmt seine Führungsverantwortung eben nicht im Sinne einer allwissenden Gallionsfigur wahr. Das Wesentliche gewinnt durch Prägnanz: Die Frage kommt vor der Antwort.



**School of Governance
Risk & Compliance**
Steinbeis-Hochschule
Berlin

**MBA Studiengänge
Consultant Ausbildung
Seminare
Schulungen**

Compliance & Fraud Management

Individuelle Inhouse-Schulungen

Lernen Sie, wo die Gefahrenpotenziale in Ihrem Unternehmen liegen, was wirtschaftskriminelle Handlungen begünstigt und wie Sie Ihr Unternehmen wirksam schützen können. Individuell zugeschnittene Seminarekonzepte zu Compliance und Fraud-Management können Sie in ein- und zwei-Tages-Kursen buchen.
Für diese Seminare werden CPE Credits ausgewiesen.
Sie möchten tiefer in das Thema einsteigen?
Dann absolvieren Sie eine nebenberufliche internationale MBA-Ausbildung in der Spezialisierung Governance, Risk, Compliance & Fraud Management. Im Oktober 2008 und Oktober 2009 starten die nächsten Jahrgänge. Sichern Sie sich jetzt Ihre Frühbucherkonditionen für 2009. Für nähere Informationen besuchen Sie uns im Internet unter:
www.school-grc.de

School of Governance Risk & Compliance • Chausseestraße 13 • 10115 Berlin • Tel. + 49 - 30 - 27 58 17 48 - 0