

Die Personalkompetenz des Aufsichtsrats als wichtiges Instrument der Risikoversorge

Erhöhte Anforderungen an die Beurteilung und Überwachung der Managementfähigkeiten

Prof. Dr. Marcus Labbé*

Der Aufsichtsrat ist gehalten, die Geschäftsleitung zu überwachen (§ 111 AktG). Rechtmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit des Vorstandshandelns sind die Ansatzpunkte einer vergangenheitsbezogenen Kontrolle. Daneben gewinnt die zukunftsbezogene Prävention als wichtigste Form der Überwachung zunehmend an Bedeutung¹. Zugleich rücken Kompetenz und Qualität der Aufsichtsräte in Fragen der Vorstandsauswahl und -evaluierung in den Vordergrund.

1. Unternehmensleitung als Gegenstand der Überwachung durch den Aufsichtsrat

Früher mag vermeintlich gegolten haben: „Wenn der Vorstand eines Unternehmens gut ist, ist der Aufsichtsrat arbeitslos. Ist der Vorstand schlecht, ist der Aufsichtsrat hilflos.“² Derartige Aussagen sind angesichts der fortwährenden Verschärfung der Anforderungen an jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied allerdings schon lange obsolet. Fakt ist: Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind enorm gestiegen – und längst nicht nur bei den Dax-Unternehmen. Die Verantwortung und Haftung von Aufsichtsräten für Arbeitsplätze und Betriebsvermögen rückt die Funktion des Aufsichtsrats zusätzlich auch in den gesellschaftlichen Fokus³: „Wir brauchen professionelle Aufsichtsräte!“⁴

Die erforderliche Professionalisierung⁵ von Aufsichtsräten und eine entsprechende, nachweisbar objektive und von neutraler Seite geprüfte Qualifizierung⁶ wird auch angesichts des im April 2009 verabschiedeten Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) akut: Kapitalmarktorientierte Unternehmen i. S. des

§ 264d HGB müssen demnächst einen unabhängigen Finanzexperten im Aufsichtsrat nachweisen. Zum ersten Mal konkretisiert der Gesetzgeber die Aufsichtsratsstätigkeit gewissermaßen als Profession. Das BilMoG wird zudem Aus-

* Prof. Dr. Marcus Labbé ist Inhaber von Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratsservices (www.aufsichtsratsbesetzung.de). Für Aufsichtsräte kapitalmarktorientierter Unternehmen vermittelt er unabhängige Finanzexperten ebenso wie im Auftrag von Aufsichtsräten und Beiräten Vorstände und Geschäftsführer. Als Partner des TÜV Rheinland verantwortet er im Rahmen der Aufsichtsratszertifizierung (www.aufsichtsratszertifizierung.de) die erforderliche Qualifizierung von Aufsichtsräten (www.aufsichtsratsqualifizierung.de).

1 Ebenso Achnik/Faulhaber, Der Aufsichtsrat 12/2008 S. 170.

2 Zitiert wird Joachim Göppel, seinerzeit Vorstandsmitglied der Heidelberger Druckmaschinen AG in Labbé/Schädlich, Corporate Governance als Lösungsansatz strategischer Führungsprobleme, in: Brauweiler (Hrsg.), Unternehmensführung heute, 2008, S. 301.

3 Insbesondere das Aufsichtsratsversagen bei der Hypo Real Estate sowie bei der HSH Nordbank hat die gesellschaftliche Diskussion zuletzt intensiviert. Eine nachhaltige Diskussion bezüglich der Qualifizierung von Politikern in den entsprechenden Aufsichtsratsgremien steht noch aus. Siehe hierzu auch Labbé, Moderne Corporate Governance als des Volkes Sache?, ZCG 2/2009 S. 49.

strahlungswirkung in der Rechtsprechung entfalten, wenn es um Haftungsfragen der Aufsichtsratsstätigkeit geht. Aber auch die bisherige Rechtsprechung zielt darauf ab, die Verantwortung von Aufsichtsräten in kritischen Situationen zu erweitern. Insbesondere in Krisensituationen nimmt die Führungs-, aber auch Haftungsverantwortung deutlich zu, gerade und vor allem auch gegenüber dem Management, das sich häufig als der dominante Misserfolgskfaktor der Krisenbewältigung herausstellt⁷.

Die umfassende Verantwortung des Aufsichtsrats findet Ausdruck in der Personalkompetenz, seiner vornehmsten, weil hoheitlichen Aufgabe⁸. Der Aufsichtsrat bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands (§ 84 AktG, DCGK 5.1.2.). „Wenn der Aufsichtsrat den richtigen Vorstand bestellt hat, dann sind im Mittelstand sowie in börsennotierten mittelgroßen Unternehmen 30 % und in DAX-Konzernen 50 % der Aufsichtsratsarbeit bereits getan.“⁹ Im Akt der Vorstandsbestellung darf jedoch keinesfalls der Schlusspunkt gesehen werden. Denn die Aufgabe des

4 Labbé, HB v. 23. 2. 2004, S. 9.

5 Zur erforderlichen Professionalisierung s. auch Lutter, DB 2009 S. 779; Schlüter, Finance 7–8/2008 S. 36; Schneider, WiWo 32/2008 S. 75–77.

6 Zum Nachweis der objektiven, von neutraler Seite geprüften individuellen Qualifizierung für die Übernahme von Aufsichtsratsmandaten siehe u. a. Mohr, HB v. 12. 12. 2008, S. 15; Terpitz, HB v. 1./2. 12. 2007, S. 31; Grass, FTD v. 28. 11. 2007, S. 1.

7 Vgl. Labbé, Die Führungsverantwortung des Aufsichtsrats in Krisensituationen, ZCG 05/2008 S. 234–238; Krystek, Misserfolgskfaktoren der Krisenbewältigung, in: Unternehmeredition „Turnaround 2008“, S. 56–57.

8 Dazu: „Die Aufgabenstellung des Aufsichtsrats ist zu vielschichtig, als dass es möglich wäre, Haftungsfragen vollständig darzustellen. Vielmehr muss es bei einer beispielhaften Darstellung bleiben, wobei zunächst die Hauptaufgabengebiete des Aufsichtsrats, nämlich die Personalhoheit und Personalverantwortung hinsichtlich des Vorstands und dann erst dessen Überwachung und Beratung zu betrachten sind“, so Wellhöfer, in: Wellhöfer/Peltzer/Müller, Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer, 2008, S. 621.

9 Winkels, Einsichten in das Aufsichtsrats-(un)wesen, Kaminabendrede am 11. 12. 1008 anlässlich des Aufsichtsratslehrgangs im Schlosshotel Reichenschwand. „Seinen Pflichten wird der Aufsichtsrat [...] nur dann gerecht, wenn er den Vorstand sorgfältig auswählt“, so Eidam, Unternehmen und Strafe, 2008, S. 157.

► **Vor allem die Unternehmensleitung per se und die von ihr ausgehenden Risiken muss der Aufsichtsrat im Visier haben, will er seine Aufgabe mit der gebotenen Sorgfalt wahrnehmen.** ◀

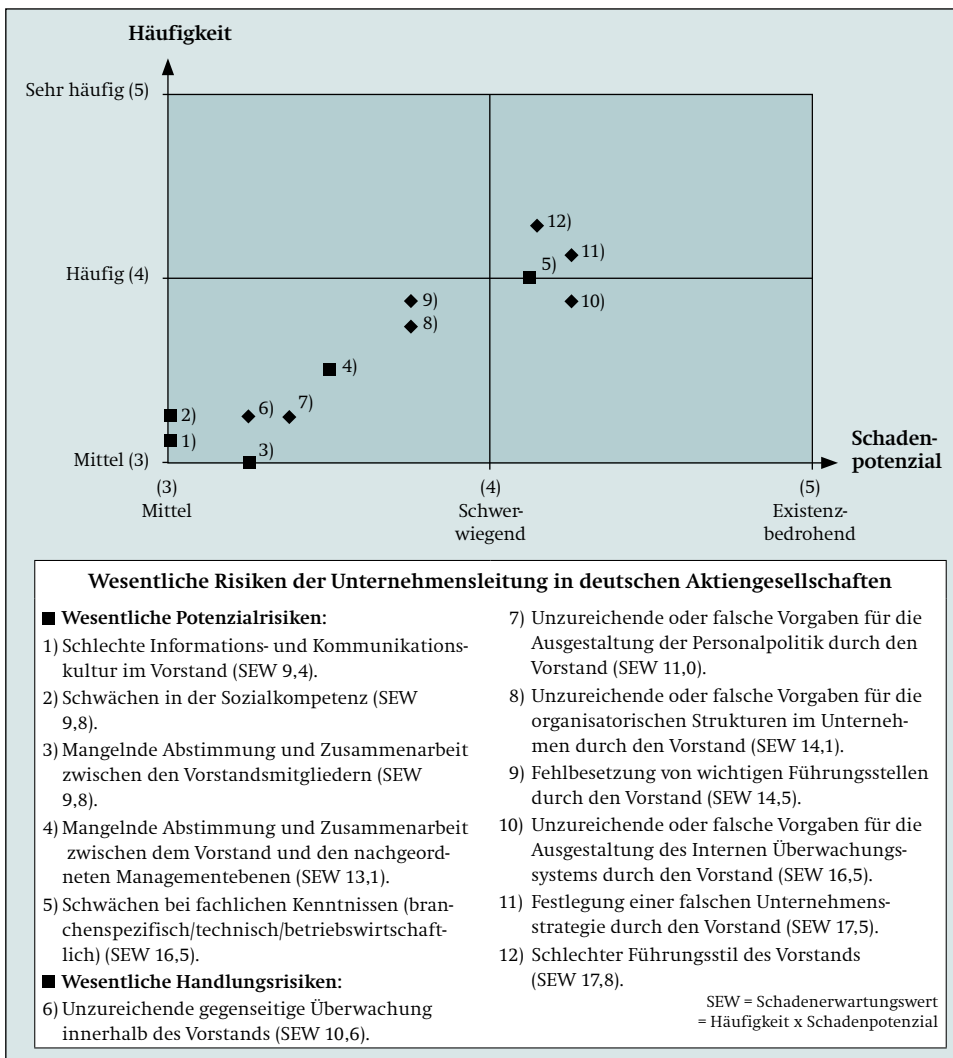


Abb. 1: Risiken der Unternehmensleitung¹⁰

Aufsichtsrats bleibt es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen (§ 111 AktG, DCG 5.1.1.). Mithin hat die Überwachung der Geschäftsführung abzu zielen auf Transparenz, Handlungsauswirkungen und Beurteilung hinsichtlich

- Anforderungsmanagement,
- Leistungsmanagement sowie
- Vergütungsmanagement.

Vor allem die Unternehmensleitung per se und die von ihr ausgehenden Risiken muss der Aufsichtsrat im Visier haben, will er seine Aufgabe mit der gebotenen Sorgfalt wahrnehmen¹¹. Dabei geht es nicht allein um die Frage, ob die Unternehmensleitung inhaltlich anschluss-

fähig ist, also das nötige fachliche und methodische Wissen und Können hat¹², um die Aufgaben der Leitung des jeweiligen Unternehmens zu bewältigen. Sie muss auch zwischenmenschlich anschlussfähig und wertestabil¹³ sein, d. h. die Kompetenzen im konkreten Unternehmen fruchtbar und zum Wohl des Unternehmens und nicht zum eigenen einsetzen.

2. Risiken der Unternehmensleitung als Ansatzpunkte einer fortlaufenden Kontrolle

Viele Unternehmen verfügen über ausgefeilte Risikomanagementsysteme. Die wesentlichen, den Bestand gefährdenden

Risiken muss der Vorstand seit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Mai 1998 entsprechend abbilden und ihnen aktiv begegnen. Aus der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG ergibt sich, dass das Risikomanagementsystem auch ein Frühwarnsystem umfassen soll. Mit dem BilMoG werden als Risikokategorien namentlich

- die Rechnungslegung,
- das Interne Kontrollsystem und
- die Abschlussprüfung

aufgenommen. Die Einrichtung eines geeigneten Risikomanagements stellt eine wegen ihrer besonderen Bedeutung vom Gesetzgeber bewusst herausgehobene Leitungsaufgabe des Vorstands dar (§§ 76, 91 Abs. 2 AktG) und ist schon aus diesem Grunde als treuhändische Sorge i. S. des § 266 StGB zu verstehen¹⁴. Eine gleich geartete Fürsorgepflicht trifft auch den Aufsichtsrat. Allerdings zielt diese nicht lediglich auf sachliche Vermögensgegenstände ab, sondern insbesondere auf den Faktor Mensch in seiner Funktion als Mitglied der Unternehmensleitung.

¹⁰ Quelle: Gaenslen, Erfassung von Risiken der Unternehmensleitung, ZCG 03/2008 S. 116.

¹¹ Siehe zur Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats auch Müller-Michaels, Haftung des Aufsichtsrats bei unzureichender Überwachung der Geschäftsführung, ZCG 02/2007 S. 73-77.

¹² In diese Richtung zielen konservative Diagnostikverfahren: Gerhardt/Ritter, Management Appraisal – Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen, 2004, S. 27. Genauso zu finden auch bei Aldering/Högemann, Human Resources Due Diligence, in: Berens u. a. (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 2008, S. 497-521.

¹³ Die Diskussion über Wert- vs. Werteorientierung ist Gegenstand zahlreicher aktueller Veröffentlichungen und Ausdruck zunehmender Orientierungsunsicherheit auf individueller Ebene. Siehe im Hinblick auf die Unternehmensleitung z. B. Mahlert, Der Aufsichtsrat 06/2008 S. 84-85. Hinsichtlich der Verantwortung des Aufsichtsrats siehe Ruter/Sahr, Der Aufsichtsrat 04/2007 S. 54-55. Zumindest anthropologisch gilt: Der Mensch definiert sich nicht über Profit – und dennoch lassen die aufgedeckten Fälle von schwerer Wirtschaftskriminalität Top Management Fraud als Gegenstand eines entsprechenden Risikomanagements äußerst sinnvoll erscheinen. Siehe dazu Hofmann, Leitlinien zur Prävention von Wirtschaftsdelikten und Unternehmenskrisen, KSI 02/2006 S. 41-46.

¹⁴ Siehe Eidam, Unternehmen und Strafe, 2008, S. 163.

► Sind die Auswahl des Vorstands und die Vorstandsbestellung erfolgt, beginnt aus der Sicht einer konsistenten Risikofrüherkennung die Pflicht zur fortlaufenden Evaluierung der Unternehmensleitung. ◀

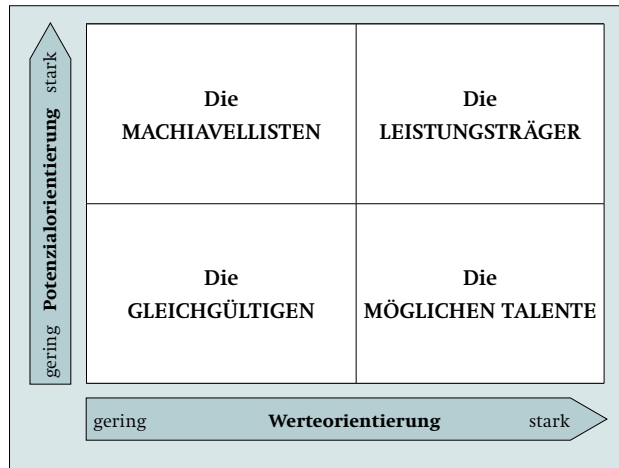


Abb. 2: Potenzial-Werte-Matrix

Insbesondere der Anspruch auf Integrität sowie der Anspruch auf Wertsteigerung durch Integrität richtet sich zuvorderst an die Unternehmensleitung. „Vorrangige Aufsichtsratsaufgabe in diesem Zusammenhang ist sicherlich die Einrichtung der Compliance-Organisation und ihre Überwachung. Das ist die Pflicht, doch die Kür verlangt mehr.“¹⁵ Unentdeckte Integritätsmängel können zu Reputationsverlusten, Vermögensverlusten, strafrechtlicher Verfolgung (Untreue, Betrug, Unterschlagung, Korruption, etc.), kurz zu einem Haftungsrisiko für das Aufsichtsorgan anwachsen. Risiken, die von der Unternehmensleitung (d. h. Vorstand und Geschäftsführung) ausgehen, werden bis dato in keinem Gesetz und von keinem der eher quantitativ angelegten Frühwarnsysteme¹⁶ explizit und regelmäßig erfasst.

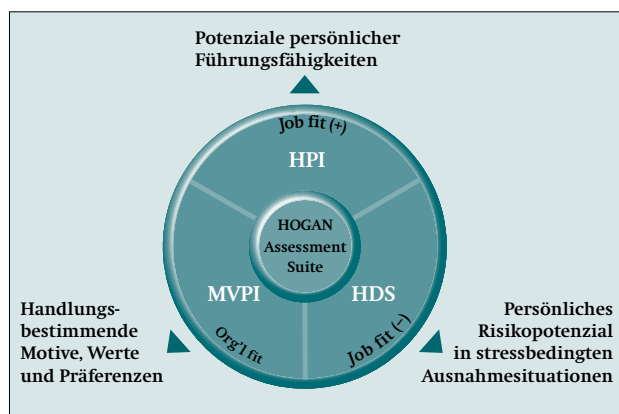


Abb. 3: Hogan Assessment Suite zur Risikoinventur der Persönlichkeit

Sie stellen aber ein erhebliches Gefährdungspotenzial für Unternehmen dar. Einer Umfrage bei Insolvenzverwaltern zufolge geht von Risiken der personellen Ressourcen eine noch größere Gefahr aus als von Risiken der organisatorischen Strukturen¹⁷. Im Ergebnis ist das häufigste und schwerwiegendste Risiko der Unternehmensleitung ihr schlechter Führungsstil (siehe Abb. 1), der häufig mit einem nach außen kaum wahrnehmbaren „dissozialen Verhalten“ einhergeht¹⁸.

Letztlich beginnt ein funktionierendes Risikomanagementsystem bei der strukturierten Auswahl der Vorstände bzw. Geschäftsführer. Eine werteorientierte Integrity Due Diligence¹⁹ muss darauf abzielen, die machiavellische bzw. sozialmanipulative Intelligenz aufzudecken. Die im Rahmen von Managementevaluierungen zumeist eingesetzten Diagnostiksysteme²⁰ beschränken sich darauf, das Potenzial der Probanden zu prognostizieren. Damit werden aber bedeutende, einem forensisch-psychologischen Denkansatz folgende Aspekte ausgeblendet, die mithin für die Integrität des Betroffenen und für das Wohl des Unternehmens, das allein der Aufsichtsrat in den Mittelpunkt seiner Tätigkeit und Aktivität stellen muss, ausschlaggebend sind: die Beschreibung des Verhaltens in Krisensituationen und die Werteagenda des Betroffenen. „Die Persönlichkeit und deren Eigenschaften sind Faktoren, die bei der Entstehung kriminellen Handelns entscheidend sind. [...] Aber nicht nur hinsichtlich der Aufdeckung und Aufklärung, sondern auch unter präventivem Aspekt erreicht die Kenntnis über solche Fähigkeiten bei der Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften Relevanz.“²¹

3. Systematische Managementevaluierung als Instrument der Risikovorsorge

Zu den notwendigen Aufsichtsmaßnahmen seitens des Aufsichtsrats gehört zunächst die Auswahl geeigneten Personals. Auch hier ist Ziel und Zweck der Präventionsgedanke. Der Aufsichtsrat hat sich bei der Personalauswahl vom Interesse des Unternehmens leiten zu lassen und dem Bemühen, eine für das Unternehmen bestmögliche Wahl zu treffen²². Sind die Auswahl des Vorstands und die Vorstandsbestellung erfolgt, beginnt aus der Sicht einer konsistenten Risikofrüherkennung die Pflicht zur fortlaufenden Evaluierung der Unternehmensleitung. Aufgedeckt werden müssen Mängel in den Potenzialen der Unternehmensleitung (Potenzialrisiken) ebenso wie fehlerhafte Handlungen der Unternehmensleitung (Handlungsrisiken). Hierzu greift der Aufsichtsrat häufig auf Management-Audits als klassisches, aber gleichermaßen auch vernachlässigtes Prüffeld der Internen Revision zurück, das auf die systematische Prüfung der steuernden Prozesse der Prüfungsobjekte des Finan-

15 Siehe Mahler, Der Aufsichtsrat 06/2008 S. 84–85.
 16 Übereinstimmung hierzu mit Bihl/Kalinowsky, Risikofrüherkennungssystem bei nicht börsennotierten Aktiengesellschaften, DStR 2008 S. 626: „U.E. gerät der Aufsichtsrat in eine Haftungsfalle, falls er bei der Ausübung seiner [...] Kontrollaufgaben Fragen des Risikofrüherkennungssystems ausblendet.“
 17 Vgl. dazu die grundlegende Studie von Gaenslen, Risiken der Unternehmensleitung, 2006.
 18 Siehe dazu die äußerst aufschlussreiche Arbeit von Müller, Machiavellismus – Erscheinungsformen wirtschaftskriminellen Verhaltens?, ZRFG 06/2008 S. 250–254.
 19 Vgl. hierzu Adras, Integrity Due Diligence, ZRFG 05/2008 S. 205–208.
 20 So beispielsweise bei Egon Zehnder International und bei Kienbaum; siehe Gerhardt/Ritter, Management Appraisal – Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen, 2004, S. 27, sowie Aldering/Högemann, Human Resources Due Diligence, in: Berens u. a. (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 2008, S. 497–521. Anders hingegen Labbé/Schirmer, M & A-Review 12/2008 S. 565–569.
 21 Müller, Machiavellismus – Erscheinungsformen wirtschaftskriminellen Verhaltens?, ZRFG 06/2008 S. 253 f.
 22 Siehe zur sachgerechten Ermessensausübung bei der Personalauswahl Lutter/Krieger, Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 2008, S. 140.

► Risikobewältigung und Risikokontrolle im Hinblick auf das Vorstandshandeln obliegen dem Aufsichtsrat als Plenum. ◀

Bedarf	Bericht	Zielgruppen		Inventur		
		Vorg. - HR - Mitarbeiter/ Coach		HPI	HDS	MVPI
Entwicklungshinweise	Leadership Forecast • Potenzialbericht • Risikobericht • Wertebereich		x	x		
			x		x	
			x			x
		x	x	x	x	x
Aussagen zu Potenzial • Auswahl Bewerber • Outplacement • Nachfolgeplanung • Stellenbesetzung • Personalentwicklung	Development Series 6. Career Builder 7. Management Builder		x	x		
		x		x		
	Personalauswahlverfahren 10. CPR (eng.)		x		x	
			x	x		x

Feedback, Anforderungsprofile, Studien, Gruppenevaluierungen

Abb. 4: Ergebnisbericht zu den personenbezogenen Risiken

cial und Operational Auditing und nur mittelbar auf die dabei verantwortlichen Personen gerichtet ist.

Um tatsächlich das Potenzial, die Leistungsfähigkeit und vor allem die Motive der einzelnen Mitglieder der Unternehmensleitung zu erfassen (Abb. 2 auf S. 103), muss dem oben skizzierten Management-Audit unbedingt ein erweitertes Verständnis zugrunde gelegt

werden, das den menschlichen Faktor systematisch und dennoch aufwandsarm adressiert. "The fact is that management is too important for it not to be systematically assessed. [...] Psychometric testing may be used where there is a need to dig deeper."²³ Ein mächtiges Instrument zu einer präventiven Risikovorsorge stellt in diesem Zusammenhang die Hogan Assessment Suite (Abb. 3 auf S. 103) dar, die auf

eine entsprechende Risikoinventur abzielt. Durch eine tief greifende Analyse der Persönlichkeit werden Potenzial, Verhaltensrisiken sowie Werte aufgedeckt. Damit wird offensichtlich, welche Unternehmenskultur das Vorstandsmitglied vorantreibt und welche eigene „hidden“ Agenda im Fokus des Vorstandshandelns steht (Abb. 4). Erst wenn die personalbedingten Risiken der Unternehmensleitung weitgehend vollständig und unverzerrt kommuniziert werden, kann auf diese auch angemessen reagiert werden.

Die Qualität der Risikokommunikation ist durch die Identifikation, Analyse und Bewertung der Risiken bestimmt. Risikobewältigung und Risikokontrolle im Hinblick auf das Vorstandshandeln obliegen dem Aufsichtsrat als Plenum. Seine Glaubwürdigkeit und seine Auffassung von professioneller Wahrnehmung seines Mandats wird in einem konsistenten Handeln dokumentiert: „Ein sehr guter Aufsichtsrat wird einem sehr guten Vorstand viel Freude bereiten. Ein schlechter Vorstand wird mit einem sehr guten Aufsichtsrat natürlich seine Probleme bekommen.“²⁴

²³ Howson, Commercial Due Diligence, 2006, S. 231.

²⁴ Labbé, Interview in N24 – Börse am Mittag, TÜV für Aufsichtsräte v. 8. 8. 2008.

ZCG-Nachrichten

CSR-Leistung der Unternehmen im Fokus der Mitarbeiter

Organisationen sollten die Überzeugung umsetzen, dass Wirtschaft und Ökologie eins sind. Diese Ansicht vertreten Mitarbeiter in einer neuen Krauthammer-Studie (in Zusammenarbeit mit der Rotterdam School of Management, der Erasmus University Rotterdam und der Universität Amsterdam), die die Erfahrungen untersucht, die Mitarbeiter in ihren Unternehmen mit der CSR-Praxis (gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens) machen. Laut den befragten Mitarbeitern werden aber nur rund 50 % der Organisationen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in Bezug auf die Dreifachperspektive Planet, Gewinn und

Menschen gerecht. Die CSR-Praxis der anderen 50 % ist dagegen reaktiv oder inaktiv. Oder aber die Organisationen informieren ihre Mitarbeiter überhaupt nicht über ihre Aktivitäten in diesem Bereich.

Nach Ansicht des Studienleiters Prof. Rob van Tulder von der Erasmus Universität Rotterdam ist einerseits unbestritten, dass klare Defizite im Bereich CSR Ursache der Wirtschaftskrise sind. Letztendlich erfordere das systemische Wesen der Krise eine längerfristige Vorgehensweise, in die alle maßgeblichen Akteure involviert sind. Zum Download der vollständigen Studie: <http://www.krauthammer.com/Docs/Content/File/VRB20/Gesellschaftliche-Verantwortung-Unternehmens.pdf>

CSR-Forum verabschiedet Grundlagen zur nachhaltigen Unternehmensführung

Die über 40 Akteurinnen und Akteure des nationalen CSR-Forum haben sich am 28.4.2009 auf ein „Gemeinsames Verständnis“ zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) verständigt. Danach steht CSR für eine verantwortungsvolle nachhaltige Unternehmensführung im Kerngeschäft. CSR ist freiwillig, aber nicht beliebig. CSR ist keine Einzelaktivität, sondern fest in die Unternehmensstrategie verankert. Weitere Informationen unter: <http://www.csr-in-deutschland.de>