

□ WAS TUN?  
*Ein Fall für drei*



## UNTER KONTROLLE

Künftig will die Finanzaufsicht prüfen, ob Aufsichtsräte überhaupt fachlich geeignet sind, Aufsicht zu führen. Ausufernde Kontrollwut? Oder sollten Mitglieder von Kontrollgremien tatsächlich fachlich geprüft werden?

### Der Vorstandsvorsitzende

**FRANZ KOOK,**  
*Duravit Sanitärkeramik*

Wir sollten nicht gesetzlich vorschreiben, was ein Aufsichtsrat können muss. Denn 88 Prozent aller deutschen mittelständischen Unternehmen befinden sich in Familienhand. Und natürlich achten dann die Familienmitglieder, die im Aufsichtsrat sitzen, sehr genau darauf, dass mit ihrem Vermögen gut umgegangen wird.

Dabei ist es selbstverständlich nicht schädlich, wenn Mitglieder des Kontrollgremiums eine gute Ausbildung haben. Entscheidend ist aber die Persönlichkeit des Aufsichtsrates. Er muss die richtigen Fragen stellen und die Strategien des Vorstands kritisch begleiten können.

Ein Gewinn für das Unternehmen ist außerdem eine gute Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Bei uns bekommt der Aufsichtsrat zum Beispiel ein Protokoll von jeder Vorstandssitzung.

Ob es vorteilhaft ist, dass frühere Vorstandsvorsitzende in den Aufsichtsrat wechseln, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Auch bei meinem Vorgänger stand ein Wechsel zur Diskussion. Er entschied sich dann dagegen, mit der Begründung: „Herr Kook, das möchte ich Ihnen nicht antun.“

### Der Wissenschaftler

**MARCUS LABBÉ,**  
*Fachhochschule Augsburg*

Aufsichtsräte in mittelständischen Unternehmen, die zumeist gefühlt ehrenamtlich tätig sind, haben häufig keine aufsichtsratsspezifischen Kenntnisse. Aufseher werden nicht selten diejenigen, die besonders freundschaftliche Kontakte zur Unternehmensleitung pflegen. Dabei muss sich ein Aufsichtsrat im Klaren darüber sein, dass er sich mit der Mandatsübernahme einem Haftungsrisiko aussetzt.

In den Aufsichtsräten sollten Profis sitzen. Die Rechtsprechung hat bereits in unzähligen Urteilen immer wieder betont, dass sich ein Aufsichtsrat im Haftungsfall nicht auf Ahnungslosigkeit berufen kann. Insoweit würde eine gesetzliche Verpflichtung zur Aufsichtsratsqualifizierung lediglich – dann aber für alle Betroffenen offensichtlich – konkretisieren, was längst aus eigenem Interesse unbedingt anzuraten ist: eine Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit.

Allerdings bedeutet das für Aktionäre und Gesellschafter auch: Wer Profis will, muss diese wie Profis vergüten. Den schlechten Aufsichtsrat gibt es umsonst; er kostet womöglich später.

### Der Aufsichtsrat

**CLAUS RECKTENWALD,**  
*Solarworld*

Neue Aufgaben erfordern stets Einarbeitung. Deshalb sollte jeder Aufsichtsrat etwas für seine Kompetenz tun. Unverzichtbar ist dabei ein Grundverständnis in wirtschaftlichen und juristischen Dingen.

Gesetzliche Vorgaben sind hier jedoch fehl am Platze. Vielmehr sollte der Bund Führungseminare anbieten, die jeder Aufsichtsrat freiwillig besuchen kann. Schließlich gibt es auch für Führungskräfte im öffentlichen Dienst Weiterbildungen, die eine gewisse Qualität sicherstellen sollen.

Der Aufsichtsrat sollte dann jedes Jahr einige Stunden in seine Fortbildung investieren. Das ist beispielsweise bei Juristen, die einen Fachanwaltstitel führen wollen, bereits gängige Praxis.

Wichtig ist zudem mehr Transparenz im Justizbereich. Da viele Streitigkeiten im Aktienrecht nämlich nicht bis zum Bundesgerichtshof gehen, ist die Rechtsprechung von Bundesland zu Bundesland uneinheitlich. Ich bin deshalb für ein bundesweites kostenloses Entscheidungsregister zum Aktienrecht. Jeder Aufsichtsrat könnte sich dann über seine Pflichten informieren und hätte so mehr Rechtssicherheit bei seiner Aufgabe.