

Verantwortungsvolle Aufsichtsratsarbeit

Die heutigen Anforderungen an das Aufsichtsratsgremium

Lange Zeit wurde die Arbeit von Aufsichtsräten belächelt: Postenschieberei, Vetternwirtschaft und die Manifestation der Deutschland AG waren die Vorwürfe. Doch die Zeiten haben sich geändert. An den modernen Aufsichtsrat werden heute Maßstäbe gelegt, wie sie auch für Vorstandsposten gelten. **Von Sabrina Romes**

Auch das Aufgabengebiet hat sich deutlich erweitert. So sehen sich die heutigen Mitglieder des Kontrollgremiums mit zahlreichen Pflichten und damit Haftungstatbeständen konfrontiert: Gesetz, Satzung und nicht zuletzt insbesondere die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sind bei der täglichen Aufsichtsratsarbeit zu berücksichtigen. Ein Überblick über „Muss, Soll und Sollte“.

CHECKLISTE: ZUSAMMENSETZUNG

- ✓ Erfüllt mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats die Kriterien als Finanzexperte?
- ✓ Ist die Unabhängigkeit mindestens eines Aufsichtsratsmitglieds sichergestellt?
- ✓ Sind die Anforderungen der Frauenquote berücksichtigt?
- ✓ Wurde auch darüber hinaus auf Diversity geachtet?
- ✓ Verfügen die Mitglieder/Kandidaten über die fachliche Eignung?

Die richtige Zusammensetzung bzw. Auswahl der Kandidaten

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen stellt schon die Auswahl der richtigen Kandidaten manche Gesellschaften vor Schwierigkeiten, insbesondere wenn es sich um sehr kleine oder sehr große Aufsichtsräte handelt. Die bekannten Faktoren, die es dabei zu berücksichtigen gilt: Unabhängigkeit, fachliche Eignung und Vielfalt (Diversity).

Keine Unabhängigkeit: Das ist dann der Fall, wenn ein Aufsichtsratsmitglied oder der/die Kandidat/Kandidatin in einer persönlichen oder geschäftlichen Beziehung zu der Gesellschaft, deren Organen, einem kontrollierenden Aktionär oder einem mit diesem verbundenen Unternehmen steht. Zudem muss berücksichtigt werden, dass mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügt („Finanzexperte“).

Und natürlich sollen alle Mitglieder zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Schließlich der Punkt der Vielfalt, der häufig auf die Berücksichtigung von Frauen im Aufsichtsrat reduziert wird. Bereits der Großteil der DAX-30-Konzerne weist im Aufsichtsrat einen Frauenanteil von 20-40% auf. Bei lediglich zwei Unternehmen sind noch keine Frauen im Gremium vertreten.

Vielfalt geht aber weit darüber hinaus, denn auch eine Internationalisierung der Aufsichtsratsgremien ist zu berücksichtigen. Dieser Grundsatz findet vor allem in den Aufsichtsratsgremien von Allianz, Deutsche Bank und SAP Beachtung.

Bei anstehenden Aufsichtsratswahlen auf der jährlichen Hauptversammlung sollten die neuen gesetzlichen Anforderungen im Hinblick auf die Wahlvorschläge berücksichtigt werden. Finden die oben genannten Kriterien ggf. keine oder nur wenig Beachtung, sollte man den vorab durchgeführten Auswahl- und Nominierungsprozess detailliert dokumentieren

und eine klare Argumentation für die Wahl des Kandidaten aufbauen.

Die tägliche Aufsichtsratsarbeit

Der Aufsichtsrat ist der Gesetzeslage entsprechend nach wie vor das oberste Überwachungsgremium einer Gesellschaft. Es kontrolliert die Arbeit des Vorstands und berichtet regelmäßig den Aktionären über seine Arbeit und die Ergebnisse dieser. Dazu muss der Aufsichtsrat Sorge tragen, dass er vom Vorstand der Gesellschaft umfassend und regelmäßig über die Lage der Gesellschaft und aktuelle Themen informiert wird.

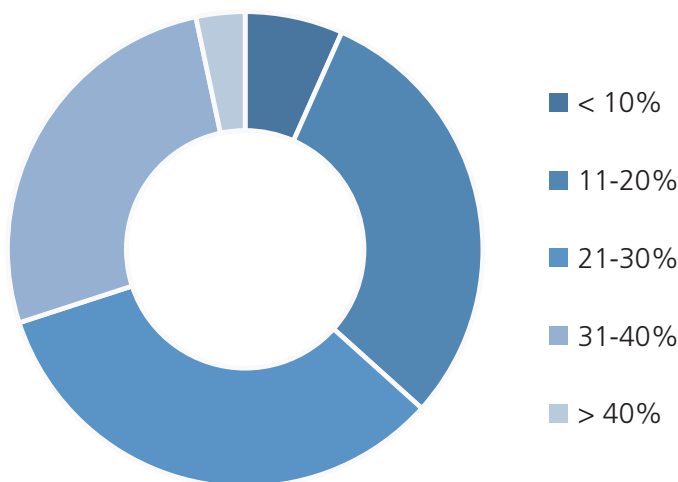
Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben, in der die Aufgaben der und die Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder genau definiert werden.



ZUR AUTORIN

Als Senior Beraterin verstärkt **Sabrina Romes** seit Mai 2013 die **HCE Haubrok AG** und betreut Kunden verschiedener Größen bis hin zum MDAX in Deutschland und Luxemburg. Zuvor war sie bei verschiedenen Unternehmen im Bereich Investor Relations tätig.

Abb. 1: Frauenquote in den DAX-Konzernen



Quelle: HCE Haubrok AG

Bei der Bestellung des Abschlussprüfers soll sich der Aufsichtsrat über dessen Eignung und die Unabhängigkeit erkundigen.

Neben der Entwicklung eines nachhaltigen und erfolgsorientierten Vergütungssystems für den Vorstand, soll auch das Vergütungsmodell des Aufsichtsrats ebenfalls auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein.

Jedes Aufsichtsratsmitglied soll dafür Sorge tragen, nur aus dringlichen Gründen eine Teilnahme abzusagen. Inzwischen ist die Entlastung gefährdet, wenn Mitglieder an weniger als der Hälfte der Sitzungen teilnehmen. Des Weiteren sollte möglichst vermieden werden, dass Mitglieder nicht an der jährlichen Hauptversammlung teil-

nehmen oder diese vorzeitig verlassen. Zur Erfüllung der Anforderungen an die Aufsichtsratsstätigkeit sollten regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen aktiv wahrgenommen werden.

Ein weiteres aktuelles Thema ist ein mögliches „Overboarding“ der jeweiligen Aufsichtsratsmitglieder, insbesondere des Aufsichtsratsvorsitzenden. Jedes Mitglied und vor allem der Vorsitzende sollten sicherstellen, dass genügend Zeit für die Wahrnehmung der einzelnen Mandate zur Verfügung steht.

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen. Hier ist es wünschenswert, dass das Gremium über das Ergebnis der Prüfung berichtet und ggf. Maßnahmen zur Effizienzsteigerung erläutert. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte Interessenkonflikte offenlegen und in seinem Bericht an die Hauptversammlung über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren.

Transparente Kommunikation

Eine gute und ordnungsgemäße Aufsichtsratsarbeit sollte sich auch in der Transparenz und Kommunikation nach außen wiederfinden. Hierfür ist neben der Berichterstattung insbesondere die Internetseite des Unternehmens ein geeignetes Instrument.

Gerade mal 57% der DAX-Konzerne stellen die Lebensläufe aller Aufsichtsratsmitglieder auf der Konzernwebsite zur Verfügung. Bei 23% der Gesellschaften werden lediglich die Namen der Mitglieder aufge-

führt. Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat kann nur bei 20% der Unternehmen online gefunden werden.

CHECKLISTE: TRANSPARENTE AUFSICHTSRATS-INTERNETSEITE

- ✓ Liste der Aufsichtsratsmitglieder
- ✓ Kür: Lebensläufe aller Mitglieder
- ✓ Pflicht: Lebenslauf des Vorsitzenden
- ✓ Bestellzeitraum (seit wann und bis wann)
- ✓ Mandate
- ✓ Auflistung der Ausschüsse und Mitglieder
- ✓ Geschäftsordnung
- ✓ Bericht des Aufsichtsrats

Der Nutzen guter Aufsichtsratsarbeit

Die Beachtung der o.g. Grundsätze ist kein Selbstzweck, vielmehr bringt sie den Gesellschaften wirklichen Nutzen. Durch eine ordnungsgemäße Überwachung des Vorstands können ggf. auftretende Risiken und Missstände beim Unternehmen frühzeitig aufgedeckt und ihnen begegnet werden.

Die Berücksichtigung der Vielfalt kann insbesondere dazu beitragen, dass durch einen breiten und internationalen Erfahrungshintergrund sowie unterschiedliche Blickwinkel ggf. Reibungen und Diskussionen auftreten, die das Unternehmen in der Wertschöpfung und am Markt konstruktiv voranbringen können.

Und nicht zuletzt profitiert jedes einzelne Mitglied, denn Stimmrechtsberater und Aktionärsvereinigungen empfehlen, auf der jährlichen Hauptversammlung den Mitgliedern des Aufsichtsrats Entlastung zu erteilen, wenn gute Aufsichtsratsarbeit geleistet wurde.

CHECKLISTE: GUTE AUFSICHTSRATSARBEIT

- ✓ Vertrauensvolle, offene und konstruktive Zusammenarbeit im Aufsichtsrat sowie mit dem Vorstand
- ✓ Aktive Einholung von Informationen zur Lage der Gesellschaft beim Vorstand
- ✓ Transparente Kommunikation von Interessenkonflikten
- ✓ Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten
- ✓ Regelmäßige Berichterstattung über die Arbeit des Aufsichtsrats gegenüber den Anteilseignern
- ✓ Überprüfung der Effizienz seiner Tätigkeit



Eine ausführlichere Fassung des Artikels finden Sie unter:
www.goingpublic.de