



DEUTSCHES AKTIENINSTITUT

Erinnerungen an die praktische Tätigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds

Prof. Dr. Johannes Semler



Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 37
Herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger von Rosen
Frankfurt am Main, August 2007

Herausgeber: Prof. Dr. Rüdiger von Rosen
Deutsches Aktieninstitut e.V.
Niedenau 13-19
60325 Frankfurt a. M.

Tel. 0 69/9 29 15-0
Fax 0 69/9 29 15-12
Internet <http://www.dai.de>

Autor: Prof. Dr. Johannes Semler

1. Auflage, August 2007

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-934579-41

**Erinnerungen an die praktische Tätigkeit
eines Aufsichtsratsmitglieds**

Dr. Johannes Semler

**Honorary Professor of the University of Economics
Vienna**

Dr. h.c. TU Tiflis

Vorwort

Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Zum einen wird der Aufsichtsrat verstärkt als Sparringspartner und nicht mehr ausschließlich als Kontrolleur des Vorstands betrachtet. Zum anderen haben die Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2002, aber auch einer Reihe gesetzlicher Änderungen das rechtliche Umfeld für die Aufsichtsräte massiv verändert und ihm neue Kompetenzen zugewiesen. Beispielsweise hat der Aufsichtsrat nach den Regelungen des Übernahmerechtes vorliegende öffentliche Übernahmeangebote zu bewerten und über die Zulässigkeit von Abwehrmaßnahmen des Vorstandes zu entscheiden.

Eindeutig ist dabei die Tendenz einer wachsenden Professionalisierung des Organs Aufsichtsrat zu erkennen, diese Professionalität wird auch vermehrt eingefordert. Wie kann aber das einzelne Aufsichtsratsmitglied und insbesondere der Vorsitzende seinen gewachsenen Aufgaben und seiner Verantwortung gerecht werden? Diese Frage stellt sich nicht zuletzt mit Blick auf die erheblichen Haftungsrisiken, die es mehr denn je erforderlich machen, sich intensiv und sorgfältig auf dieses Amt vorzubereiten, um den gesetzlichen Anforderungen zu genügen.


An Literatur zu Aufgaben und Anforderungen an Aufsichtsräte herrscht wahrlich kein Mangel. Studien von Dienstleistern, die sich vorrangig mit Unternehmens- und Personalberatung befassen, und wissenschaftliche Untersuchungen beleuchten die unterschiedlichsten Facetten. Hierzu zählen die Frage der Notwendigkeit der Einrichtung von Ausschüssen, die Bedeutung der Größe der Aufsichtsräte für die Qualität der Unternehmensführung, Struktur und Höhe der Vergütung der Mitglieder und nicht zuletzt Leitlinien zur Bewertung und Überprüfung der Effizienz des Aufsichtsrats insgesamt wie auch einzelner Mitglieder. Auch die Kommunikation innerhalb der Aufsichtsräte sowie die in großen Aufsichtsräten manchmal schwierige Wahrung der Vertraulichkeit sind Gegenstand einer Reihe von Untersuchungen.

Die Kenntnis der umfangreichen Literatur zum Thema Aufsichtsrat ist sicherlich wichtig und hilfreich, um mit den aktienrechtlichen Vorschriften fundiert umgehen zu können. Was bislang fehlte, war aber ein Leitfaden aus der Praxis für die Praxis. Einer der erfahrensten Aufsichtsräte Deutschlands, Prof. Dr. Johannes Semler, hat nunmehr Gedanken hierzu vorgelegt, die er zuvor einem eher kleinen Kreis von Zuhörern vorgestellt

hat. Wie wenige andere hat er in einer Zeitspanne von über 45 Jahren durch die Mitgliedschaft in den Aufsichtsgremien von insgesamt 25 Unternehmen praktische Erfahrungen in der Unternehmensaufsicht gesammelt.

Professor Semler hat sich dankenswerterweise bereit erklärt, diese Erfahrungen in der Studienreihe des Deutschen Aktieninstituts zu veröffentlichen. Ich würde mich freuen, wenn diese Studie eine hohe Beachtung finden würde, nicht nur bei den Aufsichtsräten der annähernd 1.000 börsennotierten Gesellschaften, sondern weit darüber hinaus bei gegenwärtigen oder potentiellen Aufsichtsratsmitgliedern nicht börsennotierter Aktiengesellschaften und Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Frankfurt am Main, im August 2007

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rüdiger von Rosen'. The signature is written in a cursive, flowing style with some loops and flourishes.

Prof. Dr. Rüdiger von Rosen

Inhalt

I.	Vorbemerkung	11
A.	Erfahrungsgrundlagen	11
1.	Unterschiedliche Zusammensetzung des Aufsichtsrats	11
2.	Unterschiedliche Zusammensetzung begründet vielfach unterschiedliche Kompetenzen	12
B.	Eigene wissenschaftliche Bearbeitung von Aufsichtsratsfragen	12
1.	Monographie	12
2.	Kommentare	13
3.	Handbücher	13
4.	Sonstiges	13
C.	Mitgliedschaft in Aufsichtsräten (AGs und GmbHs)	13
D.	Mitgliedschaft in Beiräten mit Aufsichtsfunktion	14
E.	Mitgliedschaft in Beiräten u. dgl. mit beratender Funktion (acht Mandate)	14
F.	Ersatzmitgliedschaften	14
II.	Überlegungen vor Annahme eines Mandats	14
A.	Börsennotierte Unternehmen	15
1.	Gesellschaftsrechtliche Grundlagen	15
2.	Personelle Grundlagen	15
3.	Öffentlicher Auftritt	16
B.	Nicht-börsennotierte Unternehmen	16
1.	Gesellschaftsrechtliche Grundlagen	16
2.	Personelle Grundlagen	16
3.	Öffentlicher Auftritt	17
III.	Ablehnung von Mandatsübernahmen	17
A.	Krisensituation des Unternehmens ohne Sanierungsauftrag	17
B.	Beherrschender Einfluss außerhalb der Organstruktur	18
1.	Alleinaktionär (Aufsichtsrat als Feigenblatt)	18
2.	Großaktionär	18
3.	Hintergrund-Herrscher	18
C.	Nichtanerkennung von Compliance-Grundsätzen	18
D.	Unternehmen mit bedeutsamen Lieferbeziehungen zu einem anderen von mir beaufsichtigten Unternehmen	19
E.	Konzernabhängiges Unternehmen bei gleichzeitiger Mitgliedschaft im Aufsichtsrat des herrschenden Unternehmens	19
F.	Unternehmen unter strenger staatlicher Regulierung	19

G.	Ablehnung sachgerechter Aufsichtsrats-Besetzung	20
H.	Unternehmen im Transit	20
IV.	Arbeiten nach Annahme eines Mandats	21
A.	Besorgen fachspezifischer Literatur	21
1.	Gesellschaftsrecht	21
2.	Unternehmensspezifische Literatur	22
3.	Sonstige Literatur	23
B.	Laufende Beachtung der Zeitungsmeldungen über das Unternehmen und seine Konkurrenten	23
1.	Zeitungsausschnitte durchsehen und sammeln	23
2.	Pressespiegel des beaufsichtigten Unternehmens	24
C.	Durcharbeiten von Unternehmensunterlagen	24
1.	Grundlagen der Unternehmensverfassung	24
2.	Niederschriften bedeutsamer Unternehmensvorgänge	25
3.	Überwachungsergebnisse der Vorperiode	25
4.	Persönliche Kontakte	26
D.	Durcharbeiten der aktuellen Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat	26
1.	Überwachung des pünktlichen Berichtseingangs	27
2.	Plausibilität des Berichts	27
3.	Einzelangelegenheiten	27
V.	Vorbereitung auf eine Sitzung	28
A.	Durcharbeiten der Niederschrift über die letzte Sitzung	29
B.	Durcharbeiten laufender Unterlagen	29
1.	Durcharbeiten der regelmäßigen Sitzungsvorlagen	29
2.	Durcharbeiten von Sonderberichten	30
3.	Durcharbeiten von Planungsvorlagen	31
	a) Zeithorizonte der Planung	31
	b) Planung der Funktionsbereiche	33
	c) Schwerpunkte der Planungsprüfung	34
C.	Grundsätzliche Fragen	36
1.	Bewegt sich das Unternehmen im strategischen Zielkorridor?	36
2.	Bedarf es einer Überarbeitung der langfristigen Zielsetzungen und der strategischen Planungen?	37
VI.	Sitzungsablauf	37
A.	Allgemeines	38
1.	Einladung	38
2.	Tagesordnung	39
B.	Konstituierende Sitzung	39

1.	Feststellung der ordnungsmäßigen Wahl	39
2.	Bestehende Geschäftsordnung des Aufsichtsrats	40
C.	Selbstorganisation	40
1.	Vorsitz	40
2.	Ausschüsse einrichten	41
3.	Ausschüsse besetzen	42
D.	Berichtsordnung	42
E.	Laufende Sitzungen	43
1.	Niederschrift der letzten Sitzung	43
2.	Offene Fragen aus der letzten Sitzung	43
VII.	Arbeit während der Aufsichtsratssitzung	44
A.	Persönlichkeitsfragen	44
1.	Unterschiedliche Verhaltensmuster	44
2.	Unterschiedliche Vorbereitung	44
B.	Verhalten während der Sitzung	45
1.	Kritisches Mitdenken bei den Vorträgen des Vorstands	45
2.	Beachtung des Frage- und Antwortspiels	45
3.	Laufender Vergleich der Vorstandsberichte mit eigenem Wissen	46
4.	Erörterung der langfristigen Ziele und Strategien	46
5.	Unternehmerische Entscheidungen	47
6.	Das Unternehmensinteresse	49
7.	Rechnungslegung, Jahresabschluss, Abschlussprüfung, Zwischenberichte	49
8.	Die Entsprechenserklärung	50
C.	Geschäfte unter Zustimmungsvorbehalt	51
1.	Umfang der Information	52
2.	Fragen zur Vorlage	52
3.	Beteiligungserwerb	53
4.	Auflagen bei Zustimmung	54
D.	Effizienzkontrolle in Zielrichtung Vorstand	55
VIII.	Verbindung mit dem Abschlussprüfer	55
A.	Vor der Bestellung	56
B.	Nach der Bestellung	57
C.	Während der Prüfung	57
D.	Bei der Vorlage des geprüften Abschlusses	57
IX.	Personalpolitik des Aufsichtsrats	58
A.	Bestellung der Vorstandsmitglieder	58
1.	Auswahl	59
2.	Bestellungsdauer	59

3.	Vorzeitige Beendigung	60
4.	Freistellung (Beurlaubung)	60
B.	Anstellung der Vorstandsmitglieder	61
1.	Vertragslaufzeit	61
2.	Vergütung	61
3.	Absicherung	63
4.	Versorgung	64
C.	Ergänzung des Vorstands von innen	64
1.	Allgemeine Führungsnachwuchspolitik	64
2.	Konzentrierte Auswahl geeigneter Personen	65
3.	Vorschlag eines neuen Vorstandsmitglieds	65
4.	Bestellung eines neuen Vorstandsmitglieds	66
5.	Anstellung eines neuen Vorstandsmitglieds	66
D.	Ergänzung des Vorstands von außen	67
1.	Auftrag an einen Personalberater	67
2.	Long-List	67
3.	Short-List	67
4.	Interviews	68
5.	Entscheidung des Auswahlgremiums (unter Vorbehalt)	69
6.	Referenzen	69
7.	Bestellung/Anstellung	69
E.	Laufende Überwachung der Vorstandsmitglieder	70
1.	Beurteilung der Vorstandsmitglieder	70
2.	Spesen der Vorstandsmitglieder	70
3.	Gespräch mit den Vorstandsmitgliedern	71
F.	Effizienzkontrolle in Zielrichtung Aufsichtsrat	71
G.	Vorschläge für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern	72
H.	Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder	73
X.	Eigene Feststellungen des Aufsichtsrats	74
A.	Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer	76
B.	Gespräche mit Vorstandsmitgliedern	76
C.	Gespräche mit Organmitgliedern von Beteiligungsgesellschaften	77
D.	Gespräche mit Angestellten	77
E.	Betriebsbesichtigungen	78

XI. Nacharbeit	78
A. Nacharbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden	79
1. Fertigung der Niederschrift	79
2. Briefe an Vorstandsmitglieder und an Aufsichtsratsmitglieder	79
3. Vormerklisten	80
B. Nacharbeit eines Aufsichtsratsmitglieds, das im Aufsichtsrat keine besonderen Funktionen hat	80
XII. Der Aufsichtsrat in der Hauptversammlung	80
A. Vorbereitende Arbeiten	81
1. Bericht des Aufsichtsrats nach § 171 Abs. 2 AktG	81
2. Fragenkatalog	81
B. Verhalten in der Hauptversammlung	82
1. Teilnahme an der Hauptversammlung	82
2. Übernahme des Vorsitzes durch den Aufsichtsratsvorsitzenden	82
3. Mündliche Erläuterung und Ergänzung des Aufsichtsratsberichts (§ 176 Abs. 1 S.2 AktG)	82
4. Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder in der Hauptversammlung	83
5. Fragebeantwortung	83
XIII. Vertraulichkeit und Verschwiegenheit	84
A. Grundregeln	84
B. Sanktionen	84
C. Öffentlichkeitsarbeit	85
XIV. Besonderheiten	85
A. Beratungsverträge	85
1. Beratung im Überwachungsbereich	86
2. Beratung außerhalb der Überwachung	86
3. Beratung durch Sozietätsangehörige	86
B. Verantwortlichkeit und Haftung	87
C. Arbeit vor der Hauptversammlung	87
1. Vorgespräche des Vorstands	87
2. Präsenz nach Anmeldungen, Vergleich zum Vorjahr	88
3. Teilnehmerliste mit Auswertungen	88
4. Erörterung der Erwartungen	88
XV. Verhalten nach dem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat	88
A. Keine Meinungsäußerungen über das Unternehmen	89
B. Keine nicht erbetenen Ratschläge	89

I. Vorbemerkung

A. Erfahrungsgrundlagen

Es gibt **keine einheitliche Übung** in der Tätigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern. Der eine wendet mehr Sorgfalt an, der andere weniger. Einer sieht dies als wichtig an, ein anderer jenes. Ich bin von meinem eigenen Verhalten ausgegangen. Eigene **Fehler** wurden in die Schilderung ebenso wie von mir beobachtete fremde Fehler einbezogen.

Ich werde – von wenigen Ausnahmen abgesehen – **keine Namen oder Firmen** nennen. Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte davon ausgehen können, dass seine Äußerungen im Sitzungssaal nicht von anderen Sitzungsteilnehmern kolportiert werden.

Zu meiner aktiven Zeit als Mitglied zahlreicher Aufsichtsräte **galten** eine Reihe von Gesetzen zur Verbesserung der Corporate Governance **noch nicht**, andere waren praktisch noch nicht bedeutsam geworden. Ich kann ihre Auswirkungen deswegen in meinen Erfahrungsbericht nicht einbeziehen.

1. Unterschiedliche Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Das im Gesellschaftsrecht vorgesehene Organ Aufsichtsrat trägt zwar eine **einheitliche Bezeichnung**, unterscheidet sich in gesetzlich festgelegten Kompetenzen aber nach der Rechtsform des Organträgers und der Größe der Gesellschaft.

Von Gesetzes wegen haben **Aufsichtsräte**:

- AG mitbestimmt
- AG betriebsverfasst
- AG ohne 5 Arbeitnehmer
- AG mit Tendenzschutz
- Kleine AG
- Familien AG
- KGaA

- GmbH mit mehr als 2000 Arbeitnehmern
- GmbH mit mehr als 500 und weniger als 2000 Arbeitnehmern
- GmbH mit weniger als 500 Arbeitnehmern

Unternehmen mit **Board-Verfassung** haben von Gesetzes wegen nur ein Organ.

Die Aufsichtsräte sind **unterschiedlich zusammengesetzt**: Wir kennen Gesellschaften mit mitbestimmten Aufsichtsräten, mit betriebsverfassten Aufsichtsräten und Aufsichtsräte ohne Arbeitnehmerbeteiligung.

2. Unterschiedliche Zusammensetzung begründet vielfach unterschiedliche Kompetenzen

Nur in einigen wenigen Stichworten möchte ich mich zu den **unterschiedlichen Kompetenzen** äußern:

- Fehlende Mitbestimmung lässt Sondervorschriften der Corporate Governance aus dem MitbestG entfallen.
- In der KGaA entfallen Personalkompetenz und Zustimmungsvorbehalte.
- In der GmbH entfallen Personalkompetenz und Berichtsvorschriften.

Aber eines ist immer zu beachten:

Eine fehlende Arbeitnehmerbeteiligung verändert nicht das Interesse des Unternehmens als Handlungsmaxime des Aufsichtsrats.

B. Eigene wissenschaftliche Bearbeitung von Aufsichtsratsfragen

Durch **wissenschaftliche Arbeiten** über den Aufsichtsrat habe ich mir zusätzliche Hilfsinstrumente für meine Arbeit angeeignet. Sie sind zwar in diesem Umfang für die praktische Arbeit nicht nötig, aber doch nützlich.

Im Einzelnen beziehe ich mich auf folgende Arbeiten:

1. Monographie

Meine **Dissertation** unter dem Titel „Die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats“ ist inzwischen in zweiter Auflage als Monographie, und zwar

unter dem neuen Titel: „Leitung und Überwachung in der Aktiengesellschaft“ erschienen.

2. Kommentare

Sehr viel eingehender habe ich mich mit diesem Rechtsgebiet in einigen **Kommentierungen zu aktienrechtlichen Vorschriften** befasst. Nicht nur als Mitherausgeber, sondern auch als Autor habe ich im Zusammenhang mit dem Recht des Aufsichtsrats folgende Arbeiten verfasst:

- Münchener Kommentar AktG: Vorb. § 76 AktG
(mit Hefermehl bzw. Spindler)
- Münchener Kommentar AktG: Der Aufsichtsrat
(§§ 95 – 116 AktG)
- Münchener Kommentar AktG: § 161 AktG
(Entsprechenserklärung)

3. Handbücher

Es war immer mein Bestreben, den als Aufsichtsratsmitgliedern tätigen Personen Hilfe bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu leisten. Nach zahlreichen Aufsätzen habe ich in einer besonderen Reihe als Herausgeber und Mitverfasser ein **Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder** herausgebracht, das demnächst in dritter Auflage erscheinen wird.

4. Sonstiges

In zahlreichen Aufsätzen und Beiträgen in Sammelwerken, vor allem in Festschriften, und in vielen Vorträgen habe ich **Spezialfragen des Aufsichtsratsrechts** wissenschaftlich behandelt.

C. Mitgliedschaft in Aufsichtsräten (Aktiengesellschaften und GmbHs)

In über 45 Jahren habe ich mir durch die **Mitgliedschaft** in den Aufsichtsgremien von insgesamt etwa 25 Unternehmen praktische Erfahrungen in der Ausübung von Unternehmensaufsicht aneignen können. In diesem Rahmen habe ich in zwölf Gremien den **Vorsitz** geführt. In acht Gesellschaften waren mit meiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat Ausschussmitgliedschaften verbunden. Unberücksichtigt in diesen Zahlen

blieben Mandate in Konzerngesellschaften, die ich als Mitglied des geschäftsführenden Organs der Obergesellschaft übernommen habe.

Unter diesen Unternehmen befanden sich auch solche, deren Organe nach dem **Board-System** organisiert waren.

D. Mitgliedschaft in Beiräten mit Aufsichtsfunktion

Zahlreiche Gesellschaften wollen **ihre Corporate Governance frei gestalten** und vermeiden für das von ihnen gewünschte Beratungsorgan die Bezeichnung Aufsichtsrat. Sie erwarten aber meist eine ähnliche Tätigkeit mit besonderer Effizienz. Ich habe solchen Gremien in acht Gesellschaften angehört und in sechs Gremien den Vorsitz geführt.

E. Mitgliedschaft in Beiräten u. dgl. mit beratender Funktion (acht Mandate)

Häufig errichten Unternehmen **neben den gesetzlich geforderten Organen weitere Gremien**, die ihre Organe beraten sollen oder der Beziehungspflege dienen. Der Grund für die Errichtung solcher Gremien ist vielfach das Verbot der Überkreuzverflechtung in den gesetzlich vorgesehenen Gremien. Das Unternehmen muss sich an die gesetzlichen Regeln halten. Es möchte aber auf den Rat von Organmitgliedern in derartigen Unternehmen nicht verzichten. In acht Unternehmen war ich Mitglied solcher Gremien.

F. Ersatzmitgliedschaften

Ersatzmitgliedschaften **verpflichten zunächst zu nichts**. Dennoch ist es ratsam, das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat man gelangen kann, im Auge zu behalten. Eine Ersatzmitgliedschaft kann von heute auf morgen zur Vollmitgliedschaft werden.

II. Überlegungen vor Annahme eines Mandats

Stolz über das Vertrauen, das in der Übertragung eines Aufsichtsratsmandats zum Ausdruck gebracht wird, lässt häufig die bei der Annahme notwendige Sorgfalt zurücktreten. Hier ist jedoch Vorsicht am Platze. Mit der Annahme eines Mandats gilt der Satz: **Mitgefangen, mitgegangen**.

Wer ein Mandat übernimmt, muss sich über das Ziel der Aufsicht voll im Klaren sein. Es lautet für mich: „Erfolgreiche Entwicklung des beaufsichtigten Unternehmens bei gesetzestreuer und ordnungsmäßiger Geschäftsführung.“

A. Börsennotierte Unternehmen

Die allgemeinen, **jedermann zugänglichen Unterlagen eines Unternehmens** müssen bei börsennotierten Unternehmen vor der Kandidatur um ein Mandat herangezogen und sorgfältig durchgearbeitet werden. In börsennotierten Unternehmen gibt es allgemein keinen Zugriff auf Unterlagen, die der Gesetzgeber speziell für Organmitglieder bestimmt hat (z.B. Bericht des Abschlussprüfers).

1. Gesellschaftsrechtliche Grundlagen

Der Kandidat für eine Aufsichtsratsmitgliedschaft sollte **die allgemein zugänglichen gesellschaftsrechtlichen Unterlagen** sorgfältig und kritisch studieren. Dabei handelt es sich um die Satzung und den letzten Geschäftsbericht.

2. Personelle Grundlagen

Wichtig für die Entscheidung über die Annahme eines angetragenen Mandats ist die personelle Konstellation in der Gesellschaft. In allererster Linie kommt es auf den **Aufsichtsratsvorsitzenden** an. Wenn es sich bei ihm um einen erfahrenen, gut renommierten Unternehmer handelt, werden kaum Bedenken gegen die Übernahme des Mandats verbleiben. Als Aufsichtsratskandidat habe ich vor meiner Entscheidung fast immer ein Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden geführt. Wird der Vorsitz aber von einer Person geführt, die weder Erfahrungen als Aufsichtsratsvorsitzender noch überhaupt als Unternehmer hat, sollte man den Vorschlag einer Aufsichtsratsmitgliedschaft lieber vergessen.

Bedeutsam kann auch sein, wer sonst Mitglied des Aufsichtsrats ist oder werden soll. Wird die Aufsicht professionell geführt oder sind die Mandate mit „Freunden“ besetzt worden? **Bei unprofessioneller Besetzung ist Vorsicht geboten.**

Die Geschäftspolitik der Gesellschaft wird von den Vorstandsmitgliedern bestimmt und nicht vom Aufsichtsrat. Deswegen ist eine **sorgfältige Be-**

urteilung der Vorstandsmitglieder angeraten. Wenn es sich um Laienspieler handelt, sollte man die Aufsicht lieber anderen Leuten überlassen.

3. Öffentlicher Auftritt

Wenn das Unternehmen schon einige Zeit besteht und nicht völlig unbedeutend ist, sollte man die bisherigen **Darstellungen des öffentlichen Auftritts** ansehen.

Hat das Unternehmen eine eigene „homepage“ im Internet und zeigt diese ggf. ein professionelles Aussehen?

Auch die bisherige Presseberichterstattung ist bedeutungsvoll. Wenn möglich, sollte man sich Berichte verschiedener Zeitungen über den letzten Medienauftritt besorgen und genau ansehen.

Unternehmen, die nicht ganz unbedeutend sind, haben einen gewissen **„Ruf“ in der Öffentlichkeit**. Bei Meinungsträgern der Region, in der das Unternehmen vertreten ist, kann man sich meist schlau machen. Wenn der Ruf des Unternehmens schlecht ist, färbt dies leicht auch auf den Ruf der Person ab, die ein Aufsichtsratsmandat anstrebt. Hands off!

B. Nicht-börsennotierte Unternehmen

Für eine Kandidatur in Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, gilt im Prinzip dies alles auch. Aber es kommt einiges hinzu.

1. Gesellschaftsrechtliche Grundlagen

Ich habe stets Wert darauf gelegt, bei solchen Unternehmen vor meiner Entscheidung neben dem Geschäftsbericht und der Satzung auch den **Bericht des Abschlussprüfers** zu lesen. In nicht börsennotierten Unternehmen gibt es Möglichkeiten, ihn zu bekommen. Der Nominator sollte gebeten werden, ein Exemplar zur Einsicht zu besorgen. Entsprechendes gilt für Geschäftsordnungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat.

2. Personelle Grundlagen

Für die Beurteilung der personellen Fragen gilt zunächst das Gleiche wie bei börsennotierten Unternehmen. Aber hier sollte man sich sorgfältig auch mit dem **Aktionärskreis** befassen. Gibt es einen Großaktionär? Wie ist das Verhältnis der Aktionäre zueinander?

Streit zwischen den Aktionären beeinträchtigt häufig den Erfolg der unternehmerischen Anstrengungen. Von der Übernahme eines Mandats in solchen Gesellschaften ist regelmäßig abzuraten, es sei denn, man tritt das Mandat als Beauftragter eines der Aktionäre an, der auch für die Arbeit (und den Ärger) bezahlt. Eine bestehende Abhängigkeit – sie ist nicht immer mit einem solchen Auftrag verbunden – sollte bekannt gegeben werden.

3. Öffentlicher Auftritt

Auch hier können „Homepage“ und Presseberichte Erkenntnismöglichkeiten bieten. Besonders wichtig ist die **öffentliche Meinung** über den „Auftritt“ des Unternehmens.

III. Ablehnung von Mandatsübernahmen

Vor der Annahme eines Mandats sollte **sorgfältig geprüft werden**, ob eine Mandatsübernahme trotz rechtlicher Zulässigkeit sinnvoll ist. Eine Reihe von Konstellationen hat mir gezeigt, dass dies häufig nicht der Fall ist. Vor allem sollten sich berufsmäßige Berater entsprechende Gedanken machen. Die Vorschriften des Aktienrechts in Verbindung mit der Rechtsprechung verneinen durchweg die Vereinbarkeit von Beratungstätigkeit und Überwachungsaufgabe. Auch bei rechtlicher Zulässigkeit rate ich von einer solchen Kombination ab.

Mitteilungspflichten und Insider-Vorschriften haben manche Konfliktsituationen beseitigt oder durch Offenlegung ihr Entstehen verhindert. Ich war stets bestrebt, vor der Mandatsübernahme ein **Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und evtl. auch mit dem Vorstandsvorsitzenden** zu führen. Ich habe mir ihre Gedanken zur zukünftigen Geschäftspolitik angehört und jedenfalls in einem Fall wegen abweichender Auffassung das Mandat abgelehnt.

A. Krisensituation des Unternehmens ohne Sanierungsauftrag

Ein **Sanierungs-Mandat** habe ich nur auf besonderen Auftrag hin angenommen. Bei erteiltem Auftrag sollte vom Auftraggeber oder einer sonstigen an der Sanierung interessierten Person eine besondere Vergütung zugesagt werden. Die Gesellschaft selbst darf neben der satzungsmäßigen Vergütung nichts zahlen.

Die **Verbindung muss unbedingt offen gelegt** werden. Wenn der Auftraggeber unbekannt bleiben möchte, würde ich eine Mandatsübernahme ablehnen.

B. Beherrschender Einfluss außerhalb der Organstruktur

Der **Wunsch eines Großaktionärs**, unerkannt über den offiziellen Aufsichtsratsvorsitzenden das Gremium Aufsichtsrat zu leiten oder – noch schlimmer – neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden Organaufgaben wahrnehmen zu wollen, hat mich das Mandat ablehnen lassen.

1. Alleinaktionär (Aufsichtsrat als Feigenblatt)

Es gibt durchaus Fälle, in denen der **Alleineigentümer** eine selbständige, von ihm unabhängige Überwachungsfunktion wünscht. Aber dies ist selten. Der Aufsichtsratsvorsitzende muss immer damit rechnen, dass sich der Alleineigentümer irgendwann auf seine gesellschaftsrechtliche Einflussmöglichkeit besinnt und sie auch ausüben will. Ich habe solche Mandate abgelehnt.

2. Großaktionär

Großaktionäre pflegen gern **beherrschenden Einfluss außerhalb der Organstruktur** geltend zu machen. Dies kann zu Konflikten führen, weil der Aufsichtsrat berufen ist, auf die Einhaltung der Organstruktur zu achten. Wer Ärger vermeiden will, sollte sich nicht in eine solche Situation begeben.

3. Hintergrund-Herrscher

Unangenehm sind Aktionäre, von denen nur ein **hoher Beteiligungsanteil** bekannt ist, die aber entgegen ihren eigenen Behauptungen in der Öffentlichkeit versuchen, **über den Aufsichtsratsvorsitzenden Einfluss auf die Geschäftspolitik** zu nehmen. Man sollte sich einer solchen Situation nicht aussetzen.

C. Nichtanerkennung von Compliance-Grundsätzen

Es kommt **nicht** darauf an, ob eine **formale Ablehnung eines Ethik-Kodex** oder etwas ähnliches erfolgt ist. Wichtig ist, dass sich der Auftraggeber ethischen Grundsätzen verpflichtet fühlt. Das Gegenteil zeigt

etwa folgender Hinweis: „Das niedrige Honorar berücksichtigt die Annehmlichkeit, als Begleiter bedeutsamer Kunden auf Firmenkosten schöne Reisen zu machen oder interessante Großveranstaltungen zu besuchen.“ Ich habe auf die Annehmlichkeiten verzichtet, denn hier war das Bestechungswesen als Teil der Geschäftspolitik evident.

In einem bisher an „nützliche Abgaben“ gewöhnten Unternehmen ein **System of Ethics einzuführen**, ist eine Sisyphus-Arbeit. Außerdem wird jeder geschäftliche Rückschlag auf die „Anstands-Marotte“ des neuen Aufsichtsratsvorsitzenden zurückgeführt.

D. Unternehmen mit bedeutsamen Lieferbeziehungen zu einem anderen von mir beaufsichtigten Unternehmen

Früher war es üblich, **Großlieferanten** in den Aufsichtsrat zu wählen. Ich würde davon abraten.

Es kann sich leicht ein Interessenwiderstreit zwischen der Treuepflicht zum anderen überwachten Unternehmen und der Verschwiegenheitspflicht beim Mandatsunternehmen ergeben (Beispiel: Beim Mandatsunternehmen wird ein bedeutsamer Lieferverzug vorhersehbar, der gewichtige Auswirkungen auf das überwachte Unternehmen haben wird).

E. Konzernabhängiges Unternehmen bei gleichzeitiger Mitgliedschaft im Aufsichtsrat des herrschenden Unternehmens

Die **Geschäftspolitik wird nicht eigenständig vom überwachten Unternehmen konzipiert**, sondern vom herrschenden Unternehmen vorgegeben. Das mag in Sonderfällen hinnehmbar sein. Meine Interessen sind allgemein aber nur gewahrt, wenn ich den Aufsichtsratsvorsitz als Beauftragter des herrschenden Unternehmens übernehme und dies auch nach außen bekannt gegeben wird. In einem solchen Fall können sich allerdings Interessenkonflikte ergeben. Die Interessen des abhängigen Unternehmens und die Interessen des herrschenden Unternehmens können divergieren.

F. Unternehmen unter strenger staatlicher Regulierung

Vor allem **Finanzdienstleister** unterliegen umfassenden staatlichen Regulativen. Hier muss eine **eingehende Kenntnis der staatlichen Regulierungsvorschriften** insbesondere der BaFin vorausgesetzt werden.

Wenn man heute die Geschäftsberichte eines Finanzdienstleisters liest, gewinnt man den Eindruck: Der **Geschäftsbetrieb dieses Unternehmens dient der Erfüllung von Vorschriften der BaFin**. Ähnliches gilt für die Prüfungsberichte. Es finden sich seitenlange Kommentare zu den Regularien der BaFin und der Bundesbank. Über das Unternehmen und seine Geschäftstätigkeit steht sehr viel weniger im Bericht. Jedenfalls sind diese Erläuterungen gelegentlich schwer zu finden. Neuerdings sind Abschlussprüfer dazu übergegangen, ihre Stellungnahme zu den Regularien in einem besonderen Bericht festzuhalten, damit sich der Aufsichtsrat mit dem befassen kann, wozu er bestellt ist, nämlich der Überwachung der Geschäftspolitik des Unternehmens.

G. Ablehnung sachgerechter Aufsichtsrats-Besetzung

Ein Aufsichtsrat kann **nur wirksam arbeiten, wenn ihm der nötige Sachverstand angehört**. Ohne derartigen Sachverstand auch für Spezialfragen ist der Aufsichtsrat hilflos. Wie soll ein Aufsichtsrat bei der Komplizierung des Bilanzwesens noch eine wirksame Kontrolle der Jahresabschlüsse durchführen, wenn ihm kein „Financial Expert“ angehört? Wie soll der Aufsichtsrat eines im Anlagengeschäft tätigen Unternehmens seine Funktion erfüllen, wenn niemand dabei ist, der die Risiken oder doch jedenfalls die Risikoerfassung eines solchen Geschäfts beurteilen kann? Wie will der Aufsichtsrat die vom Vorstand vorgeschlagene Entwicklungspolitik überwachen, wenn kein Mitglied die Entwicklungsvorhaben fachgerecht beurteilen kann? Und so gibt es viele Beispiele, die letztlich zum Ergebnis führen: Lieber nicht!

H. Unternehmen im Transit

Schwierig ist die Situation, wenn **ein beherrschender Großaktionär seine Anteile ganz oder zum überwiegenden Teil verkaufen will**. Regelmäßig hat der Erwerber eigene Vorstellungen über die Geschäftstätigkeit des nunmehr unter seinem Einfluss stehenden Unternehmens. Sie können – und werden häufig – in Widerspruch zur bisherigen Zielsetzung und Strategie stehen. Nicht jeder liebt es, eine Auffassung zu vertreten, die seiner bisherigen widerspricht.

IV. Arbeiten nach Annahme eines Mandats

Für das schuldrechtliche Verhältnis zwischen dem einzelnen Aufsichtsratsmitglied und der Gesellschaft ist kein Dienstvertrag erforderlich. Die dienstvertraglichen Rechte und Pflichten entstehen als **gesetzliches Schuldverhältnis** mit der Annahme der Wahl durch das einzelne Aufsichtsratsmitglied. Sie sind nicht abänderbar. Dies ist jedenfalls die in Deutschland herrschende Meinung.

A. Besorgen fachspezifischer Literatur

Das **neu gewählte Aufsichtsratsmitglied** wird sich nach der Wahl **mit den einschlägigen Vorschriften** für die Aufsichtsrats Tätigkeit **vertraut machen**. Es gibt eine Reihe dafür geeigneter Handbücher.

Allgemeine Fachliteratur darf das Aufsichtsratsmitglied nicht auf Kosten des Unternehmens erwerben. Es ist Sache des Aufsichtsratsmitglieds, bis zum Zeitpunkt der Amtsübernahme die für seine Amtsführung erforderlichen Kenntnisse zu erwerben. Allerdings ist das Unternehmen nicht gehindert, von sich aus durch eine Entscheidung des Vorstands allen Aufsichtsratsmitgliedern das eine oder andere Handbuch kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Spezifische Fachliteratur darf ein Aufsichtsratsmitglied auf Kosten des Unternehmens erwerben. Allerdings sollte dies erst nach Rücksprache mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden geschehen. Auch kann das Unternehmen die geforderte Literatur aus eigenen Beständen leihweise zur Verfügung stellen. Als Grundsatz sollte gelten: Aufsichtsratsmitglieder, die sich auf Kosten des Unternehmens eine Fachbibliothek zulegen, müssen als bestochen gelten.

1. Gesellschaftsrecht

Zunächst ist es wichtig, sich mit den **allgemeinen Vorgaben für Aufsichtsratsmitglieder** vertraut zu machen (Handbücher zum Aufsichtsrat von Theissen, Köstler, Semler). Die besondere Rechtsform des Unternehmens kann eine Befassung mit dem allgemeinen Gesellschaftsrecht (z.B. KGaA, Gen, SE) empfehlenswert machen.

Besondere gesellschaftsrechtliche Vorgänge (z.B. Umwandlung) erfordern zusätzliche Kenntnisse. In solchen Fällen mag der Aufsichtsrat ei-

nen Erwerb von Fachliteratur auf Unternehmenskosten beschließen. Dies bedeutet aber nicht, dass jedes Aufsichtsratsmitglied ein eigenes Exemplar des Fachbuchs benötigt. Sinnvollerweise wird das Unternehmen die benötigten Exemplare erwerben und an die Aufsichtsratsmitglieder leihweise abgeben.

Die ständigen **Verfeinerungen und Veränderungen des Bilanzrechts** zwingen zumindest die Mitglieder des Prüfungsausschusses zum Durcharbeiten von entsprechender Literatur. Ob die Anschaffung von Bilanzkommentaren durch ein Aufsichtsratsmitglied auf Kosten des Unternehmens erfolgen darf, erscheint mir zweifelhaft. Auch hier wird sinnvollerweise das Unternehmen die Literatur anschaffen und den Mitgliedern des Prüfungsausschusses leihweise zur Verfügung stellen.

Ich meine, dass das **Abonnement von Fachzeitschriften** keine erstattungsfähigen Aufwendungen begründet.

2. Unternehmensspezifische Literatur

Für den Aufsichtsratsvorsitzenden kann es angeraten sein, sich mit den **technischen Eigenheiten des Unternehmens** vertraut zu machen. So habe ich einmal den Aufsichtsratsvorsitz in einem Unternehmen übernommen, das „Wälzfräsmaschinen“ herstellt. Ich habe auf eigene Rechnung ein Handbuch der Werkzeugmaschinentechnik erworben. Es war eine gute Investition, denn ich habe in den Folgejahren als Aufsichtsratsvorsitzender auch noch mit Schleifmaschinen, Drehmaschinen und anderen Werkzeugmaschinen zu tun bekommen. Es war zwar nicht mein Ehrgeiz, den Technikern Konkurrenz zu machen. Ich hielt es aber schon wegen der von Kunden gegen das Unternehmen angestregten Schadensersatzverfahren für erforderlich, zu wissen, worüber die Vorstandsmitglieder sprachen. Ein Werkzeugmaschinen-Fachmann im Aufsichtsrat hat die Sachkenntnis des Aufsichtsrats erweitert.

In den sechziger und den siebziger Jahren begannen auch kleinere deutsche Unternehmen mit der **Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland**. Ich war stets bestrebt, mich mit den allgemeinen geografischen Verhältnissen der entsprechenden Länder und den besonderen Investitionsbedingungen durch das Lesen von Handbüchern über andere Länder vertraut zu machen. Die Anschaffungskosten wurden von mir getragen.

3. Sonstige Literatur

Nützlich und wohl auch erforderlich sind jedenfalls für den Aufsichtsratsvorsitzenden Kenntnisse der **Betriebswirtschaftslehre** und in gewissem Umfang auch im **volkswirtschaftlichen Bereich**. Hier kam mir zugute, dass ich während meiner Kriegsgefangenschaft in einer „Lageruniversität“ sechs Trimester volkswirtschaftliche Vorlesungen hören konnte. Entsprechende von mir aus eigenen Mitteln erworbene Lehrbücher haben mir bei der Auffrischung meiner Kenntnisse geholfen.

B. Laufende Beachtung der Zeitungsmeldungen über das Unternehmen und seine Konkurrenten

Zumindest für den Aufsichtsratsvorsitzenden ist es wichtig, stets zu wissen, wie das von ihm beaufsichtigte Unternehmen **in der Öffentlichkeit gesehen** wird. Ich war deswegen bestrebt, der **Medienberichterstattung** über die von mir überwachten Unternehmen regelmäßig zu folgen.

1. Zeitungsausschnitte durchsehen und sammeln

Bei der Durchsicht der **Zeitungen** habe ich die das überwachte Unternehmen betreffenden Berichte durchweg ausgeschnitten und archiviert. Wenn es besondere Berichtsanslässe gab, habe ich auch gelegentlich mehrere Zeitungen erworben und durchgesehen.

Bei der Presselektüre habe ich mich gefragt: Werden Vorgänge kolportiert, die der Vorstand (noch) nicht berichtet hat? Hätte er die der Presse vorgetragene Vorgänge schon an den Aufsichtsrat berichten müssen? Wenn mich der Vorstand nach meiner Amtsübernahme als Aufsichtsratsvorsitzender gefragt hat, was er außerhalb der regelmäßigen Berichterstattung wann berichten solle, habe ich ihm immer gesagt: Sie müssen mich informieren, wenn Sie mit einem Bericht in einer Zeitung rechnen. Ich möchte nichts zuerst aus der Zeitung erfahren, sondern immer sagen können: Das hat mir der Vorstand längst erzählt.

Nach besonderen Anlässen zur Berichterstattung, z.B. nach Abgabe einer Presseerklärung, nach einer Pressekonferenz, nach einer Hauptversammlung oder einer sonstigen öffentlichen Veranstaltung habe ich mich gefragt: Wie beurteilt die Presse das Unternehmensgeschehen? Sind unsere Informationen so aufgenommen worden, wie wir es erwartet haben? In Einzelfällen habe ich als Aufsichtsratsvorsitzender nach Rücksprache mit

dem Vorstand durch Hintergrundgespräche mit führenden Journalisten versucht, Akzente etwas anders zu setzen.

2. Pressespiegel des beaufsichtigten Unternehmens

Große Unternehmen sammeln in ihrer Pressestelle täglich die das Unternehmen, die Konkurrenzunternehmen und die Branche insgesamt betreffenden Meldungen aus zahlreichen Zeitungen. Ich habe als Aufsichtsratsmitglied immer Wert darauf gelegt, diesen täglichen **Pressespiegel** ebenfalls zu erhalten.

Häufig muss das Unternehmen, ohne dass der Vorstand das erkennt, sehr **rasch reagieren**, um zu verhindern, dass aus einer kleinen Flamme ein Flächenbrand wird. Entwicklungen in der Branche, bei der Konkurrenz und im eigenen Unternehmen werden vom Vorstand in seiner täglichen Arbeit gelegentlich nicht genügend beachtet. Er hält das, was berichtet wird, für eine normale Entwicklung. Hier muss der Aufsichtsrat aktiv werden und auf den Handlungsbedarf verweisen.

C. Durcharbeiten von Unternehmensunterlagen

Alle Unternehmensunterlagen müssen den Aufsichtsratsmitgliedern in den Sitzungen **präsent** sein. Dies setzt sorgfältiges Studium der Unterlagen voraus.

1. Grundlagen der Unternehmensverfassung

Als Aufsichtsratsmitglied muss ich eine ganze Reihe von **grundlegenden Unterlagen des Unternehmens geistig parat** haben. Dazu gehören:

- die Satzung,
- die Geschäftsordnungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat,
- die Berichtsordnung,
- alle anderen verfassten Unternehmensgrundsätze wie
 - ein Code of Conduct
 - Compliance Grundsätze usw.

Aufsichtsratsmitglieder sollten, sofern vorhanden, die Grundlagen eines etwaigen konzernweiten **Cash Management** kennen. Der Inhalt der **Internet-Homepage** sollte jedem Aufsichtsratsmitglied gegenwärtig sein.

Für jeden Mandanten habe ich eine **Stamm-Mappe** angelegt. In dieser habe ich alles gesammelt, was ich über den Mandanten regelmäßig wissen musste.

Die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder, die diese allgemeinen **Anforderungen beachtet**, dürfte allerdings **gering** sein.

2. Niederschriften bedeutsamer Unternehmensvorgänge

Bedeutsame dokumentierte Unternehmensvorgänge habe ich – jedenfalls als Aufsichtsratsvorsitzender – im Original eingesehen und in einer Kopie zu meinen Akten genommen. Dies gilt z.B. für die notarielle Niederschrift der letzten Hauptversammlung, wenn Vorgänge dokumentiert worden sind, die in die eigene Amtszeit nachwirken und von andauernder Bedeutung sind.

Die **Sitzungsniederschrift der letzten Aufsichtsratssitzung** sollte ich immer zur Hand haben, jedenfalls dann, wenn unerledigte Dinge dokumentiert sind.

3. Überwachungsergebnisse der Vorperiode

Wenn ich vor der Annahme des Mandats keine Gelegenheit hatte, den **Prüfungsbericht des Abschlussprüfers für das letzte Geschäftsjahr** durchzusehen, muss ich dies jetzt tun, jedenfalls wenn ich Aufsichtsratsvorsitzender werde. Ich muss mir notieren, welche Beanstandungen der Abschlussprüfer erhoben hat und welche besonderen Vorgänge die Aufmerksamkeit des Aufsichtsrats erfordern.

Wenn einschlägig, gilt entsprechendes für den **Abhängigkeitsbericht** und den diesbezüglichen Prüfungsbericht des Abschlussprüfers. Auch **andere Prüfungsberichte**, die nach Ansicht des Aufsichtsratsvorsitzenden für die laufende Amtsperiode noch Bedeutung haben, sollte sich der Aufsichtsratsvorsitzende zum Zwecke einer vertieften Durchsicht vorlegen lassen.

Über alles dies sollte der Aufsichtsratsvorsitzende **dem Gesamtaufsichtsrat** in komprimierter Form **berichten**.

4. Persönliche Kontakte

Als neu gewähltes Aufsichtsratsmitglied suche ich alsbald nach der Wahl ein eingehendes **persönliches Gespräch mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden**. Ich versuche festzustellen, ob er die Überwachungserfordernisse im Unternehmen ebenso beurteilt wie ich, und werde ggf. bemüht sein, ihn von Handlungsbedarf zu überzeugen, der nach meiner Ansicht besteht.

Ebenso werde ich bemüht sein, alsbald ein eingehendes **Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden** zu führen. Über meinen Wunsch informiere ich den Aufsichtsratsvorsitzenden vorab. Ich werde mir die Vorstellungen des Vorstands über die weiteren Ziele der Geschäftspolitik erläutern lassen und mich nach den gewichtigsten Problemen erkundigen. Sind es wirklich „Probleme“ oder nur „Schwierigkeiten“?

Das **Verhältnis zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem** soll offen und vertrauensvoll sein. Es mag im Einzelfall sogar als freundschaftlich gekennzeichnet werden. Keinesfalls darf es aber zur Kumpanei werden. Ich sollte keinesfalls auf eine Duz-Basis übergehen. Dazu ist nach Beendigung des Mandats, wenn die Freundschaft andauert, immer noch Zeit. Allzu leicht kommen beide sonst ins Gerede: „Der Aufsichtsratsvorsitzende überwacht den Vorstandsvorsitzenden nicht, sondern bewundert ihn.“

D. Durcharbeiten der aktuellen Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat

Regelmäßig erhält das Aufsichtsratsmitglied vor einer Sitzung **Unterlagen für die anstehenden Erörterungen**. Für ihre Bearbeitung sind der persönliche Stil und die individuelle Arbeitsbereitschaft maßgebend. Ich möchte behaupten, dass eine große Zahl der Aufsichtsratsmitglieder die Unterlagen erstmalig in einer von einem Assistenten aufbereiteten Form auf der Fahrt zur Sitzung liest.

Zunächst stelle ich fest, ob es sich um eine **Sondervorlage oder einen Teil der laufenden Berichterstattung** handelt. Wenn es sich um die laufende Berichterstattung handelt, beginne ich mit einer normalen Prüfung der Unterlagen. Ich überprüfe die Plausibilität der Vorlage und gehe sie im Einzelnen durch. Fragen, die sich aus der Vorlage ergeben, werden von mir notiert. Wenn es eine besondere Vorlage ist, richtet sich meine Prüfung nach dem Gegenstand der Vorlage.

Bei der Bearbeitung von Berichten und Vorlagen wende ich ein **spezielles Verfahren** an. Alle positiven Entwicklungen und alle Gewinnzahlen markiere ich mit einem Leuchtstift blau, alle negativen Entwicklungen und Verlustzahlen markiere ich rot. Unklare Darstellungen werden von mir grün gezeichnet. Wichtige Aussagen werden gelb markiert. Die Markierung muss sparsam erfolgen, sonst bekomme ich einen Tiroler Flekkerlteppich ohne Verbesserung der Erkenntnismöglichkeiten. Wenn ich richtig markiere, kann ich während der Sitzung sehr rasch die Aussagen einer Vorlage in ihrem wesentlichen Gehalt rekapitulieren.

1. Überwachung des pünktlichen Berichtseingangs

Bei allen Berichten des Vorstands achte ich auf die **Pünktlichkeit des Eingangs**. Zwar ist es meist kein Alarmsignal, wenn sich ein Bericht einige Tage verspätet, aber ich versuche dennoch, die Gründe für die Verspätung zu erfahren. Häufig verbergen sich hinter solchen „Verspätungen“ Entwicklungen, die den Vorstand überrascht haben. Er war bemüht, sich vor Absendung des Berichts ein eigenes Bild von den Gründen der Abweichungen zu machen. Dazu hatte er Zeit gebraucht.

Als Aufsichtsratsvorsitzender achte ich auf die **Vollständigkeit der Verteilung** der Unterlagen. Es kommt vor, dass nicht alle Aufsichtsratsmitglieder die ihnen zustehenden Berichte erhalten haben. Hier muss Abhilfe geschaffen werden.

2. Plausibilität des Berichts

Unabhängig vom Gegenstand der Berichterstattung achte ich bei jedem vom Vorstand erstatteten Bericht auf die **Plausibilität der Aussagen**. Es kommt nicht selten vor, dass über Ereignisse an mehreren Stellen der Vorlage berichtet wird und dass diese Ereignisse an den verschiedenen Stellen unterschiedlich beurteilt werden. Hier zeichnet sich ab, dass der Vorstand die Situation nicht voll durchschaut. Die Begründungen für einen Absatzrückgang passen z.B. nicht zur Begründung für den Ertragsrückgang. Die Personalzahlen und deren Entwicklung tragen nicht die Aussagen zur Personalkostenentwicklung.

3. Einzelangelegenheiten

Bei jeder Berichtsdurchsicht notiere ich mir **Fragen**, die sich für mich aus dem Bericht ergeben. Ich hatte mir eine Art Formular angelegt, in das ich

unklare Vorgänge, die sich aus dem Bericht ergaben, notiert habe. Am Kopf hatte ich vermerkt, aus welcher Unterlage ich die Fragen entwickelt hatte. So konnte ich in der folgenden Sitzung den Vorstand sehr rasch unter Hinweis auf die Quelle befragen.

Meist wird darauf hingewiesen, dass der Aufsichtsrat vor allem **spezielle Verlustquellen** zu beachten habe und auf ihre Beseitigung drängen müsse. Das ist sicher richtig. Aber für das Unternehmen noch bedeutsamer kann die **gute Pflege gewinnbringender Bereiche** sein. Häufig ist damit auch ein viel geringerer Mitteleinsatz verbunden als mit der Beseitigung von Verlustursachen.

Es gibt keine Unternehmen – das möchte ich ungeschützt behaupten –, in denen es **keine problembehafteten Bereiche oder Produkte** gibt. Es kommt darauf an, daraus resultierende negative Einflüsse gering zu halten und deren Zahl nicht zu groß werden zu lassen. Vor allem aber müssen immer mit ausreichendem Volumen gewinnbringende Bereiche vorhanden sein.

Die Bearbeitung von Berichten und Unterlagen durch Aufsichtsratsmitglieder dient nicht dazu, deren Neugier zu befriedigen. Ziel aller Arbeit ist es, **Handlungsbedarf festzustellen**. Wenn ein solcher Bedarf gesehen wird, muss der Aufsichtsrat auf den Vorstand einwirken, dass dieser die notwendigen Maßnahmen trifft.

V. Vorbereitung auf eine Sitzung

Jedes Aufsichtsratsmitglied sollte sich **sorgfältig** auf die Aufsichtsratssitzung vorbereiten. Der Aufsichtsrat besteht aus mehreren Mitgliedern, weil **verschiedene Sachverständige** die anstehenden Vorgänge prüfen und ihre Meinung sagen sollen. Mit nur einem Aufsichtsratsmitglied würde die Überwachung kurzfristig vielleicht billiger, auf die Dauer aber doch wohl sehr viel teurer werden.

Effizient wirken kann nur derjenige, der den **in der Sitzung zu behandelnden Stoff beherrscht**. Diese Beherrschung kann man nicht dadurch erreichen, dass man auf der Fahrt zur Sitzung seine Unterlagen rasch noch überfliegt, auch wenn sie von einem Assistenten vorher durchgearbeitet und an wichtigen Stellen markiert worden sind. Wenn dieses Verfahren sachgerecht wäre, könnte man die Assistenten gleich zu Aufsichtsratsmitgliedern machen.

Wichtige Zahlen und bedeutsame **Vorgänge** müssen in der Sitzung bei jedem Aufsichtsratsmitglied **geistig parat** sein. Leider ist dies oft nicht der Fall. Manche Aufsichtsratsmitglieder gehen nach dem Motto vor: „Wenn ich eine gewichtige Funktion in einem anderen Unternehmen erfolgreich ausfülle, dann kann ich meine Aufsichtsratsstätigkeit auch ohne besondere Vorbereitung erledigen. Ich komme meiner Verantwortung schon dann nach, wenn ich in der Sitzung sachverständig zuhöre und Fragen stelle, die sich für mich aus den mündlichen Vorträgen und den Anträgen ergeben.“ Dass diese Einstellung falsch ist und keine Haftungs-freistellung bewirken kann, liegt auf der Hand.

A. Durcharbeiten der Niederschrift über die letzte Sitzung

Mit **Hilfe einer guten Niederschrift über die letzte Sitzung** arbeitet sich ein Aufsichtsratsmitglied am raschesten in die bestehenden Problemfelder ein. Ich kann feststellen, welche Vorgänge noch nicht abschließend geklärt oder erledigt sind und so bei der bevorstehenden Sitzung an bisherige Erörterungen anknüpfen. Darum gehört eine Durchsicht der Niederschrift über die letzte Sitzung zwingend zur guten Vorbereitung auf die anstehende Sitzung.

Eine **Zusammenstellung von** nach Auffassung des Aufsichtsratsmitglieds notwendigen **Fragen und Bemerkungen** erleichtert die Mitarbeit in der bevorstehenden Sitzung. Oft werden derartige Zusammenstellungen vom Protokollführer gefertigt und der Niederschrift beigelegt. Der Aufsichtsrat sollte darauf dringen, dass dies geschieht.

B. Durcharbeiten laufender Unterlagen

Neben der Einarbeitung in die Vergangenheit muss sich das Aufsichtsratsmitglied in die neu anstehenden Vorgänge einarbeiten.

1. Durcharbeiten der regelmäßigen Sitzungsvorlagen

Der Aufsichtsrat muss darauf dringen, dass ihm alle **schriftlichen Berichte** des Unternehmens so **rechtzeitig vorgelegt** werden, dass er sie in Ruhe gründlich durcharbeiten kann. Der Vorstand des überwachten Unternehmens muss immer daran denken, dass die Aufsichtsratsmitglieder einen Hauptberuf haben, der sie zeitlich fast voll in Anspruch nimmt. Sie müssen einige Tage zur Verfügung haben, in denen sie sich einen Zeitraum für die Vorbereitung auf die Aufsichtsratssitzung reservieren können.

Berichte im Rahmen der Berichtsordnung müssen **in sich konsistent** sein. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen darauf achten, dass die berichteten Vorgänge den Planungen entsprechen oder bei Abweichung ausreichende Erläuterungen enthalten.

Eine wesentliche Frage muss ich mir (und dem Vorstand) immer stellen: Gibt der bisherige Geschäftsverlauf Anlass, das bekannt gegebene **Jahresziel in Frage zu stellen**? Besteht die Gefahr, dass es nicht mehr erreicht wird, oder kann angenommen werden, dass die bisher genannten Ziele nennenswert überschritten werden? Der Aufsichtsrat wird auch die Frage aufwerfen, ob etwa eine „Gewinnwarnung“ veröffentlicht werden muss.

Dabei müssen die Aufsichtsratsmitglieder daran denken, dass die **Vorstandsmitglieder** im Hinblick auf die Entwicklung ihres Unternehmens **stets Optimisten** sind und dies – vielleicht mit Ausnahme des Finanzvorstands – auch sein müssen. Ohne eigene Zuversicht kann der Vorstand seine Geschäfte nicht erfolgreich führen. Der Aufsichtsrat muss kritische Skepsis einsetzen und die Entwicklung eher in Frage stellen, anstatt sie optimistisch positiv zu beurteilen.

2. Durcharbeiten von Sonderberichten

In gleicher Weise verfare ich bei **Sondervorlagen**. Dies gilt z.B. für den Abhängigkeitsbericht. Hier kann ein Assistent wenig tun. Denn ich muss unter **Durchforschung meines Gedächtnisses** überlegen, ob alle Vorgänge, die in diesem Zusammenhang im Aufsichtsrat erörtert worden sind, im Abhängigkeitsbericht aufgeführt wurden.

Investitionsvorhaben werden meist schon beim Antrag auf Zustimmung sorgfältig ausgearbeitet. Ich prüfe, ob alle maßgeblichen Beurteilungskriterien errechnet und wiedergegeben worden sind. Wenn die betriebswirtschaftlichen Angaben stimmen, fange ich an, selbst noch einmal über das Vorhaben nachzudenken. Ist das Vorhaben notwendig, ist es an diesem Platz nötig und muss es gerade jetzt durchgeführt werden? Kann an dem Vorhaben gespart werden oder ist vielleicht schon zu sehr gespart worden? In Großunternehmen, in denen eigene Abteilungen solche Investitionsvorhaben prüfen, wird man die Fragen rasch abtun können. Sie sind schon im Unternehmen sachverständig geprüft worden. Mit einigen Stichproben werden die Aufsichtsratsmitglieder ihrer Verantwortung gerecht. Bei kleineren Unternehmen ist der Aufsichtsrat umfassend gefragt.

In ähnlicher Weise sehe ich mir die **Unterlagen zu Entwicklungsvorhaben** an. Neben den betriebswirtschaftlichen Untersuchungen muss die Zweckmäßigkeit des Vorhabens überlegt werden. Ich habe geprüft, ob dies schon im Unternehmen geschehen ist. Einige Fragen wollte ich stets beantwortet haben. Gibt es für das neue Produkt einen Markt, gibt es Konkurrenzprodukte, ist das Preis-/Leistungsverhältnis marktgerecht? Werden die neuen Produkte der Vertriebsorganisation so rechtzeitig zur Verfügung stehen, dass die Alterung des gegenwärtigen Produktsortiments aufgefangen wird? Besondere Charts zum Lebenszyklus der Produkte erleichtern diese Untersuchungen.

3. Durcharbeiten von Planungsvorlagen

Eine sehr wichtige, nach der Vorstandsbestellung wohl die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrats ist die **Prüfung und die Billigung der Planung**. Dabei geht es um verschiedene Vorhaben, die zum einen nach dem jeweils abgedeckten Zeithorizont, zum anderen nach dem Planungsinhalt unterschieden werden. Der unterschiedliche Zeithorizont begründet zugleich auch unterschiedliche Planungsinhalte.

Es gibt nicht nur ein Planungssystem. Zwar wendet nicht jedes Unternehmen ein eigenes System an. Aber mit seinem Planungssystem will das Unternehmen oft auch zeigen, wie es sich den Aufbau seiner eigenen Geschäftspolitik vorstellt.

a) Zeithorizonte der Planung

Ich möchte bei meiner Schilderung mit **der langfristigen strategischen Planung** anfangen. Sie ist auch schon früher in enger Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat entstanden. Dabei wurde es nie als Aufgabe des Aufsichtsrats gesehen, eigene Planungen zu entwerfen und aufzustellen. Das ist und bleibt die Aufgabe des Vorstands, auch wenn der Aufsichtsrat gerade in diesem Bereich ein erhebliches Mitspracherecht hat. Für dieses Recht bedarf es noch nicht einmal eines ausdrücklichen Zustimmungsvorbehalts. Wenn der Vorstand und der Aufsichtsrat sich nicht über das unternehmerische Ziel und die Strategie, dieses Ziel zu erreichen, einig sind, können sie das Unternehmen nicht gemeinsam führen. Dann muss eines der beiden Organe weichen.

Die strategische Langfristplanung, deren Zeithorizont wohl immer acht bis zehn Jahre erreicht oder sogar darüber hinausgeht, bedarf weniger eines Zahlengerüsts als vielmehr einer **klaren Darstellung der Vorhaben**,

die verwirklicht werden sollen. Gewisse Ansätze müssen aber zahlenmäßig festgelegt werden, so vor allem die geplante Umsatzrendite und meist auch die angestrebte Rentabilität des Eigenkapitals und des Gesamtkapitals.

Mit der **mittelfristigen Mehrjahresplanung** wird regelmäßig der finanzielle Reflex aller Planungsvorhaben gezeigt. Für die geplante Entwicklung des Unternehmens wird ein Zahlengerüst erstellt, das die Entwicklung für den Fall aufzeigt, dass alle geplanten Vorhaben gelingen. Dabei werden in das Zahlengerüst sicherlich Risikopolster und Schwankungsbreiten eingebaut, weil erfahrungsgemäß eben doch nicht alles so verläuft wie es geplant worden ist.

Der **Zeithorizont einer Mehrjahresplanung** schwankt zwischen drei und sechs Jahren. Dieser Zeitraum wird nicht nach Gefühl und Geschmack festgelegt, sondern so bemessen, dass er die Auswirkungen der wesentlichen Planungsvorhaben erkennen lässt.

Als Aufsichtsrat muss ich bei der Mehrjahresplanung vor allem prüfen, ob sich das **Unternehmen mit den skizzierten Ergebnissen seiner Tätigkeit zufrieden** geben kann. Dabei spielt auch die Frage eine Rolle, ob Eigenkapitalausstattung und umgewälztes Risikovolumen in einem tragbaren Verhältnis zueinander stehen. Ist das Unternehmen darauf angelegt, ein hohes Risikovolumen zu tragen oder eher nicht? Kann das Risiko insgesamt verkleinert werden, evtl. durch zusätzliche Versicherungen?

Einen ganz anderen Charakter hat die **Planung für das Folgejahr**, meist **Budget** genannt. Hier werden für verbindlich gehaltene Vorgaben für den Absatz, den Vertrieb und die Produktion in betriebsbedingte Relationen umgerechnet. Meist wird von der Absatzplanung ausgegangen. Daraus werden dann alle anderen Größen errechnet. Für bestimmte Größen (Preisentwicklung, Kostenentwicklung, Devisenumrechnung und dgl.) werden Faktoren angesetzt, die ich als Aufsichtsrat zur Kenntnis nehmen, aber nicht von meiner Zustimmung abhängig machen darf. Würde ich das tun, würde ich als Aufsichtsrat zwar keine Maßnahmen der Geschäftsführung an mich ziehen, aber vom Vorstand verlangen, dass er auf einer von ihm nicht als richtig angesehenen Basis berichtet. Allerdings kann gerade bei diesen Zahlen der Rat des Aufsichtsrats nützlich sein.

b) Planung der Funktionsbereiche

Jeder Planungs-Abschnitt besteht aus unterschiedlichen **Teilplanungen**.
Ich nenne

- die (mengenmäßige) Absatzplanung
- die (wertmäßige) Vertriebs- (Umsatz-) Planung
- die Produktionsplanung
- die Investitionsplanung
- die Entwicklungsplanung
- die Personalplanung
- die Erfolgsplanung
- die Finanzplanung und schließlich
- die Bilanzplanung.

Diese funktionalen Planungen wurden in den von mir überwachten Unternehmen **durchweg nach Führungsbereichen** (z.B. Werke, Vertriebsbüros, Entwicklungsbereiche) **aufgeteilt**.

Bei der **Vorlage der Planung** wurde unterschiedlich verfahren. Die meisten Unternehmen, deren Aufsichtsgremien ich angehört habe, haben zwar die einzelnen Funktionsbereiche gesondert geplant, aber die **Planungen geschlossen vorgelegt**. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass die wechselseitigen Abhängigkeiten der verschiedenen Planungsvorhaben bereits eingearbeitet sind und für den Leser ein komplettes Bild des geplanten Geschehens vorgelegt wird. Der Nachteil eines solchen Verfahrens liegt in der kaum möglichen Abänderbarkeit einzelner Faktoren. Wenn der Aufsichtsrat z.B. ein großes Investitionsvorhaben nicht billigt, stehen für den Vertrieb u.U. gewisse Produkte nicht zur Verfügung. Die Vertriebsplanung muss geändert werden. Damit ergeben sich geringere Deckungsbeiträge mit Auswirkungen auf andere Planbereiche usw. Letztlich wird die gesamte Planung neu erstellt werden müssen.

Andere Unternehmen legten deshalb für Investitionen, Entwicklungsvorhaben und Absatz zunächst **Einzelplanungen** vor, die vom Aufsichtsrat als solche geprüft und gebilligt wurden. Allerdings lässt sich bei diesem Verfahren die Bedeutung der Einzelvorhaben für das gesamte Plange-

schehen nicht ohne weiteres erkennen. Manche Auswirkungen müssen vom Aufsichtsrat erfragt werden.

Mit meinem Hinweis spreche ich nur das Vorlageverfahren an, nicht die Planungsarbeit als solche.

Jedenfalls bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen ziehe ich die **Einzelplanvorlage** dem Gesamtvorlageverfahren vor. Als Aufsichtsrat bin ich in meinen Mitwirkungsmöglichkeiten freier als bei dem anderen Verfahren. Und schließlich hat die Prüfung der Einzelplanungen durch den Aufsichtsrat ja nur dann Sinn, wenn das Unternehmen die Anregungen und Bedenken der Aufsichtsratsmitglieder berücksichtigen kann und berücksichtigt.

Die Genehmigung der Planung umfasst nicht zugleich die **Genehmigung der genehmigungspflichtigen Einzelvorhaben**. Wenn die genehmigte Investitionsplanung den Neubau eines Werkes vorsieht, ist damit zwar genehmigt, dass ein Werk gebaut werden soll. Der eigentliche Investitionsantrag muss aber noch folgen. Die Einzelheiten der Investition werden gesondert geprüft und, wenn zufriedenstellend vorgetragen und begründet, genehmigt.

c) **Schwerpunkte der Planungsprüfung**

Was hinterfrage ich bei den einzelnen Bereichsplanungen?

Eine **vollständige Prüfung** der **Bereichsplanungen** ist schon aus Zeitgründen nicht möglich. Ich muss als Aufsichtsratsmitglied versuchen, neuralgische Punkte aufzuspüren und mich im Übrigen auf Stichproben im Grundsatzbereich beschränken.

Bei der **Vertriebsplanung** habe ich mir zunächst einen Überblick über das Produktangebot verschafft und dabei die Marktgängigkeit der einzelnen Produkte mit Alterungskurve zu erfassen versucht. Dabei habe ich vor allem darauf geachtet, ob für veraltete Produkte rechtzeitig neue Produkte zur Verfügung standen. Ich war bemüht, die Potentialermittlung der einzelnen Vertriebsstellen zu hinterfragen und das Maß der geplanten Marktausschöpfung zu erfassen. Ich habe überlegt, ob etwa neue Märkte anzugehen waren und wie dies am besten geschehen könne. Als Ergebnis war zu entscheiden, ob die Ansätze insgesamt realistisch waren. Erhebliche Fehleinschätzungen haben die ganze Planung in sich zusammen fallen lassen.

Neben der Mengenplanung (**Absatzplanung**) betrachte ich die Erlösplanung (**Umsatzplanung**). Ich lasse mir die Preisgestaltung erläutern und erfrage besondere Vertriebszugeständnisse. Leasingprogramme bedürfen sorgfältiger Prüfung: Welche Rücknahmeverpflichtungen bestehen? Muss mit einer Belastung der Zukunft gerechnet werden?

Aus der Absatzplanung entwickelt sich die **Produktionsplanung**. Ich lasse mir die Kapazitätsauslastung erläutern und frage nach der Gemeinkostenabdeckung. Auch erkundige ich mich nach der Fertigungstechnik.

Diese Frage führt automatisch zur **Investitionsplanung**. Wenn es nur um die Planung neuer Maschinen geht, ist die Frage meist rasch erledigt. Längere Diskussionen ergeben sich, wenn ein neues Werk errichtet werden soll. Braucht das Unternehmen wirklich diese neue Kapazität? Kann das Werk sinnvoll in mehreren Stufen gebaut werden? Wo ist die Errichtung vorgesehen, im Inland oder im Ausland? Ich lasse mir die **Untersuchungsergebnisse** vortragen und vergleiche sie mit eigenen Erfahrungen. Ein neuer Fertigungsstandort im Ausland bedarf meist eingehender Erörterung. Der Standort und seine Investitionsbedingungen werden dem Aufsichtsrat eigentlich stets vor Vorlage der Planung vorgestellt.

Die **Entwicklungsplanung** muss mir die Gewissheit verschaffen, dass das Unternehmen auch in vorhersehbarer Zukunft ein marktgängiges Produktangebot zur Verfügung haben wird. Der Aufsichtsrat muss sachgerechte Fragen stellen. Entsprechen die Vorhaben der Entwicklung der Technik? Sorgfältig muss ich feststellen, ob nicht etwa nach dem Motto „Die Braut muss schön sein“ Entwicklungsvorhaben zusammengeballt worden sind und deswegen in nächster Zeit ein Loch im Produktangebot zu erwarten ist.

Sehr eingehend wird die **Personalplanung** besprochen. Hier melden sich die Arbeitnehmervertreter zu Wort.

Ein wesentlicher Diskussionspunkt ist die in der Berechnung angenommene Kostenerhöhung. Einerseits soll die Planung realistisch sein, andererseits will das Unternehmen natürlich nicht bei der nächsten Tarifverhandlung hören: „Ihr habt in Eurer Planung ja schon 6 % eingearbeitet.“ Aus diesem Grund wird bei vielen Unternehmen einfach der Durchschnitt aller Personalkostenerhöhungen in den letzten Jahren angesetzt. In der Sitzung wird dieses Verfahren besonders betont.

Die **Ertragsplanung** ist im Wesentlichen eine Resultante der vorangegangenen Planungsschritte. Zusätzlich kommt hinzu – und das habe ich immer erfragt –, was das Unternehmen für die Abdeckung angenommener Risiken zurückgestellt hat. Auch die Höhe der angenommenen Wertberichtigungen und etwaige außerordentliche Abschreibungen müssen hinterfragt werden. Entspricht der Ansatz der Devisenkurse den allgemeinen Erwartungen? Wer hat die Prognosen geliefert? Hier ist Gelegenheit, durch Fragen notwendige Feststellungen zu treffen. Ich prüfe damit die **Risikoplanung**.

Damit bleibt letztlich die **Bilanzplanung**. Hier treffen wir wieder auf einen heiklen Punkt, der früher, als es noch die fest gefügten Emissionskonsortien gab, bedeutsamer war als heute. Sind irgendwelche Kapitalerhöhungen geplant? Welche Konditionen sind gerechnet?

An dieser Stelle habe ich regelmäßig noch einmal auf die **Verschwiegenheitspflicht** der Aufsichtsratsmitglieder hingewiesen, die neuerdings durch Insidervorschriften verstärkt wird.

Abschließend versucht jedes Aufsichtsratsmitglied sich unter Berücksichtigung des Gehörten ein eigenes **Bild von der Entwicklung des Unternehmens** und seiner Lage nach Ende der Planungsperiode zu machen. Kann man als Aufsichtsratsmitglied zufrieden sein, wenn sich alles so verhält und entwickelt, wie es geplant ist? Ist die Planung insgesamt realistisch, pessimistisch oder sehr anspruchsvoll?

C. Grundsätzliche Fragen

Unabhängig von den einzelnen Tagesordnungspunkten habe ich mir als Aufsichtsratsmitglied immer wieder die Frage vorgelegt: „**Bewegt sich das Unternehmen im strategischen Zielkorridor?**“ Schon kleine Kursänderungen bewirken, dass die bisherigen Zielsetzungen nicht mehr angesteuert werden können und dass sich das Unternehmen schon nach einigen wenigen Jahren ganz anders darstellt, als es Vorstand und Aufsichtsrat bei der letzten Zielbestimmung gewollt haben.

1. Bewegt sich das Unternehmen im strategischen Zielkorridor?

Aufsichtsrat und Vorstand haben sich **auf die langfristigen Ziele und die Strategie zur Zielerreichung geeinigt**. Der Aufsichtsrat achtet darauf, dass der Vorstand diese Vereinbarung einhält und nicht – bewusst oder unbewusst – andere Ziele ansteuert oder zur Zielerreichung Wege be-

schreitet, die nicht besprochen worden sind. So darf der Vorstand, wenn ein Wachstum aus eigener Kraft vereinbart ist, nicht ungefragt die Wachstumsziele durch den Erwerb von Beteiligungsgesellschaften erreichen wollen. Dies gilt auch für die Erschließung neuer Märkte.

2. Bedarf es einer Überarbeitung der langfristigen Zielsetzungen und der strategischen Planungen?

Der Vorstand – und auch der Aufsichtsrat – müssen **ständig darüber nachdenken, ob die vereinbarten Ziele und die vorgesehenen Strategien noch richtig sind**. Veränderungen auf den Märkten, unerwartetes Verhalten der Konkurrenten, neue Produkte oder neue Technik erfordern möglicherweise Reaktionen, die noch nicht eingeplant sind. Auch neue staatliche Vorschriften können zur Änderung von Zielsetzung und Strategie zwingen.

VI. Sitzungsablauf

Hier lege ich Erfahrungen zugrunde, die ich in Unternehmen gewonnen habe, deren **Aufsichtsratsvorsitz von mir geführt** worden ist.

Sitzungen des Aufsichtsrats fanden üblicherweise **vier bis fünf Mal im Jahr** statt, Sitzungen des Präsidiums (ich bevorzuge die Bezeichnung Arbeitsausschuss) in den dazwischen liegenden Monaten etwa sechs bis sieben Mal.

Eine normale Sitzung **dauerte drei bis vier Stunden**, Sitzungen des Arbeitsausschusses je nach Anfall der Vorlagen zwei bis fünf Stunden. Länger dauernde Sitzungen waren entweder schlecht vorbereitet oder schlecht geleitet. Ausnahmen, besonders in Krisenfällen, bestätigen die Regel.

Anteileignervorbesprechungen habe ich – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht angesetzt. Das aktienrechtliche Organ ist „der Aufsichtsrat“. Durch Vorbesprechungen einer „Bank“ werden Aktienrecht und Mitbestimmung korrumpiert. Die deutsche Aktiengesellschaftsverfassung wird missachtet. Die einheitliche Information des Aufsichtsrats und eine einheitliche Willensbildung werden in Frage gestellt. Leider hat der Kodex dieser Unsitte einen legalen Mantel umgehängt.

A. Allgemeines

Zu Sitzungen wurde im Allgemeinen unter Beachtung der Satzungsregelung zehn bis acht Tage vor dem Sitzungstag unter Angabe der Tagesordnung **eingeladen**. Zu außerordentlichen Sitzungen wurde manchmal mit kürzeren Fristen geladen. Allerdings war es schwierig, im Berufsleben stehende Manager kurzfristig zu einer Sitzung zusammen zu bitten. Deswegen wurden in dringenden Fällen Samstage oder sogar Sonntage als Sitzungstage ausgewählt.

Zu den Sitzungen des Aufsichtsrats wurden fast immer der **Vorstand**, zu den Sitzungen des Arbeitsausschusses der Vorstandsvorsitzende eingeladen. Einmal reagierte der nicht eingeladene Vorstandsvorsitzende sauer. Er kündigte eine Niederlegung seiner Bestellung an. Der Aufsichtsrat blieb hart. Die Sitzung fand ohne den Vorstandsvorsitzenden statt, und dieser blieb mit vermindertem Durchsetzungsvermögen im Vorstand. Ich habe eine alte Lehre bestätigt gefunden: Man sollte mit einem Verhalten nur drohen, wenn man bereit ist, es im Ernstfall auch durchzuführen.

1. Einladung

Bei Erhalt der Einladung prüfe ich ihre **Ordnungsmäßigkeit**. Sie sollte die Tagesordnung beinhalten, und muss ordnungsgemäß unterzeichnet sein. Eine nicht vom Aufsichtsratsvorsitzenden oder erkennbar in seinem Auftrag von einem Vorstandsmitglied unterzeichnete Einladung kann zu rechtlichen Schwierigkeiten führen, weil die Rechtsgrundlage für ordnungsmäßige Beschlüsse fehlt. Die Nachsendung der Tagesordnung, so sie innerhalb der satzungsmäßigen verkürzten Einberufungsfrist erfolgt, beeinträchtigt die Ordnungsmäßigkeit der Einladung nicht. So habe ich regelmäßig entschieden.

Der Einladung wurde ein **Formular für die schriftliche Stimmabgabe** beigefügt. Jedes Aufsichtsratsmitglied wurde aufgefordert, dieses Formular auszufüllen, zu unterzeichnen und an die Gesellschaft zurückzusenden. Aufsichtsratsmitglieder, die in der Sitzung erschienen, erhielten ihren Brief vor Sitzungsbeginn zurück. Es dauerte einige Zeit, bis sich alle Aufsichtsratsmitglieder an dieses Verfahren gewöhnt hatten. Wichtig ist für die Mitglieder des Aufsichtsrats, dass sie die Vollmacht erst absenden sollten, wenn sie die schriftlichen Unterlagen durchgearbeitet haben und wirklich zu den vorgeschlagenen Beschlüssen Stellung nehmen können.

2. Tagesordnung

Die Tagesordnung muss **vollständig, klar und aussagefähig** sein. Sonst kann keine sinnvolle schriftliche Stimmabgabe erfolgen.

Abzuraten ist von einem **Tagesordnungspunkt „Sonstiges“**. Im Zweifel begründet er keine ordnungsmäßige Ankündigung. Ein solcher Punkt lädt aber die Aufsichtsratsmitglieder zum unangekündigten Vorbringen der verschiedensten Angelegenheiten ein. Wirklich bedeutsame Angelegenheiten können von den Mitgliedern des Aufsichtsrats – und des Vorstands – auch ohne einen solchen Tagesordnungspunkt vorgebracht werden. Im Zweifel wurde darüber verhandelt, auch wenn es keinen Punkt „Sonstiges“ gab.

Schwierig ist die ordnungsmäßige **Ankündigung vertraulicher Angelegenheiten**. Die Verschwiegenheitspflicht versagt regelmäßig. Die Tagesordnung von Aufsichtsratssitzungen bei Daimler-Benz stand regelmäßig am Sitzungsmorgen schon in der Zeitung. Man konnte beim Frühstück lesen, worüber verhandelt werden würde und auch, welches Ergebnis zu erwarten war. Ähnlich war es in anderen Aufsichtsräten.

Dies war fatal, wenn es um die **Bestellung neuer Vorstandsmitglieder** ging. Deswegen haben wir allgemein davon abgesehen, in der Tagesordnung Namen zu nennen. Nur der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende wurde eingeweiht. In der Sitzung wurde dann entweder unter ausdrücklichem Verzicht auf die Ankündigung abgestimmt oder auf eine Abstimmung verzichtet und ein schriftliches Verfahren vorgesehen.

Ähnlich wurde verfahren, wenn es um den **Erwerb eines anderen Unternehmens** oder andere vertrauliche Angelegenheiten ging.

B. Konstituierende Sitzung

1. Feststellung der ordnungsmäßigen Wahl

Im Allgemeinen besteht für diesen Tagesordnungspunkt kein Anlass. Er erledigt sich durch das Zusammentreten des neu gewählten Gremiums. Aber es kommt vor, dass **gegen die Wahl Widerspruch zur Niederschrift** eingelegt wird. Dann ist eine kurze Erörterung des weiteren Verhaltens notwendig.

2. Bestehende Geschäftsordnung des Aufsichtsrats

Hier genügt im Allgemeinen ein **Hinweis auf die bestehende Geschäftsordnung**. Anders als im politischen Raum kann von einer Fortgeltung der bestehenden Geschäftsordnung ausgegangen werden. Häufig werden Wünsche der Arbeitnehmervertreter zur Verabschiedung einer neuen Geschäftsordnung laut. Ohne Schärfe sollten diese Wünsche zurückgewiesen und nach den konkreten Anliegen gefragt werden. Da Arbeitnehmervertreter – von bemerkenswerten Ausnahmen abgesehen – in den eigentlichen unternehmerischen Fragen oft nicht sachverständig mitreden konnten, konzentrierten sie ihre Beiträge auf die Gestaltung der Formalien.

C. Selbstorganisation

Eine in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzende Aufgabe des Aufsichtsrats ist die ihm obliegende **Selbstorganisationspflicht**. Er ist nicht nur berechtigt, sondern aufgrund der ihm obliegenden Sorgfaltspflicht sogar verpflichtet, alle organisatorischen Maßnahmen zu treffen, die für eine effiziente Erledigung der ihm obliegenden Aufgaben nötig sind. Einige Maßnahmen der Selbstorganisation sind gesetzlich vorgeschrieben, andere ergeben sich aus der Pflicht zur Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Überwachers.

1. Vorsitz

Der Aufsichtsrat benötigt einen **Vorsitzenden**. Über das Wahlverfahren möchte ich mich nicht auslassen. Aber es bleibt die Frage: **Wer soll gewählt werden?** Ein Vorsitzender muss die bedeutsamen Bestimmungen des Aktiengesetzes kennen. Vor allem muss er eine starke Persönlichkeit sein. Er sollte seine Leitungsfunktion nicht unter Berufung auf Gesetzesbestimmungen ausüben, sondern kraft seiner Persönlichkeit. Sie muss das wesentliche Merkmal eines guten Aufsichtsratsvorsitzenden sein. Er muss sowohl Anteilseignervertreter als auch Arbeitnehmervertreter ohne lange Paragraphenbetonung überzeugen können. Auch braucht der Vorsitzende für die Führung seines Amtes viel Zeit.

Gestatten Sie mir an dieser Stelle ein paar Sätze über die **Bedeutung des Aufsichtsratsvorsitzenden**. Zwischen seiner Aufgabe und der eines einfachen Aufsichtsratsmitglieds liegen Welten. Er hat eine vielfache Verantwortung, er muss unendlich viel mehr arbeiten als ein einfaches Auf-

sichtsratsmitglied. Das steht zwar nicht im Gesetz. In der Praxis sind die Anforderungen an den Vorsitzenden mit den Anforderungen an ein einfaches Aufsichtsratsmitglied nicht zu vergleichen. Dies darf nie vergessen werden, wenn über Unternehmensaufsicht gesprochen wird.

In mitbestimmten Aufsichtsräten ist auch die **Wahl des stellvertretenden Vorsitzenden** geregelt. Ich habe darauf verzichtet, auf die **Wahl eines zweiten stellvertretenden Vorsitzenden** zu drängen. Er ist entbehrlich. Für den ersatzweisen Vorsitz in der Hauptversammlung kann ich in der Satzung auch auf das zweite Mitglied der Anteilseignerseite im Ausschuss nach § 27 Abs. 3 durch MitbestG verweisen. In nicht mitbestimmten Aufsichtsräten wird durch die Ernennung eines zweiten stellvertretenden Vorsitzenden unnötig eine Art Hierarchie geschaffen. In einer SE mag dies anders sein.

2. Ausschüsse einrichten

Wenn der Aufsichtsrat effizient handeln will, muss er **aus seiner Mitte Ausschüsse bilden**. In diesem Zusammenhang ergeben sich für den Aufsichtsrat zwei Aufgaben:

- Der Aufsichtsrat muss die erforderlichen Ausschüsse einrichten.
- Der Aufsichtsrat muss die eingerichteten Ausschüsse besetzen.

In mitbestimmten Unternehmen muss es zunächst den **Ausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG** geben. Er wird routinemäßig unmittelbar nach der Wahl der Aufsichtsratsvorsitzenden gewählt. Über seine Bedeutung bestehen unterschiedliche Auffassungen. Ich habe ihn nie als erforderlich empfunden. Die erforderliche Zusammenarbeit wurde in anderer Weise weniger formal, aber durchaus effizient gesichert.

Welche Ausschüsse werden wirklich **benötigt**? Hier hat sich eigentlich ganz allgemein eine gewisse Auswahl ergeben.

Zur Unterstützung des Vorsitzenden – und zumeist zur Vorbereitung der Entscheidungen des Aufsichtsratsvorsitzenden – wird ein **Präsidialausschuss** oder kurz „Präsidium“ gebildet. Ich schätze diese Bezeichnung nicht und nenne diesen Ausschuss lieber „**Arbeitsausschuss**“. Dieser Ausschuss soll nämlich nicht präsidieren – what ever that means –, sondern mehr arbeiten als die einfachen Mitglieder. Er unterstützt den Vorsitzen-

den in der Erledigung seiner Aufgaben. Häufig erhält der Arbeitsausschuss auch die Aufgabe, alle mit den Anstellungsbedingungen der Vorstandsmitglieder zusammenhängenden Fragen und Personalfragen des Aufsichtsrats zu behandeln. In manchen Gesellschaften wird dafür ein besonderer „**Personalausschuss**“ eingerichtet, in dem regelmäßig der Aufsichtsratsvorsitzende den Vorsitz führt.

Ein weiterer Ausschuss befasst sich mit dem Zahlenwerk und häufig zugleich mit der Finanzierung des Unternehmens. Er wurde bisher meist „Bilanzausschuss“ oder „**Finanzausschuss**“ genannt. Ihm obliegt die Prüfung aller Unterlagen des Rechnungswesens, vor allem der Jahresabschlüsse und der Zwischenabschlüsse, sowie die Prüfung aller Finanzvorgänge. Nach dem Vorbild der USA, wo die entsprechenden Vorschriften durch den Sarbanes-Oxley Act eingeführt worden sind, heißt dieser Ausschuss heute meist „**Prüfungsausschuss**“.

Ob und ggf. welche **weiteren Ausschüsse** installiert werden, ist zunächst Geschmackssache und hängt im Übrigen von der Größe des Unternehmens und der Branche ab, in der das Unternehmen tätig ist.

3. Ausschüsse besetzen

Wenn die Ausschüsse installiert worden sind, müssen sie **sachgerecht besetzt** werden. Auch in mitbestimmten Aufsichtsräten habe ich – abgesehen vom Ausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG – **nur selten paritätisch besetzte Ausschüsse** erlebt. Entscheidend ist, dass fachlich entsprechend vorgebildete Personen Mitglieder der Ausschüsse werden. Allerdings habe ich meist darauf geachtet, dass in jedem Ausschuss mindestens ein Arbeitnehmer als Mitglied vorhanden war.

Im Prüfungsausschuss sollte in Anlehnung an die US-amerikanische Auffassung zumindest ein **Financial Expert** sitzen. Darunter habe ich nie jemanden verstanden, der die Qualifikation eines Wirtschaftsprüfers hat. Auch der Experte sollte ein erfahrener Unternehmer sein. Aber dieser Experte sollte jedenfalls bilanzsicher sein.

D. Berichtsordnung

Das Schlagwort „**Berichtsordnung**“ klingt sehr bedeutsam. Ich bin kein Freund von Deklamationen. Ich habe als Vorsitzender den Aufsichtsratsmitgliedern mitgeteilt, wie der Vorstand berichtet, vom Vorstand Erläuterungen geben lassen und gefragt, ob irgendwelche weiteren Wün-

sche bestehen. Darüber wurde ggf. diskutiert und notfalls entschieden. Wir haben alle darauf geachtet, dass das angekündigte Berichtsverfahren eingehalten wurde.

E. Laufende Sitzungen

An den Aufsichtsratssitzungen nahmen regelmäßig auch die Vorstandsmitglieder teil. Allerdings habe ich in jedem Unternehmen **Sitzungen ohne den Vorstand** erlebt. Zunächst fürchteten die Vorstandsmitglieder um ihre Reputation. Wenn eine gelegentliche Sitzung ohne Vorstandsmitglieder allerdings zur Regel wird, schwindet dieses Misstrauen.

Die **Zeitdauer der Sitzungen** ist begrenzt. Vor der Sitzung überlege ich, welche von mir aufzugreifenden Punkte so wichtig sind, dass ich sie vortrage. Ich habe mir regelmäßig einen Zettel gemacht und diese Punkte darauf notiert. Die nicht in dieser Weise aufgeführten, aber von mir vorgemerkten Punkte habe ich dennoch für den Fall vermerkt, dass Zeit vorhanden war, danach zu fragen.

Natürlich habe ich nicht darauf verzichtet, auch über den von mir ermittelten Zeitrahmen hinaus **Fragen** zu stellen, wenn dies notwendig war. Aber ich habe stets darauf verzichtet, zu viel zu reden. Die Beiträge verlieren bei den Zuhörern unabhängig von ihrem Inhalt an Gewicht, wenn man als Vielschwätzer verschrien ist.

In jeder Sitzung gibt es Punkte, mit denen die **Verhandlung eingeleitet** wird. Sie stehen regelmäßig auf der Tagesordnung.

1. Niederschrift der letzten Sitzung

Die **Niederschrift über die letzte Sitzung** wird zur Aussprache gestellt. Gefragt wird nach materiellen Einwendungen. Schreibfehler teilt man dem Protokollführer unter der Hand mit. Wenn ich als Vorsitzender dem Änderungsvorschlag eines Aufsichtsratsmitglieds nicht zustimmen will, habe ich trotz anderer Rechtslage die anderen Aufsichtsratsmitglieder gefragt und mich nach der Mehrheitsmeinung gerichtet.

2. Offene Fragen aus der letzten Sitzung

Häufig übernimmt der Vorstand in einer Sitzung die Verpflichtung, eine Frage zu klären und in der oder bis zur nächsten Sitzung Antwort zu geben. Unter diesem Punkt hat der Vorstand dazu Gelegenheit.

VII. Arbeit während der Aufsichtsratssitzung

Der **Zeithaushalt ist begrenzt**. Man kann sich die Verteilung der Zeit ausrechnen. Die Hälfte der Zeit benötigt der Vorstand für seine Berichte. Bei achtzehn Aufsichtsratsmitgliedern und – nach Abzug der vom Vorstand benötigten Zeit – neunzig Minuten Diskussionsdauer bleiben für jedes Aufsichtsratsmitglied fünf Minuten Zeit. Hier gilt der Grundsatz: „In der Kürze liegt die Würze.“ Gute Vorstandsmitglieder und ebenso gute Aufsichtsratsmitglieder erfassen schon nach wenigen Worten das Anliegen des Sprechers.

A. Persönlichkeitsfragen

Bei einer Rückerinnerung an die verschiedenen Aufsichtsratssitzungen habe ich ganz verschiedene Verhaltensmuster in Erinnerung. Neben **Persönlichkeiten**, die sich mangels Vorbereitung überhaupt nicht an den Erörterungen beteiligen, gibt es besondere Typen.

1. Unterschiedliche Verhaltensmuster

Der Bankier Ponto pflegte in einer Aufsichtsratssitzung eine **eigene Niederschrift** anzufertigen, in der er alle ihm wesentlichen Hinweise des Vorstands aufnahm. Er wollte von der offiziellen Niederschrift unabhängig sein und prüfte bei der Folgesitzung die eingetretene Entwicklung anhand seiner Notizen.

Anders der Industrielle Friedrich Flick. Er hatte überhaupt kein Papier bei sich und **speicherte** alles im **Gedächtnis**. Hier konnte es einem Referenten passieren, dass Herr Flick nach einem Vortrag bemerkte, der Referent habe in der letzten Sitzung etwa Folgendes gesagt und das verträge sich nicht mit der heutigen Aussage.

2. Unterschiedliche Vorbereitung

Es gibt Aufsichtsratsmitglieder, die **gut vorbereitet** in die Sitzung kommen. Sie beginnen alsbald, ihre vorbereiteten Fragen zu stellen. Dazu gehören meist die Arbeitnehmervertreter. Nur wenn sie in den Sitzungen etwas sagen und später darüber berichten, haben sie Chancen auf eine Wiederwahl.

Andere Mitglieder werden **erst allmählich warm**. Sie gewinnen nur langsam eine eigene Vorstellung von den Verhandlungsgegenständen, tragen dann aber bedeutsam zur Meinungsbildung bei.

B. Verhalten während der Sitzung

Viele wesentliche Informationen des Aufsichtsrats durch den Vorstand erfolgen **mündlich**. Dies geschieht einerseits, weil vertrauliche Angelegenheiten nicht schriftlich vorab mitgeteilt werden sollen, um die Geheimhaltung zu wahren. Zum Anderen gibt es Vorgänge, die sich erst nach der Verteilung der schriftlichen Unterlagen als Berichtsgegenstände herauskristallisiert haben.

Oft werden in der Sitzung **Tischvorlagen** (auf neudeutsch „hand-outs“) verteilt. Ich habe mich mit dieser Informationsmethode nie befreunden können.

1. Kritisches Mitdenken bei den Vorträgen des Vorstands

Ich habe bei diesen schriftlichen Vorgaben nicht nur die neuen Informationen zur Kenntnis genommen und möglichst im Gedächtnis gespeichert, sondern mir laufend zwei Fragen gestellt:

- Berichtet der Vorstand über Vorgänge, die sich nicht schon aus schriftlichen Vorlagen ergeben?
- Welche wesentlichen Umstände berichtet der Vorstand in Ergänzung der schriftlichen Vorlagen?

Aus der Analyse der Antworten auf diese Fragen formte sich das Bild der Vorstandsmitglieder.

2. Beachtung des Frage- und Antwortspiels

Nach Beendigung der Vorstandsvorträge beginnt regelmäßig ein lebhaftes **Frage- und Antwortspiel**. Für diesen Abschnitt der Sitzung habe ich mir vor allem drei Fragen zurecht gelegt, um einen allgemeinen Eindruck vom Gehabe des Vorstands zu gewinnen:

- Wird die gestellte Frage richtig beantwortet?
- Wird vom Vorstand um die Frage herumgeredet?
- Ergeben sich aus der Fragebeantwortung weitere Fragen?

Nicht jeder Vorstand ist gern **bereit, Fragen zu beantworten**. Er neigt oft dazu, berechnete Fragen durch überlegene Haltung abzublocken. Wenn ich merke, dass sich ein Kollege festfährt, versuche ich ihn zu unterstützen. Ich greife meinerseits die Fragen auf und beharre – notfalls mit Schärfe – auf einer sachgerechten Antwort.

Mit Interesse und im Hinblick auf die Beurteilung des Kollegen beachte ich gelegentlich **negative Verhaltensmuster**. Manches Aufsichtsratsmitglied ist zufrieden, wenn seine Frage aufgegriffen wird. Der Inhalt der Antwort ist ihm völlig gleichgültig. Es ist auch zufrieden, wenn seine Frage mit der Antwort des Vorstands überhaupt nicht oder unvollständig beantwortet wird. Wenn es um eine bedeutsame Frage ist, greife ich die Frage auf und beharre auf einer sachgerechten Antwort.

Das heute übliche Frage- und Antwortspiel hat es nicht immer gegeben. **In „feinen“ Gesellschaften pflegte ein Aufsichtsratsmitglied keine Fragen zu stellen**. Diese Übung führte dazu, dass nach Einführung der Mitbestimmung zunächst nur die Arbeitnehmervertreter Fragen stellten. So entstand der Eindruck, dass das Wohl des Unternehmens nur den Arbeitnehmern am Herzen lag. Als ich das einige Male beobachtet hatte, bin ich nach Rücksprache mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden dazu übergegangen, mich nach jedem Redebeitrag eines Arbeitnehmervertreters zu Wort zu melden. Dies hat im Laufe eines Jahres dazu geführt, dass nun auch alle Anteilseignervertreter an der Diskussion teilnahmen.

3. Laufender Vergleich der Vorstandsberichte mit eigenem Wissen

Während der Berichterstattung des Vorstands versuche ich ständig eine **Verbindung zwischen diesen Berichten und meinem eigenen Wissensstand** herzustellen. Wenn sich Widersprüche ergeben, notiere ich mir diese Punkte und versuche anschließend, den Sachverhalt durch Fragen klarzustellen.

4. Erörterung der langfristigen Ziele und Strategien

Schon lange vor der Bekanntgabe des ersten Kodex war es in den Unternehmen, deren Aufsichtsrat ich angehörte, selbstverständlich, dass die **geschäftspolitischen Ziele und die zu ihrem Erreichen einzuschlagenden Strategien** auf Vorschlag des Vorstands **von Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam festgelegt** wurden. Dabei kam es immer auf die materiellen Vorhaben an. Das Zahlenwerk wurde zu Recht als zahlenmäßiger Reflex

des unternehmerischen Handelns gesehen. Allenfalls Renditeerwartungen wurden als Zielgrößen festgelegt.

5. Unternehmerische Entscheidungen

Die eigentlichen Schwierigkeiten der Aufsichtsrats Tätigkeit beginnen beim **Treffen unternehmerischer Entscheidungen**. Hier können Gutachten keine entscheidende Hilfe leisten. Hochrechnungen können Unsicherheiten nicht beseitigen. Fairness Opinions können keine wesentlichen Beiträge für die Entscheidungsfindung beisteuern. Entscheidungen, die sich in einem anderen Unternehmen in ähnlichen Fällen als richtig erwiesen haben, können im hier zu entscheidenden Fall dennoch falsch sein. Die Möglichkeit des Misslingens des angestrebten Vorhabens oder des Nichterreichens des angestrebten Zieles ist diesen Entscheidungen immanent. Nur unternehmerische Erfahrung und entsprechendes Gefühl für die Tragfähigkeit einer Entscheidung können eine gewisse Gewähr für die Richtigkeit der erwarteten Entscheidung gewährleisten. Das Bauchgefühl erfahrener Unternehmer ersetzt so manches Sachverständigengutachten. Zumindest wird es sinnvoll ergänzt.

Auch bei unternehmerischen Entscheidungen kommt es zunächst darauf an, den **Sachverhalt** so weit zu ergründen, wie es für eine subjektiv richtige Entscheidung nötig ist. Es kommt nicht darauf an, die Voraussetzungen für eine Haftungsfreiheit nach § 93 Abs. 1 S. 2 AktG zu erfüllen, sondern die Voraussetzungen für eine Entscheidung zu schaffen, die dem Wohle des Unternehmens dient. Der subjektive Glaube mag zwar Berge versetzen können, aber nicht objektiv fehlende Informationen ersetzen.

Jedes Aufsichtsratsmitglied, das an einer Entscheidung zustimmend mitwirkt, muss **überzeugt sein, dass seine Entscheidung dem Wohle des Unternehmens** dient. Wir müssen zwischen reinen Vorstandsentscheidungen, die der Aufsichtsrat überwacht, und gemeinsamen Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat, an denen der Aufsichtsrat unternehmerisch voll mitwirkt, unterscheiden.

Bei überwachten Vorstandsentscheidungen muss der Aufsichtsrat nur zum Ergebnis kommen, dass die Entscheidung vertretbar ist.

Bei Mitwirkungsentscheidungen müssen die Aufsichtsratsmitglieder der festen Meinung sein, dass gerade diese Entscheidung und keine andere in der gegenwärtigen Lage des Unternehmens, der Märkte, der Wettbewerber und beim gegenwärtigen Stand der Technik das Beste ist, was im In-

teresse der Aktionäre, der Mitarbeiter und der Entwicklung des Unternehmens als Wertschöpfungsveranstaltung geschehen kann. Es muss sicher sein, dass gerade diese Entscheidung dem Wohl des Unternehmens dient und dass durch das Treffen dieser Entscheidung Schaden vom Unternehmen abgewendet wird.

Jetzt kommt aber etwas hinzu: Altbundeskanzler Helmut Schmidt hat in einer Rede in Tübingen vor etwa einem Monat darauf hingewiesen. Und das steht nicht im § 93 Abs. 1 S. 2 AktG oder in einem Kodex. „**Jeder Einzelne muss seine Entscheidung vor seinem Gewissen verantworten können.**“ Und das ist leichter gesagt als getan. Ich war in jungen Jahren Vorstandsmitglied eines Unternehmens, das mit Konzerntöchtern über 150.000 Mitarbeiter beschäftigte und einigen zehntausend Aktionären gehörte. Manche anstehenden Entscheidungen haben mir schlaflose Nächte verursacht. Werden die Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze behalten? Werden die Aktionäre ihre Ersparnisse weiterhin für ihre Zukunftssicherung zur Verfügung haben?

Bei Entscheidungen wird oft ein **bestimmtes Verhalten** der Wettbewerber auf den Märkten, der Kunden oder der Gewerkschaften **unterstellt**. Die Annahmen werden stets nach bestem Wissen und Gewissen getroffen. Investment Banker äußern ihre Meinung dazu. Aber dennoch sind diese Annahmen keine abgesicherten Fakten, sondern Unterstellungen. Ich habe eine Reihe von Vorgängen erlebt, die wegen des Nichteintretens des angenommenen Verhaltens Dritter zum Flop wurden. Wenn solche Annahmen für das Geschäft große Bedeutung haben, sollte man drei Mal überlegen, bevor man es billigt.

Häufig wird vom Vorstand auf die **Eilbedürftigkeit einer Entscheidung** verwiesen. Es wird gesagt, dass die Konkurrenz den Zuschlag erhält, wenn man sich nicht beeilt. Hier denke ich immer an ein Wort von Ernst von Siemens: Geschäfte, die so unter Zeitdruck stehen, dass man sie nicht sorgfältig prüfen kann, macht das Haus Siemens nicht.

Jede unternehmerische Entscheidung kann auch zum **Misslingen der beschlossenen Aktion** führen. Ganz wesentlich ist daher, dass der Vorstand ermittelt, welche Risikofolgen sich bei Misslingen ergeben können. Eine solche Feststellung ist nicht einfach. Kein Mitglied des Aufsichtsrats kann sie im Zweifel allein vornehmen. Auch der Vorstand ist meist zur exakten Risikoabschätzung nicht allein in der Lage. Der Aufsichtsrat muss sich vergewissern, dass sie vom Vorstand sachverständig vorgenommen worden ist und die richtigen Sachverständigen eingeschaltet

waren. Er muss vor allem feststellen, ob aus seiner Sicht ein eintretendes Risiko vom Unternehmen getragen werden kann. Dabei wird er abgeschlossene Versicherungen in seine Risikobetrachtung einbeziehen.

6. Das Unternehmensinteresse

Durch Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts und des Bundesgerichtshofs haben wir gelernt, dass **Handlungsmaxime für die Verwaltung** das Gesellschaftsinteresse bzw. in neuer Terminologie das **Unternehmensinteresse** ist. Wir haben in der Praxis nie versucht, festzustellen, was dieser Begriff besagen soll. Wohl aber haben wir bei mancher Entscheidung überlegt, ob sie wirklich den Interessen der Interessenträger Aktionäre und Arbeitnehmer dient. Bei den **Aktionären** haben wir nicht überlegt, ob es sich bei den Interessenten um inländische oder ausländische Aktionäre, um institutionelle oder private Anleger handelt. Aktionäre sind Aktionäre. Bei **Arbeitnehmern** mussten wir gelegentlich die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat darauf hinweisen, dass die Mitarbeiter der im Ausland gelegenen Betriebe auch Arbeitnehmer sind, deren Interessen wir zu berücksichtigen haben. Es sei etwas zu einfach gestrickt, wenn bei der Notwendigkeit, die Zahl der Mitarbeiter zu reduzieren, nur auf die Möglichkeit der Entlassung von im Ausland tätigen Mitarbeitern verwiesen würde.

Oft sind wir dem Ausspruch gefolgt: „Die verdammten **Zumacher und Entlasser** sind doch keine richtigen Unternehmer.“ Nachhaltigen Bestand in der Wirtschaftsgeschichte haben bisher nur diejenigen Unternehmer, die ein Unternehmen mit zahlreichen Arbeitsplätzen errichtet und weiter entwickelt haben. Heute wird dies bedauerlicherweise gelegentlich anders gesehen. Wer 20 % der Mitarbeiter seines Unternehmens freistellt, wird gefeiert. Ich meine, dass nicht jeder Kapitalist auch ein guter Unternehmer ist.

7. Rechnungslegung, Jahresabschluss, Abschlussprüfung, Zwischenberichte

Hier steht der Aufsichtsrat zunächst vor einer sehr banalen Aufgabe. Er muss sich zunächst vergewissern, dass die **Vorstandsmitglieder den Prüfungsbericht des Abschlussprüfers gelesen haben**. Es ist kaum zu glauben, aber ich habe einen Vorstandsvorsitzenden erlebt, der nach mehrjähriger Tätigkeit voller Stolz versichert hat, dass er noch nie einen Wirtschaftsprüferbericht gelesen habe. Sicher bringt die Lektüre meist nichts

Neues. Aber es genügt nicht, dass ein Vorstandsmitglied den Bericht von einem Assistenten querlesen lässt.

Der Aufsichtsrat kann sich darauf verlassen, dass **alle gesetzlichen Vorgaben eingehalten** sind, wenn ein Wirtschaftsprüfer den Jahresabschluss geprüft hat und der Bestätigungsvermerk unqualifiziert erteilt worden ist. Wir haben deswegen nicht geprüft, ob die erforderlichen Handelsbücher geführt werden. Auch die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben für die Aufstellung der Jahresabschlussunterlagen haben wir nicht selbst noch einmal kontrolliert.

Wir haben aber eine Reihe von Fragen an den Abschlussprüfer gestellt:

- Welches sind die bedeutsamsten Feststellungen, die der Aufsichtsrat kennen sollte?
- Es gibt eine alte Weisheit: Gute Jahresabschlüsse zeigen ein Unternehmen, das in Wirklichkeit noch besser ist, schlechte Jahresabschlüsse dagegen ein Unternehmen, das in Wirklichkeit noch schlechter ist. Wo reihen Sie das geprüfte Unternehmen ein?
- Gibt es irgendwelche lage- oder entwicklungserheblichen Umstände, die nicht im Bericht zu lesen sind ?
- Gibt es irgendwelche Vorgänge, die im Bericht erwähnt sind, ohne dass ihre volle Bedeutung erkennbar wird?
- Gibt es Ansatzwahlrechte, die der Vorstand nicht genutzt hat, ggf. welche?
- Welche Bewertungswahlrechte hat der Vorstand genutzt, welche nicht?
- Wie beurteilen Sie das Unternehmen?
- Wie beurteilen Sie die Zukunft des Unternehmens?
- Bei Cash-Management: Sehen Sie Risiken für die stets einwandfreie Abwicklung?

8. Die Entsprechenserklärung

Die Mitglieder des Aufsichtsrats einer börsennotierten Gesellschaft müssen die vom Gesetz (§ 161 AktG) geforderte Entsprechenserklärung abgeben. Hierzu kann ich aus eigener Erfahrung nichts sagen, da die Vorschrift in meiner aktiven Zeit noch nicht galt.

C. Geschäfte unter Zustimmungsvorbehalt

Ein **Grundkatalog von Zustimmungsvorbehalten** sollte stets festgelegt sein. Diese Auffassung habe ich in den von mir beaufsichtigten Unternehmen schon vertreten, als das Gesetz dies noch nicht vorgeschrieben hatte. Bis 1965 galt dies eigentlich in allen Unternehmen. Mit der Einführung der paritätischen Mitbestimmung wurden dann in den meisten mitbestimmten Unternehmen die Zustimmungskataloge beseitigt. Die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter sollten vermindert werden. Erst allmählich wurde den Anteilseignervertretern klar, dass sie sich damit eines bedeutsamen Überwachungsinstruments begeben hatten. Dies merkten auch die Aktionäre. Neue Kataloge wurden über Geschäftsordnungen und Aufsichtsratsbeschlüsse eingeführt. Dabei standen nicht wie früher Formalhandlungen im Vordergrund. Seinerzeit war die Ernennung von Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten meist zustimmungspflichtig gemacht worden. Jetzt wurde eine Zustimmungspflichtigkeit für Vorgänge eingeführt, die für die Entwicklung des Unternehmens besonders bedeutsam waren. Dies galt vor allem für die Festlegung des Budgets und der Planungen.

Solche Zustimmungsvorbehalte gaben den **Arbeitnehmervertretern** allerdings Gelegenheit, **Koppelgeschäfte** einzuführen. „Wir stimmen der Vorstandsvorlage über den Beteiligungserwerb zu, wenn der Vorstand die Weihnachtsgratifikation erhöht.“ Nicht nur selten sind mit dem Verhandlungsgegenstand überhaupt nicht im Zusammenhang stehende Geschäfte auf Wunsch der Arbeitnehmervertreter genehmigt worden, damit sie dem unternehmerisch bedeutsamen Vorgang zustimmten.

Ein Weiteres ist zu bedenken. Wenn der Vorstand eine Entscheidung getroffen hat, die sich nachträglich als fehlerhaft herausstellt, ist der Aufsichtsrat weder rechtlich noch tatsächlich gehindert, den Gründen für die fehlerhafte Entwicklung nachzugehen. Anders ist die Lage nach einem Zustimmungsvorbehalt. Der Aufsichtsrat, der an der Entscheidung gleichberechtigt mitgewirkt hat, ist im Zweifel für eine etwaige Fehlerhaftigkeit der Entscheidung genauso verantwortlich wie der Vorstand. Kann der Aufsichtsrat in solchen Fällen seiner Überwachungsaufgabe nachkommen? Oder wird der zweite Senat des BGH ähnlich wie im Fall Mangusta/Commerzbank II ein Defizit in der Überwachungszuständigkeit festzustellen haben und eine Ersatzzuständigkeit der Hauptversammlung annehmen?

1. Umfang der Information

Vorgänge, die einem **Zustimmungsvorbehalt** unterliegen, haben regelmäßig besonderes Gewicht für das Unternehmen. Darum haben wir verlangt, dass für Zustimmungsentscheidungen **schriftliche Vorlagen** ausgearbeitet wurden. Wir haben eingehend geprüft, ob wirklich alle Gesichtspunkte für und gegen das Geschäft in der Vorlage berücksichtigt worden sind. Ich erinnere einen Vorgang, in dem dies nach Auffassung aller Beteiligten der Fall war. Ich selbst habe mich mit dem Vorgang zunächst in einem Privatissimum und danach im Arbeitsausschuss des Aufsichtsrats und schließlich im Plenum mit der Angelegenheit kritisch befasst. Mehrfach habe ich mir die Frage gestellt, ob die Vorlage ausreichend ist, um Risiken und Chancen des Geschäfts zu erkennen. Ich hatte bis dahin noch keine Vorlage gesehen, die so eingehend abgefasst und so aussagefähig erstellt worden war, wie bei diesem Vorgang. Dennoch wurde das Geschäft ein Misserfolg.

Wenn ich das Gefühl hatte, dass es noch mehr mir vorenthaltene Informationen geben könnte, habe ich oft, leider nicht immer, an eine überlieferte Weisheit gedacht: **„Eine Mehrzahl unternehmerischer Entscheidungen führt nicht wegen eines Mangels an Informationen, sondern wegen eines Zuviels an Informationen zu falschen Ergebnissen“**. Es ist die Aufgabe eines guten Vorstands, alle notwendigen Informationen geordnet vorzulegen und unnötige Informationen vom Aufsichtsrat fernzuhalten. Der Aufsichtsrat hat darauf zu achten, dass er in dieser Weise informiert wird.

2. Fragen zur Vorlage

Vor Meinungsäußerungen sollten von den Aufsichtsratsmitgliedern alle **Fragen** gestellt und vom Vorstand **beantwortet** werden. Sachgerechte und erschöpfende Fragen sind nur möglich, wenn eine sachgerechte Vorlage vor der Sitzung rechtzeitig verteilt worden ist. Vor vollständiger Klärung des Sachverhalts sollte kein Aufsichtsratsmitglied irgend eine Meinung zu dem Geschäft äußern. Als Aufsichtsratsvorsitzender habe ich stets darauf geachtet, dass so verfahren wurde.

Die Vorlage muss gehaltvoll sein und dem Leser eine kritische Beurteilung erlauben. Allerdings verführen **äußerlich besonders eindrucksvolle Vorlagen** zu oberflächlicher Kenntnisnahme. Auf eine kritische Auseinandersetzung wird leicht verzichtet. Jedes Aufsichtsratsmitglied muss dennoch bemüht sein, hinter die präsentierten Kurven zu sehen und das

vorgeschlagene Geschäft kritisch zu analysieren. Hier zeigt sich, wie wichtig es ist, dass der Aufsichtsrat mit Persönlichkeiten besetzt ist, die auf eine langjährige breite unternehmerische Erfahrung zurückblicken können und sich von einer großartigen Darstellung nicht blenden lassen. Was drei oder vier Mitgliedern nicht auffällt, wird vielleicht von einem fünften kritisch gesehen.

3. Beteiligungserwerb

Ich behaupte einmal, dass **nur die wenigsten Beteiligungserwerbe** zu dem **Erfolg** führen, den das Unternehmen wünscht. Dies gilt auch dann, wenn der geplante Erwerb sorgfältigen Prüfungen unterzogen worden ist. Trotz umfassender und überaus kostspieliger Due Diligence-Verfahren, für die hoch renommierte Anwaltsfirmen und namhafte Wirtschaftsprüfer verantwortlich zeichnen, wurde aus dem Erwerb eine Katastrophe.

Sicherlich werden durch **eine gute Due Diligence** alle nur vorstellbaren rechtlichen und viele wirtschaftlichen Risiken aufgedeckt. Bevor die Amerikaner diese Due Diligence-Prüfungen als sorgfaltsbedingte Instrumente beim Beteiligungserwerb eingeführt haben, sind wir in Deutschland allgemein anders verfahren, ohne dass die Zahl der Fehlschläge wesentlich größer war. Wir haben die heute mühsam und sehr teuer ermittelten Risiken seinerzeit durch Zusicherungen und Garantien des Verkäufers absichern lassen.

Die eigentlichen unternehmerischen Risiken – und deren Eintritt macht das Erwerbsgeschäft zum Flop – werden durch die von **Rechtsanwälten oder Wirtschaftsprüfern** durchgeführten Due Diligence-Prüfungen überhaupt nicht erfasst. Die Ausarbeitungen der **Investmentbanker und anderer Unternehmensberater** leiden oft darunter, dass sie von klugen Personen erarbeitet worden sind, die nie eine Führungsposition bekleidet haben. Ihnen fehlt die Grundlage für das Bauchgefühl.

Für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme ist zunächst einmal eine **Vereinbarkeit der unterschiedlichen Unternehmenskulturen** notwendig. So wie der menschliche Körper Implantate häufig abstößt, werden auch erworbene Unternehmen vom Erwerber-Unternehmen leicht wieder abgestoßen. Ob dies der Fall sein wird, kann man nicht mit Sicherheit ermitteln. Man merkt es erst nach einiger Zeit.

Oft wird nicht überlegt, ob das neue, sehr große Unternehmen mit den vorhandenen Führungskräften noch geführt werden kann. Auch dies

kann man nicht sicher vorhersagen. Wenn mir ein florierendes Mittelstandsunternehmen sagte, dass es ein Produktionsunternehmen in den USA errichten wolle, dann habe ich meine Zustimmung an zwei Bedingungen geknüpft:

- Das deutsche Unternehmen musste in der Lage sein, den Investitionsbetrag notfalls noch ein zweites Mal zur Verfügung zu stellen.
- Das deutsche Unternehmen musste in der Lage sein, notfalls alle Führungskräfte des amerikanischen Unternehmens durch eigene geeignete Mitarbeiter zu ersetzen.

Die durch den Erwerb bewirkten **Veränderungen der Marktstellung** beider Unternehmen und **in der Wertschöpfungskette** werden oft nicht richtig vorausgesehen. Noch so sorgfältig angestellte und von Investmentbankern oder Unternehmensberatern verifizierte Erwartungen erfüllen sich nicht.

Von besonderer Bedeutung ist die Beurteilung der **in Entwicklung befindlichen Produktvorhaben**. Liegen in der Schublade genügend Objekte, um das Marktangebot vor seiner vollständigen Veralterung durch neue Produkte zu ersetzen?

Ich kann nicht alle Dinge aufzählen, die unternehmerisch geprüft werden müssen, bevor ich als Aufsichtsrat einem Beteiligungserwerb zustimme. Nur noch einmal soviel:

- Auch die Due Diligence-Prüfungen der besten Anwaltsfirmen und der besten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, der angesehensten Investment Banker und der renommiertesten Unternehmensberater reichen nicht, um die Risiken des Beteiligungserwerbs auszuschalten.

Das Wichtigste ist eine **vom Erwerbsunternehmen durchgeführte eigene unternehmerische Due Diligence**. Sie erfordert unternehmerische und auf das Geschäftsfeld des zum Erwerb anstehenden Unternehmens ausgerichtete Fachkenntnisse und langjährige unternehmerische Erfahrung.

4. Auflagen bei Zustimmung

Die unternehmerische Mitwirkung bei Geschäften, die einem Zustimmungsvorbehalt unterliegen, endet mit dem **Zustimmungsbeschluss des Aufsichtsrats**. Der Vorstand ist an den Zustimmungsvorbehalt gebunden, aber auch

nur an diesen gebunden, ohne allerdings zur Durchführung des Geschäfts verpflichtet zu sein.

Nachträgliche Wünsche des Aufsichtsrats können zwar vorgebracht werden, sind aber für den Vorstand **unverbindlich**. Wenn der Vorstand bei seinem Bericht über einen Beteiligungserwerb erwähnt hat, dass er sich mit dem Gedanken trüge, eine Enkelgesellschaft zu verkaufen, dann ist dies eine völlig unverbindliche Äußerung des Vorstands. Der Aufsichtsrat muss, wenn er den Vorstand binden will, diese Veräußerung als Auflage in seinen Zustimmungsbeschluss aufnehmen.

D. Effizienzkontrolle in Zielrichtung Vorstand

Schon früher war es üblich, dass sich der Arbeitsausschuss des Aufsichtsrats ein Mal im Jahr **Gedanken über die Leistungen des Vorstands** machte. Es wurde überlegt, ob alle Vorstandsmitglieder den an sie gedanklich gestellten Anforderungen entsprachen oder ob das Eine oder Andere hätte besser gemacht werden können. Die beteiligten Aufsichtsratsmitglieder überlegten, was vielleicht wünschenswert gewesen wäre und wo die Ursachen für negative Entwicklungen gesucht werden müssten.

Jedes einzelne Vorstandsmitglied wurde hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit und seiner Leistungen in diesem Kreis einer kritischen Betrachtung unterzogen. Ausgangspunkt der Erörterungen im Aufsichtsrat war die Überlegung, dass erstklassige Leistungen nur von einem erstklassigen Vorstand erwartet werden können. Wenn bei der Beurteilung eines Vorstandsmitglieds die Worte fallen: „Ich könnte mir zwar eine bessere Person vorstellen, aber letztlich können wir auch mit dieser zufrieden sein“, dann ist damit schon klar, dass ein Wechsel vorgenommen werden muss. Erstklassige Erfolge können von einem Vorstand, der als gerade zufriedenstellend eingestuft wird, nicht erwartet werden.

Das Gleiche geschah, wenn eine **Verlängerung der Bestellung** anstand.

VIII. Verbindung mit dem Abschlussprüfer

Der Aufsichtsrat schlägt der Hauptversammlung einen Wirtschaftsprüfer als Abschlussprüfer vor.

A. Vor der Bestellung

Aus der Mitte des Aufsichtsrats, meist vom Vorsitzenden, kommen **Namen von in Betracht kommenden Prüfern**. Dazu gehört regelmäßig auch der bisherige Prüfer. Der Aufsichtsratsvorsitzende erbittet von diesen Prüfungsfirmen **Angebote**. Mit dem Prüfer, der als bester qualifiziert erscheint, wird – im Allgemeinen vom Prüfungsausschuss – ein Gespräch geführt.

Durch Fragen habe ich versucht festzustellen, ob die **Unabhängigkeit des Prüfers** beeinträchtigt sein könnte. So habe ich beispielsweise gefragt:

- Gibt es irgendwelche Gründe, die Ihnen die Annahme des Mandats schwer machen?
- Haben Sie irgendwelche Beratungsleistungen für das Unternehmen erbracht?
- Haben Sie irgendwelche Beziehungen zu dem Unternehmen gleich welcher Art?

Ich bin einmal auf eine Abrede gestoßen, die ein verkaufender Mehrheitsaktionär vor seinem Ausscheiden mit dem Abschlussprüfer getroffen hatte und die diesem für 10 Jahre eine gut dotierte Beratungstätigkeit sicherte. Ich habe den Prüfer aufgefordert, innerhalb von 24 Stunden entweder auf den Beratungsvertrag zu verzichten oder nicht mehr als Abschlussprüfer bestellt zu werden. Der Beratungsvertrag wurde annulliert.

Der Aufsichtsrat muss **nach der Wahl des Prüfers** durch die Hauptversammlung mit diesem **einen durch die Bestellung bedingten entsprechenden Prüfungsvertrag** schließen. Nach der Wahl hat der Aufsichtsrat keine Möglichkeit mehr, an Stelle des gewählten Prüfers einen anderen Prüfer einzusetzen. Deswegen müssen schon vor der Einberufung der Hauptversammlung – in der Einladung wird die Tagesordnung abgedruckt und in der Tagesordnung wird der vorgeschlagene Prüfer genannt – unter mehreren Kandidaten der am besten geeignete ausgewählt und mit ihm die Konditionen seiner Tätigkeit für den Fall seiner Bestellung durch die Hauptversammlung vereinbart werden.

Entsprechendes gilt für die Möglichkeit, durch den Aufsichtsrat **ergänzende Aufträge** zu erteilen.

Es empfiehlt sich, in der Vorbesprechung klarzustellen, dass der Aufsichtsrat in allen dienstvertraglichen Angelegenheiten der alleinige An-

sprechpartner des Unternehmens ist. In prüferischen Angelegenheiten ist ein unmittelbarer Kontakt mit den geprüften Personen durchaus zulässig. Auch ein Leseexemplar des vorläufigen Prüfungsberichts kann (und muss) dem Vorstand überlassen werden, damit dieser in seiner gesetzlich vorgesehenen Stellungnahme nicht echte Fehler rügen muss.

Außerhalb der Informationserteilung und der Prüfungstätigkeit dürfen Angelegenheiten mit dem Vorstand erst nach Information des Aufsichtsrats, der durch seinen Vorsitzenden oder den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses vertreten wird, besprochen werden. Die **neue Zuständigkeitsverteilung** ist bei Prüfern und vor allem bei geprüften Unternehmen noch weitgehend unbekannt.

B. Nach der Bestellung

Nach einer Bestätigung der vorgesehenen Vertragsbedingungen sollten die **Einzelheiten der Prüfung** vom Leiter des Prüfungsausschusses im Aufsichtsrat mit dem Prüfungsleiter des Abschlussprüfers besprochen werden.

C. Während der Prüfung

Während der Prüfung sollten der Aufsichtsratsvorsitzende oder der Vorsitzende des Prüfungsausschusses **regelmäßig mit dem Prüfungsleiter sprechen** und sich nach dem Fortgang der Arbeiten erkundigen.

In meiner aktiven Zeit wurde die Gesellschaft gegenüber dem Abschlussprüfer noch durch den Vorstand vertreten. Das hat mich – und auch einen Aufsichtsratsvorsitzenden – nicht daran gehindert, während einer Schieflage der Gesellschaft direkt und ohne die Anwesenheit von Mitgliedern des Vorstands mit dem Prüfer zu sprechen.

D. Bei der Vorlage des geprüften Abschlusses

Über die Fragen, die ich nach der Prüfung an den Abschlussprüfer gestellt habe, wurde oben bereits berichtet.

Fragen, die eines eingehenden Nachdenkens oder weiterer Untersuchungen bedürfen, wurden dem Abschlussprüfer vorab mitgeteilt.

IX. Personalpolitik des Aufsichtsrats

Wohl unstreitig ist die richtige Besetzung des Vorstands Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit des Aufsichtsrats. Aber mit der Berufung und Anstellung geeignet erscheinender Personen ist es nicht getan. Der Aufsichtsrat muss sich andauernd mit der Leistung des Vorstands kritisch auseinandersetzen, tüchtige Führungspersönlichkeiten an das Unternehmen binden und ungeeignete Personen so rasch wie möglich wieder entfernen. Nichts kann ein Unternehmen mehr beschädigen als die ungehinderte Tätigkeit eines seiner Aufgabe nicht gewachsenen Vorstandsmitglieds.

Ärger in der Hauptversammlung muss man in Kauf nehmen. Mir wurde einmal vorgeworfen, dass von mir als dem Aufsichtsratsvorsitzenden in jeder Hauptversammlung eine Veränderung im Vorstand angekündigt würde. Ich erläuterte unsere Personalpolitik und erhielt daraufhin großen Beifall.

A. Bestellung der Vorstandsmitglieder

Das Plenum des Aufsichtsrats ist für die Vorbereitung einer Vorstandsbestellung oder einer Abberufung viel zu groß. Der **Aufsichtsratsvorsitzende muss diese Aufgabe** vorbereitend **wahrnehmen**, evtl. gemeinsam mit einem anderen Mitglied des Aufsichtsrats. In mitbestimmten Aufsichtsräten ist dies nur selten sein Stellvertreter. Die Anteilseignervertreter lassen sich die Vorstandsbesetzung nicht aus der Hand nehmen. Die Väter des Mitbestimmungsgesetzes mögen dies anders gesehen haben, aber ihre Vorstellungen über die Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Vorbereitung einer Vorstandsbestellung sind falsch.

Der besondere Ausschuss, der nach dem Gesetz für die Auswahl von neuen Vorstandsmitgliedern vorgesehen ist, hat in den Unternehmen, in denen ich tätig war, praktisch **kaum eine Bedeutung** erlangt. Erst dann, wenn sich die Anteilseignervertreter einig sind, wird der Aufsichtsratsvorsitzende die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter einholen. Ich habe aber auch Fälle erlebt, in denen der Stellvertreter des Vorsitzenden frühzeitig eingeschaltet war. Es handelte sich um hauptamtliche Gewerkschaftsmitglieder und nicht um Arbeitnehmervertreter aus dem Unternehmen.

Wiederum anders als vom Gesetz gewollt spielt jedenfalls in großen Unternehmen der **Vorsitzende des Vorstands** oft eine maßgebliche, wenn nicht die **entscheidende Rolle bei der Auswahl von Kandidaten**. Selten wird ein Aufsichtsrat eine vom Vorstand auf Vorschlag seines Vorsitzenden gewünschte Neubestellung ablehnen, selten gegen das Votum des Vorstands eine Bestellung vornehmen. Ich habe die echte Empörung eines Vorstandsmitglieds erlebt, als wir in einem mitbestimmten Unternehmen einmal einen vom Vorstand vorgeschlagenen Kandidaten nicht bestellt haben.

1. Auswahl

Regelmäßig überlegt der Aufsichtsrat zunächst, ob er ein **neues Vorstandsmitglied aus der Führungsriege des Unternehmens** rekrutieren kann. Meist wird, wenn Kandidaten vorhanden sind, einer internen Besetzung der Vorrang vor der externen Besetzung gegeben. Allerdings treffen wir vielfach auf die Auffassung, dass von Zeit zu Zeit (etwa bei jeder dritten oder vierten Neubesetzung) der Berufung einer nicht im Unternehmen herangezogenen Führungskraft der Vorzug gegeben werden sollte. Die Nachteile einer „Inzucht“ sollen vermieden werden.

2. Bestelldauer

Die **Laufzeit des ersten Anstellungsvertrags** wurde regelmäßig mit drei Jahren angenommen. Allerdings ist dies schwierig durchzusetzen, wenn der Kandidat nicht aus dem Unternehmen kommt und in einem nicht ganz unbedeutenden Unternehmen vorher schon Mitglied des Vorstands mit fünfjähriger Bestelldauer war. Folgebestellungen erfolgten regelmäßig für fünf Jahre.

Eine **Bestelldauer von weniger als drei Jahren** habe ich nur erlebt, wenn das Vorstandsmitglied über 60 Jahre alt war. Die Firmenpolitik ging dahin, bei älteren Vorstandsmitgliedern jedes Jahr erneut nachzudenken, ob die betreffende Person die Strapazen des Amtes noch ein weiteres Jahr ertragen könne. Sehr glücklich war ich bei diesem Verfahren im Hinblick auf die gebotene Eigenverantwortlichkeit nicht.

Ansonsten spricht die Absicht (des Bestellungsorgans ebenso wie die des Gesetzgebers) dafür, **durch eine längere Bestelldauer die Eigenverantwortlichkeit** jedes Vorstandsmitglieds zu **sichern**.

3. Vorzeitige Beendigung

Viel schwieriger als die Bestellung eines neuen Vorstandsmitglieds ist die **Abberufung eines im Amt befindlichen Vorstandsmitglieds**. Da jedes Aufsichtsratsmitglied die Schwierigkeiten kennt, die mit einem Wechsel verbunden sind, sperren sich die Mitglieder des Aufsichtsrats zunächst gegen einen beabsichtigten Wechsel. Mit gewisser Mühe muss ihnen klar gemacht werden, dass eine überragende Unternehmensentwicklung nur mit einem überragenden Vorstandsmitglied erzielt werden kann. Ein nicht voll geeignetes Vorstandsmitglied schadet dem Unternehmen sehr. Es muss so rasch wie möglich von seinen Aufgaben entbunden werden.

Kein Vorstandsmitglied wird sich **auf die Dauer gegen das Votum des Aufsichtsrats** im Amt halten können, wenngleich nach dem Gesetz eine Abberufung nur aus wichtigem Grund möglich ist. Allerdings wird jedes Vorstandsmitglied – mit Recht – die volle Auszahlung seiner ggf. abgezinsten Bezüge für die ursprüngliche Restlaufzeit des Vertrags verlangen können. Auf eine Anrechnung anderweitiger Verdienste darf das Unternehmen wohl nur verzichten, wenn die Voraussetzungen für die Gewährung einer nachträglichen Anerkennungsprämie vorliegen.

Auch der umgekehrte Fall ist nicht unproblematisch. Immer wieder kommt es vor, dass ein **Vorstandsmitglied während seiner noch laufenden Bestellung eine Freistellung erbittet**. Hierfür habe ich wenig Verständnis gehabt. Auch Vorstandsmitglieder sollten wissen, was sie tun. Wenn sie einer fünfjährigen Bestellung zustimmen oder eine solche sogar fordern, dann binden sie sich damit genauso, wie sich das Unternehmen bindet.

4. Freistellung (Beurlaubung)

Ein Vorstandsmitglied, das mitgeteilt hat, es werde seine Bestellung nicht verlängern lassen, oder dem Entsprechendes vom Aufsichtsratsvorsitzenden mitgeteilt worden ist, **sollte sofort beurlaubt werden**. So habe ich es jedenfalls gehandhabt.

Es gibt aber auch Unternehmen, die im Gegenteil eine Vertragserfüllung bis zum letzten Tag erwarten. Letzteres ist m.E. nicht im Unternehmensinteresse. Es fehlt die Motivation des schon mit einer anderen Zukunft liebäugelnden Vorstandsmitglieds, einen vollen Einsatz für das Unternehmen zu leisten. Eine gewisse „cool off“-Periode ist aber auch für die nicht gewünschte Verwendung von Betriebs-Interna erwünscht.

B. Anstellung der Vorstandsmitglieder

Die meisten Unternehmen verwenden für die Anstellung ihrer Vorstandsmitglieder **einheitliche Verträge**. Änderungswünsche von neuen Vorstandskandidaten werden, wenn überhaupt, sehr ungern akzeptiert. Allerdings wechseln die Zahlen, die nach dem Ergebnis der Einstellungsgespräche eingesetzt werden. Für Vorstandsmitglieder mit besonderen Aufgaben werden u.U. besondere Klauseln eingefügt. Dies gilt insbesondere für den Vorstandsvorsitzenden. Ansonsten habe ich durchweg festgelegt, dass sich die Aufgaben des Vorstandsmitglieds nach der Geschäftsordnung und der einen Teil der Geschäftsordnung bildenden Geschäftsverteilung „in ihrer jeweiligen Fassung“ richten.

1. Vertragslaufzeit

Die **Vertragslaufzeit** wird in Übereinstimmung mit der Bestellungszeit festgelegt.

Besondere Klauseln sichern jedenfalls bei einem ersten Vertrag die Möglichkeit einer vorzeitigen Vertragsbeendigung, wenn die Bestellung außerplanmäßig vorzeitig endet. Wenn ein Kandidat auf einer ersten Vertragslaufzeit von fünf Jahren bestand, habe ich ihm gesagt, dass wir dann bei vorzeitiger Beendigung eine **Deckelung der Bezüge aus der Restlaufzeit** vorsehen müssten. Ich habe im Allgemeinen eine Begrenzung der Restbezüge auf die Bezüge von einem Jahr oder von zwei Jahren vorgesehen. Auch die Höhe der variablen Bezüge habe ich begrenzt, weil ja eine abzugeltende besondere Leistung des ausscheidenden Vorstands nicht mehr vorlag.

2. Vergütung

Der Aufsichtsrat ist meist bestrebt, die **Vergütung der Vorstandsmitglieder nach einem einheitlichen Schema** festzusetzen. In meiner aktiven Zeit unterschieden sich die **Festvergütungen** eines stellvertretenden, eines ordentlichen Vorstandsmitglieds und des Vorstandsvorsitzenden nur geringfügig, etwa 20 % nach oben oder nach unten.

Die eigentliche Differenzierung wurde **bei den variablen Bezügen** vorgenommen. So erhielten

- ein stellvertretendes Vorstandsmitglied 75 % der Normalbezüge,

- ein ordentliches Vorstandsmitglied 100 % der Normalbezüge,
- der Vorstandsvorsitzende 150 bis 200 % der Normalbezüge.

In einigen Unternehmen wurden die **Bezüge** auch **entsprechend der Bedeutung der Funktion** für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens abgestuft. Wir haben dann eine für alle Vorstandsmitglieder gleiche Basisvergütung festgelegt und diese je nach Funktionsbedeutung erhöht. In anderen Unternehmen wurde berücksichtigt, ob der Funktionsträger leicht zu ersetzen war oder nicht.

Diese Bezüge wurden **alle fünf Jahre neu bemessen**, gelegentlich auch während der Vertragslaufzeit. Einmal musste ich einem Vorstandsmitglied konzedieren, dass es jedes Jahr eine Erhöhung seiner Fixbezüge um 3 % erhalten würde. Ich sagte ihm, dass er dann aber an allgemeinen Erhöhungen der Vorstandsbezüge, die üblicherweise von Zeit zu Zeit vorgenommen würden, nicht teilnehmen könne. Dies nahm er (zu seinem Nachteil) in Kauf.

In jedem Fall habe ich dort, wo ich Aufsichtsratsvorsitzender war, lange vor der „Mannesmann“-Entscheidung **in den Verträgen zwei Klauseln** festgelegt:

- Dem Aufsichtsrat wurde vorbehalten, auch **während der Laufzeit der Verträge** einmalig oder für die Dauer **Erhöhungen** der Vergütungen zu vereinbaren;
- Für jedes Vorstandsmitglied wurde eine **Obergrenze möglicher Vergütungen** in einem Jahr festgelegt; Auch bei unerwarteten Entwicklungen (windfall profits) sollte ein Vorstandsmitglied nicht in unbegrenzter Höhe an diesen Sondererträgen teilhaben.

Erhöhungswünsche einzelner Vorstandsmitglieder **während der Vertragslaufzeit** habe ich stets abgelehnt. Ich habe auf den Grundsatz „Vertrag ist Vertrag“ und die übliche jährliche Überprüfung von Leistung und Bezügen aller Vorstandsmitglieder verwiesen.

Als **Basis für eine variable Vergütung** wurde früher regelmäßig die Höhe der Dividendenausschüttung gewählt. Gelegentlich lehnte sich eine variable Vergütung auch an den erzielten Gewinn an. In den letzten zehn Jahren waren viele Aufsichtsräte bestrebt, die **variablen Bezüge leistungsbezogen** zu gestalten. Es wurde vorgesehen, dass jährlich vom Auf-

sichtsrat mit jedem Vorstandsmitglied **Unternehmensziele** und **Bereichsziele** vereinbart wurden. Die Zielerreichung war dann die Basis für die variable Vergütung. Dabei wurden etwa 50 % auf das Erreichen der Unternehmensziele (eine Gemeinschaftsaufgabe des Vorstands) und 50 % auf das Erreichen speziell für dieses Vorstandsmitglied festgelegter Ziele festgelegt.

Hinweise auf höhere Vergütungen im Ausland und die Gefahr einer Abwanderung habe ich nicht beachtet. Sie hatten auch kein Gewicht, solange ich im Aufsichtsrat war. Ich habe Vorstandsmitgliedern, die auf die Gefahr einer Abwerbung ins Ausland verwiesen, stets viel Glück gewünscht. Praktisch hat diese Möglichkeit einer ausländischen Beschäftigung keine Bedeutung erlangt.

3. Absicherung

Vorstandsverträge sollen die Vorstandsmitglieder so absichern, dass sie sich ernsthaften Widerstand gegen Wünsche des restlichen Vorstands, aber auch des Aufsichtsrats und maßgeblicher Aktionäre leisten können, ohne dass sie durch eine Freistellung in ihrer Existenz bedroht würden.

Deswegen haben wir bei Großunternehmen **ab zweiter Laufzeit „Übergangsgelder“** eingeführt. Ein Vorstandsmitglied, das ohne eigenes Verschulden nicht erneut bestellt oder vorzeitig von seinen Aufgaben entbunden wurde, erhielt bis zum Eintritt des Pensionsfalls ein Übergangsgeld. Es betrug 60 % der vertraglichen Fixbezüge. Nebenverdienste wurden nach den Regeln des § 615 Satz 2 BGB angerechnet.

Die Notwendigkeit eines eigenverantwortlichen Verhaltens jedes Vorstandsmitglieds wird heute oft zu wenig beachtet. Wenn diese nicht mehr besteht, ist das System unserer aktienrechtlichen Corporate Governance gestört. Die unverhältnismäßig eingehende Behandlung des Aufsichtsrats im Corporate Governance Kodex birgt die Gefahr, dass der Aufsichtsrat sich als Vorgesetzter des Vorstands, der Vorstand sich als Untergebener des Aufsichtsrats sieht. Eine solche Auffassung würde die Regelungssymmetrie unseres Aktienrechts im Bereich der Verwaltung zerstören. Vorstand und Aufsichtsrat sind völlig gleichberechtigte Organe. Es ist Aufgabe eines jeden Organs, diese Gleichberechtigung wieder herzustellen, wenn sie im konkreten Einzelfall verlorengegangen ist.

4. Versorgung

Für die allgemein übliche **Altersversorgungszusage für Vorstandsmitglieder** eines Unternehmens wurde regelmäßig festgelegt, dass eine vorgesehene Altersversorgungszusage erst nach erster Verlängerung der Bestellung und nach einer Dienstzeit von mindestens fünf, gelegentlich zehn Jahren wirksam wird. Etwas anderes galt eigentlich nur bei der Übernahme eines in einem anderen Unternehmen schon mit einer Altersversorgungszusage ausgestatteten neuen Vorstandsmitglieds. Für den Berechtigten einer Betriebsrente blieben die Ansprüche erhalten, bis die Versorgungszusage für Vorstandsmitglieder wirksam wurde. Der Anspruch auf Versorgungsleistungen entstand allgemein nach Erreichen einer Altersgrenze von 65, gelegentlich von 63 Jahren.

Die Versorgungsbezüge betragen 60 % der Fixbezüge für den Ruhegeldempfänger und davon 60 % für den überlebenden Ehegatten. Für jedes halbweise Kind wurden 15 % der Rente des Ruhegeldempfängers, für vollwaise Kinder 30 % der Rente des Ruhegeldempfängers vergütet. Für alle Kinder und den überlebenden Ehegatten wurde maximal die volle Rente des Ruhegeldempfängers bezahlt.

In manchen Unternehmen erhielten die in den Ruhestand gehenden Vorstandsmitglieder für die ersten Jahre ihres Ruhestandes noch fallende **Anteile an den variablen Bezügen**. Das Unternehmen ging davon aus, dass die Leistung des ausgeschiedenen Vorstandsmitglieds zu den Erträgen späterer Wirtschaftsjahre beigetragen hatte.

C. Ergänzung des Vorstands von innen

Zumindest größere Unternehmen sollten **benötigte Führungskräfte planmäßig selbst heranziehen** und benötigte neue Vorstandsmitglieder bei Bedarf aus eigenen Kräften rekrutieren.

1. Allgemeine Führungsnachwuchspolitik

Der Aufsichtsrat hat sich durch einen Ausschuss ein Mal im Jahr mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem für Personalfragen der Führungskräfte zuständigen Vorstandsmitglied – das muss nicht der Arbeitsdirektor sein – zusammengesetzt und erörtert, welche Führungskräfte vielleicht einmal als Vorstandsmitglieder in Betracht kommen (**Nachwuchskader**). Solche Kräfte müssen immer wieder vor neue Aufgaben gestellt werden und die Chance erhalten, sich in schwierigen Situationen zu be-

währen. Als Aufsichtsratsvorsitzender habe ich das Gespräch mit ihnen gesucht und mir selbst ein Bild von der Person verschafft. Ein Mal im Jahr haben wir den für eine Vorstandsposition in Betracht kommenden Spitzenkräften Gelegenheit gegeben, dem Aufsichtsrat über die Entwicklung ihres Verantwortungsbereichs zu berichten. Durch gezielte Fragen können die Aufsichtsratsmitglieder einen ersten Eindruck von dieser Führungskraft gewinnen. Da die Zeit in den Sitzungen knapp bemessen ist, haben wir die Vorstellung meist auf den Vorabend oder die Zeit nach dem Mittagessen angesetzt.

Die Personalpolitik sollte so angelegt sein, dass der Aufsichtsrat **bei Bedarf** seinen **Kandidaten unter mehreren Führungskräften** auswählen kann. Bei den Führungskräften kann durchaus bekannt werden, wer in diesen Kreis von Vorstandsanwärtern einbezogen ist. Die entstehende Konkurrenzsituation verstärkt das Erfolgsstreben der Kandidaten. Auch sollte jeder Kandidat frühzeitig wissen, dass es mehrere Anwärter auf eine frei werdende Vorstandsposition gibt.

2. Konzentrierte Auswahl geeigneter Personen

Bei akutem Bedarf eines neuen Vorstandsmitglieds muss rasch ein Nachfolger bestimmt werden. Der Arbeitsausschuss des Aufsichtsrats oder ein anderes mit Vorstandsangelegenheiten beauftragtes Aufsichtsratsgremium muss **entscheiden, wer dem Aufsichtsrat als Kandidat zur Wahl vorgeschlagen werden soll**. Für die Entscheidung nach gehöriger Aussprache hat sich in meinen Augen ein besonderes Verfahren sehr bewährt: Jedes Mitglied des Auswahlgremiums schreibt auf einen Zettel in der von ihm empfundenen Reihenfolge der Qualifikation für das freie Mandat die Namen der Kandidaten auf. Nach Zusammenstellung der Stimmen gilt diejenige Führungskraft als am besten geeignet, die am häufigsten auf Platz 1 gesetzt worden ist.

3. Vorschlag eines neuen Vorstandsmitglieds

Wenn sich der Arbeitsausschuss und damit die Anteilseignervertreter und die Arbeitnehmervertreter, in welchem Gremium auch immer, auf die Person des neuen Kandidaten geeinigt haben, wird der **Vorschlag dem Plenum präsentiert**.

4. Bestellung eines neuen Vorstandsmitglieds

Allen Aufsichtsratsmitgliedern wird **Gelegenheit** gegeben, **mit dem Anwärter ein Gespräch zu führen**. Ich habe Fälle erlebt, in denen Aufsichtsratsmitglieder auf ein solches Gespräch verzichtet, in der Aufsichtsrats-sitzung aber dennoch abgestimmt haben. Sehr ausführlich haben im Allgemeinen die Arbeitnehmervertreter mit dem Anwärter diskutiert. Sie haben die Vergangenheit erforscht und die Vorstellungen für die zukünftige Personalpolitik zu erforschen versucht.

Im **Plenum** wird der **Vorschlag beraten**. Der Kandidat wird zur Vorstellung gebeten, er beantwortet Fragen. In Abwesenheit des Kandidaten wird noch einmal diskutiert und dann ein Beschluss über die Bestellung und deren Dauer gefasst. Nach der Beschlussfassung wird der Kandidat hinzugebeten und gefragt, ob er die Bestellung annimmt. Wenn er dies tut, ist er bestellt.

Jetzt kommt etwas ganz Wichtiges: Der **Aufsichtsratsvorsitzende** (und nicht der Vorstandsvorsitzende) **muss mit den Führungskräften, die den Posten nicht erhalten haben, sprechen** und ihnen deutlich machen, warum die Entscheidung für den anderen getroffen worden ist und dass für die nicht berücksichtigte Person kein Anlass zum Verlassen des Unternehmens besteht. Es muss alles getan werden, um zu verhindern, dass das Unternehmen gelegentlich der Vorstandsbestellung eine Führungskraft verliert.

Für das ganze Verfahren gilt die **Verschwiegenheitspflicht** mit aller Schärfe. Wenn der Name eines Kandidaten vorzeitig an die Öffentlichkeit dringt, fühlen sich alle Mitarbeiter des Unternehmens genötigt, ihre Meinung über den Kandidaten kund zu tun. Es kommt zu Fraktionsbildungen, die Führbarkeit des Unternehmens wird beeinträchtigt.

5. Anstellung eines neuen Vorstandsmitglieds

Im Anstellungsvertrag mittelgroßer und großer Unternehmen wird meist festgelegt, dass das Vorstandsmitglied **Anspruch auf einen Dienstwagen** hat, der auch für Privatfahrten benutzt werden darf. Hier haben wir stets darauf geachtet, dass ein solcher Anspruch **nur für die Dauer der Bestellung** besteht. Freigestellte ehemalige Vorstandsmitglieder brauchen keinen Dienstwagen.

D. Ergänzung des Vorstands von außen

Der Aufsichtsrat (oder das mit der Vorbereitung betraute Gremium) muss zunächst entscheiden, **wie geeignete Kandidaten gesucht werden sollen**. Gelegentlich, aber selten, genügt eine Umfrage im Auswahlgremium. Eine **Zeitungsanzeige** ist bei größeren Unternehmen **meist ungeeignet**. Auf eine Chiffre-Anzeige melden sich keine geeigneten Kandidaten. Eine Anzeige unter Angabe des suchenden Unternehmens kann dessen Image schädigen und Führungskräfte des Unternehmens zur Abwanderung bewegen.

1. Auftrag an einen Personalberater

Meist kommt nur die **Zuziehung eines Personalberaters** in Frage. Im Zweifel hat sich bereits ein Dutzend der sog. Head Hunter gemeldet, als die Vakanz bekannt wurde. Im Grunde kann jeder Personalberater Erfolge nennen, muss sich aber auch zu Flops bekennen. Keinesfalls sollte ein Berater ausgewählt werden, mit dem der Aufsichtsratsvorsitzende enge persönliche Beziehungen pflegt. Duz-Freunde gehören nicht unter die Vertragspartner des Unternehmens. Aber gute persönliche Beziehungen, aus denen keine Kumpanei entstanden ist, können hilfreich sein.

Wenn der Personalberater bestimmt worden ist, wird der Aufsichtsratsvorsitzende mit ihm die **Konditionen seiner Tätigkeit und die Art und Weise des weiteren Vorgehens** besprechen. Dabei darf das Unternehmen nie vergessen, dass es selbst und nicht der Berater Herr des Verfahrens ist, so sehr es auch den Sachverstand des Beraters schätzt.

2. Long-List

Es hat sich bewährt, wenn zunächst eine sog. **„Long List“ aufgestellt** wird. Alle Persönlichkeiten werden aufgeführt, die nach Auffassung des Auswahlgremiums in Frage kommen. Grundlage ist eine Liste des Personalberaters, der bei der Durchsprache merkt, worauf das suchende Unternehmen besonderen Wert legt. Bei der Erstellung dieser Liste wird keine Rücksicht auf etwaige Verfügbarkeit u. dgl. genommen. Es handelt sich um einen reinen „Wunschzettel“.

3. Short-List

Auswahlgremium und Personalberater legen schließlich etwa drei bis fünf Namen (**Short List**) fest, die als Kandidaten vom Personalberater

angesprochen werden sollen. Dabei wird auch die Reihenfolge bestimmt, in der die Ansprache erfolgen soll.

Der **Personalberater führt** sodann mit den benannten Personen **Gespräche**. Aufgrund seiner eigenen Expertise beurteilt er die Gesprächspartner und fasst das Ergebnis seines Interviews schriftlich zusammen. **Sein Bericht** gliedert sich in eine genaue Schilderung von Lebenslauf und Werdegang und die vom Berater vorgenommene Beurteilung des Kandidaten.

Auch bei diesem Verfahren ist **absolute Diskretion** unbedingt nötig, befindet sich doch der Kandidat regelmäßig in ungekündigter Stellung. Besonders die Arbeitnehmervertreter bedürfen eingehender Ermahnung. Ich habe erlebt, dass ein Arbeitnehmervertreter voller Stolz von seinem Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden des bisherigen Dienstherrn unseres Kandidaten gesprochen habe. Dieser habe ein sehr positives Urteil abgegeben. Das Gespräch war wichtig, wurde aber zu früh geführt. Die Gefahr einer Indiskretion begründet das Risiko, dass sich bei dem indiskreten Unternehmen keine Bewerber mehr zu einem Gespräch zur Verfügung stellen, weil sie um ihre Stellung fürchten müssen. Auch der Bewerber wird verschreckt und zieht seine Bereitschaft zu Gesprächen zurück.

Nach der Ansprache der Kandidaten steht fest, dass einige Kandidaten nicht zur Verfügung stehen. Auswahlgremium und Personalberater müssen nun entscheiden, ob die **Short List ergänzt** werden soll **oder ob mit den** auf der ersten Short List **verbliebenen Kandidaten** Interviews stattfinden sollen.

4. Interviews

Wenn die Short List vom Personalberater abgearbeitet worden ist, **fertigt der Personalberater eine schriftliche Übersicht über jeden Kandidaten** und stellt die Kandidaten an einem neutralen Ort dem Auswahlgremium des Aufsichtsrats vor. Die Aufsichtsratsmitglieder versuchen sich nach Durcharbeitung der Unterlagen des Personalberaters und nach eigenen Fragen ein entscheidungsfestes Bild von den Kandidaten zu machen. **Dem Kandidaten müssen das Unternehmen und die für ihn vorgesehene Aufgabe vorgestellt werden.** Er muss den Aufgabenbereich kennen lernen.

Ich habe gute Erfahrungen mit **Schriftgutachten** gemacht. Es gibt aber auch Unternehmer-Persönlichkeiten, die solche Gutachten mit Kaffeesatzleserei vergleichen.

5. Entscheidung des Auswahlgremiums (unter Vorbehalt)

Wenn alle Mitglieder des Auswahlgremiums zu einer **Entscheidung** bereit sind, muss sie getroffen werden. Die Entscheidung wird dem Kandidaten mitgeteilt, der sich bei positiver Entscheidung allerdings mit einem Vorbehalt einverstanden erklären muss: Die Entscheidung steht **unter dem Vorbehalt**, dass **eingeholte Referenzen** positiv ausfallen und sich keine unwiderlegbaren Negativmomente ergeben.

Mit dem Kandidaten wurde nun der Entwurf des vorgesehenen **Anstellungsvertrags** besprochen.

6. Referenzen

Der **Aufsichtsratsvorsitzende** spricht die vom Bewerber als **Referenzen benannten Personen** an. Er sichert absolute Diskretion zu und bittet um eine Beurteilung. Da der Bewerber selten eine ihm nicht günstig gesonnene Person benennt, muss die Auskunft sorgfältig hinterfragt werden. Eine gute Vorbereitung des Gesprächs war unerlässlich.

Bei Personen, die dem Aufsichtsratsvorsitzenden oder einem anderen Aufsichtsratsmitglied **beruflich bekannt** sind, wird allgemein von der Einholung von Referenzauskünften abgesehen.

7. Bestellung/Anstellung

Der von dem Wahlgremium ausgewählte **Kandidat wird nun dem Plenum des Aufsichtsrats vorgestellt**. Nach einem Fragen/Antwortspiel entscheidet der Aufsichtsrat über die Bestellung. Der vorbesprochene Anstellungsvertrag wird abgeschlossen.

Die Grundsätze für die Anstellung eines intern rekrutierten Vorstandsmitglieds galten allgemein auch bei der Anstellung eines extern rekrutierten Vorstandsmitglieds. Allerdings mussten gelegentlich **Besonderheiten des Einzelfalls** berücksichtigt werden.

Wer eine andere Vorstandsposition verlässt, will meist sogleich eine **Fünfjahresbestellung** haben. Die Vorgabe des Kodex, eine erste Bestel-

lung auf drei Jahre zu begrenzen, hat sich noch nicht überall durchgesetzt, obgleich es in vielen Unternehmen auch früher schon so gehandhabt wurde. Wenn das Unternehmen die angesprochene Persönlichkeit unbedingt als Vorstandsmitglied haben will, muss eine fünfjährige Bestellung erfolgen. Aber der Anstellungsvertrag sollte dann jedenfalls die Klausel enthalten, dass bei vorzeitiger Aufhebung der Bestellung maximal zwei fixe Jahresgehälter bezahlt werden, nicht aber Erfolgsvergütungen und nicht die vollständige Abgeltung des Vertrags für seine Restlaufzeit.

Es ist nicht nur eine Frage guten Stils, sondern ein Gebot guter Unternehmensführung, den **nicht übernommenen Bewerbern** für ihre Bewerbung und die Mühe, die sie entfaltet haben, zu danken. Niemand weiß, ob das Unternehmen diesen Persönlichkeiten nicht wieder begegnet und dann auf ein gutes Verhältnis angewiesen ist.

E. Laufende Überwachung der Vorstandsmitglieder

1. Beurteilung der Vorstandsmitglieder

Schon lange vor Einführung von Gesetzes- oder Kodexbestimmungen war es üblich, etwa **ein Mal im Jahr eine Effizienzprüfung** der Vorstandsmitglieder vorzunehmen. Dies geschah allerdings nicht im Plenum, sondern im Arbeitsausschuss des Aufsichtsrats. Meist war der Vorsitzende des Vorstands anwesend. Gleichzeitig überlegten die Ausschussmitglieder, ob die gegenwärtig festgesetzte Vergütung angemessen war oder einer Aufbesserung bedurfte. Herabsetzungen kamen nicht vor. Bei unzureichender Leistung trennte sich das Unternehmen von dem betreffenden Vorstandsmitglied.

Nach Abschluss der Beratungen im Aufsichtsrat werden **die einzelnen Vorstandsmitglieder vom Aufsichtsratsvorsitzenden über das Ergebnis der Beratungen informiert.**

2. Spesen der Vorstandsmitglieder

Es gibt noch einen Fragenkreis, den ich kurz anschnitten möchte. Er betrifft die **Spesengestaltung der Vorstandsmitglieder**. Zum einen bedarf es in jedem Unternehmen einer für Vorstandsmitglieder geltenden Reisekostenregelung. Zum anderen müssen die Grundsätze für Bewirtungsleistungen und Geschenke an Dritte festgelegt werden. Es genügt nicht blo-

ße Festlegung. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass die Grundsätze eingehalten werden. Niemand kontrolliert gern die Ausgaben seines Kollegen. Deswegen haben wir oft einen Wirtschaftsprüfer – nicht den Abschlussprüfer – beauftragt, die Spesengestaltung und die Einhaltung der bestehenden Regelungen zu überprüfen. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt den Bericht. Er unterrichtete Arbeitsausschuss und Vorstandsvorsitzenden.

3. Gespräch mit den Vorstandsmitgliedern

Mit **jedem Vorstandsmitglied** habe ich, wenn ich Aufsichtsratsvorsitzender war, **mindestens ein Mal im Jahr ein ausführliches Gespräch geführt**. Ich habe mit ihm über sein Ressort und die Vorhaben in seinem Arbeitsbereich gesprochen. Ich habe ihm Gelegenheit gegeben, seine Meinung zur Unternehmenspolitik zu äußern und ihn auch über sein Verhältnis zu den Kollegen gefragt. Ich habe zu eruieren versucht, was nach seiner Meinung in der Geschäftspolitik geändert werden müsse und was getan werden könne, um die Profitabilität zu verbessern.

Bei dieser Gelegenheit habe ich **jedem Vorstandsmitglied gesagt, ob der Aufsichtsrat mit seiner Arbeit zufrieden sei**. Ich habe auf Schwachstellen verwiesen und mit ihm besprochen, was zur Verbesserung seiner Leistungsfähigkeit getan werden könne.

Während einer Sonderprüfung im Jahre 1955 hat ein Vorstandsmitglied auf die Frage des Sonderprüfers, **warum er denn den Aufsichtsratsvorsitzenden von seinen Bedenken nicht unterrichtet habe, auf eine fehlende Gelegenheit verwiesen**. Er habe immer wieder gehofft, bei einem gemeinsamen Essen einmal eine Gelegenheit zu einem Gespräch zu finden. Sie habe sich aber nicht ergeben. Dies war eine nicht selten anzutreffende Grundhaltung von Vorstandsmitgliedern. Der offizielle Kontakt wird gescheut.

F. Effizienzkontrolle in Zielrichtung Aufsichtsrat

Schon vor der Publikation des ersten Kodex-Entwurfs war es in den von mir (mit-) überwachten Unternehmen üblich, dass sich der Aufsichtsrat **ein Mal im Jahr mit seinem eigenen Wirken und dem Erfolg seiner Tätigkeit beschäftigte**. Wir haben die Dinge zusammengestellt, die im Unternehmen schief gelaufen waren, und überlegt, ob wir etwas hätten ändern können. Anders als vielfach die Öffentlichkeit haben wir unserer

Meinungsbildung allerdings zugrunde gelegt, dass für die Geschäftspolitik in erster Linie der Vorstand die Verantwortung trägt und erst in zweiter Linie die Frage zu stellen ist, ob der Aufsichtsrat die Schwierigkeiten im Unternehmen hätte verhindern können.

Ein Problem haben wir gesehen, aber nicht lösen können. **Solange eine Person** – zumeist ist es der Aufsichtsratsvorsitzende – **ihre Pflicht erfüllt** und für eine ordnungsmäßige Überwachung sorgt, **können die anderen Aufsichtsratsmitglieder ruhig schlafen**. Und das Wort „schlafen“ habe ich bewusst gewählt. Nach meinen Beobachtungen waren es vor allem die im Hauptberuf ohnehin stark beanspruchten Manager, die wie der Aufsichtsratsvorsitzende gut vorbereitet in die Sitzung kamen. Sie konnten ihre in einem langen Berufsleben entwickelte Technik, schwierige Sachverhalte anhand von nicht immer vorbildlich zusammengestellten Unterlagen rasch zu erfassen, zu analysieren und zielorientiert zu beurteilen, auch in den Aufsichtsräten einsetzen. Weniger erfahrene Personen mussten hart arbeiten, um dies zu erreichen. Arbeit ist aber nicht immer die erstrebte Lebensweise, besonders wenn sie eigentlich gar nicht nötig ist, weil man sich auf andere verlassen kann.

Das Unternehmen profitiert am meisten von **Aufsichtsratsmitgliedern, die eine langjährige unternehmerische Erfahrung** einbringen können. Sie sind für das Unternehmen wirklich nützlich. Fleißige Mitarbeiter gibt es in den Unternehmen genug.

G. Vorschläge für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern

Die **Vorschläge für die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern** werden vom Plenum des Aufsichtsrats verabschiedet. Leitschnur für die Zusammenstellung des Wahlvorschlags ist die Maxime, dass – bezogen auf die Anteilseigner – der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit eine unternehmerisch fundierte Überwachung leisten kann. Je nach Zusammensetzung des Aktionärkreises müssen in dem einen oder anderen Vorschlag Kompromisse gemacht werden.

Ich möchte hier **keine neue Mitbestimmungsdiskussion** entfachen. Aber drei Thesen zur paritätischen Mitbestimmung: Die Mitbestimmung ist auf Kosten der Überwachungseffizienz eingeführt worden. Hinter dem Mitbestimmungswunsch steht primär das Machtstreben der Gewerkschaften. Die Beschränkung des aktiven Wahlrechts auf deutsche Arbeitnehmer führt die Mitbestimmung der Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen ad absurdum. Dies gilt nicht für die Mitwirkung der Arbeitnehmer

nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Mit der sogenannten „Drittelparität“ habe ich gute Erfahrungen gemacht.

Praktisch bestimmt in Unternehmen, die nicht einem Konzern angehören und in denen nicht ein Großaktionär regiert, **der Aufsichtsratsvorsitzende** das Auswahlverfahren und die **Vorschlagsliste**. Er berät sich dabei mit ein oder zwei Kollegen aus dem Aufsichtsrat, meist den Mitgliedern des Personalausschusses, ohne ihnen zu viel Einfluss einzuräumen. Eine maßgebliche Rolle spielt in Großunternehmen der Vorstandsvorsitzende. Unter Hinweis auf die Beratungsaufgabe des Aufsichtsrats benennt er Persönlichkeiten, von denen er meint, dass sie den Vorstand besonders gut beraten könnten.

Wenn sich das Auswahlgremium auf einen Wahlvorschlag geeinigt hat, wird er dem **Plenum der Anteilseignervertreter** des Aufsichtsrats mehr oder weniger zum Abnicken vorgelegt. Selten werden im Plenum neue Namen genannt. Wer dies tut, muss damit rechnen, dass der Genannte an seiner Stelle auf den Wahlvorschlag gesetzt wird.

H. Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Die **Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder** ist von Unternehmen zu Unternehmen **verschieden**. Die Größe des Unternehmens spielt eine wesentliche Rolle.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder war **lange Zeit völlig unzureichend**. Das lag aber an den Aufsichtsratsmitgliedern selber. Ein erfolgreich tätiger Aufsichtsrat, der seiner Hauptversammlung schriftlich und mündlich ausführlich über seine Tätigkeit berichtet, kann eigentlich jedes vernünftige Honorar durchsetzen. Die Mehrheit der Hauptversammlung ist durchaus bereit, einer beantragten Satzungsänderung zuzustimmen.

Die **Basishonorare** sind in den vergangenen fünf Jahren eher zu sehr gestiegen. Dies ist erfreulich für die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat, zugleich aber bedauerlich, weil dadurch die Kasse der Hans Böckler-Stiftung unnötig von Unternehmerseite gespeist wird. Auch ist es vor allem der Aufsichtsratsvorsitzende, der gemessen an der von ihm geforderten Leistung oft völlig unterbezahlt ist. In größeren Unternehmen halte ich eine Vergütung für den Vorsitzenden in Höhe von 100.000 bis 150.000 Euro für angemessen. Aber eine Vergütung von 50.000 Euro für ein Aufsichtsratsmitglied, das keinem Ausschuss angehört, ist zu hoch. Mehr als 25.000 Euro ist kaum angemessen: Ich meine, dass das einfache

Mitglied 25.000 Euro, für jede Ausschussmitgliedschaft zusätzlich 10.000 Euro erhalten sollte. Der Vorsitzende im Aufsichtsrat und in einem Ausschuss sollte das Dreifache eines einfachen Mitglieds erhalten. Damit käme der Aufsichtsratsvorsitzende, wenn man ihm das dreifache Honorar eines einfachen Aufsichtsratsmitglieds bewilligt, bei zwei Ausschussvorsitzen auf eine Vergütung von 135.000 Euro. Das wäre angemessen.

Das **Honorar der Aufsichtsratsmitglieder** braucht **nicht erfolgsabhängig** zu sein. Die Bedeutung des Aufsichtsrats ist in einem Unternehmen, das sich am Rande der Insolvenz bewegt, viel größer als in einem Unternehmen, das mit einem hervorragenden Vorstand einen Erfolg nach dem anderen einheimst.

Ein Aufsichtsratsvorsitzender schlug einmal vor, eine **Erfolgsvergütung** vorzusehen, **die sich an die für die Vergütung des Vorstands geltenden Parameter anlehnt**. Ich habe diesem Vorschlag erfolgreich mit der Begründung widersprochen, dass dann der Aufsichtsrat, der die für den Vorstand geltenden Parameter festsetzt, seine Vergütung selbst bestimmt.

X. Eigene Feststellungen des Aufsichtsrats

Ich habe immer vorgesehen, dass **der Aufsichtsrat festlegt, was und wann der Vorstand zu berichten hat**, die Berichterstattung selbst aber Sache des Vorstands ist. Die gelegentliche Feststellung, dass die Informationsversorgung des Aufsichtsrats eine gemeinsame Angelegenheit von Vorstand und Aufsichtsrat sei, halte ich für verderblich. Ganz allgemein gilt, dass eine geteilte Zuständigkeit für ein- und dieselbe Sache die Pflichterfüllung nicht verbessert, sondern verschlechtert. Einer verlässt sich auf den anderen. Ich gehe davon aus, dass die Regelung des Kodex in Ziff. 3.4 besagen soll, was sich aus den folgenden Abschnitten herauslesen lässt: Der Aufsichtsrat legt das Gerüst für die Berichterstattung fest, der Vorstand füllt es aus.

Die **Berichterstattung** des Vorstands an den Aufsichtsrat ist eine **unternehmerische Aufgabe**. Es kommt nicht darauf an, eine Fülle von Tatsachen oder möglichst viele Informationen zur Verfügung zu stellen, sondern die Information zu liefern, die erforderlich ist, um eine Entscheidung verantwortungsvoll zu treffen oder einen Vorgang ordnungsmäßig zu überwachen. Ich verwies bereits auf die Gefahr zu vieler Informationen. Allerdings muss der Aufsichtsrat seinerseits beachten, dass er die

richtigen Informationen erhält. Dabei verstehe ich unter „richtig“ die Summe der Informationen, die notwendig ist, um unter mehreren alternativen Möglichkeiten sachgerecht eine Alternative herauszugreifen.

Wenn ich einen **Bedarf für zusätzliche Informationen** gesehen habe, dann habe ich mir diese dort geholt, wo sie am genauesten erteilt werden konnten, im Allgemeinen beim Vorstand. Gelegentlich kann auch eine Befragung von Angestellten erforderlich sein. Diese Gespräche mit Angestellten habe ich durchweg in Gegenwart oder doch nach Vermittlung durch den Vorstand geführt. Unter Umgehung des Vorstands habe ich in den 48 Jahren meiner Tätigkeit im Höchstfall drei Mal mit nachgeordneten Mitarbeitern gesprochen. Es war im Allgemeinen nicht nötig.

Als ein **normales Mittel der Information** habe ich die Möglichkeiten gesehen, auf Veranlassung oder **mit Billigung des Vorstands Betriebsstätten des Unternehmens zu besichtigen** und mit den Leitern dieser Betriebsstätten zu sprechen. Dies galt aber nicht einer akuten Sachaufklärung, sondern der allgemeinen Verbesserung meiner Kenntnis vom Unternehmen.

Wenn ein neues Vorstandsmitglied bestellt wird, ist Gelegenheit, wiederholt auf die **Bedeutung einer sachgerechten Berichterstattung** hinzuweisen. Ich habe die Notwendigkeit einer zutreffenden Information des Aufsichtsrats nicht betont, weil das Gesetz dies vorschreibt, sondern weil mit diesen Berichten die Basis für die Arbeit des Aufsichtsrats geschaffen wird. Wer falsch berichtet, verletzt nicht nur das Gesetz. Er zerstört die Arbeitsgrundlage des Aufsichtsrats. Es gibt für ein solches Verhalten nur eine Sanktion: Beendigung der Bestellung aus wichtigem Grund und fristlose Entlassung. Ich habe an solchen Reaktionen mitgewirkt und sie in anderen Fällen als Außenstehender erlebt.

Soll der Aufsichtsratsvorsitzende an den Vorstandssitzungen teilnehmen?

Es gab Unternehmen, in denen dies so war. Ich halte dies für falsch. Die Trennung der Zuständigkeiten darf nicht verwischt werden. Darum bin ich auch gegen eine regelmäßige Zuleitung der Niederschriften über Vorstandssitzungen an den Aufsichtsratsvorsitzenden. Wenn das – wie ich meine, unzulässigerweise – gefordert wird, werden die Protokolle entsprechend abgefasst.

Zweckmäßig ist es aber, wenn regelmäßig **nach einer Vorstandssitzung Telefongespräche zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem Aufsichtsratsvorsitzenden** stattfinden. So kann der Vorstandsvorsitzende den

Aufsichtsratsvorsitzenden über das Geschehen im Unternehmen auf dem Laufenden halten und ihm damit die Gelegenheit geben, den Aufsichtsrat erforderlichenfalls einzuschalten.

A. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer

Noch zu einer Zeit, als die **Verbindung des Unternehmens zum Abschlussprüfer vom Vorstand besorgt** wurde, habe ich als Aufsichtsratsmitglied in einer bedrohlichen Verlustsituation gemeinsam mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden ein unmittelbares **Gespräch mit dem Abschlussprüfer** gesucht. Die Prüfung war noch nicht beendet, ein Bericht lag noch nicht vor. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat den Vorstandsvorsitzenden von unserem Wunsch informiert und ihm gleichzeitig gesagt, dass wir den Termin für das Gespräch selbst vereinbaren würden und dass er nicht dazu zu kommen brauche. Der Vorstandsvorsitzende hat die Information richtig verstanden und hat uns bei der Besprechung nicht begleitet. Erfreulicherweise ergab unsere Unterhaltung, dass keine Informationsmängel, die vom Vorstand zu verantworten gewesen wären, bestanden.

Ich habe nie Probleme gesehen, wenn ich **Unterlagen des Unternehmens** einsehen wollte. Über Niederschriften des Vorstands habe ich schon gesprochen. Wenn ich einen Bedarf gesehen habe, habe ich auch Berichte der internen Revision angefordert und erhalten. Von einer regelmäßigen Übersendung halte ich nichts. Ich verweise auf meine Gedanken zur Berichterstattung als einer unternehmerischen Aufgabe.

B. Gespräche mit Vorstandsmitgliedern

Die **Berichterstattung des Vorstands** in den Aufsichtsratssitzungen erfolgte im Allgemeinen **durch den Vorstandsvorsitzenden**. Dieser gab das Wort an einen Kollegen weiter, wenn Spezialfragen aus dessen Ressort zur Diskussion standen. Der Aufsichtsratsvorsitzende und auch einzelne Aufsichtsratsmitglieder sprachen gelegentlich Vorstandsmitglieder direkt an. Gerade in kleineren Unternehmen bestand ein sehr guter Kontakt zu allen Vorstandsmitgliedern.

In großen Unternehmen, insbesondere in DAX-Unternehmen, haben die Vorstandsvorsitzenden gelegentlich eine **Stellung, die im alten Rom nur dem Imperator** eingeräumt wurde. Die Machtposition ist keineswegs kleiner als die eines amerikanischen CEO, er regiert uneingeschränkt,

nimmt regelmäßig an fast allen Präsidialsitzungen teil, beeinflusst maßgeblich alle Personalentscheidungen des Aufsichtsrats und bestimmt wesentlich mit über die Vergütung seiner Kollegen. Wer sich mit dem Vorstandsvorsitzenden anlegt oder wer seinen Plänen nicht folgt, hat keine Chance, im Unternehmen weiterzukommen. Wenn der „Imperator“ merkt, dass er sich nicht unbeschränkt durchsetzen kann, verlässt er das Unternehmen. Das habe ich mehrfach beobachtet.

Der Aufsichtsrat sollte es als seine **Aufgabe** sehen, solche „Imperatoren“ **auf ihre aktienrechtlichen Kompetenzen zurückzuleiten**. Dies gilt auch dann, wenn der Imperator durchaus positiv wirkt.

In meiner aktiven Zeit hatten die **D&O-Versicherungen** noch keine große Bedeutung. Wichtiger als die Festlegung eines Selbstbehalts ist etwas anderes. Leistungen der D&O-Versicherung müssen vom Vorstand immer und ausnahmslos an den Aufsichtsrat berichtet werden. Die Versicherung leistet nur, wenn sich ein Vorstandsmitglied schuldhaft schadensersatzpflichtig gemacht hat. Wenn dies der Fall ist, muss es der Aufsichtsrat wissen. Der Aufsichtsrat muss prüfen und entscheiden, ob er als Vertreter des Unternehmens etwas gegen das betreffende Vorstandsmitglied unternehmen muss. Diese Entscheidung kann nur vom Aufsichtsrat getroffen werden. Weder der Vorstand noch der Versicherer können die notwendige Entscheidung treffen.

C. Gespräche mit Organmitgliedern von Beteiligungsgesellschaften

Organmitglieder von Beteiligungsgesellschaften wurden von mir nur angesprochen, wenn sie entweder zugleich Mitglied des Vorstands in von mir überwachten Unternehmen waren oder ich sie **anlässlich einer Besichtigung von Betriebsstätten** ihres Unternehmens als Gesprächspartner antraf. Eine systematische Einbeziehung dieser Personen in die Berichterstattung des überwachten Unternehmens habe ich nie als opportun angesehen, ohne dass ich dabei auf rechtliche Bedenken zurückgreifen musste.

D. Gespräche mit Angestellten

Eine **regelmäßige Einbeziehung von Mitarbeitern in den Informantenkreis des Aufsichtsrats** habe ich nie veranlasst. Ich halte sie rechtlich für falsch und unternehmerisch für nicht weiterführend. Die Informationspflicht des Vorstands wird insoweit in Frage gestellt. Allerdings habe ich

gelegentlich erlebt und begrüßt, dass Angestellte auf Veranlassung des Vorstands bestimmte Aspekte ihres Verantwortungsbereichs vorgetragen haben. Hier blieben die Autorität des Vorstands und vor allem seine Verantwortung ungeschmälert.

Es hat Sonderfälle gegeben, wo ich zur Aufklärung von Vorgängen, in die Vorstandsmitglieder verwickelt waren, **Aussagen von Angestellten** benötigte. Aber diese unmittelbaren Gespräche mit Angestellten dienten der Aufklärung von Sondervorgängen und nicht der Erweiterung der normalen Informationsbasis. Die Zuziehung über den Vorstand hat keine Probleme bereitet.

E. Betriebsbesichtigungen

Besonderen Wert habe ich immer auf die **Besichtigung von Betriebsstätten** des Unternehmens im In- und Ausland gelegt. Hier kam mir zugute, dass ich freiberuflich meine Zeit selbst einteilen konnte und damit die Möglichkeit hatte, zwei bis drei Wochen für die Besichtigung von Betriebsstätten im In- und Ausland einzusetzen. Hier habe ich in der Tat durch eingehende, meist fachorientierte Gespräche viele wichtige Informationen erhalten. Durch ausführliche Notizen über meine Eindrücke – bei einer Reise hatte ich einmal 56 teils mehrseitige Vermerke diktiert – informierte ich den Aufsichtsratsvorsitzenden und in Kopie auch den Vorstand von meinen Eindrücken. Heute würde ich sicher überlegen, ob ich die Wochenenden, die nicht durch Flüge von einem Ort zum anderen belegt waren, zu privaten Bildungsausflügen verwenden darf. Damals stellte sich diese Frage nicht.

XI. Nacharbeit

Wenn ich von der Nacharbeit nach einer Aufsichtsratssitzung spreche, meine ich nicht das **obligatorische Essen des Aufsichtsrats mit den Vorstandsmitgliedern**. Es dient nicht immer der Entspannung. Kontakte zwischen Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsratsmitgliedern werden gepflegt, Probleme können informell angesprochen werden. Aber diese Frage möchte ich hier nicht vertiefen.

Ich spreche von **Arbeiten, die nach Rückkehr in das eigene Büro zu leisten sind**.

A. Nacharbeit des Aufsichtsratsvorsitzenden

Nacharbeitsverpflichtungen treffen vor allem den Aufsichtsratsvorsitzenden und weniger Aufsichtsratsmitglieder ohne eine besondere Funktion im Aufsichtsrat.

1. Fertigung der Niederschrift

Das Gesetz sagt zwar (§ 107 Abs. 2 Satz 1 AktG), dass der Aufsichtsratsvorsitzende die Niederschrift zu unterzeichnen hat, aber es sagt nicht, **wer die Niederschrift erstellen muss**.

Ich selbst habe zumeist erlebt, dass der **Justitiar** oder der **Leiter eines Firmensekretariats des Unternehmens die Niederschrift führt**. Darin sehe ich keinen Verstoß gegen das Verbot des § 109 AktG. Die Anfertigung von Hilfsarbeiten begründet meines Erachtens keine Teilnahme im Sinne des Gesetzes. Der Protokollführer ist anwesend, aber kein Teilnehmer der Sitzung. Er hat weder ein Rederecht noch einen Auskunftsanspruch.

Wenn es um **vertrauliche Angelegenheiten** ging, blieb zumeist nichts anderes übrig, als ein Vorstandsmitglied mit der Protokollführung zu beauftragen – dies habe ich aufgrund des Gleichordnungsverhältnisses von Vorstand und Aufsichtsrat ungern getan – oder **das Protokoll selbst zu führen**. Das habe ich öfter so gehandhabt.

Anhand des Protokollentwurfs habe ich selbst **Anlagen zum Protokoll** gefertigt oder anfertigen lassen. Es gab eine Anlage, in der alle noch nicht erledigten Terminfestsetzungen aus früheren Sitzungen und die in der Sitzung neu festgelegten Termine aufgeführt waren und es gab eine weitere Anlage, in der die Beschlüsse aus der Aufsichtsratssitzung noch einmal isoliert zusammengefasst wurden. Damit wollte ich erreichen, dass jeder Empfänger des Protokolls noch einmal ganz genau nachlesen konnte, was der Aufsichtsrat beschlossen hatte.

2. Briefe an Vorstandsmitglieder und an Aufsichtsratsmitglieder

Die Protokolle wurden von mir als Aufsichtsratsvorsitzendem oder – soweit vorhanden – von einem Zentralsekretariat **an die Aufsichtsratsmitglieder und meist auch an die Vorstandsmitglieder (wenn sie an der Sitzung teilgenommen hatten) verteilt**.

In den Begleitbriefen habe ich noch einmal einige wesentliche Besprechungspunkte der Sitzung hervorgehoben und auf die sich daraus ergebenden Verpflichtungen verwiesen.

3. Vormerklisten

In der von mir geführten **Stammakte** hatte ich ein **besonderes Ablagefach „Vormerkungen“**. Für dieses Fach stellte ich zur weiteren Verwendung solche Punkte zusammen, die von mir selbst weiter verfolgt werden mussten; unabhängig davon, ob dies in der nächsten Sitzung, im persönlichen Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden oder in anderer Weise zu geschehen hatte.

B. Nacharbeit eines Aufsichtsratsmitglieds, das im Aufsichtsrat keine besonderen Funktionen hat

Wenn das Gesetz für **ein Aufsichtsratsmitglied keine Aufgaben** hervorhebt, die von ihm nach der Sitzung zu erledigen wären, dann bedeutet dies nicht, dass er keine hat. Die natürliche Einstellung und das Pflichtgefühl eines jeden Aufsichtsratsmitglieds bestimmen, was er tun sollte.

Ich selbst habe nach der Sitzung **wesentliche Notizen**, die ich mir während der Sitzung gemacht habe, abdiktiert, um sie jederzeit gut lesbar zur Verfügung zu haben. Auch habe ich **wesentliche Eindrücke aus den Sitzungen in Vermerken** festgehalten, wenn mir dies bedeutsam erschien.

Häufig habe ich die mir überlassenen **Tischvorlagen** (hand-outs) noch einmal **sorgfältig analysiert** und ggf. Fragen für die nächste Sitzung zusammengestellt.

XII. Der Aufsichtsrat in der Hauptversammlung

Der Aufsichtsrat hat in der Hauptversammlung lediglich eine **eingeschränkte Präsenzpflicht**. Allerdings obliegen ihm Berichtspflichten.

A. Vorbereitende Arbeiten

1. Bericht des Aufsichtsrats nach § 171 Abs. 2 AktG

Früher bestand der **Aufsichtsratsbericht** aus etwa sechs Sätzen. Er war nichtssagend und wurde deswegen oft kritisiert. Mit dem wachsenden Bewusstsein für eine gute Corporate Governance hat sich dies geändert. Heute bemühen sich die Unternehmen um möglichst aussagekräftige Darstellungen.

Der Bericht wird vom Unternehmen entworfen. Der **Entwurf** wird vom Aufsichtsratsvorsitzenden überarbeitet und mit den Abschlussunterlagen allen Aufsichtsratsmitgliedern vorgelegt. In der über den Abschluss beratenden Aufsichtsratssitzung wird erörtert, was am Bericht geändert werden sollte. An dieser Erörterung beteiligen sich auch die Vorstandsmitglieder. Manche möchten weitere Aussagen, der Mehrheit geht der Bericht meist zu sehr in die Einzelheiten. Erfreulicherweise werden die Bedenken des Vorstands meist zurückgewiesen.

Ich rechne damit, dass der deutsche Bundesgerichtshof den Aufsichtsratsberichten zukünftig besondere Bedeutung beimessen wird. Ich stelle mir vor, dass der BGH eine **besondere Informationspflicht des Aufsichtsrats** über alle Vorgänge annimmt, in denen der Aufsichtsrat selbst geschäftsführend tätig war und keine selbstständige Überwachung leisten konnte. Dies kann bei Zustimmungsvorbehalten und bei Personalentscheidungen in Frage kommen.

2. Fragenkatalog

Die meisten Aktiengesellschaften bereiten für ihre Hauptversammlung einen „**Fragenkatalog**“ vor. Fragen, die häufig gestellt werden oder aufgrund der Tagesordnung zu erwarten sind, werden in den Tagen vor der Hauptversammlung zusammengestellt. Sog. Büchsenspanner bereiten **mögliche Antworten** vor.

Diese Fragenkataloge werden mit den Teilen, die den Aufsichtsrat betreffen, diesem zur Überprüfung ausgehändigt und von den anwesenden Mitgliedern, vor allem vom Aufsichtsratsvorsitzenden erörtert.

B. Verhalten in der Hauptversammlung

Ich habe nur in ganz wenigen Fällen erlebt, dass ein Aufsichtsratsmitglied in der Hauptversammlung das Wort ergreift. Gelegentlich hat ein Vertreter des herrschenden Unternehmens die Konzernpolitik erläutert.

1. Teilnahme an der Hauptversammlung

Die **Mitglieder des Aufsichtsrats** sollen an der Hauptversammlung **teilnehmen** und sie tun dies zumeist. Der Aufsichtsratsvorsitzende muss anwesend sein, weil er nach § 176 Abs. 1 S. 2 AktG den Bericht des Aufsichtsrats zu erläutern hat. Er berichtet, wenn und dann warum ein Aufsichtsratsmitglied abwesend ist, und erläutert personelle Veränderungen in den Organen seit der letzten Hauptversammlung.

2. Übernahme des Vorsizes durch den Aufsichtsratsvorsitzenden

Der Aufsichtsratsvorsitzende ist regelmäßig der Leiter der Hauptversammlung. Er ist dies nicht kraft seiner Stellung, sondern weil die Satzung es so will. Für den Fall der Verhinderung des Aufsichtsratsvorsitzenden sieht die Satzung vor, wer an seiner Stelle die Versammlung leiten soll. In mitbestimmten Unternehmen ist dies durchweg nicht sein Stellvertreter, da dieser ein Arbeitnehmervertreter ist. Die Notwendigkeit einer Wahl ihres Vorsitzenden durch die Hauptversammlung habe ich nicht erlebt.

3. Mündliche Erläuterung und Ergänzung des Aufsichtsratsberichts (§ 176 Abs. 1 S.2 AktG)

In früheren Jahren verlor der Aufsichtsratsvorsitzende kaum ein Wort zur **Erläuterung des gedruckten Aufsichtsratsberichts**. Er wusste meist gar nicht, dass er dazu verpflichtet war. Heute ist dies anders. Die Vorsitzenden reden eher zu viel. Zumeist stellt der Aufsichtsratsvorsitzende noch einmal ausdrücklich fest, dass alle Aufgaben, die der Aufsichtsrat nach Gesetz, Satzung und Kodex hat, ordnungsgemäß und mit der gebotenen Sorgfalt erfüllt worden seien. Er erläutert Vorgänge, die im schriftlichen Bericht sehr allgemein gehalten worden sind. Dazu gehören vor allem Personalangelegenheiten. Über die Inanspruchnahme der D&O-Versicherung ist zu berichten.

Gelegentlich haben sich in der Zeit **zwischen Einladung der Hauptversammlung und dem Versammlungstag wesentliche Dinge ereignet**. Auf

diese geht der Aufsichtsratsvorsitzende ein, ohne allerdings den Bericht des Vorstandsvorsitzenden vorwegzunehmen.

Wenn **Wahlen zum Aufsichtsrat** anstehen, begründet der Aufsichtsratsvorsitzende oft schon hier den Vorschlag des Aufsichtsrats. Damit werden auch Aktionäre unterrichtet, die sich – des endlosen Frage/Antwortspiels überdrüssig – vor den Abstimmungen aus der Versammlung entfernen und eine schriftliche Stimmrechtsvollmacht hinterlassen wollen.

4. Verhalten der Aufsichtsratsmitglieder in der Hauptversammlung

Die anwesenden Aufsichtsratsmitglieder kommen sich meist höchst überflüssig vor, zumal die Beiträge der Aktionäre in großen Unternehmen heutzutage keine Förderung der Unternehmensangelegenheiten bewirken. Es gehört zur Kunst des Versammlungsleiters, nach Möglichkeit vorab eine auf die Unternehmensentwicklung ausgerichtete Debatte herbeizuführen.

Die Aufsichtsratsmitglieder sollten ihre **Langeweile** dennoch **nicht zu offen zur Schau stellen**. Wir haben dies vor den Versammlungen oft betont. Aber wenn Dutzende von Fragen vorgelesen werden und man schon vorher weiß, dass der Fragesteller bei der Beantwortung wahrscheinlich nicht mehr im Saal ist, fällt es schwer, Aufmerksamkeit zu zeigen.

Aufsichtsratsmitglieder sollten sich nicht zum Rednerpult begeben, auch wenn Fragen an sie gerichtet sind oder unflätige Beleidigungen über sie ergehen. Es ist Sache des Aufsichtsratsvorsitzenden, für die Wahrung der Ehre jedes einzelnen Mitglieds einzutreten. Ich habe eine entsprechende Reaktion des Vorsitzenden stets erlebt, wenn es nötig war.

Ansonsten habe ich nur **in Einzelfällen** erlebt, dass der Vorsitzende einem Aufsichtsratsmitglied auf dessen Wunsch das Wort erteilt hat.

5. Fragebeantwortung

Fragen, die den Aufsichtsrat betreffen, und solche, die sich aus dem Verantwortungsbereich des Aufsichtsrats ergeben, **beantwortet der Aufsichtsratsvorsitzende**. Er nimmt für sich die Auskunftsverweigerungsrechte in Anspruch, auf die sich auch der Vorstandsvorsitzende berufen kann.

XIII. Vertraulichkeit und Verschwiegenheit

A. Grundregeln

Nicht nur Arbeitnehmer schwätzen, auch diskrete Bankiers berichten gelegentlich in ihren eigenen Vorstandssitzungen, was sie in den verschiedenen Aufsichtsratssitzungen erlebt haben.

Früher waren die **Telefone noch vor dem Mittagessen der Aufsichtsratsmitglieder von Aufsichtsratsmitgliedern umlagert**. Heute verbieten die meist beachteten Vorschriften über Insider solche Reaktionen auf die Berichte in den Aufsichtsratssitzungen.

Ich erwähnte bereits die **Berichte der Stuttgarter Zeitung** zu den Vorgängen bei Daimler-Benz. Ich selbst habe mich stets geweigert, auf Anrufe von Journalisten zu reagieren. Nach einigen Jahren erhielt ich keine Anrufe mehr.

B. Sanktionen

Ursprünglich gab es nur die **Sanktion des Aktiengesetzes**. Nach § 404 AktG wird bestraft, wer ein Geheimnis der Gesellschaft, das ihm als Mitglied des Aufsichtsrats bekannt geworden ist, unbefugt offenbart. Allerdings wird die Tat nur auf Antrag der Gesellschaft verfolgt. Bei einem Bruch der Verschwiegenheit durch ein Aufsichtsratsmitglied stellt der Vorstand den Antrag.

Ich habe **nie erlebt, dass ein Vorstand den Antrag auf Verfolgung eines Bruchs der Verschwiegenheit gestellt hat**. Zum ersten war selten klar, wer eigentlich der Schwätzer war. Zum zweiten kann wohl niemand erwarten, dass ein Vorstand die Strafverfolgung eines Aufsichtsratsmitglieds beantragt. Diese Einsicht muss insbesondere gelten, wenn ein Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat als Schwätzer vermutet wird.

Wesentlich **bedeutsamer sind die Strafvorschriften aus dem Kapitalmarktrecht**. Aber auch hier gibt es kaum überwindbare tatsächliche und rechtliche Schranken. In den Zeitungen haben wir verfolgt, dass im Unternehmen schon wochenlang vor der Bekanntgabe über das Ausscheiden von Herrn Schrepp aus dem Vorstand gesprochen worden ist. Aber zutreffend hat das OLG Stuttgart entschieden, dass noch kein Insider-Tatbestand vorlag, weil die Zustimmung des Aufsichtsrats zu einer vor-

zeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags fehlte und mit ihr nicht mit Sicherheit gerechnet werden konnte.

C. Öffentlichkeitsarbeit

Bei großen Unternehmen wird nach der Aufsichtsratssitzung regelmäßig eine **Presseerklärung** abgegeben. Ein vom Vorstand oder gelegentlich auch vom Aufsichtsratsvorsitzenden entworfener Text wird den Aufsichtsratsmitgliedern zur Billigung vorgelegt. Nach einverständlicher Kenntnisnahme veranlasst der Vorstand (evtl. über seinen Pressereferenten) die Bekanntgabe an die Zeitung. In zwei oder drei Sonderfällen habe ich erlebt, dass im Anschluss an eine Aufsichtsratssitzung **Pressevertreter zu einem Gespräch eingeladen** waren. Dort hat dann der Aufsichtsratsvorsitzende für den Aufsichtsrat im Einvernehmen mit dem Vorstand zu besonderen Vorgängen erläuternd Stellung genommen.

Es hat Fälle gegeben, in denen **Aufsichtsratsmitglieder** nach einer Aufsichtsratssitzung über die Beratungen und die Beschlüsse des Aufsichtsrats **Pressevertretern berichtet** haben. Dies fällt aber eher in das Kapitel „Grundregeln der Verschwiegenheit“ und nicht in den Abschnitt Öffentlichkeitsarbeit.

Etwas besonderes gilt für die **Berichterstattung der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer an ihre Wahlkörper**. Hier berichten die Aufsichtsratsmitglieder in Betriebsversammlungen über die Aufsichtsratssitzungen und insbesondere über die bedeutende Rolle, die sie dort gespielt haben. Ob sie dabei alle Geheimnisse der Gesellschaft vertraulich behandeln oder gelegentlich auch darüber sprechen, vermag ich nicht zu beurteilen. Diejenigen, die es beurteilen können, werden, wie ich eben schon sagte, bestimmt keinen Strafantrag stellen.

XIV. Besonderheiten

Außerhalb der Einzelabschnitte möchte ich noch einige Vorgänge anschnitten.

A. Beratungsverträge

Mitglieder des Aufsichtsrats werden häufig ausgewählt, weil der Aufsichtsrat und Vorstand besondere, für die Gesellschaft wertvolle **Bera-**

tungsleistungen von diesen Aufsichtsratsmitgliedern erwarten. In den seltensten Fällen werden daher zusätzliche Beratungsverträge mit dem Ziel abgeschlossen, die erwarteten Beratungsleistungen auch wirklich zu erhalten.

Auch in den Feldern, in denen Gesetz und Rechtsprechung eine Beratung durch Aufsichtsratsmitglieder zulassen, würde ich nach eigenen Erfahrungen **lieber von der Übernahme eines solchen Beratungs-Mandats Abstand nehmen.**

1. Beratung im Überwachungsbereich

In sehr eingeschränktem Maße gibt es auch heute noch **Beratungsverträge mit Aufsichtsratsmitgliedern.** Früher war es fast die Regel, dass bei niedrigen Bezügen der Aufsichtsratsmitglieder mit diesen Beratungsverträge geschlossen wurden, um die unangemessene Vergütung aufzubessern.

2. Beratung außerhalb der Überwachung

Wer Beratungsbedarf hat, sucht im Allgemeinen einen Berater, zu dem er ein besonderes Vertrauen hat. Dies hat dazu geführt, dass **Aufsichtsratsmitglieder**, die über besondere, **für das Unternehmen nützliche Kenntnisse außerhalb des Überwachungsbereichs** verfügen, oft als Berater herangezogen wurden.

Nach eigenen Erfahrungen neige ich ganz unabhängig von gesetzlichen oder richterlichen Geboten dazu, **solche Beratungsverträge zu vermeiden.** Eigene Vorstellungen des Beraters über den Handlungsbedarf im Unternehmen kollidieren unter Umständen mit den Vorstellungen, die aus der Sicht des Aufsichtsrats unternehmerisch bestehen. Man sollte sich dieser Kollisionsgefahr nicht aussetzen.

3. Beratung durch Sozietätsangehörige

Dies wird auch nicht dadurch besser, dass ich den **Beratungsauftrag** als Aufsichtsratsmitglied nicht selbst übernehme, sondern dafür Sorge, dass er **einem zur Berufsausübung verbundenen Kollegen übertragen** wird. Die in der Rechtsprechung herausgearbeiteten Überlegungen zur indirekten Honorierung von Aufsichtsratsmitgliedern sind sicherlich bedeutsam. Aber auch hier können sich Kollisionen zwischen den Vorstellungen des

Beraters und des Aufsichtsratsmitglieds ergeben. Dies gilt jedenfalls dann, wenn der Berater im Überwachungsbereich tätig wird.

Zum einen wird hier **eine nicht vom Vorstand verantwortete Informationsquelle eröffnet**. Der Berater erhält möglicherweise Informationen, die sein Kollege als Aufsichtsratsmitglied noch nicht hat, vielleicht auch gar nicht erhalten soll. Zum anderen ist das Aufsichtsratsmitglied in Gefahr, seinem Kollegen als dem Berater der Gesellschaft Hinweise zu geben, die mit der Beratungsaufgabe kollidieren.

B. Verantwortlichkeit und Haftung

Die **Sorge vor möglicher Haftung** ist im Allgemeinen **keine Motivationsmaxime** für Aufsichtsratsmitglieder. Wer sich wirklich engagiert, tut dies mit dem Bestreben, alle seine Kenntnisse und höchste Sorgfalt einzusetzen. Er hält es für ausgeschlossen, dass er ein Haftungsrisiko laufen kann.

Personen, die sich im Aufsichtsrat nicht engagieren – und wir haben im Laufe der Betrachtungen gesehen, dass es solche gibt –, **erwarten kein Haftungsrisiko**, weil sie davon ausgehen, dass alle notwendigen Aktivitäten von den sich engagierenden Aufsichtsratsmitgliedern kenntnisreich und sorgfältig vorgenommen werden.

Es gibt aber eine Sorge, die Aufsichtsratsmitglieder wirklich berührt. Sie fürchten wie der Teufel das Weihwasser den **Ansehensverlust**, den sie erleiden, wenn sich das von ihnen überwachte Unternehmen nicht erfolgreich entwickelt oder negative Momente in der Unternehmensentwicklung bekannt werden.

C. Arbeit vor der Hauptversammlung

Häufig findet unmittelbar **vor der Hauptversammlung eine Aufsichtsrats-sitzung** statt. Neben laufenden Angelegenheiten wird hier die Hauptversammlung vorbesprochen.

1. Vorgespräche des Vorstands

Die **Vertreter der Aktionärsvereinigungen** pflegen im Allgemeinen vor den Hauptversammlungen **mit dem Vorstandsvorsitzenden oder dem Finanzvorstand zu sprechen**. Sie versuchen zusätzliche Informationen zu erhalten, um ihren Ausführungen in der Hauptversammlung einen ge-

wissen Neuigkeitswert geben zu können. Der Vorstand versucht Vorgänge, die er ungern näher erörtert sehen möchte, den Aktionärsvertretern auszureden. Schließlich versucht der Vorstand in Erfahrung zu bringen, wie die Vertreter der Aktionärsvereinigungen abstimmen werden. Alles dies berichtet der Vorstand dem Aufsichtsrat.

2. Präsenz nach Anmeldungen, Vergleich zum Vorjahr

Der Vorstand teilt dem Aufsichtsrat mit, mit welcher **Präsenz nach den eingegangenen Anmeldungen** gerechnet werden kann. Er vergleicht die Zahlen mit denen des Vorjahres und erläutert wesentliche Veränderungen.

3. Teilnehmerliste mit Auswertungen

Der Vorstand berichtet über wesentliche **Erkenntnisse über Aktionäre**, die an der Hauptversammlung teilnehmen wollen. Regelmäßig werden alle Berufsquerulanten angemeldet sein, ob sie wirklich kommen, weiß man zu dieser Zeit noch nicht.

4. Erörterung der Erwartungen

Je nach vorhandener Zeit werden die **Erwartungen des Vorstands und des Aufsichtsrats** zum Verlauf der Hauptversammlung durchgesprochen. Zu einzelnen kritischen Fragen, mit denen gerechnet wird, werden die beabsichtigten Antworten vorgestellt. In oft lebhaften Diskussionen wird versucht Texte zu finden, die den Informationsbedarf der Aktionäre decken, ohne die Gesellschaft zu schädigen.

XV. Verhalten nach dem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat

Auch nach seinem Ausscheiden bleibt das Aufsichtsratsmitglied nach meiner Auffassung dem Unternehmen in gewissem Umfang durch eine **nachwirkende Treuepflicht** verbunden. Seine frühere Mitgliedschaft in einem Unternehmensorgan hindert ihn daran, die Interessen des Unternehmens schuldhaft zu verletzen. Er braucht sie zwar nicht mehr zu fördern und braucht auch nicht mehr eigene Interessen hintan zu stellen, aber er darf dem Unternehmen schuldhaft keinen Schaden zufügen.

A. Keine Meinungsäußerungen über das Unternehmen

Ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglieder unterliegen einer **andauernden Schweigepflicht** hinsichtlich aller Vorgänge, die sie als Aufsichtsratsmitglied erlebt haben. Ich meine aber, dass sie sich auch über neuere Vorgänge nur zurückhaltend äußern dürfen. Der Satz: „**Ich habe ja leider im Unternehmen nichts mehr zu sagen**“ beinhaltet bereits eine Kritik an den heutigen Organmitgliedern. Ein Hinweis darauf, dass man mangels Information zu einer fundierten Stellungnahme nicht mehr in der Lage sei, bewirkt mehr und ist nicht vorwerfbar.

B. Keine nicht erbetenen Ratschläge

Wer dem Unternehmen nicht mehr organschaftlich verbunden ist, sollte davon **absehen**, den Organen und ihren Mitgliedern **ungebeten Ratschläge für ihr Verhalten und für die Geschäftspolitik zu geben**. Es gilt der englische Grundsatz: „Never give advice if not asked for.“

Allerdings kann es eine **Ausnahme** geben: Wenn sich ein Unternehmen, dem ich selbst als maßgebliches Aufsichtsratsmitglied angehört habe, **in der Öffentlichkeit negativ darstellt**, sollte ich den Aufsichtsratsvorsitzenden (und nur diesen) über meinen Eindruck informieren. Diese Information habe ich in der Vergangenheit mit dem Hinweis verbunden, dass ich sicher sei, die öffentlich bekannt gewordenen Fehlentwicklungen würden von ihm energisch und zielbewusst abgestellt.

DEUTSCHES AKTIENINSTITUT



Deutsches Aktieninstitut e.V.
Niederuau 13-19 60325 Frankfurt am Main
Tel. 0 69/9 29 15-0 Fax 0 69/9 29 15-12
E-Mail dai@dai.de Internet <http://www.dai.de>

ISBN 978-3-934579-41

