

# Aufsichtsräte müssen aktiver werden

Firmenaufseher geraten unter Druck – Rechtsänderungen sanktionieren Fehlverhalten und verbessern die Kontrolle



Illustration: Nils Flegner

EVA ENGELKEN | DÜSSELDORF

Aufsichtsräte von Unternehmen müssen professioneller werden – vor allem in mittelständischen Firmen. Während Experten den Aufpassern in großen Unternehmen wachsende Professionalität bescheinigen, genügen dagegen vor allem diejenigen in kleinen und mittelgroßen Firmen ihren Pflichten nicht. „Gerade wenn die Aufsichtsräte aus der Unternehmerfamilie kommen, sind sie auf ihre Aufgabe oft nicht ausreichend vorbereitet oder sie verstricken sich in Interessenkonflikten“, sagt Manuel René Theisen, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Steuerrecht an der Universität München. „Auch bei Staatsvertretern, die qua Amt in den Aufsichtsrat delegiert werden, oder bei Bankenvertretern ist das Risiko fehlender Fachkompetenz offensichtlich“, ergänzt Joachim Tanski, Dozent für Bilanzrecht an der Fachhochschule Brandenburg.

Hauptproblem: Aufsichtsräte sind zu passiv, sie nehmen ihre Aufsichtspflicht nicht ernst genug. Das ergab jetzt ein Forschungsprojekt der Uni-

versität Dortmund, bei dem 46 Aufsichtsrats-Mitglieder deutscher Aktiengesellschaften befragt wurden.

Ein Verharren in der „Kuschelecke“ genügt heutzutage aber nicht mehr. Denn die Bereitschaft der Vorstände, ihren Aufsehern genauer auf die Finger zu schauen, ist gewachsen. Erst Ende 2005 hatte die Staatsanwaltschaft Mannheim Ermittlungen gegen ein Aufsichtsratsmitglied des Mannheimer Stromversorgers MVV Energie AG eingeleitet. Der Verdacht: Verletzung von Geheimhaltungspflichten, Insiderregeln und Treuepflichten. Das Verfahren wurde zwar eingestellt, aber schon läuft das nächste: Wie Fahnder der Kölner Staatsanwaltschaft feststellten, haben möglicherweise die Großlieferanten Eon Ruhrgas und Thyssengas den lokalen Aufsichtsräten jahrelang luxuriöse Ausflüge gesponsert – zu Locations in Amsterdam, Rom oder Wien.

Ärger droht den Aufsichtsräten aber auch von Seiten der Aktionäre. Nämlich dann, wenn sich der Vorstand weigert, einen Aufsichtsrat, der pflichtwidrig gehandelt hat, auf Schadensersatz in Anspruch zu nehmen.

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG), im November 2005, können die Aktionäre unter bestimmten Voraussetzungen selber gegen einen Aufsichtsrat klagen.

Wie die Aufseher eventuelle Pflichtverletzungen vermeiden sollen, stellen allerdings die Gesetze nicht wirklich klar. So fordert zwar Abschnitt 5.6 des Corporate Governance Kodex, dass die Aufsichtsräte regelmäßig die Effizienz ihrer Tätigkeit prüfen sollten. Jedoch lasse der Kodex offen, was unter „regelmäßig“ und „Effizienz“ zu verstehen sei, kritisiert Aktienrechtsspezialist Tanski.

Zwar lässt sich Effizienz als das Erreichen eines definierten Outputs mit geringstem Mitteleinsatz definieren. Aber gerade die Ziele Aufsichtsräte lassen sich kaum qualitativ messen. Reicht es etwa bei der Bestellung des Vorstandes gemäß § 84 Aktiengesetz aus, einfach einen Vorstandsvorsitzenden zu wählen? Oder ist das Soll nur erreicht, wenn der beste Vorstandsvorsitzende gefunden wurde?

Als praktische Lösung schlägt

Tanski vor, lieber eine Reihe von Indikatoren zu prüfen, die als Gradmesser der Effizienz dienen. Dazu gehören beispielsweise, Hindernisse bei den Aufsichtsräten zu orten und zu beseitigen, wie Mängel an ihrer Qualifikation, ihrer Motivation oder ihrer Unabhängigkeit. Anders ausgedrückt: Wer Tanten oder Onkel in den Aufsichtsrat bestellt, sollte ihnen zumindest die Grundkenntnisse über Aufbau und Tätigkeit der internen Revision vermitteln.

Außerdem sollten Aufsichtsräte genug Zeit für ihre Tätigkeit eingeräumt bekommen. Durchschnittlich tagen deutsche Aufsichtsräte nur vier bis fünf Mal im Jahr, der europäische Durchschnitt liegt laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Heidrick & Struggles aber bei über acht Sitzungen pro Jahr. Hilfe bei der Verbesserung ihrer Arbeit könnten sich Aufsichtsräte dabei auch von den Wirtschaftsprüfern holen. „Wirtschaftsprüfer haben zur Vermeidung eigener Haftungsrisiken ein starkes Interesse daran, dass der Aufsichtsrat gut funktioniert“, sagt Rechtsanwalt Josef Gietl, Geschäftsführer der Eco-

vis Bayern-Revision Steuerberatungsgesellschaft.

Eine Verbesserung der Arbeit der Firmen-Aufseher erwarten Experten auch durch das europäische Recht. Die neue Rechtsform der Europa AG oder SE erlaubt es, den Aufsichtsrat per Satzung zu verkleinern. Zudem sehe eine Empfehlung der EU-Kommission vor, dass bei börsennotierten Gesellschaften in den Kernausschüssen des Aufsichtsrats die Mehrheit der Mitglieder unabhängig sein soll, erläutert Klaus Hopt, Direktor des Max-Planck-Instituts für internationales Privatrecht in Hamburg. Familienmitglieder sind damit raus dem Geschäft.

Schließlich könnte, so der Plan der Kommission, die „Kuschelecke“ bei Bedarf ganz aufgelöst werden. Künftig sollen AGs wählen dürfen, ob sie weiterhin Vorstand und Aufsichtsrat haben wollen oder nur ein einstufiges Board – ohne Aufsichtsräte.



Text weiterleiten: Mail an [forward@handelsblatt.com](mailto:forward@handelsblatt.com)  
Betreff: **Aufseher** (Leerzeichen)  
**18** (Leerzeichen) **Mailadresse**  
des Empfängers