

# Der Aufsichtsrat als Werttreiber

## Die veränderte Rolle des Aufsichtsrates

Von Volker Potthoff

**W**er in diesen Tagen das Amt des Vorsitzenden eines Aufsichtsrats angeboten bekommt, wird sich Gedanken machen müssen, auf welchem „heißen Stuhl“ er sich zu setzen gedenkt. Dies gilt nicht nur für große börsennotierte Gesellschaften wie Siemens, Daimler oder die Telekom. In Deutschland sind etwa 1.100 börsennotierte und mehr als 13.000 nicht börsennotierte Aktiengesellschaften verzeichnet. Auch für die Aufsichtsräte nicht börsennotierter Gesellschaften ist das Haftungsrisiko in den letzten Jahren ständig gewachsen. Die erhöhten gesetzlichen Anforderungen an die Kontroll- und Überwachungstätigkeit durch gesetzgeberische Maßnahmen, begleitet von einer stetigen Weiterentwicklung des Corporate Governance Kodex haben nicht nur zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Kapitalmarktes sondern auch zu einer Verunsicherung von Aufsichtsratsmitgliedern geführt.

Die Konsequenz der erhöhten Anforderungen ist eine stärkere Einbeziehung des Aufsichtsrats in die operative Tätigkeit des Unternehmens. Hier einige Beispiele:

- Die Verantwortung für eine „angemessene“ Vorstandsvergütung führt zu einer verstärkten Kontrolle des Vorstands;
- Der bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften erforderliche „financial expert“ im Aufsichtsrat hat zur Folge, dass das Gremium sich eingehender mit der Strategie- und Finanzplanung befassen muss;
- Damit der Aufsichtsrat die Risiken überwachen und beurteilen kann, wird er sich detailliert mit dem Geschäftsmodell und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auseinander setzen müssen.

### Der proaktive Aufsichtsrat: Aus der Not eine Tugend machen

Aufsichtsräte, die nicht wie bei großen Konzernen üblich, über eigene Stäbe und Berater verfügen, neigen aufgrund der Verunsicherung angesichts des Haftungsrisikos häufig dazu, sich bei der Überwachung des Unternehmens passiv zu verhalten – ganz nach dem Motto: „Wer nichts tut, macht auch keine Fehler“. Ego-zentrierte Aufsichtsratsvorsitzende könnten hingegen versucht sein, die veränderte rechtliche Situation dazu zu nutzen, sich in die operative Verantwortung des Vorstands einzumischen. Dies führt zwangsläufig zu Unbehagen oder Widerstand des Managements. Die konstruktive Vorgehensweise des Aufsichtsrats liegt darin, mit dem Management eine strukturierte und transparente Rollenverteilung zu vereinbaren. Dabei wird dem Aufsichtsrat durchaus eine proaktive Rolle als beaufsichtigendes aber auch beratendes Organ zugebilligt, der gleichzeitig aber auf Kooperation und nicht auf Konfrontation mit dem Vorstand setzt. Der Aufsichtsrat kann so mit folgenden Vorgehensweisen zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens beitragen:

- Jährliche Zielvereinbarungen mit dem Vorstand über quantitative aber auch qualitative Ziele. Insbesondere müssen die Maßnahmen zur Umsetzung strategischer Ziele und die entsprechend den einzelnen Vorstandsmitgliedern zuzuordnenden Verantwortlichkeiten definiert werden. Über den Stand strategischer Projekte sollte regelmäßig berichtet werden. Bei größeren Aufsichtsräten empfiehlt es sich, die Nachverfolgung solcher Maßnahmen an einen „Strategieausschuss“ zu delegieren.
- Einbeziehung des Aufsichtsrates in Themen des Management-Develop-

ment. Der Aufsichtsrat benötigt ein klares Bild über die zweite Management Ebene, über die Förderung von Mitarbeitern und die Etablierung von Wissens-Management. Hier kann die branchenübergreifende Expertise der Mitglieder des Aufsichtsrats genutzt werden. Bei der Besetzung von Schlüsselpositionen unterhalb des Vorstandes sollte der Aufsichtsratsvorsitzende einbezogen werden.

- Die Behandlung des Budgets für das folgende Geschäftsjahr und die Mittelfristplanung sollten zu einem Abgleich der strategischen Stoßrichtung mit dem Marktumfeld genutzt werden. Sofern vom Vorstand Investitionen für strategische Projekte vorgeschlagen werden, sollte detailliert die Fähigkeit des Unternehmens zur Umsetzung der strategischen Ziele insbesondere hinsichtlich Kernkompetenz und Ressourcen erörtert werden („executional excellence“).
- Vorstand und Aufsichtsrat sollten die Struktur und die Parameter der Risikoüberwachung so vereinbaren, dass sie auf das Geschäftsmodell des Unternehmens zugeschnitten sind. Dabei spielen Cash-Flow Management und Finanzierungsstruktur eine hervorgehobene Rolle. In größeren Unternehmen ist es empfehlenswert, diese finanzpolitischen Themen dem Finanzausschuss zu übertragen.
- Die Beurteilung des Vorstandes und die vorsorgliche Nachfolgeregelung gehören zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrats. Es sind jährliche Feedback-Gespräche mit den einzelnen Vorständen zu führen, wobei die zuvor getroffenen Zielvereinbarungen die wesentliche Grundlage bilden. Ferner sollte der Aufsichtsrat seine Handlungsoptionen für den Fall ken-

nen, dass ein Mitglied des Vorstands ausfällt oder aus anderen Gründen ersetzt werden muss. Dabei ist die Kenntnis über die Managementtalente im Unternehmen wichtig, um nicht nur Führungskräfte von außen sondern auch von innen zu gewinnen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Aufsichtsrat über einige Stellhebel verfügt, um das Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem operativen Management stringent und effizient in die richtige Richtung zu lenken. Das ist werttreibend – gute Nachrichten also für das Unternehmen und seine Aktionäre.

### Schlussfolgerung

Die erhöhten Anforderungen an die Kontrollfunktionen des Aufsichtsrats ändern nichts an der ausschließlichen operativen Verantwortung des Vorstands. Gleichzeitig muss sich der Aufsichtsrat aber proaktiver als in der Vergangenheit in die Leitung des Unternehmens einbringen. Dabei ist ein strukturiertes Vorgehen mit Hilfe weniger Stellhebel hilfreich, um Haftungsrisiken zu vermeiden. In grundsätzlichen Fragen sollte der Aufsichtsrat in der Lage sein, unabhängigen externen Rat einzuholen. Dafür sollte man ihm auch ein eigenes Budget zur Verfügung stellen.

### VOLKER POTTHOFF



Der Kapitalmarktexperte Volker Potthoff ist of-Counsel bei CMS Hasche Sigle und Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen. Er ist ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutsche Börse AG und war Mitglied der Regierungskommission Corporate Governance Kodex.  
volker.potthoff@cms-hs.com

