

Dr. Alexander Winkels

**3. Niederrheinischer Aufsichtsratstag**  
mit Förderpreisverleihung „Das transparente Fernglas“

Stand 31.03.2008

**Vortrag: „Preisträger riskieren ...“**  
Praxisvortrag des 1. Förderpreisträgers zum Motto des Aufsichtsratstages

**Inhalte:**

1. Dank für die Verleihung des Förderpreises 2008
2. Befunde zur Aufsichtsrats Tätigkeit in Deutschland
3. Der Aufsichtsratskalkül
4. Kernthemen der Aufsichtsratspraxis
  - 4.1 Effizienter Vorstand
  - 4.2 Informationsversorgung
  - 4.3 Feststellung des Jahresabschlusses
  - 4.4 Effizienzprüfung des Aufsichtsrats
5. Hoffnungen und Wünsche des Preisträgers

**1. Dank für die Verleihung des Förderpreises 2008**

Sehr geehrter Herr Prof. Theisen,  
sehr geehrter Herr Längen,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, dass ich hier als erster Preisträger des „transparenten Fernglas“ im Rahmen des 3. niederrheinischen Aufsichtsratstages zu Ihnen sprechen kann.

Ich danke Ihnen, **Herr Prof. Theisen**, für die überaus freundlichen Worte, mit denen Sie die Entscheidung der Fachjury begründet haben. Es ist mir eine besondere Ehre, dass mir als erstem Preisträger auch das Privileg zukommt, in den nächsten Jahren ebenfalls als Mitglied der Fachjury fungieren zu können.

Ganz besonders und stellvertretend für die **ECOVIS** Wirtschaftstreuhand GmbH WP-Gesellschaft als Stifterin des Förderpreises möchte ich mich bei **Herrn Längen** bedanken. Mit der Auslobung des „transparenten Fernglas“ ist es Ihnen gelungen, einen weiteren Impuls für die Entwicklung der Aufsichtsrats Tätigkeit in Deutschland zu setzen. Der Aufsichtsratstag, der nun schon zum dritten Mal von ECOVIS veranstaltet wird, bietet dafür einen hervorragenden Rahmen. Für dieses Engagement darf ich Ihnen – ich denke auch im Sinne der Teilnehmer dieser Tagung – ausdrücklich danken.

**Herrn Prof. Labbé** wünsche ich viel Erfolg bei seiner Initiative zur Ausbildung neuer Aufsichtsräte mit TÜV-Zertifizierung. Gerne gebe ich hierzu meine Unterstützung.

„**Aufsichtsräte riskieren**“ – so lautet das Motto des 3. Niederrheinischen Aufsichtsratstages. Drei wertvolle, spannende und herausfordernde Beiträge haben wir dazu bereits gehört. Meinen Vortrag habe ich ebenfalls an dieser Arbeitshypothese orientiert, denn auch Förderpreisträger riskieren. Auszeichnungen in der Wirtschaft unseres Landes sind ja oft damit verbunden, dass der als „Unternehmer des Jahres“ gewählte Vorstandschef häufig schon im darauf folgenden Jahr abstürzt und unter umgekehrten Vorzeichen wieder auf den Titelseiten der einschlägigen Magazine landet. Ich bin aber zuversichtlich dem „transparenten Fernglas“ eine solche Tragödie ersparen zu können. Denn das Risiko als Aufsichtsrat trage ich nun schon bald 13 Jahre – und bin dabei, denke ich, unbeschadet geblieben.

Mit Wirkung vom 01. Mai 1995 habe ich mein **erstes industrielles Mandat** bei der Mauser Werke KG in Brühl (in der Nähe von Köln) übernommen. Es war schon aufregend, als Mitglied des Gesellschafterausschusses in einem Familienunternehmen Platz zu nehmen und den Sitzungsablauf zu beobachten. Mal ehrlich: Ein junger Aufsichtsrat benötigt eine längere Anlauf- und Orientierungszeit, bevor er mit ersten Fragen qualifiziert seiner Aufgabe nach Gesetz und Satzung nachkommen kann. Bis heute habe ich 25 Aufsichtsrats-, Beirats- und Verwaltungsmandate ausgeübt, sowohl in börsennotierten als auch öffentlich-rechtlichen Unternehmen der Industrie, des Handels und im Glücksspielsektor bei öffentlich-rechtlich geführten Lotterien und Spielcasinos sowie – vielleicht artverwandt– auch bei Private-Equity-Fonds sowie Kapitalbeteiligungsgesellschaften im In- und Ausland. Ein Kaufmann wie ich wird dabei heute zumeist in den Finanzausschuss oder das Audit Committee gewählt, also in die wirklich gefährlichen Überwachungstätigkeiten beim zu beaufsichtigenden Unternehmen. In zwei mittelständischen Gesellschaften habe ich als Vorsitzender dem Aufsichtsrat vorgestanden und die Überwachungstätigkeit prägen sowie den Sitzungsverlauf bestimmen können. Obwohl ich bei zwei Krisenunternehmen mit der dreiwöchigen Insolvenzfrist unliebsam in Berührung gekommen bin, blieb mir bis heute ein Unternehmensabsturz erspart.

In der Vorbereitung auf die heutige Veranstaltung habe ich versucht, die **Erfahrungen** aus dieser langjährigen Aufsichtsratsstätigkeit zusammenzufassen. Vor diesem Hintergrund widme ich mich in den folgenden Ausführungen

- erstens den aktuellen Befunden zur Aufsichtsratsstätigkeit in Deutschland,
- zweitens dem Kalkül eines Aufsichtsrats, bei dem auch das Risiko eine wichtige Rolle spielt,
- drittens den Kernthemen der Aufsichtsratspraxis: Effizienter Vorstand, Informationsversorgung, Feststellung des Jahresabschlusses und Effizienzprüfung des Aufsichtsrats und
- schließlich viertens einigen Hoffnungen und Wünschen für die Zukunft der Aufsichtsratsstätigkeit in Deutschland.

## **2. Befunde zur Aufsichtsratsstätigkeit in Deutschland**

Ich beginne mit einigen aktuellen Befunden zur Aufsichtsratsstätigkeit in Deutschland. Eine empirische Studie aus dem Jahr 2005 kommt nach der Befragung von 46 erfahrenen Aufsichtsratsmitgliedern von DAX-, MDAX- und TECDAX-Unternehmen zu ernüchternden Ergebnissen:

- „1) Der Aufsichtsrat arbeitet **zu vergangenheitsorientiert**.
- 2) Der Aufsichtsrat arbeitet **zu stark nach innen gerichtet**.
- 3) Der Aufsichtsrat arbeitet **zu passiv**.“

Wertorientierte Steuerungskriterien, wie z.B. Wertbeiträge der Geschäftsbereiche, Cash Flow und der Unternehmenswert spielen bei der Beurteilung der Unternehmensstrategie nur eine untergeordnete Rolle. Traditionelle Kennzahlen des Rechnungswesens seien in der Berichterstattung an den Aufsichtsrat nach wie vor dominant. Bei drohenden Unternehmenskrisen reagiere der Aufsichtsrat häufig zu spät. Externe Informationsquellen, wie Mitteilungen von Branchenverbänden, Analystenberichte oder Geschäftsberichte von in- und ausländischen Wettbewerbern würden kaum genutzt. Zukunftsgerichtete Diskussionen im Aufsichtsrat unterblieben oftmals auch aus Kompetenzunterschieden der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter. Nur rund ein Fünftel der befragten Aufsichtsräte haben Strategiegespräche fest eingeplant, obwohl knapp drei Viertel für die Einrichtung eines Strategiausschusses plädieren. Demnach ist also ein großer Handlungsbedarf gegeben.

Doch der Wandel zur Verbesserung der Funktionsfähigkeit der Aufsichtsrats Tätigkeit in Deutschland verstärkt sich. Einerseits verschärft sich der gesetzliche Druck auf den Abschlussprüfer und die Aufsichtsräte und andererseits steigen die öffentliche Kritik der Aktionäre bzw. deren Schutzvereinigungen sowie die Medienschele. Abschlussprüfer und Aufsichtsrat werden zunehmend als umfassend **haftbare Garanten** für die **Misserfolgsvermeidung** in Unternehmen betrachtet. Im Falle des Versagens sollen sie für den Schaden wirtschaftlich und strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden.

Das hat auch Auswirkungen auf das Kalkül des Aufsichtsrats.

### 3. Der Aufsichtsratskalkül

Für jeden einzelnen Aufsichtsratsaspiranten stellt sich vor einer Amtsübernahme die Frage nach dem persönlichen Nutzen einer Mandatstätigkeit. Wenn das Mandat mit Qualifikationsanspruch und Kompetenz, wesentlichem Zeitaufwand, großer Verantwortung und Haftung, also Risiken verbunden ist, dann besteht auch ein Anspruch auf Chancen der Mandatstätigkeit.

Laxheit wird dem heute hohen Professionalisierungsanspruch an eine Aufsichtsrats Tätigkeit nicht gerecht. Vielmehr ist zunächst eine sorgfältige Analyse der strategischen und operativen Stärken und Schwächen des zu beaufsichtigenden Unternehmens erforderlich, um sodann den Mehrwert der eigenen Person als Aufsichtsrat dieses Unternehmens abzuwägen. Ein professioneller Aufsichtsrat ist effizienter Überwacher des Unternehmensgeschehens und kluger Ratgeber für die Unternehmensentwicklung. Der Aufsichtsratsaspirant kann erst durch das Aufstellen eines Aufsichtsratskalküls, das eine intensive Beschäftigung mit den Aufgaben sowie Rechten und Pflichten eines Mandatsträgers erfordert, eine sachgerechte ökonomische Entscheidung treffen. Das **Aufsichtsratskalkül** basiert dabei auf den folgenden Komponenten: Ertrag und Aufwand, Öffentlichkeitswirkung und Haftung der Organtätigkeit.

Der finanzielle **Ertrag** aus der Aufsichtsrats Tätigkeit liegt in der Mandatsvergütung. Im Mittelstand und den großen Familienunternehmen wird häufig noch ein Fixum von 5.000 bis zu 12.000 Euro gezahlt zuzüglich Auslagererstattung. Dagegen wird bei den börsennotierten

Aktiengesellschaften durch die Maßgeblichkeit des Deutschen Corporate Governance Kodex neben dem Fixum auch eine unternehmenserfolgsbezogene Vergütungskomponente gewährt sowie Sitzungsgelder, auch für die Ausschusstätigkeit, wie zum Beispiel im Audit Committee.

Diesem Vergütungspaket stehen ein jährlicher **Aufwand** von mindestens vier Aufsichtsratssitzungen sowie Sitzungen der Aufsichtsratsausschüsse zuzüglich einer Hauptversammlung gegenüber, wobei sich der Zeiteinsatz je nach Unternehmenslage in Wachstumsphasen oder Krisensituationen durchaus verdoppeln kann. In Anpassung an den Entscheidungsbedarf müssen auch außerordentliche Aufsichtsratssitzungen teilweise sehr kurzfristig einberufen werden. Darüber hinaus ist eine monatliche Unterrichtung und Auswertung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft erforderlich.

Bei börsennotierten Gesellschaften wird die **Eignung** der Mandatsträger gelegentlich öffentlich diskutiert. Besonders im Rampenlicht steht der Aufsichtsrat, wenn ihm eine „Mitschuld“ an der Unternehmenskrise angelastet wird. Das Misstrauen der Aktionäre und ihrer Vertreter zeigt sich auf Hauptversammlungen, wenn Anträge auf Nicht-Entlastung der Organe in ihrer Gesamtheit oder auch gegen einzelne Aufsichtsräte gestellt werden. Dies führt zu einer erheblichen Rufbeeinträchtigung der Aufsichtsräte und lässt mögliche Schadenersatzklagen und heute vermehrt strafrechtliche Untersuchungen befürchten. Ein Haftungsrisiko des Aufsichtsrats kommt nur dann in Betracht, wenn er seine Vermögensfürsorge-, Kontroll- und Sorgfaltpflichten vernachlässigt oder den Vorstand durch seine Beratung zu verlustwirksamen Fehlentscheidungen verleitet. Besonders in Familienunternehmen mischt sich der Mehrheitsgesellschafter als Aufsichtsratsvorsitzender gerne in Leitungsaufgaben des Vorstands ein und läuft damit haftungsrechtlich das Risiko der faktischen Geschäftsführung. Darauf hinzuweisen und möglichst ausgleichend auf die Einhaltung der Funktionsteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu wirken, ist dann die „Aufgabe mit Fingerspitzengefühl“ durch familienfremde Aufsichtsräte.

In der Aufsichtsratspraxis bereitet der strafrechtliche Tatbestand der sog. „**Untreue**“ zunehmendes „Kopferbrechen“. Kraft ihres Amtes obliegen dem Vorstand und Aufsichtsrat die Pflichten zur Wahrnehmung der Vermögensinteressen der Aktionäre. Der BGH stellt klar, dass sich der „Gutsverwalter“ nicht die Eigentümerstellung des „Gutsherrn“ anmaßen darf. Aber welche Vermögens-, Einkommens-, Risiko- und Zeitpräferenzen hat denn die Aktionärsgesamtheit, angefangen vom Belegschafts- und Kleinaktionär, über deren Schutzgemeinschaften bis hin zu Aktien- und Pensionsfonds sowie Private-Equity- und Hedgefonds mit Sitz im In- und Ausland? Welche Höhe zum Beispiel der Kontrollprämie bei einer Unternehmensakquisition oder der Bonuszahlung an den Vorstand ist unangemessen im Hinblick auf die Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage der Gesellschaft? Wann genau setzt die gravierende Pflichtwidrigkeit im Sinne von § 266 StGB ein? Der Vorwurf der „Untreue“ sowie deren Anstiftung oder Beihilfe erweist sich als „Allzweckwaffe“ der Justiz und stellt heute ein universelles Aufgreifkriterium bei vermuteten Wirtschaftsstraftaten dar.

Wenn die Staatsanwaltschaft mittels eines Gerichtsbeschlusses die Durchsuchung der Geschäfts- und eventuell Privaträume durchführt, bedeutet dies eine starke personelle und insbesondere nervliche Belastung infolge einer mehrmonatigen und häufig sogar mehrjährigen Untersuchung. Auf jedem Aufsichtsratsmitglied lastet damit ein hoher Druck, weil es bei einer nur oberflächlichen Prüfung des Unternehmensgeschehens riskiert, selbst haftungspflichtig und eventuell straffällig zu werden.

Gemäß der sog. „**Business Judgement Rule**“ übernimmt der Vorstand gegenüber der Gesellschaft unter bestimmten Voraussetzungen keine Haftung für Fehler im Rahmen seines

unternehmerischen Handelns. Im Falle von Zustimmungsentscheidungen unterliegt auch der Aufsichtsrat dieser seit 2005 geltenden Regelung. Im Hinblick auf das Wohl der Gesellschaft ist es deshalb erforderlich, sich durch den Vorstand umfassende und einschlägige schriftliche Informationen vorlegen zu lassen, um nicht selbst schadenersatzpflichtig zu werden. Beispielsweise müsste im Falle einer Sachanlageninvestition das Investitionsobjekt technisch und wirtschaftlich beschrieben werden, der Kapazitätserweiterungseffekt und die Auswirkung auf die Unternehmensplanung dargestellt sowie die Investitionsrentabilität ermittelt und auch die Finanzierbarkeit der Investition gegeben sein.

Bei unternehmerischen Ermessensentscheidungen enthalten Gesellschafts- und Strafrecht allerdings keine Kriterien, anhand derer Vorstand und Aufsichtsrat überprüfen können, ob sie die gesetzlichen Vorgaben erfüllen. Für das Aufsichtsratsmitglied erschwerend liegt die **Darlegungs- und Beweislast** für die Exkulpation nach der Business Judgement Rule beim betroffenen Organ selbst. Eine ausführliche Sitzungsprotokollierung sowie die langjährige Aufbewahrung der Geschäftsunterlagen sind daher für Aufsichtsräte empfehlenswert.

Ein „Aufsichtsrat riskiert ...“ sein privates Vermögen, wenn er sich nicht ausschließlich am Unternehmensinteresse bzw. dem Wohl der Gesellschaft und ihrer Aktionäre orientiert.

Für die Unternehmenspraxis empfiehlt es sich, wirtschaftlich umstrittene Handlungen des Vorstands durch den Aufsichtsrat zur Beratung aufzugreifen, kritisch zu analysieren und wenn erforderlich Auflagen zu erteilen oder seine Zustimmung zu verweigern. Der Aufsichtsrat ist außerdem gezwungen, die infolge von Pflichtwidrigkeit des Vorstands eingetretenen Verluste auf mögliche Schadenersatzansprüche genau zu prüfen und bei Aussicht auf Erfolg auch geltend zu machen.

Selbst für einen praxiserprobten Aufsichtsrat stellt die **Unternehmenskrise** eine gefahrenträchtige Herausforderung dar. Unter hohem Zeitdruck getroffene, nicht sorgsame bedachte Entscheidungen können erhebliche Haftungsfolgen bewirken. So wurde im Betrugsfall Balsam seinerzeit der Geschäftsleiter einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft zu einer einschneidenden Geldstrafe verurteilt, weil er wichtige Informationen über die Unternehmensbonität zurückbehalten hatte. Die strafrechtlichen Ermittlungen im Mannesmann-Verfahren führten zu Geldauflagen in Höhe von 5,8 Mio. Euro für die angeklagten Aufsichtsräte, weil sie Sonderzahlungen für den Vorstand und den Aufsichtsratsvorsitzenden unter Verletzung der Vermögensbetreuungspflicht in der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone bewilligt hatten.

Aus meiner eigenen Aufsichtsrats Tätigkeit kann ich berichten, dass ich vor vielen Jahren mein Mandat nach einer Vier-Augen-Absprache und in zeitlichem Abstand zum Aufsichtsratsvorsitzenden niederlegt habe, weil wir beide der festen Überzeugung waren, dass sich der Unternehmer mit seiner Wachstumsstrategie „zu Tode siegen“ werde. Leider kam es später wirklich zur Insolvenz, und der Insolvenzverwalter versuchte auch Aufsichtsräte in Regress zu nehmen. – Bei einem anderen Mittelstandsunternehmen zeigte sich der Geschäftsführer gegenüber mir als Aufsichtsratsvorsitzendem als weitaus einsichtiger. Nach einem harten Sanierungskurs „am Rande des Abgrunds“ hat sich das „klein geschnittene“ Unternehmen wieder erholt und der Geschäftsführende Gesellschafter verantwortet nach dem Unternehmensverkauf heute das internationale Geschäftsfeld von New York aus.

## **4. Kernthemen der Aufsichtsratspraxis**

### **4.1. Effizienter Vorstand**

Ein effizienter Vorstand, das ist auch mit Blick auf eine angemessene Vergütung der Geschäftsleitung eines der Kernthemen in der Aufsichtsratspraxis:

#### **Vergütung**

Die Höhe der Vorstandsbezüge ist in den letzten Jahren zu einem „Dauerbrenner“ in den Medien geworden. Ausgehend von den angelsächsischen Ländern ist das Vergütungsniveau in den DAX-Unternehmen sprunghaft gestiegen. Während jedoch in den USA und Großbritannien die meisten Unternehmen Kapitalmarkt-organisiert sind, ist die Wirtschaft in Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien zu rund 90 % mittelständisch geprägt und in den Händen der Unternehmerfamilien. In dem mit Vorstandsfragen befassten Präsidial- oder Personalausschuss kann sich der Aufsichtsrat heute der Vergütungspraxis in Anlehnung an die in Geschäftsberichten veröffentlichte Vergütungspraxis der DAX- bzw. MDAX-Gesellschaften jedoch nicht entziehen.

Schon bei Standardvergütungsmodellen spielen neben der Grundvergütung auch erfolgsabhängige Tantiemen und Pensionsberechtigungen eine wichtige Rolle. Kritische Punkte der Vergütungspraxis für den Aufsichtsrat betreffen zum Beispiel Anwerbepremien, Sign-on-Boni, Aktienoptionen, Restlaufzeit-Vergütungen nach Ausübung des Change-of-Control-Rechts, Ausscheidensvergütungen bei vorzeitiger Abberufung bzw. die Beendigung des Vorstandsanstellungsvertrages infolge von Schlechtleistung.

#### **Zweite Führungsebene**

Um einen effizienten Vorstand auch nachhaltig sicherzustellen, spielt die zweite Führungsebene im Unternehmen eine besonders wichtige Rolle. Umso erstaunlicher ist es, dass diese Ebene der Spartenvorstände oder der Geschäftsführer von Tochtergesellschaften in der Aufsichtsratspraxis immer noch weitgehend ausgeblendet wird.

Ganz hilfreich sind sicherlich Anstrengungen, in Absprache mit dem Vorstand auch Geschäftsbereichsleiter in die Investitions-, Finanz- und Prüfungsausschusssitzungen gelegentlich mit einzubeziehen und auch diese mit den klaren Spielregeln der Ethik im Geschäftsleben zu konfrontieren, und zwar als integralem Bestandteil einer persönlichen Erfolgsstrategie.

#### **Prüfungsausschuss**

Eine wesentliche Aufgabe mit Blick auf das effiziente Handeln des Vorstands erfüllt der Prüfungsausschuss: Er befasst sich mit dem Risikomanagement, d.h. mit dem Rechnungslegungsprozess, dem internen Kontrollsystem sowie der Compliance. Daraus erwächst dem Prüfungsausschuss zwangsläufig die Aufgabe, auch direkten Zugang zu Mitarbeitern des Unternehmens unterhalb des Vorstands zu erhalten, dies betrifft insbesondere die Leiter der Internen Revision und des Compliance.

Das führt uns weiter zum zweiten zentralen Thema der Aufsichtsratspraxis: der Informationsversorgung.

## 4.2. Informationsversorgung

Der Aufsichtsrat kann seinen Überwachungs- und Beratungspflichten nur durch einen offenen, umfassenden und konstruktiven Dialog mit dem Vorstand nachkommen. Die Informationsversorgung muss in erster Linie als **Bringschuld des Vorstands** aber ergänzend auch als Holschuld des Aufsichtsrats verstanden werden. Informationen müssen rechtzeitig, problem- und lösungsorientiert vorgelegt werden. Dabei sind Prioritäten unabdingbar: unbedenkliche Punkte sollten in kompakter und nur kritische Punkte in detaillierter Darstellung erfolgen. Obwohl kein Mangel an rechtlichen Vorgaben für das Informationswesen der Unternehmen besteht, sind die **Geschäfts- und Informationsordnungen** vieler Aktiengesellschaften noch verbesserungswürdig. In der Praxis legen allerdings auch nur wenige Aufsichtsräte dem Vorstand präzise Berichtspflichten auf: nur ca. 40 % der börsennotierten Aktiengesellschaften haben eine Informationsordnung für den Vorstand. Selbst diese beinhalten häufig lediglich eine Wiedergabe des Gesetzestextes und der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Erforderlich ist jedoch ein an der Größe, der Branche und der Unternehmenslage ausgerichtetes Berichtssystem mit einer pro-aktiven Informationsvermittlung an den Aufsichtsrat. Eine besondere Aussagekraft für den Aufsichtsrat hat die **Balanced Scorecard**, weil sie mit einem Blick die wesentlichen Stellgrößen und kritischen Erfolgsfaktoren im Plan-Ist-Vergleich zeigt, und der Aufsichtsrat insbesondere bei negativen Planabweichungen vom Vorstand effektive Gegensteuerungsmaßnahmen einfordern kann. Leider sind nahezu alle mir bekannten Unternehmensstrategien und -planungen nur auf das eigene Wachstum fokussiert, ohne auch die Handlungsalternativen (Investitions-, Preis- und Globalisierungsstrategie) der wesentlichen Wettbewerber mit einer Szenariotechnik zu untersuchen.

## 4.3. Feststellung des Jahresabschlusses

Nächstes zentrales Thema in der Aufsichtsratspraxis ist die Feststellung des Jahresabschlusses.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt seit 2007, dass das Audit Committee mit sachverständigen Personen besetzt ist. Sachverständig bedeutet, dass besondere Kenntnisse der **2.400 Seiten** des Regelwerks der IFRS vorliegen oder die **250 Seiten** für mittelständische Unternehmen beherrscht werden. Zudem sind die Regelungen als „Moving Targets“ zu betrachten, da das in Großbritannien ansässige Council das Regelwerk jährlich verändert. Es mag daher nicht verwundern, dass die **Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung** für 2007 festgestellt hat, dass ein Viertel aller untersuchten 135 Jahresabschlüsse grob fehlerhaft war. Vor allem kleine und mittelständische, kapitalmarktorientierte Unternehmen seien mit der Komplexität des internationalen Bilanzstandards IFRS überfordert. Für Prüfungsausschussmitglieder bedeutet dieser Befund eine ernste Sorge: wenn selbst Geschäftsleitung und der Abschlussprüfer das Regelwerk nicht vollständig beherrschen, wie soll dann erst der Aufsichtsrat über die Detailkenntnis verfügen? Als neue Herausforderung wird das Bilanzrechts-Modernisierungs-Gesetz zur bereits jetzt umstrittenen internationalen Anpassung der Rechnungslegung des HGB führen.

In der Aufsichtsratspraxis ist zu beobachten, dass die Honorare der Abschlussprüfer einem starken Konditionenwettbewerb unterliegen. Leistungseinschränkung ist die Folge. Die Prüfberichte sind – auch aus Haftungsgründen der Wirtschaftsprüfer – sehr standardisiert worden, ohne noch Detailangaben oder besondere Analysen vorzunehmen. Daher ist es an der

Zeit, durch jeden Prüfungsausschuss einen **Mindestumfang** an unternehmensindividuell erforderlicher Prüfungstätigkeit sowie wechselnden Themenprüfungen festzulegen und erst auf Basis dieser Mengenplanung Preisangebote einzuholen. Außerdem sollte ein **Management Letter** beauftragt und dem Prüfungsausschuss vorgelegt werden.

#### 4.4. Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

Lassen Sie mich im Rahmen meiner Ausführungen zu den aktuellen Themen der Aufsichtsratspraxis noch auf einen Punkt zu sprechen kommen, der noch immer eine untergeordnete Rolle spielt, meines Erachtens aber von zentraler Bedeutung ist: Die systematische Eigenbeurteilung der Aufsichtsratsstätigkeit durch die Mandatsträger. Gemäß einer Studie besteht heute bei rund der Hälfte der deutschen Aufsichtsratsmitglieder noch immer eine **deutliche Zurückhaltung** gegenüber der anspruchsvollen Effizienzprüfung als erklärungsspflichtiger „Soll-Empfehlung“ des Deutschen Corporate Governance Kodex. Da jedoch Aktionärsvereinigungen auf Hauptversammlungen mittlerweile stets die Frage nach erfolgter Effizienzprüfung stellen, werden im Aufsichtsrat zumindest Checklisten und Verbesserungsvorschläge für die Gremientätigkeit ausgewertet. Dabei ist der langfristige Erfolg eines Unternehmens nur dann sichergestellt, wenn die Überwachung und Beratung von ausreichend unabhängigen und fachlich qualifizierten Aufsichtsratsmitgliedern ausgeübt wird, die über eigene Erfahrungen in herausgehobenen Leitungspositionen mit Ergebnisverantwortung verfügen. Vor allem bei börsennotierten Unternehmen ist es unerlässlich, dass zumindest der **Aufsichtsratsvorsitzende** über eine große Management- und Mandatspraxis bei vergleichbaren Gesellschaften verfügt. Das **Audit Committee** sollte jedoch zumindest von einem **völlig unabhängigen Vorsitzenden** geleitet werden. Bislang sitzen jedoch in deutschen Prüfungsausschüssen laut einer aktuellen Studie nur rund 26 % unabhängige Mitglieder. Mit Einführung der 8. EU-Richtlinie in nationales Recht dürfte sich dies aber verbessern.

#### 5. Hoffnungen und Wünsche des Preisträgers

Meine Damen und Herren, auch wenn in der Satzung zur Vergabe des „transparenten Fernglas“ nicht davon die Rede ist, dass der Preisträger einen oder gar mehrere Wünsche frei hätte, möchte ich meinen Vortrag mit einigen Hoffnungen und Wünschen für die Entwicklung der Aufsichtsratspraxis abschließen:

- Erstens, die **Vergütung des Vorstands** sollte nicht nur chancenorientiert sondern verstärkt auch risikoadjustiert erfolgen: Eine Aufteilung der Erfolgsvergütung in Abhängigkeit vom kurzfristigen Unternehmenserfolg (ein Drittel) sowie von der Erreichung langfristigen Shareholder Values (zwei Drittel) scheint mir geboten – hierdurch ergäbe sich auch die Möglichkeit zur Verrechnung von Zielunterschreitungen, individuellen Schlechtleistungen oder Schadenersatzansprüchen des Unternehmens; die Pensionsberechtigungen wiederum müssen aus meiner Sicht in Relation zur Grundvergütung und den geleisteten Dienstjahren stehen.
- Zweitens, eine **höhere Effizienz der Aufsichtsratsstätigkeit** erfordert die weitere Professionalisierung des Aufsichtsratsvorsitzenden und die kontinuierliche Anpassung der Expertise als Pflichtaufgabe von Aufsichtsräten; in den getrennten Vorbesprechungen zu den Aufsichtsratssitzungen sollten Meinungsverschiedenheiten unter den Anteilseignern außerdem verstärkt und konsequent sachbezogen ausgetragen werden; es gilt, alle Themen gegenüber dem Vorstand offen anzusprechen und übertriebene



Harmoniebedürfnisse zu überwinden; mit Blick auf die Zusammenarbeit mit dem Vorstand ist es dann allerdings entscheidend, dass die Anteilseignervertreter den Vorstand in der Aufsichtsratssitzung nicht vorführen, sofern der Vorstand die Themen aufgreift; Aufsichtsräte sollten keinen „Autorenstolz“ oder Medienpräsenz entwickeln!

- Drittens, die **jährliche Ermittlung des Unternehmenswertes** sollte auf der Grundlage von Discounted-Cash-Flows erfolgen und eine Chancen- sowie Risikoinventur mit einschließen; ein aktuell gehaltener Datenraum ist hierfür die beste Voraussetzung.
- Schließlich viertens, die **Einführung von praxisgerechten Vereinfachungsregelungen** für den kapitalmarktorientierten Mittelstand: Neuere aktienrechtliche Regelungen und EU-Richtlinien, die Rechnungslegung nach IFRS bis hin zum Deutschen Corporate Governance Kodex sind im Grunde auf die Tätigkeit der DAX30-Konzerne ausgerichtet. Der Mittelstand kämpft mit hohen Kosten, diese Überregulierung zu beherrschen und angemessen umzusetzen. Hier gibt es Handlungsbedarf.

Meine Damen und Herren, damit möchte ich zum Ende kommen. Der „Aufsichtsrat riskiert“, keine Frage. Doch "Bange machen" gilt nicht. Die **Tätigkeit als Aufsichtsrat bedeutet** vielmehr,

- sich mit Freude neuen Herausforderungen zu stellen
- aktiv am Wirtschaftsgeschehen teilzunehmen
- mit den modernen Managementmethoden ebenso vertraut zu sein wie mit den gesetzlichen Regelungen
- das Problemlösungsverhalten anderer Entscheidungsträger kennen zu lernen
- zur positiven Unternehmensentwicklung mit Rat und Tat beizutragen
- „sein“ Unternehmen mit Stolz zu repräsentieren
- Aufsichtsratskollegen als neue Netzwerk-Partner zu gewinnen
- und auch gelegentlich Freundschaften zu schließen.

Wer sich diesen Aufgaben als „ordentlicher Kaufmann“ stellt, muss nicht fürchten, dass ein Aufsichtsratsmandat „sein Leben aus den Angeln heben“ könnte.

Und auch dem Risiko als Förderpreisträger stehen ungleich höher zu schätzende Werte gegenüber. Der Abend, den wir heute im anregenden Gespräch gemeinsam erleben können, gehört ohne Zweifel dazu.

In diesem Sinne danke ich Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit und auch Ihre Geduld und schließe hier.

Literaturquellen:

Grothe (2005), Lutter/Krieger (2002), Strenger (2007), Theisen (2003), Welge (2006), Winkels (2006)