

Sind bessere Aufsichtsräte gut genug?

von Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen

Die deutschen Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Beiräte stehen als Institution in der Kritik. Einzelne Ratsmitglieder sind nicht nur Thema in medienwirksamen Diskussionen, sie stehen gelegentlich sogar bereits vor den Schranken der Gerichte. Vor fünf Jahren hat sich das Herausbergremium von „Der Aufsichtsrat“ die Aufgabe gestellt, der Praxis monatlich Fachinformationen für verantwortungsvolle Überwachung und Beratung anzubieten. Nunmehr liegt die 50. Ausgabe vor, ein Anlass für mich, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Alle Mitherausgeber geben in diesem Jubiläums-Heft mit ihren Fachbeiträgen einen Überblick zum aktuellen Stand der Aufsichtsratsdiskussion.

Die Funktion und Stellung deutscher Aufsichtsräte sowie vergleichbarer Überwachungseinrichtungen haben sich dramatisch verändert. Zum Teil kann diese Entwicklung auf die Corporate Governance-Diskussion zurückgeführt werden. Ein wesentliches nationales Element aber ist auch die Tatsache, dass das Aufsichtsratsmandat jahrzehntelang häufig nicht als Organfunktion, sondern eher als repräsentative Aufgabe interpretiert wurde: Der Außenwirkung galt daher überwiegend das Interesse bei Besetzung und Amtsausübung, weniger den nach innen gerichteten Leistungsbeiträgen im Rahmen der gesetzlichen Überwachungs- und Beratungsaufgabe.

Die Bedeutung der vom Gesetzgeber und durch die Rechtsprechung in der jüngeren Vergangenheit zunehmend formulierten Ansprüche bewirkt bei den Aufsichtsräten einen Perspektivenwechsel: Die Herausforderungen liegen in den Unternehmen, die konkrete Arbeit und ein effektiver Beitrag können nur mehr im Zusammenspiel von Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer geleistet werden. Die dazu zwingend erforderlichen Voraussetzungen und Instrumente sind u.a. persönliche Eignung, Fachkenntnisse, Zeit, Unabhängigkeit, Teamfähigkeit, Souveränität, Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit. Eigenschaften, die zu Recht von guten und leistungsfähigen Mitarbeitern erwartet und verlangt werden, nicht mehr, aber eben auch nicht weniger. Eine ehrliche Bilanz der Profilsprechung großer, auch berühmter Aufsichtsratsmitglieder vergangener Tage würde diesbezüglich nicht nur im Ausnahmefall Defizite aufweisen. Dies ist kein Vorwurf, nur die Konsequenz deutlich geänderter Anforderungen. Insoweit kann festgestellt

werden: Die Aufsichtsräte sind mit Sicherheit und in ganz großer Zahl besser geworden. Besser in vielen der zitierten Eigenschaften.

Spätestens mit der Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) im Jahr 2002 wurde auch in Deutschland die Forderung nach „guter Unternehmensführung und -überwachung“ in die Diskussion eingebracht. Während „besser“ nur eine relative Einschätzung verlangt, setzt „gut“ eine konkrete Vorstellung von der jeweils geforderten Leistung voraus. Eine Herausforderung, der bezüglich des Aufsichtsrats und seiner „Performance“ weder der Gesetzgeber noch die Rechtsprechung bisher entsprochen haben. So fehlen unverändert konkrete Eignungsvoraussetzungen im Sinne der erwähnten Anforderungsprofile ebenso wie Vorstellungen bezüglich des erforderlichen zeitlichen, fachlichen und persönlichen Einsatzes; vor diesem Hintergrund darf auch nicht überraschen, dass nahezu jeder Maßstab für eine in diesem Sinne „leistungsgerechte“ Vergütung der Mandatsträger ebenfalls fehlt. Werden diese Mängel zumindest teilweise durch eine entsprechende Besetzungspraxis und konkrete Ausgestaltung der Überwachungsgremien geheilt, wird aber hinsichtlich des erforderlichen (?) Weiter- und Fortbildungsbedarfs sowie geeigneter Mittel und Wege für Mandatsträger nur mehr auf entsprechende Eigeninitiativen verwiesen. Im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance findet sich dagegen die folgende Empfehlung: „Der Verwaltungsrat sorgt für eine geeignete Einführung neuer gewählter Mitglieder und, bei Bedarf, für eine aufgabenbezogene Weiterbildung.“

Unsere Aufsichtsräte sind – vor dem Hintergrund gesetzlicher wie privatautonomer Forderungen – zweifelsohne besser geworden. Die von vielen Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräten geleistete Überwachungs- und Beratungsarbeit stellt zielführende und effiziente Beiträge im Interesse der Unternehmen und Konzerne dar. Wie gut die Leistung aber ist, steht weitgehend im Ermessen und im Interesse des einzelnen Mandatsträgers. Unsere Leser haben diesbezüglich mit den vergangenen fünfzig Ausgaben von „Der Aufsichtsrat“ eine weit überdurchschnittliche Chance zur Weiterbildung genutzt. Die Herausgeber werden sich auch in der Zukunft dafür einsetzen, dass wir Ihnen weiterhin großen (Informations-)Nutzen stiften können.



Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen, Ludwig-Maximilians-Universität München und Private Universität Witten/Herdecke; geschäftsführender Herausgeber von „Der Aufsichtsrat“.