

Aufsichtsrat ist ARBEIT!

von Peter H. Dehnen

Vorbei sind die Zeiten, da das Aufsichtsratsmandat ein Ehrenamt war, das dem Amtsinhaber Ansehen und Prestige einbrachte. Noch nicht vorbei sind die Zeiten, da das Aufsichtsratsmandat als Nebentätigkeit statt als Beruf angesehen wird. Aufsichtsrat ist Aufsichtsrat. Der Einzelne zählt – und das Kollegium. Aufsichtsräte bekommen keinen Vertrag, sie werden von der Hauptversammlung „gewählt“ und erhalten „für ihre Tätigkeit eine Vergütung gewährt“. Nimmt der/die Kandidat(in) die Wahl an, dann ist er/sie mit sofortiger Wirkung und uneingeschränkt mit allen Rechten und Pflichten Aufsichtsrat: „Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen“ (§ 111 Abs. 1 AktG).

Und sofort ist Aufsichtsrat ARBEIT, oder nicht? Sollte es jedenfalls sein. Und ich habe noch keinen Aufsichtsrat gesprochen, der diese Aussage bestritten hätte. Und doch, woran erkennt man, dass ein Aufsichtsrat als Aufsichtsrat arbeitet? Was ist ARBEIT? Kurz gesagt: Kraft mal Zeit. „Kraft“ ist die richtige Person am richtigen Ort, d.h. Wissen, Können und Erfahrung plus Unabhängigkeit und Einsatzbereitschaft. „Einfluss“ und „gute Kontakte“ allein reichen da nicht, (potenzielle) Interessenkonflikte sind selbstverständlich schädlich. „Zeit“ muss man als Aufsichtsrat immer genug haben oder sich nehmen können, ohne andere Verpflichtungen zu verletzen – insbesondere, wenn es bei dem zu überwachenden Unternehmen einmal hoch her geht.

ARBEIT als Aufsichtsrat muss gut (= professionell) sein, was dem Selbstverständnis eines jeden Aufsichtsrats entsprechen sollte. Manche wenden hier ein, dass das Unternehmen das bekommt, wofür es bezahlt („If you give peanuts, ...“), aber diese Einschränkung sieht das Gesetz nicht vor. Übrigens auch nicht die Umkehrung. Was sagt das Gesetz zur Professionalität? „Die Aufsichtsratsmitglieder haben die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden“ (§§ 116 Satz 1; 93 Abs. 1 Satz 1 AktG). Es gilt somit zumindest indirekt der Grundsatz der Selbstverständlichkeit der billig und gerecht Denkenden. Allein das zu überwachende Unternehmen und die jeweilige Situation, in der es sich befindet, bestimmen über den zeitlichen Umfang und die Intensität der ARBEIT des Aufsichtsrats – und nicht die zeitliche Verfügbarkeit der Aufsichtsräte. Das muss das Gesetz nicht ausdrücklich sagen, weil es eine Selbstverständlichkeit ist, genauso wie der Praktiker-Leitsatz: „Der Aufsichtsrat sollte sein Amt mit Demut und Wachsamkeit verrichten und im Zweifel immer

etwas mehr tun als die konkrete Situation unbedingt erfordert.“ Wer wollte dem widersprechen?

Ist die ARBEIT mangelhaft, d.h. verletzt der Aufsichtsrat seine Pflichten, ist er der Gesellschaft gegenüber zum Schadenersatz verpflichtet (Grundsatz: „Einer für alle, alle für einen“). Zu beachten ist, dass der Aufsichtsrat im Zweifel beweisen muss, dass er mit der gebotenen Sorgfalt gearbeitet hat (Grundsatz: „Entlastungsbeweis“). Kein einfacher Beweis und in jedem Fall ein teures Verfahren, das nicht (immer) die Gesellschaft bezahlt. Ob in kritischen Fällen die D&O-Versicherung den erwarteten Schutz gewährt, ist zumindest bei behauptetem Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit fraglich. Deshalb sollte jeder Aufsichtsrat vorbeugend in regelmäßigen Abständen seine ARBEIT einem „Stresstest“ unterziehen.

Was kann der Aufsichtsrat tun, um sich nicht dem Vorwurf unprofessioneller ARBEIT auszusetzen? Hier gelten fünf selbstverständliche Grundsätze:

1. Nur ein Mandat annehmen, bei dem man sicher ist, nachhaltig den spezifischen Anforderungen des zu überwachenden Unternehmens genügen zu können.
2. Nur ein Mandat annehmen, wenn man die Zeit hat, sich mit den Belangen des zu überwachenden Unternehmens proaktiv auseinanderzusetzen; die Information ist für den Aufsichtsrat eine Holschuld!
3. Nur ein Mandat annehmen, wenn man sich dadurch nicht angreifbar macht, gewollt oder ungewollt seine anderweitigen (vertraglichen) Pflichten, z.B. als Vorstand, zu verletzen.
4. Nur ein Mandat annehmen, wenn man bereit ist, die Stimme zu erheben, wenn etwas gesagt werden muss; schweigen und nicken ist kein Zeichen von professioneller Arbeit.
5. Nur ein Mandat annehmen, wenn man sich in Bezug auf das zu überwachende Unternehmen sicher ist, über die nötige Unabhängigkeit zu verfügen und frei von Interessenkonflikten zu sein.

FAZIT: Aufsichtsrat ist ARBEIT. Der Ruf nach dem deutschen Berufsaufsichtsrat ist – richtig verstanden – der Ruf nach Profis, die das ihnen übertragene Amt mit der gleichen Sorgfalt wie ihren gelernten Beruf ausüben. Aufsichtsrat kann der Hauptberuf sein, muss es aber nicht. Nur professionell sollte es schon sein.



Peter H. Dehnen,
Rechtsanwalt, Partner,
DEHNEN.Rechtsanwälte,
Initiator von „German-
BoardRoom“.