

# Rolle des Aufsichtsrats bei der Unternehmensberichterstattung

– Ergebnisse der 14. Panel-Befragung –

Dr. Arno Probst/Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen\*

In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO wurde 2007 ein „Aufsichtsrats-Panel“ eingerichtet, um kontinuierlich ein Meinungsbild zu aktuellen Themen zu erhalten. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der im Herbst 2014 durchgeführten Befragung zusammen.

## I. Zusammensetzung und Aufgabe

Im Mittelpunkt der Aufsichtsratsdebatte stehen die Funktionen und Aufgaben des Aufsichtsrats und deren effiziente Erbringung. In der aktuellen Diskussion wird thematisiert, dass der Aufsichtsrat stärker nach außen kommunizieren und seine Arbeit transparenter gestalten soll. Namentlich internationale Investoren fordern eine verstärkte unmittelbare Kommunikation mit dem Aufsichtsrat. Ein Grund für uns, diesen Komplex aufzugreifen und das Panel-Expertenteam zum Thema „Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats bei der Unternehmensberichterstattung“ zu befragen (zum Panel-Aufbau s. „Der Aufsichtsrat“ 2007, S. 66).

Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 52 Panel-Teilnehmern erhoben (durchschnittliche Dauer 25:37 Minuten); die Zusammensetzung des Panels variierte im Vergleich zur Voruntersuchung kaum. Bemerkenswert ist, dass noch immer mehr als ein Achtel (13,5%) der Interviewpartner an allen vierzehn Befragungen – und 32,7% zehn Mal und öfter – teilgenommen haben. Aufgrund der Mehrfachmandate zahlreicher Panel-Teilnehmer sowie sechs erstmals interviewter Mandatsträger konnte die Erfahrung aus 185 Gesellschaften erhoben werden. Einige aktuelle Details zur Zusammensetzung der anonymisiert erfassten und ausgewerteten Ergebnisse: Mehr als vier Fünftel der Teilnehmer (82,7%) sind als Vorsitzender und/oder stellvertretender Vorsitzender in mindestens einem Überwachungsgremium tätig; nahezu drei Fünftel der Befragten (55,8%) halten ein bis drei Überwachungsmandate, genau ein Viertel (25%) hält vier bis sechs, etwas mehr als ein Siebtel (15,4%) hat aktuell zwischen sieben und zehn Mandate inne. 17 der repräsentierten Gesellschaften (9,2%), die von insgesamt 14 Personen (26,9%) aus dem Panel überwacht werden, sind im Prime Standard gelistet (7 DAX, 3 MDAX, 3 SDAX, 1 TecDAX und 3 weitere). Die Zahl der durchschnittlich von den Panel-Teilnehmern gehaltenen Mandate liegt – mit kontinuierlich fallender Tendenz – bei 3,56 Mandaten. Von den überwachten Gesellschaften beschäftigen aktuell 54,1% bis zu 500 Mitarbeiter, weitere 22,1% zwischen 501 und 2.000 Mitarbeiter und die restlichen 23,8% mehr als 2.000 Mitarbeiter. Bei den Rechtsformen dominieren die AG/SE/KGaa mit 46,5%,

gefolgt von der GmbH (23,8%) sowie „Sonstigen“ (22,1%) und der Sonderform der GmbH & Co. KG (7,6%).

## II. Panel-Ergebnisse

### 1. Hintergrund

Der Themenkomplex „Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats bei der Unternehmensberichterstattung“ wurde in vier Abschnitte gegliedert, die zum Teil in offener, zum Teil in geschlossener Frageform erhoben wurden.

### 2. Erfahrungen mit der aktuellen Berichterstattung

In einer ersten offenen Frage sollten die Befragten eine Einschätzung zu der aktuellen Berichterstattung des Aufsichtsrats über seine Arbeit und Aufgabenerfüllung abgeben. Mehr als drei Viertel der Befragten thematisieren hierbei die externe Berichterstattung, die in ihrer Praxis sowohl positives als auch neutrales, am häufigsten aber ein negatives Feedback erhält. Die externe Berichterstattung wird von vielen als „knapp“ und/oder gar „ohne praktische Bedeutung“ eingeschätzt. Differenzierter betrachtet bedeutet dies, dass in großen/börsennotierten Gesellschaften die externe Berichterstattung formaljuristisch, inhaltsleer und ohne praktische Bedeutung sei. In kleinen/nicht börsennotierten Gesellschaften sei sie sehr knapp und spiele ohnehin keine Rolle. Zudem wurde thematisiert, dass der Vorstand für die externe Kommunikation zuständig sei und das Beratungsgeheimnis enge Transparenzgrenzen setze. Mehrfach wurde betont, dass diesbezüglich nur den gesetzlichen Minimalanforderungen Rechnung getragen werde.

Unter Berücksichtigung der Einschätzungen der Interviewten entwerfen diese folgende Rangfolge der Kommunikationsformen: Aufsichtsratsbericht, Bericht vor der Hauptversammlung und sonstige Erklärungen des Aufsichtsratsvorsitzenden. Unterscheidet man die Skalierung nach dem Erfahrungshintergrund der Befragten, so liegen für kleine Unternehmen/Familienunternehmen Aufsichtsratsbericht und Bericht vor der Hauptversammlung mit 1,63 gleichauf, abgeschlagen die sonstigen Erklärungen des Aufsichtsratsvorsitzenden (2,21). Bei mittelgroßen/großen Unternehmen rückt in der Bedeutung der Aufsichtsratsbericht etwas stärker

ker in den Vordergrund (1,54), gefolgt vom Bericht vor der Hauptversammlung (2,00) und abgeschlagen die sonstigen Erklärungen des Aufsichtsratsvorsitzenden (2,61).

### 3. Organisation der Berichterstattung

Eine große Mehrheit der Antwortenden (47/94,0%) beobachtet organisatorische und/oder inhaltliche Veränderungen in der internen Berichterstattung des Aufsichtsrats innerhalb der letzten 10 bis 15 Jahre; nur ein sehr geringer Teil der Befragten (3/6,0%) verneint dies. Mehr als drei Fünftel der Antwortenden (31/62,0%) benennen organisatorische, 92% (46) sehen inhaltliche/thematische Veränderungen, wobei 60% beide Veränderungen für relevant halten. Als wesentlicher organisatorischer Unterschied wird die vermehrte Einrichtung von Ausschüssen zur Unterstützung des Gesamtgremiums (13/26,0%) benannt. Weiterhin wird berichtet, dass der Organisationsgrad der Arbeit hinsichtlich der Professionalisierung und Formalisierung der internen Berichterstattung gestiegen sei (9/18,0%). Bei den inhaltlichen Unterschieden weisen mehr als zwei Drittel der Antwortenden (34/68,0%) darauf hin, dass die interne Berichterstattung intensiver, detaillierter und transparenter geworden sei. Zudem werde in den Ausschüssen mehr diskutiert (8/16,0%) und bei den Aufsichtsratsmitgliedern sei das Bewusstsein für die Bedeutung ihrer Arbeit gestiegen (6/12%).

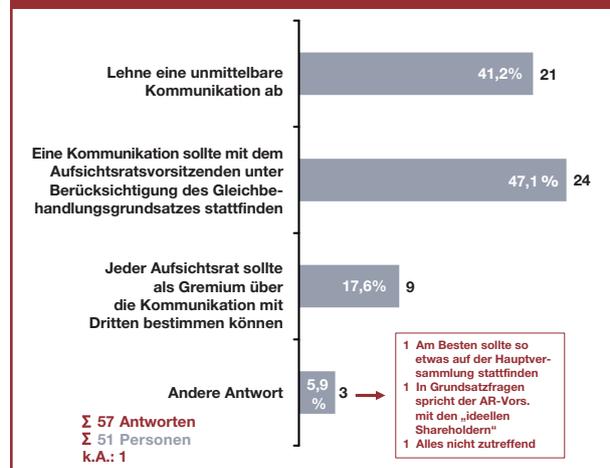
Nachfolgend wurde nach den eigenen Erfahrungen der Interviewten mit dem Aufsichtsratsbericht an die Hauptversammlung und diesbezüglichen Empfehlungen gefragt. Dem Bericht des Aufsichtsrats vor der Hauptversammlung wird von mehr als einem Viertel der Antwortenden (14/27,5%) eine hohe Bedeutung zugesprochen. Von insgesamt sieben Personen stammen eher neutrale Wertungen, während mehr als zwei Fünftel (21/41,2%) eher distanzierend bis negativ über ihre Erfahrungen mit dem Bericht an die Haupt-/Gesellschafterversammlung berichten. Dominierend war dabei der Hinweis auf eine schablonenhafte, formaljuristische Pflichtberichterstattung (10/19,6%) sowie eine insgesamt geringe tatsächliche Bedeutung und Außenwirkung des Berichts (7/13,7%). Insoweit überrascht es kaum, dass ein Drittel der Befragten (15/29,4%) empfiehlt, dass der Aufsichtsrat zukünftig mehr über Sachthemen und mögliche Probleme berichten sollte.

Die Frage nach möglichen Veränderungen bei der Erstellung und der internen Diskussion über den „Bericht des Aufsichtsrats“ polarisiert die Befragten. Etwas mehr als die Hälfte der Antwortenden (27/52,9%) sieht Veränderungen, etwas weniger als die Hälfte (24/47,1%) beobachtet keine Veränderungen. Fast neun Zehntel der ersten Gruppe (24 von 27/88,9%) berichtet über eine detailliertere und akzentuiertere Formulierung und Diskussion des „Berichts des Aufsichtsrats“ als noch vor einigen Jahren. Von den 24 Befragten, die keine Veränderungen sehen, verneinen zudem mehr als zwei Drittel (17 von 24/70,8%) auch die Notwendigkeit diesbezüglicher Innovationen. Die Erfahrungen mit dem Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zeigen ein ambivalentes Bild. Während die Bedeutung der direkten Auseinandersetzung mit den Eigentümern hoch eingeschätzt wird, existieren ebensolche Geringschätzungen des Berichts, soweit hier allein den juristischen Anforderungen gefolgt wird. Dabei wird darauf hingewiesen, dass die zu wenige Information zu erhöhtem Schutz vor möglichen Anfechtungen aus dem Kreis

der Aktionäre führen kann. Letzteres gilt vor allem für größere und kapitalmarktorientierte Unternehmen. Eine ähnliche Ambivalenz zeichnet sich auch bezüglich der Einschätzung der Erstellung und Diskussion des Aufsichtsratsberichts ab.

Internationale Investoren fordern zunehmend einen unmittelbaren Zugang zu und eine entsprechende Kommunikation mit dem Aufsichtsrat. Die stark polarisierenden Einschätzungen der Befragten gibt Abb. 1 wieder. Die meisten der Ablehnenden warnen vor einer Vermischung des One- mit dem Two-Tier-System; die Befürworter sehen zumindest im Einzelfall die Notwendigkeit solcher Gespräche des Aufsichtsratsvorsitzenden mit Investoren, wobei dem Gleichbehandlungsgrundsatz eine zentrale Bedeutung zugemessen wird.

Abb. 1: Einschätzung verstärkter Aufsichtsratskommunikation mit internationalen Investoren



### 4. Tradition und Reform der AR-Berichterstattung

Ein gesonderter Frageblock wurde der Einschätzung gewidmet, wie die Praxis des „Berichts des Aufsichtsrats“ und die Aufsichtsratskommunikation insbesondere auf der Hauptversammlung fortgesetzt oder verändert werden sollen. Mehr als zwei Fünftel (22/42,3%) der Befragten sprechen sich für „differenzierte Empfehlungen oder/und die Berücksichtigung der Aktionärsstruktur und Unternehmensgröße bei Umfang und Ausgestaltung der Aufsichtsratsberichterstattung“ aus. Ein Drittel (17/32,7%) entscheidet sich für das sogenannte „Integrated Reporting“, verstanden als die stärkere Berücksichtigung der Strategie und Wertschöpfung sowie der Nachhaltigkeit im Rahmen der Aufsichtsratsberichterstattung insbesondere in Bezug auf die Vorstandsvergütung sowie die nicht finanziellen und sozialen Ziele. Von mehr als einem Viertel (15/28,8%) wird eine ausführlichere Aufsichtsratsberichterstattung ausschließlich im Rahmen des Corporate Governance-Berichts gefordert, ein weiteres Viertel (14/26,9%) präferiert die „Beschränkung der Aufsichtsratsberichterstattung auf einen traditionellen Arbeits- und Informationsbericht“.

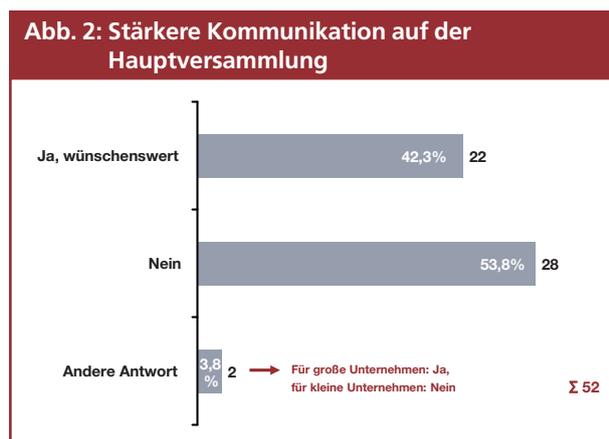
### 5. Kommunikation auf der Hauptversammlung

Die traditionelle deutsche Hauptversammlung ist von dem dominanten Eindruck geprägt, dass der Vorstandsvorsitzende spricht, der Versammlungsleiter seinen Leitfaden strikt und ohne Abweichung abarbeitet und der gesamte Rest schweigend der Veranstaltung zu folgen hat. Vor diesem Hintergrund wurden die Panel-Teilnehmer befragt, ob sie

bezüglich dieser Berichterstattungsverfahren und Kommunikation Veränderungen für weiter verzichtbar, wünschenswert oder sogar für zwingend erforderlich halten. Eine grundsätzliche Veränderung der Kommunikation des Aufsichtsrats auf der Hauptversammlung ist nach Meinung von mehr als der Hälfte der Befragten (28/53,8%) weiter verzichtbar, nahezu zwei Fünftel (20/38,5%) halten Veränderungen für geboten, weitere vier Personen (7,7%) gar für zwingend erforderlich.

Die heterogenen Einlassungen der Vertreter der „weiteren Verzichtbarkeit“ haben in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung zwei Aussagehorizonte: Der Aufsichtsratsvorsitzende vermag seine Rolle im Rahmen der bestehenden Gesetze noch stärker kommunikativ auszugestalten, aber die Gefahren der Haftung und möglicher Anfechtungen gebieten ein Festhalten an dem „minimalistischen“ Verhalten des Aufsichtsrats auf der Hauptversammlung im bestehenden dualen System.

In einer Folgefrage wurde zugespitzt nach einer veränderten Kommunikation des Aufsichtsrats insgesamt, des Aufsichtsratsvorsitzenden und/oder der Ausschussvorsitzenden auf der Hauptversammlung sowie nach damit verbundenen Erwartungen und Risiken gefragt, dokumentiert in Abb. 2:



Die Erwartungen der Befürworter (mehr als zwei Fünftel; 22/42,3%) einer veränderten Aufsichtsratskommunikation liegen vor allem in gesteigerter Transparenz in personellen und Vergütungsfragen, den Primärzuständigkeiten des Aufsichtsrats. Hinzu kommt ein Vertrauensgewinn für den Aufsichtsrat und ein Informations- und Verständniszuwachs für die Aktionäre. Bei den Risiken werden vor allem Fehlartikulationen von internem Wissen thematisiert und weitere Gefahren wie Schwachstellenaufdeckung, uneinheitlicher Auftritt der Unternehmensleitung und mögliche Anfechtungen und Widersprüche infolge einer ausgedehnten Kommunikation des Aufsichtsrats. Von den Befragten, die eine grundsätzlich veränderte Kommunikation auf der HV ausschließen, sind mehr als zwei Drittel der Antwortenden (19 von 28/67,9%) als Überwacher von eher großen Gesellschaften tätig.

Die Balance zwischen einer den Status quo bewahrenden Aufsichtsratskommunikation und der veränderten Kommunikation hin zu einem „öffentlich sprechenden Aufsichtsrat“ scheint auch aufseiten der Befürworter mit Vorbehalten betrachtet zu werden. Das Mehr an Informationen für die Aktionäre kann mit einem Mehr an komplizierender und Fragen erst erzeugender Diskussion verbunden sein. Zu-

gleich ist vielen der Interviewten bewusst, dass es hierbei auch um die Grenzen des deutschen dualen Modells geht. Zugleich entsteht der Eindruck, dass nicht alle gesetzlichen Möglichkeiten der Aufsichtsratskommunikation bisher in der Praxis ausgeschöpft werden.

## 6. Aktuelle Corporate Governance-Fragen

Abschließend wurde traditionell die Einschätzung zu zwei aktuellen Corporate Governance-Fragen erbeten. Vor dem Hintergrund der geplanten – zwischenzeitlich für die Vorstandsebene im AktG-Reformentwurf zurückgenommenen – zwingenden Besetzung der Organe Vorstand und Aufsichtsrat mit mindestens einem Mann und einer Frau lehnte eine überwältigende Mehrheit der Befragten (45/86,5%) eine solche Vorschrift ab; nur sechs Personen (11,5%) begrüßten diese Empfehlung.

Mitte 2014 hat der DCGK-Kommissionsvorsitzende die thematische Neuausrichtung der Kommission verkündet (s. dazu „Der Aufsichtsrat“ 2014, S. 137). Diesbezüglich stimmten mehr als zwei Drittel der Befragten (36/69,2%) der Aussage des DCGK-Kommissionsvorsitzenden zu, dass „die Beratung der Regulierer auf EU-Ebene sowie nationaler Ebene im Vorfeld ein Übermaß an Regelungen verhindern kann und insoweit einer modernen Corporate Governance-Politik“ entspricht. Nahezu die Hälfte (25/48,1%) unterstützt dagegen den Ansatz, dass „die DCGK-Kommission ihren Schwerpunkt weiterhin auf die Fortschreibung und Aktualisierung des Kodex (DCGK) legen“ sollte. In ähnlicher Größenordnung (24/46,2%) sprechen sich schließlich deutlich mehr als zwei Fünftel dafür aus, dass „die Regierungskommission frei darüber entscheiden sollte, welche Aufgaben sie im Rahmen einer aktuellen Corporate Governance-Diskussion näher diskutieren und ggf. einer Empfehlung zuführen möchte“. Das insgesamt große Interesse am DCGK und seiner Kommission belegen 14 eigene Vorschläge von 12 Teilnehmern (23,1%), welche Aufgaben und Funktionen die Kommission zukünftig übernehmen bzw. berücksichtigen sollte.

## III. Fazit

Mit den Ergebnissen der 14. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zum Thema „Rolle und Aufgaben des Aufsichtsrats bei der Unternehmensberichterstattung“ vor. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern, der in ihrer Struktur und ihrem Ansatz Alleinstellungscharakter unter den Aufsichtsratsbefragungen zuzusprechen ist, machen sehr deutlich, dass von vielen das (umfassende) System der Rechtsregelungen und deren Umsetzung als für die Berichterstattung und Kommunikation beengend empfunden werden. Darüber hinaus können einige der Ergebnisse durchaus als Beleg dafür interpretiert werden, dass das Selbstbewusstsein und das Bewusstsein für die eigenständige Funktion des Aufsichtsrats noch nicht breitflächig entwickelt sind.

**Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten Sie auf Anfrage unter: [ar.redaktion@fachmedien.de](mailto:ar.redaktion@fachmedien.de).**

\* Dr. Arno Probst, WP/StB, Mitglied des Vorstands, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg; Prof. Dr. Dr. Manuel R. Theisen, Ludwig-Maximilians-Universität München, geschäftsführender Herausgeber und Mitbegründer von „Der Aufsichtsrat“.