

BOARD - aktueller Jahrgang > 2022 > BOARD 3/2022 > Aufsätze > Rahmenbedingungen der Aufsichtsratsagenda

<b>Zeitschrift:</b>	BOARD
<b>Autoren:</b>	Claus Buhleier/Marcus Brocard
<b>Beitragstyp:</b>	Beitrag
<b>Ausgabe:</b>	3/2022

## Rahmenbedingungen der Aufsichtsratsagenda

### Claus Buhleier



WP/StB/CPA Dr. Claus Buhleier, Partner im Deloitte Center für Corporate Governance, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt und Mannheim;

### Marcus Brocard



WP Dr. Marcus Brocard, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mannheim.

Bei den heutigen Erwartungen an die Tätigkeit von Aufsichtsräten kann diese nur mit Sorgfalt und Professionalität angegangen werden: professionelle und komplexe Unternehmen erfordern professionelle und der Komplexität des zu überwachenden Unternehmens angepasste Prozesse und Strukturen. Der Beitrag gibt einen Überblick über die Aufsichtsratsagenda, die das Bindeglied zwischen Aufgaben und Berichterstattung des Aufsichtsrats darstellt, und soll helfen, den „Availability Bias“ zu vermeiden.

## Inhalt

- I. Aufgaben des Aufsichtsrats
- II. Aufsichtsratsagenda als Bindeglied zwischen Aufgaben und Berichterstattung des Aufsichtsrats
  1. Einberufung, Tagesordnung, Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, Sitzungskalender
  2. Durchführung der Aufsichtsratssitzung und Protokollierung
  3. Berichterstattung über die Aufsichtsratsaktivität im Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung
- III. Fazit

## Keywords

Aufsichtsratsagenda; Availability Bias; Hauptversammlung; Sitzungsprotokoll

## Normen

§§ 100, 107, 108, 110, 111, 171 AktG

### I. Aufgaben des Aufsichtsrats

Die Aufgabenfülle und auch die Verantwortung des Aufsichtsrats ist beachtlich. Die Grundaufgabe des Aufsichtsrats ist, nach § 111 Abs. 1 AktG, die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen. Die Detailaufgaben des Aufsichtsrats reichen von der Prüfung der Rechnungslegung und der Überwachung der Abschlussprüfung, der Beratung und Überwachung des Vorstands hin zu Personalentscheidungen, der Berichterstattung an die Hauptversammlung und zur Nominierung zur Wahl als Aufsichtsrat (vgl. Abbildung 1). Das Streben nach einer effektiven Aufsichtsratsaktivität ist auch vor dem Hintergrund des in der Psychologie diskutierten „Availability Bias“ selbstkritisch zu reflektieren. Nach dem „Availability Bias“ diskutiert der Aufsichtsrat häufig nur über das, was das Management vorlegt – meistens Quartalszahlen –, statt über jene Dinge, die das Management nicht vorlegt, aber wichtiger wären, zum Beispiel Aktivitäten der Konkurrenz, Veränderungen des Kundenverhaltens oder das Absacken der Motivation der Belegschaft.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Dobelli, Die Kunst des klaren Denkens: 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen, 2011, Seite 47.



Abb. 1: Aufgaben des Aufsichtsrats

Es stellt sich somit die grundlegende Frage, ob die Agenda des Aufsichtsrats als notwendige Formalie oder „Paperwork“ angesehen werden kann oder ob sie als Steuerungsinstrument für die Aufgabenerfüllung dient, um die Effektivität der Aufsichtsrats Tätigkeit sicherzustellen. Die formelle Arbeit im Aufsichtsrat findet in den mindestens zwei Sitzungen pro Halbjahr für börsennotierte Gesellschaften bzw. in der mindestens halbjährigen Sitzung bei nicht-börsennotierten Gesellschaften statt (§ 110 Abs. 3 AktG), sofern nicht weitere Sitzungen einberufen werden (u.a. § 110 Abs. 1 AktG). Die Aufsichtsrats Tätigkeit erstreckt sich jedoch auf das ganze Jahr und nicht nur auf einzelne Sitzungen.

## II. Aufsichtsratsagenda als Bindeglied zwischen Aufgaben und Berichterstattung des Aufsichtsrats

Die Aufsichtsratsagenda hilft dabei, von den eher abstrakten Aufgaben des Aufsichtsrats zur praktischen Aufsichtsrats Tätigkeit überzuleiten. Die Aufsichtsratsagenda stellt das Bindeglied dar zwischen den Aufgaben des Aufsichtsrats (§ 111 AktG) hin zur abschließenden Berichterstattung des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung über seine Aufgabenerfüllung (vgl. Abbildung 2). Die Sitzungsthemen und die Sitzungshäufigkeit sind abhängig von den konkreten Themen des Unternehmens und von aktuellen Entwicklungen. Die Kernfragen der Aufsichtsratsagenda sind dabei nicht neu und lassen sich auf sechs Themenkomplexe verdichten:

1. Eine regelmäßige Analyse der Struktur des Aufsichtsrats, die rechtzeitige Nachfolgeplanung, klare Vorstellungen über die „Teamzusammensetzung“ und die Verteilung der Kompetenzen im Gremium helfen bei der Beurteilung, ob der Aufsichtsrat zusammen ein starkes Team bildet.
2. Die Sicherstellung der vollständigen Erfüllung der dem Aufsichtsrat nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben gewährleistet die Vollständigkeit der Aufgabenerfüllung und Abarbeitung der notwendigen Formalia.
3. Die klare Bestimmung der Berichtsinhalte, mit denen der Vorstand seiner Informationspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat nachkommt, bestimmt, inwiefern die Berichterstattung adressatengerecht, kompakt und entscheidungsorientiert ist.

4. Inwiefern der Aufsichtsrat den optimalen Nutzen aus der Abschlussprüfung für die Aufsichtsratsarbeit ziehen kann, bestimmt sich aus der Nutzung der Inhalte des Prüfungsberichts und der mündlichen Berichterstattung, der entscheidungsorientierten Auswertung der Prüfungsberichte und der konsequenten Beseitigung etwaiger Mängel, die im Prüfungsbericht adressiert werden.
5. Eine zielgerichtete Weiterbildung stellt sicher, dass für die Aufsichtsratsarbeit neue und relevante Themen erkannt und adressiert werden. Gleichsam ist zu beurteilen, welche Themen wirklich relevant sind und wie sattelfest der Aufsichtsrat bei diesen Themen ist.
6. Eine regelmäßige Selbstbeurteilung der Wirksamkeit der Aufsichtsratsarbeit stellt sicher, dass die knappe Zeit effektiv und effizient genutzt wird, mit dem Blick auf die „wesentlichen Themen“.



Abb. 2: Aufsichtsratsagenda als Bindeglied zwischen Aufgaben und Berichterstattung

## 1. Einberufung, Tagesordnung, Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, Sitzungskalender

Wesentliche Elemente der Aufsichtsratsitzung sind die Einberufung, die Tagesordnung, die Niederschrift (Protokoll) sowie der optionale Sitzungskalender.<sup>2</sup> Die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden ist insbesondere die Einberufung, die Vorbereitung und die Leitung der Sitzungen des Aufsichtsrats. Die Einberufung selbst sollte die Gesellschaft nennen und es ist zweckmäßig, die einberufende Person und Zweck der Sitzung erkennen zu lassen sowie Informationen über Ort, Tag, Tageszeit und Agenda der Sitzung bereitzustellen.<sup>3</sup> Wenngleich die Ankündigung einer Tagesordnung nicht unbedingt erforderlich sein muss, sind Tagesordnung und Unterlagen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten aus praktischer Sicht unerlässlich für eine angemessene Vorbereitung. Durch den Verweis in § 100 Abs. 3 AktG, dass der Aufsichtsrat eine Sitzung „abhalten“ muss, hat der Gesetzgeber die Möglichkeit geschaffen, Aufsichtsratsitzungen auch ohne Präsenz, d.h. virtuell, stattfinden zu lassen, wobei eine Präsenzveranstaltung weiterhin die Regel sein sollte.<sup>4</sup> Eine praktische Hilfestellung für die terminliche und inhaltliche Planung ist ein Sitzungskalender, der jedoch die Einberufung des Aufsichtsrats im formellen Sinne nicht ersetzt.

## 2. Durchführung der Aufsichtsratsitzung und Protokollierung

Der Aufsichtsrat berät in Sitzungen und entscheidet in Beschlüssen (§ 108 Abs. 1 AktG). Aufsichtsratsitzungen bestehen regelmäßig aus Berichtsteilen und Beschlussfassungen. Regelmäßig wiederkehrende Tagesordnungspunkte einer Aufsichtsratsitzung sind:

- Genehmigung des letzten Protokolls
- Bericht des Vorsitzenden des Aufsichtsrats bzw. der Ausschüsse des Aufsichtsrats
- Bericht des Vorstands bzw. der Fachabteilungen

2 Vgl. Eiselsberg/Bräuer, Paperwork, in: Lass/Kunz (Hrsg.), Handbuch für den Aufsichtsrat, 2010, Rz. 1 bis 154.

3 Vgl. Koch, Aktiengesetz, 16. Auflage 2022, § 110 AktG, Rz. 4.

4 Vgl. Koch, Aktiengesetz, 16. Auflage 2022, § 110 AktG, Rz. 11.

- Beschlussfassung des Aufsichtsrats, z.B. zustimmungspflichtige Geschäfte, Vorstandsbestellungen und -vergütung, Feststellung des Jahresabschlusses
- Anträge auf Änderung oder Ergänzung der Tagesordnung

Der Aufsichtsrat kann und wird sich auch über aktuelle Themen informieren lassen und darüber diskutieren. Mit Blick auf die letzten Jahre sind hier bspw. die Auswirkungen der Corona-Pandemie oder weltweiter kriegerischer Auseinandersetzungen zu nennen. Gleichsam sind situativ Sonderthemen wie Cyber-Angriffe auf das Unternehmen von hoher Relevanz. Zentral ist hier die strukturierte Auseinandersetzung mit den relevanten Themen, um – im Sinne Dobellis<sup>5</sup> zum „Availability Bias“ – über jene Themen zu sprechen, die sonst nicht vom Vorstand angesprochen werden. Aus Gründen der Aktualität kann es erforderlich sein, Tischvorlagen oder Präsentationen zu aktuellen Themen erst in der Sitzung an den Aufsichtsrat zu verteilen.<sup>6</sup> Für effektive Diskussionen im Aufsichtsrat ist der Vorabversand der Unterlagen an die Aufsichtsräte eine wesentliche Grundlage, da dies die Sitzungsvorbereitung wesentlich erleichtert. Die Verteilung von nicht angekündigten Tischvorlagen sollte daher die Ausnahme sein.

---

5 Siehe Fußnote 1.

6 Vgl. Eiselsberg/Bräuer, 2010, Rz. 95.

### **Dinge, die es zu vermeiden gilt – und Lösungsansätze, die Aufsichtsratstätigkeit aktiv zu gestalten**

- Informationsüberfrachtung
  - Freiräume schaffen für Reflexion
    - Werden Unternehmensziele und Strategie adressiert?
    - Bestehende Ordnungsrahmen (inhaltlich und hinsichtlich des Formalisierungsgrads)
  - Vorbereitungsunterlagen für Sitzungen müssen „bewältigbar“ sein
- Kurzfristiges Denken
  - Bewertung der strategischen Initiativen im Lichte der „Nachhaltigkeit“
  - Anpassung der Vergütungsstruktur an den langfristigen Unternehmenserfolg
- Einseitigkeit
  - Sicherstellung einer „Diversity of Thought“
  - Expertise als ausschlaggebendes Auswahlkriterium
- Zustimmung ohne Verständnis des Sachverhalts
  - Verständnis und Bewertung der Risiken (vgl. Urteil-OLG Stuttgart zu Sardinien-Äußerungen von Ferdinand Piëch)
  - Ggf. Hinzuziehung von Sachverständigen
- Übernahme einer aktiven Managementrolle
  - Kein „Hineinregieren“ in die Geschäftsführung des Vorstands
  - Beachtung der Grenze zwischen aktivem Hinterfragen und aktiver Beeinflussung
- Übergewichtung der Risikoaversion
  - Risiken gehören zum Geschäft und zum unternehmerischen Handeln
  - Bewusster Umgang mit Risiken statt überzogener Risikoaversion
  - Beachtung der „Business Judgement Rule“
- Fehlende Berücksichtigung der Anteilseigner
  - Ziel- und konsensorientierte Kommunikation mit Anteilseignern
  - Kommunikationsordnung und Themenverteilung; Abstimmung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat
- Wichtigkeit von Compliance unterschätzen
  - Tone at the Top
  - Null-Toleranz-Politik

Die Sitzungen des Aufsichtsrats sind nach § 107 Abs. 2 AktG mit dem nachfolgenden Mindestinhalt zu protokollieren und das Protokoll ist vom Aufsichtsratsvorsitzenden zu unterzeichnen: Ort und der Tag der Sitzung, die Teilnehmer, die Gegenstände der Tagesordnung, der wesentliche Inhalt der Verhandlungen und die Beschlüsse des Aufsichtsrats. Jedes Aufsichtsratsmitglied hat einen Anspruch auf Aushändigung einer Protokollabschrift. Das Fehlen eines Protokolls oder einzelner Mindestbestandteile macht zwar einen Beschluss nicht unwirksam (§ 107 Abs. 2 Satz 3 AktG), aber die Nachvollziehbarkeit der in der Aufsichtsratssitzung besprochenen Inhalte wird dadurch nicht gewährleistet. Ein Protokoll hat „Beweisfunktion“, sodass aus praktischen Erwägungen Vollständigkeit und Richtigkeit der Inhalte gegeben sein sollte.

### **Praxishinweis**

Das Sitzungsprotokoll hat Beweisfunktion.

### **3. Berichterstattung über die Aufsichtsratsstätigkeit im Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung**

Im Bericht des Aufsichtsrats wird schriftlich Rechenschaft darüber abgelegt, in welcher Art und in welchem Umfang der Aufsichtsrat die Geschäftsführung der Gesellschaft während des Geschäftsjahrs geprüft hat. Bei börsennotierten Gesellschaften hat der Bericht insbesondere zu enthalten, welche Ausschüsse gebildet worden sind und wie viele Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse stattgefunden haben (§ 171 Abs. 2 Satz 1 und 2 AktG). Der Bericht des Aufsichtsrats, der vom Aufsichtsratsgremium zu beschließen ist und in der Praxis danach vom Aufsichtsratsvorsitzenden unterzeichnet wird, bietet jedem Aufsichtsrat die Gelegenheit zur Selbstreflexion, ob alle wesentlichen Themen im Aufsichtsrat behandelt worden sind.

Mit laufenden regulatorischen Änderungen an die Aufsichtsratsstätigkeit steigen auch Umfang und Granularität des Berichts des Aufsichtsrats. Mit der gestiegenen Transparenz ergeben sich gleichzeitig Ansatzpunkte für Fragen zum Bericht des Aufsichtsrats, die vom Aufsichtsrat antizipiert werden sollten.

### **Praxistipps für die Aufsichtsratsstätigkeit**

Die vorstehende Übersicht führt einige Dinge<sup>7</sup> auf, die bei der Aufsichtsratsstätigkeit vermieden werden sollten – zusammen mit Lösungsansätzen, die bei der Aufsichtsratsstätigkeit helfen können.

### **III. Fazit**

Die Aufsichtsratsagenda ist keine Formalie und kein „Paperwork“, sondern ein wichtiges Steuerungsinstrument für die effektive und effiziente Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats. Die Aufsichtsratsagenda ist „Spiegel“ der Themen des Unternehmens und der aktuellen Entwicklungen sowie der interessanten und facettenreichen Tätigkeit des Aufsichtsrats. In der praktischen Aufsichtsratsarbeit sind die inhaltliche Aufgabenerfüllung und die inhaltliche Diskussion im Aufsichtsrat entscheidend. Sowohl Aufgabenerfüllung als auch Diskussionen erfordern Struktur. Eine vorausschauend geplante Aufsichtsratsagenda kann der praktischen Tätigkeit des Aufsichtsrats diese Struktur geben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass mit zunehmender Regulierung und Komplexität auch zunehmend Anforderungen an die Formalia gestellt werden. Somit gilt es, professionelle Strukturen und Prozesse in der Aufsichtsratsstätigkeit zu festigen, um potenzielle Haftungsrisiken zu minimieren. Eine an den Aufgaben des Aufsichtsrats und den Besonderheiten des Unternehmens ausgerichtete Aufsichtsratsagenda hilft allen Aufsichtsräten, die Tätigkeit im Aufsichtsrat effektiv und effizient zu gestalten. Der oftmals als langweilig bezeichneten Protokollierung und dem Bericht des Aufsichtsrats sollte die notwendige Beachtung geschenkt werden. Der Bericht an die Hauptversammlung über die Aufsichtsratsstätigkeit im vergangenen Jahr bietet die Gelegenheit zur Selbstreflexion, ob alle wesentlichen Themen im Aufsichtsrat behandelt wurden. Daher der Praxistipp für alle Aufsichtsräte: „Start with the end in mind!“.

---

7 Vgl. dazu auch Buhleier/Probst/Schenk: Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates: Praxisleitfaden für Finanzexperten und Aufsichtsräte, 3. Auflage, 2020, S. 216.