

Schwerpunktthema

Organisation und Ausschussbildung im Aufsichtsrat

Die steigenden Anforderungen an die Überwachung der Geschäftsleitung in Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung erfordern von Aufsichtsräten eine effiziente Organisation. Hierzu gehört nicht nur die vom Gesetz zwingend vorgesehene Wahl eines Aufsichtsratsvorsitzenden und seiner Stellvertreter. Vielmehr muss das Gremium sich und seine Arbeit auch darüber hinaus organisieren und stetig optimieren, will es seiner Überwachungsaufgabe angemessen nachkommen. In Rede stehen der Erlass einer Geschäftsordnung, die Durchführung von regelmäßigen Effizienzprüfungen und nicht zuletzt die Bildung von Ausschüssen. In deutschen Aufsichtsräten sind Ausschüsse ein wesentlicher Baustein effektiver Organisation. Das deutsche Gesellschaftsrecht enthält – ebenso wie der Deutsche Corporate Governance Kodex – zu alledem nur wenig konkrete Vorschriften. Es kommt vor allem auf die individuelle Ausgestaltung in jedem einzelnen Aufsichtsrat an. Schon im Februar 2005 hat die EU-Kommission eine Empfehlung unter anderem zu Ausschüssen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats börsennotierter Gesellschaften vorgelegt, die als Best-Practice-Regeln ab dem 30. Juni 2006 in den EU-Mitgliedstaaten Berücksichtigung finden sollen.

Organisationsautonomie des Aufsichtsrats

Die steigenden Anforderungen an die Überwachung der Geschäftsleitung zwingen den Aufsichtsrat als Kollegialorgan zu einer effizienten, klar und gut durchdachten Organisation. Ihm obliegt es, eine interne Struktur zu bilden, welche den notwendigen Ordnungsrahmen für eine sachgerechte Wahrnehmung der ihm als Kollegialorgan zugewiesenen Überwachungsaufgaben bietet. Dies ist nicht nur sein Recht, sondern zugleich seine Pflicht. Dabei hat der Aufsichtsrat im Wesentlichen freie Hand. Nur wenige gesetzliche Vorschriften befassen sich mit seiner „inneren Ordnung“ (Binnenorganisation). Dies sind vor allem die §§ 107 ff. sowie §§ 170 f. AktG, welche aber teils Abweichungen durch die Satzung bzw. den Gesellschaftsvertrag oder die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats zulassen. Die aktienrechtlichen Vorschriften finden zum Teil in Aufsichtsräten von Gesellschaften mit beschränkter Haftung entsprechende Anwendung (§ 52 Abs. 1 GmbHG); allerdings kann der Gesellschaftsvertrag hier etwas anderes bestimmen. Die Regelungen des Aktienrechts werden – in der paritätisch mitbestimmten AG und GmbH – ergänzt durch Normen aus dem Mitbestimmungsgesetz (§§ 27–29, 31, 32 MitbestG; vgl. in *PublicGovernance* Frühjahr 2006, S. 9).

Aufgaben und Befugnisse

Der Aufsichtsratsvorsitzende und seine Stellvertreter

Gemäß § 107 Abs. 1 Satz 1 AktG hat der Aufsichtsrat einen Vorsitzenden und zumindest einen Stellvertreter zu wählen. Der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellver-



treter sind gesetzlich vorgeschriebene Funktionsträger. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat eine Koordinierungsaufgabe innerhalb des Aufsichtsratsgremiums. Er besitzt all diejenigen Befugnisse, die dem Vorsitzenden eines Gremiums üblicherweise zufallen. Insbesondere ist es seine Aufgabe, die Sitzungen des Aufsichtsrats einzuberufen, vorzubereiten, zu leiten, Ausschüsse zu befassen und deren Arbeitsergebnisse in das Plenum einzubringen. Der Vorsitzende ist zudem Repräsentant des Aufsichtsrats gegenüber der Geschäftsleitung und seinen Mitgliedern, aber auch gegenüber externen Dritten – soweit der Aufsichtsrat überhaupt nach außen in Erscheinung tritt. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist ständiger Ansprechpartner und Berater der Geschäftsleitung; er pflegt insbesondere einen engen Kontakt mit deren Vorsitzenden bzw. Sprecher. Schon nach dem Aktiengesetz ist der Aufsichtsratsvorsitzende bei wichtigen Anlässen exklusiv und unmittelbar zu unterrichten (§ 90 Abs. 1 Satz 3 AktG). Insoweit nimmt er innerhalb des Berichtssystems zwischen Unternehmensleitung und Aufsichtsrat eine besondere Rolle ein. Typische Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden ist die Leitung der Haupt- bzw. der Gesellschafterversammlung; dort erläutert er gewöhnlich den Aufsichtsratsbericht über den Jahresabschluss und den Lagebericht und ggf. den Gewinnverwendungsvorschlag. Daneben obliegen ihm zahlreiche Mitwirkungspflichten, z. B. bei den Anmeldevorgängen zum Handelsregister.

Der Aufsichtsrat muss nach § 107 Abs. 1 Satz 1 AktG mindestens einen Stellvertreter haben; zulässig ist auch die Wahl von mehreren Stellvertretern. Die Satzung – und, wenn diese schweigt, die Geschäftsordnung – kann die Zahl der Stellvertreter beschränken und ebenso die Reihenfolge festlegen, in der sie den Vorsitzenden vertreten; andernfalls tritt der dienstälteste Stellvertreter an dessen Stelle, wenn der Aufsichtsrat nicht ad hoc anders entscheidet. Der Stellvertreter vertritt den Vorsitzenden, wenn dieser verhindert ist (§ 107 Abs. 1 Satz 3 AktG). Die Gründe hierfür können vielfältiger, auch nur vorübergehender Art sein. Eine schlichte Verweigerung des Vorsitzenden reicht aber nicht aus. Im Verhinderungsfall und für dessen Dauer obliegen dem Stellvertreter alle Rechte und Pflichten des Aufsichtsratsvorsitzenden.

Stellvertreter

Aufsichtsratsvorsitzender und Stellvertreter werden zwingend aus der Mitte des Aufsichtsrats gewählt. In börsennotierten Gesellschaften sollen die Kandidatenvorschläge für den Vorsitz den Aktionären bekannt gegeben werden (Tz. 5.4.3 Satz 3 DCGK). Vorbehaltlich mitbestimmungsrechtlicher Vorgaben in paritätisch mitbestimmten Gesellschaften (§ 27 Abs. 1 und 2 MitBestG) genügt für den Wahlbeschluss die einfache Mehrheit (§ 108 Abs. 1 AktG), wenn die Satzung kein anderes bestimmt. Nach der Satzung kann etwa eine relative Mehrheit genügen oder auch ein höheres

Wahl und Bestellung

Stimmquorum als die einfache Mehrheit erforderlich sein. Der Kandidat darf mitstimmen. Beschränkungen in der Wählbarkeit kann die Satzung nicht vorsehen. Deshalb sind Klauseln, nach denen der Vorsitzende oder sein Stellvertreter Vertreter der Anteilseigner oder ein entsandtes Aufsichtsratsmitglied zu sein hat, nichtig. Die Bestellung wird wirksam, wenn der Gewählte die Wahl annimmt. Wird ein Aufsichtsratsvorsitzender nicht gewählt, so ist eine gerichtliche Ersatzbestellung vorgesehen (§ 104 Abs. 2 AktG analog).

Amtszeit Wenn kein anderes bestimmt ist, so wird der Aufsichtsratsvorsitzende für die Dauer der Mitgliedschaft im Aufsichtsrat bestellt. Eine Wiederwahl zum Aufsichtsratsmitglied ist allerdings nicht zugleich auch eine Wiederwahl zum Vorsitz. Jedes Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat lässt die Bestellung zum Vorsitzenden automatisch erlöschen. Eine Abberufung des Vorsitzenden ist möglich durch Beschluss des Aufsichtsrats und dessen Bekanntgabe. Der Abberufungsbeschluss bedarf derselben Mehrheit wie der Wahlbeschluss. Für eine Abberufung aus wichtigem Grund genügt – lässt man die mitbestimmungsrechtlichen Vorgaben außer Acht – die einfache Mehrheit; der Betroffene darf nicht mitstimmen. Der Vorsitzende kann den Vorsitz jederzeit – unter Beibehaltung seines Aufsichtsratsmandats – eigenständig niederlegen.

Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat

Mittel zur Selbstorganisation

Wesentliches Instrument zur selbstständigen Binnenorganisation eines Aufsichtsrats ist die Kodifizierung von Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern in Form einer detaillierten Geschäftsordnung. Das Gesetz regelt die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats nicht, setzt sie aber als zulässig voraus (vgl. § 82 Abs. 2 AktG). Zudem gehört es zum Aufgabenbereich des Abschlussprüfers, bei seiner Prüfung nach § 53 HGrG zu prüfen und darüber zu berichten, ob die Organe der Gesellschaft, also auch der Aufsichtsrat, über Geschäftsordnungen und eine Binnenstruktur verfügen [vgl. *Fragenkreis 1 des IDW Prüfungsstandards: Berichterstattung über die Erweiterung der Abschlussprüfung nach § 53 HGrG (IDW EPS 720 n. F. vom 29.6.2006)*].

Erlass einer Geschäftsordnung

Der Erlass einer Geschäftsordnung liegt in der Alleinzuständigkeit des Aufsichtsrats; sie wird durch Beschluss mit einfacher Mehrheit erlassen. Zwar bedarf der Aufsichtsrat für den Beschluss über eine Geschäftsordnung keiner Ermächtigung durch die Satzung, allerdings kann die Satzung Fragen der Geschäftsordnung regeln. Sie darf keine komplette Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat enthalten, damit die Autonomie des Aufsichtsrats gewahrt bleibt. Die Geschäftsordnung bleibt in Kraft, bis der Aufsichtsrat sie durch Mehrheitsbeschluss aufhebt oder ändert. Soweit eine Regelung durch Satzung erfolgen kann, wird die Geschäftsordnung verdrängt. Dagegen verliert sie ihre Gültigkeit nicht mit Ablauf der Amtsperiode durch den Aufsichtsrat. Zudem kann der Aufsichtsrat die eigene Geschäftsordnung im Einzelfall durch Mehrheitsbeschluss durchbrechen, ohne dass eine Selbstbindung eintritt.

Regelungsinhalte

Die Geschäftsordnung kann alle diejenigen Sachverhalte regeln, die nicht gesetzlich normiert oder in zulässiger Weise in der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag vorbestimmt sind. Sie umfasst regelmäßig Fragen der Sitzungseinberufung, -frequenz, Sitzungsablauf oder Beschlussfassung, aber auch der Aufgabenverteilung im Aufsichtsrat, wie die Einsetzung, Besetzung und Arbeitsweise von Ausschüssen, das Zweitstimmrecht des Vorsitzenden, Verschwiegenheitsregelungen, Zustimmungsvorbehalte etc. Wird ein Großteil von Aufsichtsratsaufgaben an Ausschüsse delegiert, so kann es sich empfehlen, – neben einer Geschäftsordnung für den Gesamtauf-

sichtsrat – auch jeweils eine Geschäftsordnung für die besonders wichtigen Ausschüsse zu implementieren.

Von besonderer Bedeutung innerhalb einer Geschäftsordnung sind die Kommunikationsregeln innerhalb des Aufsichtsrats einerseits sowie zwischen Unternehmensleitung und Aufsichtsrat andererseits. Dies gilt nicht nur mit Blick auf Inhalt und Häufigkeit der Berichte; hierfür normiert § 90 AktG gesetzliche Vorgaben, sondern in Rede stehen vielmehr auch die Art und Weise der Aufbereitung der Information durch die Geschäftsführung – und vor allem dann, wenn der Aufsichtsrat seine Arbeit durch Ausschüsse organisiert. Von seinem Recht, eine solche Berichtsordnung zu statuieren, sollte der Aufsichtsrat unbedingt in der Geschäftsordnung für die Geschäftsleitung Gebrauch machen.

Berichtsordnung für den Vorstand

Ausschussbildung im Aufsichtsrat

Zur Organisationspflicht und -autonomie des Aufsichtsrats gehören auch die Bildung von und die Aufgabendelegation an Ausschüsse. § 107 Abs. 3 AktG erlaubt dies im Grundsatz, schreibt Ausschüsse indes nicht vor. Abgesehen von der Pflicht, einen Vermittlungs- (§ 27 Abs. 3 MitbestG) bzw. Beteiligungsausschuss (§§ 32 MitbestG, 15 MitbestErgG) in paritätisch mitbestimmten Gesellschaften einzurichten, hält sich das Gesetz mit konkreten Vorgaben zurück. Selbst die Etablierung eines Bilanz- bzw. Prüfungsausschusses wird nicht gefordert, sondern nur „angeregt“ (§ 171 Abs. 1 Satz 2 AktG). Dieses Prinzip gilt für die Ausschussbildung allgemein: Die Überwachungstätigkeit in Ausschüssen zu organisieren, wird im Aktiengesetz nur angeregt (vgl. § 107 Abs. 3 AktG).

Gesetzliche Vorgaben im Grundsatz

Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) empfiehlt Aufsichtsräten von börsennotierten Gesellschaften, – in Abhängigkeit von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens und der Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder – fachlich qualifizierte Ausschüsse zu bilden (Tz. 5.3.1 DCGK). Exakte Vorgaben für die Einrichtung, Besetzung und Aufgaben von Ausschüssen enthält der Kodex nicht. Allein für den Bilanz- bzw. Prüfungsausschuss, dessen Aufgaben und dessen Vorsitzenden statuiert der Kodex eine eigene Empfehlung in Tz. 5.3.2. Im Übrigen regt er an, die Behandlung weiterer Sachthemen in beratende oder beschließende Ausschüsse (Tz. 5.3.4) zu verlagern, wie z. B. die Strategie des Unternehmens, die Vergütung der Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglieder, Investitionen bzw. Finanzierungen (Tz. 5.3.3 DCGK).

Ansätze im Deutschen Corporate Governance Kodex

Während auch die *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* vom Mai 2005 schlicht zur Ausschussbildung in speziellen Aufgabenbereichen zur Unterstützung des Aufsichtsratsplenums raten, sind die Vorgaben aus der Empfehlung der EU-Kommission vom 15. Februar 2005 zu den Aufgaben von nicht geschäftsführenden Direktoren (so die Terminologie im Verwaltungsrats-/Board-System) und Aufsichtsratsmitgliedern sowie zu den Ausschüssen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats wesentlich konkreter. Diese enthält detaillierte Regelungen zur Bildung, Besetzung und zu den Aufgaben von Ausschüssen in börsennotierten Gesellschaften; sie ist das Ergebnis einer Konsultation und sollte bis zum 30. Juni 2006 in den Mitgliedstaaten umgesetzt werden. Diese müssen die notwendigen Vorkehrungen treffen, „um auf nationaler Ebene entweder nach dem *Comply-or-explain-Prinzip* oder auf gesetzlichem Wege“ entsprechende Bestimmungen einzuführen. Aus diesem Grund hat die Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ schon im Juni 2005 zahlreiche neue Empfehlungen hinsichtlich des Aufsichtsrats normiert.

Internationale Vorgaben

Die Aufsichtsratsarbeit – ein Status quo

Vor- und Nachteile von Ausschüssen

Deutsche Aufsichtsräte wurden vor einiger Zeit wegen ihrer ineffektiven Gremienarbeit als unprofessionell kritisiert. Diese Schwäche (*zu den Defiziten der Aufsichtsratsarbeit vgl. Lutter, Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht (ZHR) 1995, 278 ff.*) ist allerdings systembedingt. Sie ist zum einen der (gesetzlichen) Größe des Überwachungsgremiums (häufig bis zu 21 Mitglieder) geschuldet, zum anderen aber auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass das Aufsichtsratsmandat per Gesetz als Nebenamt ausgestaltet ist: Ein Aufsichtsratsmitglied kann noch immer bis zu neun Parallelmandate (§ 100 Abs. 2 Nr. 1 AktG) innehaben (vier konzernexterne, wenn es zugleich Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft ist, Tz. 5.4.3 DCGK). Zudem schreiben weder Gesetz noch Kodex konkrete fachliche Eignungsvoraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder vor. Die Überwachungsaufgaben sind vielfältig; kein Aufsichtsratsmitglied kann dabei Experte in allen Bereichen sein und muss es nach rechtlicher Diktion auch nicht: Für eine sachgerechte Aufgabenwahrnehmung genügt, wenn die Kompetenzen im Aufsichtsrat insgesamt vorhanden sind (Kollegialorgan). Vom einzelnen Aufsichtsratsmitglied werden rechtlich – im Grundsatz – nur Mindest-, aber keine Spezialkenntnisse gefordert, auch wenn diese in ausgewählten Bereichen, z. B. bei der Überwachung der Rechnungslegung, erforderlich sind.

Vorteile und Chancen

Vor diesem Hintergrund liegt in der Ausschussbildung ein enormes Potenzial für eine effektive und effiziente Überwachungsarbeit: *Erstens* kann dort der für die spezielle Überwachungsaufgabe erforderliche Sachverstand effektiv gebündelt werden. Dabei lassen sich z. B. drei oder vier in Rechnungslegungsfragen bewanderte Aufsichtsräte leichter finden als ein gesamter mitbestimmter Aufsichtsrat, der mit Fragen der Rechnungslegung vertraut ist. *Zweitens* kann in diesem kleineren Rahmen zielbewusster und verständiger, aber auch vertraulicher diskutiert werden.

Nachteile und Risiken

Allerdings birgt die Verlagerung von Aufsichtsratsarbeit in Ausschüsse auch Nachteile. Es besteht die Gefahr, dass wichtige Informationen nicht an ausschusseexterne Aufsichtsratsmitglieder weitergegeben werden – etwa weil die Unternehmensleitung direkt dem Ausschuss berichtet oder der Ausschuss das Plenum nicht ausreichend über seine Arbeit informiert. Diese Informationslücken zu schließen wird das Plenum zwar rechtlich einfordern können, gewöhnlich wird die Lücke indes gar nicht offenbar. Hilfestellung bietet eine Informationsordnung innerhalb des Aufsichtsrats. Schließlich führen Ausschüsse zu einer komplexeren Binnenstruktur, die weitere Regularien erfordert.

Ausschussbildung in der Praxis

Neben einem Bilanz- bzw. Prüfungsausschuss findet sich in deutschen Unternehmen bevorzugt ein Ausschuss, der sich mit den Verträgen für die Mitglieder der Geschäftsleitung, insbesondere deren Vergütung, beschäftigt (Personalausschuss). Diese Aufgabe kann auch ein Aufsichtsratspräsidium übernehmen. Zum Teil werden in Unternehmen auch separate Kredit-, Finanz- oder Risikoausschüsse implementiert, die sich mit Risikogeschäften, internen Kontrollstrukturen bzw. dem Risikomanagementsystem befassen. In mitbestimmten Gesellschaften wird zum Teil sogar ein Ausschuss für Corporate-Governance-Fragen institutionalisiert. § 27 Abs. 3 MitbestG schreibt in paritätisch mitbestimmten Gesellschaften zwingend einen Vermittlungsausschuss vor. Als ständiger Ausschuss besteht dieser aus dem Aufsichtsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter sowie zwei weiteren Mitgliedern, von denen eines von den Arbeitnehmer- und eines von den Anteilseignervertretern im Aufsichtsrat in getrennter Wahl mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gewählt wird. Dem Ausschuss obliegt – per Gesetz – allein die Vermittlung bei der Bestellung von Mitgliedern der Unternehmensleitung nach § 31 Abs. 3 MitbestG.

Überblick über ausgewählte Ausschüsse

Bilanz- bzw. Prüfungsausschuss

- Nach der Abschlussprüfer-Richtlinie verpflichtender Ausschuss für Unternehmen von öffentlichem Interesse (zu denen börsennotierte Gesellschaften, Kreditinstitute und Versicherungen gehören). Dem Ausschuss sollen folgende Aufgaben übertragen werden:
 - vorbereitende Prüfung des Jahres- und des Konzernabschlusses nebst Lageberichte in Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer und Berichterstattung an den Aufsichtsrat über die Prüfungsergebnisse als Grundlage für die Beratung und Beschlussfassung des Aufsichtsrats nach § 171 Abs. 1 AktG sowie für den Vorschlag über die Gewinnverwendung;
 - Vorschlag für den auf die Abschlussprüfung bezogenen Teil des Berichts des Aufsichtsrats an die Haupt- und Gesellschafterversammlung nach § 171 Abs. 2 AktG;
 - Durchsicht der Zwischenberichte;
 - Überprüfung der internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme;
 - Vorbereitung des Vorschlags an die Haupt- und Gesellschafterversammlung für die Bestellung des Abschlussprüfers sowie Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer (Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, Honorarvereinbarung), Überwachung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und die Zusammenarbeit mit diesem;
 - ggf. Zustimmung zu Aufträgen über alle anderen Prüfungsleistungen und nicht prüfungsnahen Dienstleistungen an den Abschlussprüfer;
 - Überwachung der Effizienz der Internen Revision und der Beschwerdestelle für Mitarbeiter (Whistleblowing).

Präsidialausschuss

- Der Präsidialausschuss (Aufsichtsratspräsidium) dient gewöhnlich dazu, den Aufsichtsratsvorsitzenden bei seinen Aufgaben, wie z. B. bei der Sitzungsvorbereitung und Koordinierung der Aufsichtsratsarbeit zu unterstützen, Eilschlüsse zu fassen und dauerhaften Kontakt zum Vorstand zu halten.
- Teilweise werden dem Präsidialausschuss aber auch die Personalaufgaben der Geschäftsleitung betreffend zugewiesen.
- Zudem kann der Präsidialausschuss zuständig sein für die Überprüfung, Offenlegung und Behandlung von Interessenkonflikten bei Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsmitgliedern.
- Präsidialausschüsse sind in der Regel paritätisch besetzt; der Aufsichtsratsvorsitzende und seine Stellvertreter sind geborene Mitglieder.

Vergütungs- oder Personalausschuss

- Der Vergütungs- oder Personalausschuss befasst sich mit Vergütungsfragen und Fragen der Bestellung und Entlassung von Mitgliedern der Geschäftsleitung.
- Dazu gehören: die Bestellung und Entlassung von Mitgliedern der Geschäftsleitung, eine langfristige Nachfolgeplanung, die Überprüfung von Struktur, Größe und Zusammensetzung von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat sowie der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitglieder der Geschäftsleitung.
- Bei der Vergütung hat sich der Ausschuss mit dem Vergütungssystem für die Geschäftsleitung zu befassen und hierzu Empfehlungen an das Plenum auszusprechen. Dies gilt mit Blick auf individuelle Vergütungsvereinbarungen, generelle Vergütungsfragen bei den Organen, z. B. die Auflage von Optionsprogrammen oder die Offenlegung der vergütungsbezogenen Informationen, aber auch die Anfertigung von Musterverträgen.
- Nach der EU-Empfehlung sollen die Fragenkomplexe Bestellung und Abberufung einerseits und Vergütung andererseits zwei verschiedenen Ausschüssen übertragen werden: einem Nominierungsausschuss und einem Vergütungsausschuss.

Aufgabendelegation und ihre Grenzen

Nach Art der Aufgabendelegation werden beschließende und beratende Ausschüsse unterschieden: Beschließende Ausschüsse nehmen Aufgaben anstelle des Aufsichtsratsplenums wahr; sie haben Entscheidungskompetenz. Eine solche Delegation ist nur eingeschränkt zulässig; sie wird zwingend beschränkt durch den Plenarvorbehalt in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG. Vorbereitende Ausschüsse haben keine Entscheidungskompetenzen; sie sammeln Informationen und bereiten dem Plenum – in Vorbereitung auf die Beschlussfassung – die Entscheidungsgrundlagen auf. Zumeist enthält der an einen Ausschuss übertragene Aufgabenkatalog beide Formen der Delegation, und zwar Aufgaben zur Vorbereitung einer Plenarentscheidung und zur endgültigen Erledigung. Auch Fragen der Selbstorganisation des Aufsichtsrats sind zwingend dem Plenum vorbehalten. Daneben besteht weder ein allgemeines Delegationsverbot für wichtige Aufgaben, noch kann der Aufsichtsrat seine allgemeine Überwachungsaufgabe (§ 111 Abs. 1 AktG) an einen Ausschuss delegieren.

Funktionale Einteilung

**Aufsichtsrat als Herr
des Verfahrens**

Der Gesamtaufwichtsrat bleibt immer Herr des Verfahrens; dies gilt sowohl für die Ein- und Besetzung von Ausschüssen als auch für die Aufgabendelegation. Er kann eine an einen Ausschuss übertragene Aufgabe jederzeit wieder an sich ziehen. Der Ausschuss muss indes auf den Willen des Plenums Rücksicht nehmen und diesem die Möglichkeit einer Entscheidung überlassen, wenn Widersprüche zwischen den Mehrheiten im Ausschuss und im Plenum bestehen. Gleichwohl bleibt der Aufsichtsrat für die in seinem Kompetenzbereich erlassenen Beschlüsse voll verantwortlich.

Allgemeines**Einsetzung und Besetzung von Ausschüssen**

Über die Ein- und Besetzung von Ausschüssen entscheidet der Aufsichtsrat eigenverantwortlich (Ausnahme: Vermittlungs- und Beteiligungsausschuss). Die Satzung oder Geschäftsordnung kann die Bildung und Besetzung von Ausschüssen weder vorschreiben noch verbieten, es sei denn, dem Aufsichtsrat wird eine zusätzliche Aufgabe allein und ausschließlich durch die Satzung übertragen. Der Aufsichtsrat setzt einen Ausschuss durch seine Geschäftsordnung oder durch Beschluss ein. Beides bedarf einer einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen; dies ist in mitbestimmten Gesellschaften zwingend (§ 29 MitbestG); Abweichungen in der Satzung sind unzulässig.

Zusammensetzung

Die Zusammensetzung von Ausschüssen ist grundsätzlich gesetzlich nicht geregelt. Indes wird erst bei zwei Personen von einem Ausschuss gesprochen werden können. Beschließende Ausschüsse müssen nach dem BGH aus mindestens drei Mitgliedern bestehen. Auch können nur Mitglieder des Aufsichtsrats Mitglieder eines Ausschusses sein (§ 107 Abs. 3 Satz 1 AktG: „aus seiner Mitte“). Arbeitnehmerinteressen sind (zumindest) bei der Besetzung von paritätisch mitbestimmten Aufsichtsräten zu berücksichtigen. Besonderheiten gelten für den Prüfungsausschuss: Nach Tz. 5.2 DCGK *sollte* dessen Vorsitzender weder ein ehemaliges Vorstandsmitglied noch der Aufsichtsratsvorsitzende der Gesellschaft sein. Die Satzung darf – wegen der Organisationsautonomie des Aufsichtsrats – keine Regelung hierzu treffen, auch nicht eine bestimmte Person als Ausschussmitglied vorsehen.

Qualifikation

Für die Auswahl von Ausschussmitgliedern gilt zuvörderst das Eignungsprinzip. Gründliche Fach- und Spezialkenntnisse sind für die Ausschussarbeit unabdingbar – besonders beim Prüfungsausschuss. Deshalb empfiehlt der DCGK in Tz. 5.3.2, der Prüfungsausschussvorsitzende solle über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren verfügen. Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, die Besetzung regelmäßig zu überprüfen und zu achten, dass sich beispielsweise die Mitglieder des Prüfungsausschusses fortbilden.

Unabhängigkeit

Das Gesetz kennt keine besonderen Unabhängigkeitsanforderungen für Ausschüsse; es gelten die Vorschriften (§§ 114 f. AktG) und Kodexanforderungen (Tz. 5.4.2 bis 5.4.4 sowie Tz. 5.5) für Aufsichtsratsmitglieder. Nach der EU-Empfehlung sollen Ausschüsse gerade eine unabhängige Überwachung in Schlüsselbereichen gewährleisten; deswegen sollen Nominierungs-, Vergütungs- und Prüfungsausschuss mehrheitlich mit unabhängigen Vertretern besetzt sein. Der Begriff der Unabhängigkeit wird in der EU-Empfehlung zwar definiert, die Ausgestaltung der Einzelaspekte aber den Mitgliedstaaten überlassen; deshalb hat jüngst auch der DCGK seine Standards über die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern angepasst.

Die Amtszeit im Ausschuss wird gewöhnlich mit der Wahl bestimmt; andernfalls ist das Aufsichtsratsmitglied für die Dauer seiner laufenden Amtsperiode im Aufsichtsrat

rat gewählt. Eine automatische Verlängerung nach seiner Wiederwahl als Aufsichtsratsmitglied erfolgt indes nicht; eine Neuwahl ist erforderlich. Personelle Veränderungen schaden weder dem Bestand des Ausschusses noch seiner Besetzung. Gewöhnlich findet eine Ersatzwahl für das ausgeschiedene Mitglied statt. Der Ausschuss wird handlungsunfähig, wenn seine Mitgliederzahl unter zwei Mitglieder (bzw. unter drei bei beschließenden Ausschüssen) sinkt (§ 108 Abs. 2 Satz 3 AktG analog).

Ausscheiden und Wiederwahl

Binnenorganisation von Ausschüssen und ihre Informationsordnung

Die Arbeitsweise von Aufsichtsratsausschüssen ist in § 108 Abs. 3, 4, § 109 AktG geregelt. Die Satzung kann Weiteres normieren, soweit sie nicht in die Entscheidungsfreiheit des Aufsichtsrats eingreift. Enthält die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder des Ausschusses keine Regelung, finden überwiegend die Vorschriften für den Aufsichtsrat, etwa zur Einberufung, Anwendung.

Der Ausschuss kann sich wie ein Aufsichtsrat organisieren und einen Vorsitzenden wählen. Die Wahl obliegt, wenn der Aufsichtsrat dies nicht übernimmt, den Ausschussmitgliedern. Der Ausschussvorsitzende hat eine ähnliche Koordinationsfunktion wie sie dem Aufsichtsratsvorsitzenden mit Blick auf den Gesamtaufichtsrat zukommt. Er beruft die Ausschuss-Sitzungen ein, leitet diese und berichtet dem Plenum. Auch wird er engen Kontakt zum Aufsichtsratsvorsitzenden halten. Ist der Ausschussvorsitzende verhindert, muss er für die von ihm zu verrichtenden Tätigkeiten einen Stellvertreter bestimmen. Die feste Verankerung eines Stellvertreters ist zugunsten flacher Organisationsstrukturen meist nicht zu empfehlen.

Ausschussvorsitz

Zur Teilnahme an Ausschuss-Sitzungen ist jedes Aufsichtsratsmitglied berechtigt (§ 109 Abs. 2 AktG). Die ausschussexternen Aufsichtsratsmitglieder sind deshalb über die Sitzungstermine zu informieren und – auf Wunsch – einzuladen; sie haben ein Rede-, aber kein Abstimmungsrecht. Damit verbunden ist die Befugnis zur Einsicht aller Unterlagen, die Grundlage für die entsprechende Sitzung sind. Allein der Aufsichtsrats- (nicht der Ausschuss-)Vorsitzende kann externen Aufsichtsratsmitgliedern unter Wahrung des Gleichbehandlungsgebots die Teilnahme untersagen. Mit dem Teilnahmeverbot entfällt auch das Einsichtsrecht. Das Verbot kann einzelne, aber auch generell alle Sitzungen eines Ausschusses umfassen, ebenso wie es alle ausschussexternen Aufsichtsratsmitglieder oder nur einzelne einbeziehen kann. Bestehen mehrere Ausschüsse, ist es aber unzulässig, ein Teilnahmeverbot für alle Ausschüsse auszusprechen. Das Teilnahmeverbot für einzelne oder alle externen Aufsichtsratsmitglieder kann durch das Plenum wiederhergestellt werden. Für die Teilnahme Dritter gilt § 109 Abs. 1 (Sachverständige) und Abs. 3 AktG (Vertreter) entsprechend.

Teilnahmerechte ausschussexterner Aufsichtsratsmitglieder

Ein Ausschuss ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder, aus denen er besteht, bei beschließenden Ausschüssen drei Mitglieder (arg. § 108 Abs. 2 Satz 3 AktG) – an der Beschlussfassung teilnehmen (§§ 108 Abs. 2 Satz 2 AktG, 28 Abs. 1 MitbestG); Satzung oder Geschäftsordnung können abweichende Vorschriften treffen. Die Art der Beschlussfassung richtet sich meist nach der des Aufsichtsratsplenums: Es genügt die Mehrheit der abgegebenen Stimmen; Verschärfungen kann allein der Aufsichtsrat beschließen. Dem Ausschussvorsitzenden steht per Gesetz kein Zweitstimmrecht zu; es kann ihm aber durch Satzung, Geschäftsordnung oder Aufsichtsratsbeschluss eingeräumt werden. Für schriftliche Stimmabgaben oder andere vergleichbare Formen der Beschlussfassung gelten die Vorschriften des Aufsichtsrats. Die von den Sitzungen und Beschlussfassungen gefertigten Nieder-

Beschlussfassung im Ausschuss

schriften sind jedem Ausschussmitglied, aber auch dem Aufsichtsratsvorsitzenden in Kopie auszuhändigen. Die übrigen Aufsichtsratsmitglieder erhalten das Protokoll, sofern sie dies verlangen und ihre Teilnahme nicht ausgeschlossen war.

Informationspflichten der Geschäftsleitung

Zur sachgerechten Aufgabenwahrnehmung ist ein Ausschuss ebenso wie das Plenum auf Informationen durch die Geschäftsleitung angewiesen. Deshalb haben der Ausschuss und seine Mitglieder das Recht, über alle Angelegenheiten aus dem Aufgabenbereich des Ausschusses informiert zu werden (vgl. § 90 Abs. 3 AktG); die Geschäftsleitung ist entsprechend über die Aufgabendelegation in den Ausschuss zu unterrichten. Die Geschäftsleitung wird den Ausschuss-Sitzungen mündlich berichten und schriftliche Berichte an den Ausschuss bzw. dessen Vorsitzenden übergeben. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden ist davon eine Abschrift zuzuleiten; überhaupt sollte der Aufsichtsratsvorsitzende von der gesamten Korrespondenz sowie von den Protokollen eine Abschrift erhalten, um seine Koordinationsaufgabe im Aufsichtsrat wahrnehmen zu können. Eine Ad-hoc-Berichterstattung der Geschäftsleitung nach § 90 Abs. 1 Satz 3 AktG an den Aufsichtsratsvorsitzenden bleibt von der Ausschussbildung unberührt. Ein unmittelbares Einsichts- und Prüfungsrecht in alle Geschäftsbücher aus § 111 Abs. 2 AktG steht einem Ausschuss nicht zu; das Plenum kann ihn jedoch zur Ausübung dieser Rechte generell oder für den Einzelfall ermächtigen. Bei Bedarf kann der Ausschuss auch den Rat sachverständiger Dritter einholen; dies sollte – wegen der Kostentragungspflicht der Gesellschaft – mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden abgestimmt werden.

Information des Plenums durch den Ausschuss

Ausschüsse, d. h. deren Vorsitzende (arg. Tz. 5.3.1. DCGK a. E.), haben dem Plenum regelmäßig über ihre Arbeit zu berichten (§ 107 Abs. 3 AktG). Dies folgt bei vorbereitenden Ausschüssen aus der beim Plenum verbleibenden Entscheidungshoheit, im Übrigen aus der Überwachungspflicht des Plenums gegenüber den Ausschüssen. Ausreichend ist ein zusammenfassender mündlicher Bericht; Detailinformationen sind nur auf Verlangen einer Plenumsmehrheit zu geben oder wenn der Ausschuss dies für notwendig erachtet. Beschließende Ausschüsse haben über ihre Beschlussfassungen einschließlich Begründung zu berichten. Vorbereitende Ausschüsse haben mit einem eigenen, möglichst schriftlichen Bericht dafür zu sorgen, dass das Plenum die für seine Entscheidung erforderlichen Informationen rechtzeitig in Händen hält. Zudem ist über die mündlichen Berichte der Geschäftsleitung zu informieren; schriftliche sind dem Plenum weiterzuleiten.

Differenzierte Sorgfaltpflichten und Vergütung

Für alle Aufsichtsratsmitglieder gilt grundsätzlich ein einheitlicher Sorgfaltsmaßstab. Jedoch bedarf es einer Differenzierung, wenn der Aufsichtsrat seine Überwachungsaufgabe durch Ausschüsse organisiert. Ausschussmitglieder übernehmen dann eine gesteigerte Verantwortung; von ihnen werden besondere Kenntnisse und Fähigkeiten verlangt. Dieser Intensivierung des Pflichtenmaßstabs für Ausschussmitglieder steht eine veränderte Sorgfalt bei den ausschusseexternen Aufsichtsratsmitgliedern gegenüber. Sie tragen zwar bei Plenarentscheidungen die gleiche Sorgfaltsverantwortung wie Ausschussmitglieder, können sich aber auf die Vorarbeiten des Ausschusses, wie z. B. die Vorlagen des Prüfungsausschusses zur Bilanzsitzung des Aufsichtsrats, verlassen; sie müssen sich nur überzeugen, dass die Ausschüsse ordnungsgemäß zusammengesetzt sind und sorgfältig arbeiten (sog. Auswahl- und Organisationspflicht). Erst wenn Anzeichen unzulänglicher Ausschussarbeit zu Tage treten, wird das Plenum verschärfte Kontrollmaßnahmen ergreifen und ggf. die Arbeiten wieder an sich ziehen müssen. Der Aufsichtsratsvorsitz und die Mitgliedschaft und der Vorsitz in einem Ausschuss sollen sich nicht nur in einem Mehr an Verantwortung, sondern – so Tz. 5.4.5 DCGK – auch in der Vergütung widerspiegeln.

Effizienzprüfung

Und schließlich gehört zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit die regelmäßige Überprüfung, ob sich die eingerichtete Binnenorganisation und das selbst gesetzte Regelwerk in der Praxis bewährt haben und von den Aufsichtsräten auch angewendet werden, die individuelle Binnenorganisation mithin zu einer sachgerechten Überwachungsarbeit beiträgt (sog. Effizienzprüfung). Der Aufsichtsrat soll gemäß Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (Tz. 5.6) regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen. Die Wirksamkeit der Tätigkeit eines Aufsichtsrats drückt sich in der Erfüllung seiner Aufgaben aus, die vordringlich in der Überwachung der Geschäftsführung bestehen (§ 111 Abs. 1 AktG). Die Effizienzprüfung darf ihr Augenmerk nicht nur auf das Plenum richten, sondern sollte auch die Ausschüsse mit einbeziehen. Je mehr Überwachungsarbeit in Ausschüsse verlagert wird, umso entscheidender ist vor allem deren Effizienz für das gesamte Plenum. Ebenso wie die *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* sieht auch die EU-Empfehlung solche Selbstbeurteilungen vor, über deren Ergebnis und Folgemaßnahmen ebenso wie über die Ausschussaufgaben, Entscheidungsbefugnisse und die Ausschussbesetzung künftig in einem sog. Corporate-Governance-Statement – freilich nur von börsennotierten Gesellschaften – zu veröffentlichen ist. Bislang kennt das deutsche Recht nur den Bericht des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung, in welchem auch mitzuteilen ist, welche Ausschüsse gebildet worden sind und wie viele Sitzungen stattgefunden haben (§ 171 Abs. 2 Satz 2 HS 2. AktG).

Faktische und rechtliche Notwendigkeit

Anerkannt sind heute zwei Formen der Evaluierung: einerseits die Fremdevaluierung durch externe Berater, die Interviews, Workshops etc. einsetzen, andererseits die Selbstevaluierung, die vom Aufsichtsrat selbst, z. B. mit Hilfe einer vorher abgestimmten Scorecard, vorgenommen wird. Zu Beginn ist der Selbstevaluierung, insbesondere aus Kostengründen, der Vorzug zu geben. Die Selbstevaluierung kann in einer speziell dazu einberufenen Sitzung des Aufsichtsrats unter Leitung des Vorsitzenden oder eines externen Moderators gemeinsam durchgeführt werden. Dabei werden die Themenbereiche diskutiert und eine gemeinsame Bewertung der einzelnen Fragestellungen der Scorecard gefunden. Eine andere Vorgehensweise der Selbstevaluierung stellt die individuelle Bearbeitung einer vorher vom Aufsichtsrat verabschiedeten Scorecard dar, die sodann anonymisiert in eine Gesamtauswertung einfließt. Anschließend werden die Ergebnisse der Auswertung als Evaluierungsergebnis im Gesamtaufichtsrat diskutiert. Das Evaluierungsergebnis spiegelt die Effizienz der Arbeit eines Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse und zeigt dem Vorsitzenden, in welchen Bereichen Verbesserungen notwendig sind. Ferner besteht die Möglichkeit für den Gesamtaufichtsrat, sich – bei entsprechender Selbstevaluierung der Ausschussmitglieder für ihre Tätigkeit im jeweiligen Ausschuss – über die Effizienz der Arbeit seiner Ausschüsse zu unterrichten. In der Berichterstattung des Aufsichtsrats an die Anteilseigner (etwa auch an das Beteiligungsmanagement einer Gebietskörperschaft) sollte das Ergebnis der Evaluierung hinreichend detailliert dargestellt werden, damit sich diese ein eigenes Bild von der Effizienz der Arbeit des Aufsichtsrats verschaffen können. ■

Formen der Evaluierung