

2 GRUNDLAGEN: DAS AUFSICHTSRATSAMT IM RAHMEN VERSCHIEDENER GOVERNANCE-SYSTEME

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen der Aufsichtsrats Tätigkeit. Dafür wird nach einer kurzen Definition des Begriffs Corporate Governance (Abschnitt 2.1) die Funktion eines Aufsichtsrats innerhalb des in Deutschland vorherrschenden dualistischen Vorstand/Aufsichtsrat-Systems inklusive der dort relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt (Abschnitt 2.2). Als Abgrenzung hierzu wird das international stärker verbreitete anglo-amerikanische Corporate Governance-System beschrieben, in dem die Leitungs- und Kontrollaufgabe nur einem Organ zugewiesen wird (Abschnitt 2.3). Im Anschluss sollen beide Systeme einem direkten Vergleich sowie einer kritischen Beurteilung unterzogen werden (Abschnitt 2.4). Abschließend dient ein Résumé der überblickartigen Zusammenfassung dieses Kapitels (Abschnitt 2.5).

2.1 DEFINITION DER CORPORATE GOVERNANCE

Der Begriff Corporate Governance hat seinen Ursprung im anglo-amerikanischen Bereich und wird dabei beispielsweise wie folgt definiert (Shleifer/Vishny 1997, S.737):

„Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“

Im Vordergrund scheinen hier insbesondere die Interessen derjenigen Personen zu stehen, die einem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, also in erster Linie Eigenkapitalgeber (z.B. Aktionäre) sowie Fremdkapitalgeber (z.B. Banken). Wirft man dagegen einen Blick in die deutschsprachige Literatur, findet sich eine etwas weitergehende Begriffsdefinition. Danach wird Corporate Governance verstanden als (Witt 2001, S.85):

„Leitung und Kontrolle in einem Unternehmen mit dem Ziel des Interessenausgleichs zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen (Eigenkapitalgeber, Manager, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Öffentlichkeit).“

Beiden Definitionen gemein scheint zumindest die Sichtweise, dass es die Aufgabe von Corporate Governance sei, die Interessen einer oder mehrerer am Unternehmensgeschehen beteiligter Gruppen zu schützen. Die Unterschiede zwischen der deutschen und der anglo-amerikanischen Sichtweise lässt sich möglicherweise mit den in beiden Regionen voneinander abweichenden Rollen des Kapitalmarkts erklären. Die im Vergleich zu Deutschland stärker entwickelten britischen oder US-amerikanischen Kapitalmärkte zeichnen sich beide durch eine größere Dominanz von institutionellen Investoren aus. Während sich in Großbritannien etwa die Hälfte der Aktien aller an der London Stock Exchange gelisteten Unternehmen im Besitz von Versicherungen, Pensions- und Investmentfonds befinden, gilt dies in Deutschland nur für 17% der gelisteten Unternehmen (DAI-Factbook 2007). Hierzulande scheint eher eine Verflechtungsstruktur bei den großen Aktiengesellschaften charakteristisch zu sein, was von einigen Beobachtern mit dem Begriff „Deutschland AG“ tituiert wird (vgl. Adams 1994).

Aus dieser unterschiedlichen Aktionärsstruktur könnte man schlussfolgern, dass die Hauptaktionäre deutscher Unternehmen sich eher als langfristige strategische Eigentümer betrachten, wohingegen sich anglo-amerikanische Investoren an kurzfristigen und primär am Aktienkurs ausgerichteten Unternehmenszielen orientieren (vgl. Jürgens et al. 2000). Darüber hinaus ist beispielsweise der britische Kapitalmarkt deutlich größer und liquider als in Deutschland: Eine insgesamt höhere Anzahl an Aktionären und gelisteten Unternehmen, ein deutlich größerer Streubesitz sowie eine signifikant höhere Marktkapitalisierung aller Unternehmen sind dabei seine bemerkenswertesten Eigenschaften (vgl. Witt 2003; Lentfer 2005, DAI-Factbook 2007).

Eine der Hauptursachen für die genannten Unterschiede dürfte neben einer möglicherweise unterschiedlichen Kultur in einem strukturellen Merkmal begründet

sein. Während das System der Altersvorsorge in Deutschland primär auf dem Umlageverfahren basiert, ist sowohl in Großbritannien als auch den USA ein kapitalgedecktes Verfahren vorherrschend. Dies wiederum führt dazu, dass Privatpersonen einen vergleichsweise größeren Teil ihrer finanziellen Mittel in Pensions- oder Investmentfonds investieren, um für ihre Absicherung im Rentenalter vorzusorgen (vgl. Mann 2003; Witt 2003). Folgerichtig überrascht es nicht, dass im anglo-amerikanischen Corporate Governance-System der Schutz der Interessen der Kapitalgeber ausgeprägter ist als im deutschen System.

Da sich diese Arbeit nicht weitergehend mit der Gruppe der Aktionäre beschäftigen wird, sondern vielmehr die Frage nach der Motivation von Aufsichtsräten zu beantworten versucht, wird im Folgenden auf einer weiter gefassten Definition des Begriffs Corporate Governance aufgebaut. Die Auffassung von MONKS und MINOW (1996), die diesen Begriff als

„relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations“

definieren, erscheint daher als zweckmäßig.

2.2 DAS DUALISTISCHE VORSTANDS-/AUFSICHTSRATSSYSTEM

2.2.1 Der Aufsichtsrat im dualistischen System

Die Unternehmensverfassungen deutscher Aktiengesellschaften sehen eine institutionelle Trennung zwischen der Unternehmensleitung und –kontrolle vor. Während der Vorstand mit der Führung der Geschäfte beauftragt wird, obliegt es dem Aufsichtsrat die Geschäftsführung des Vorstands zu überwachen (vgl. Bleicher et al. 1989; Scheffler 1995; Baums 1995). Dieser dualistische Charakter lässt sich neben Deutschland außerdem in Österreich, den Niederlanden, einer Minderheit der französischen Unternehmen sowie in einigen osteuropäischen Staaten vorfinden (vgl. Lutter 1995). Das dualistische System zeichnet

sich vor allem dadurch aus, dass es zu keiner personellen Verflechtung von Vorstand und Aufsichtsrat kommen darf (vgl. Theisen 1995). Als drittes Organ existiert die Hauptversammlung der Aktionäre, deren Aufgabe unter anderem in der Wahl des Aufsichtsrats besteht (vgl. Witt 2003).

Der Vorstand wiederum leitet das Unternehmen ebenso eigenverantwortlich und unabhängig von den Weisungen des Aufsichtsrats. Er ist hauptverantwortlich für die Strategie des Unternehmens, sorgt für die Einberufung der Hauptversammlung und repräsentiert das Unternehmen gegenüber Dritten (vgl. Böckli 2003). Vorstandsmitglieder können nur aus einem wichtigen Grund abberufen werden, was zusätzlich zu einer starken Stellung innerhalb des dualistischen Governance-Systems beiträgt (vgl. Kuck 2006). Obwohl vom Aufsichtsrat ein Vorstandsvorsitzender bestimmt wird, ist dieser jedoch gegenüber seinen Vorstandskollegen nicht weisungsbefugt. Vielmehr gilt innerhalb des Vorstands das Kollegialprinzip im Sinne einer Gesamtverantwortung (vgl. Lentfer 2005; Kostyuk 2003; §77 I AktG).

Der Aufsichtsrat hingegen soll im Wesentlichen die ordnungsgemäße Leitung des Unternehmens durch den Vorstand kontrollieren. Als zentrale Aufgaben werden dabei die Bestellung und Abberufung des Vorstands sowie die Entscheidung über dessen Entlohnung angesehen. Darüber hinaus muss er bestimmten – in der Satzung definierten – Geschäftsereignissen zustimmen (sog. zustimmungspflichtige Geschäfte²). Als letztes fungiert er als Berater des Vorstands in für das Unternehmen wesentlichen Geschäftsentscheidungen (vgl. Bleicher 1987; Bleicher et al. 1989). Bei der Ausübung seiner Tätigkeit soll sein Fokus – entgegen dem anglo-amerikanischen Board-Modell – nicht ausschließlich auf der Berücksichtigung der Aktionärsinteressen liegen. Vielmehr ist er dem „Unternehmensinteresse“ verpflichtet (vgl. Semler 1999), d.h. der Aufsichtsrat muss sich neben den Eigentümern mit zusätzlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie beispielsweise Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Fremdkapitalgebern, dem Staat oder der Gesellschaft beschäftigen (vgl. Seele 2007). Die

² Vgl. hierzu §111 Abs. 4 AktG.

Arbeitnehmer nehmen in dieser Hinsicht eine besondere Rolle ein. Abhängig von der Unternehmensgröße und den geltenden gesetzlichen Regelungen³ kann der Aufsichtsrat bis zu 50% aus Arbeitnehmervertretern bestehen. In der Tendenz führt das zu vergleichsweise großen Gremien von bis zu 21 Personen (vgl. Witt 2003; Neubürger 2003).

Aufsichtsräte werden in der Regel für eine Zeit von fünf Jahren gewählt und können – sofern sie die satzungsgemäße Altersgrenze nicht überschreiten –, unbegrenzt wiedergewählt werden (§102 Abs. 1 AktG sowie Bernhardt 1995; Hüffer 2006). Grundsätzlich kann eine Person auf unterschiedlichen Wegen in einen Aufsichtsrat gewählt werden, wobei in Bezug auf das Nominierungsverfahren nur wenige formale Anforderungen bestehen. Zum einen besteht die Möglichkeit zur Wahl durch die Hauptversammlung (§100 Abs. 1 AktG). Dafür muss der amtierende Aufsichtsrat den Aktionären entsprechende personelle Vorschläge unterbreiten (§124 Abs. 3 AktG). Jedoch ist die Hauptversammlung nicht zwingend an diese Vorschläge gebunden und kann gegebenenfalls eigene Kandidaten vorschlagen, die – sofern sie die Voraussetzungen an ihre Qualifikation erfüllen – mit einfacher Mehrheit ins Amt zu wählen sind (§§127, 122 Abs. 2 AktG). Zum anderen besteht für Großaktionäre die Möglichkeit, eine bestimmte Anzahl von Vertretern gemäß ihres Aktienanteils in den Aufsichtsrat zu entsenden (§101 Abs. 2 AktG sowie Lutter/Krieger 2008). Im Hinblick auf diese geringen Anforderungen in Bezug auf das Nominierungsverfahren verfügt der amtierende Aufsichtsrat über ein hohes Einflusspotential bei der Wahl zukünftiger Aufsichtsratsmitglieder (vgl. Lutter 2003; Roth/Wöhrle 2004). Um den Nominierungsprozess transparenter zu gestalten und die Wahrscheinlichkeit der Bestellung hochqualifizierter Kandidaten zu erhöhen, wurde die Einführung eines ausschließlich aus Anteilseignervertretern bestehenden Nominierungsausschusses als explizite Empfehlung im Jahr 2007 in den Deutschen Corporate Governance Kodex⁴ aufgenommen (Ziffer 5.3.3 des DCGK; Ringleb et al.

³ Zu beachten sind hier die Montan-Mitbestimmungsgesetze von 1951, 1956 und 1976 sowie das Drittelmitbestimmungsgesetz von 1976. Vgl. hierzu außerdem Theisen (2000) sowie Scheffler (2005).

⁴ Siehe den folgenden Abschnitt dieses Kapitels für nähere Ausführungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

2010). Die Tatsache, dass mittlerweile eine breite Mehrheit der großen börsennotierten Unternehmen einen solchen Ausschuss eingerichtet hat (vgl. von Werder/Talaulicar 2010), ist ein Beleg für die hohe praktische Bedeutung, die der Ausschuss bei der Nominierung neuer Aufsichtsratsmitglieder einnimmt.

In Bezug auf das Rollenverständnis von Aufsichtsräten gibt es unter Experten eine mittlerweile veränderte Auffassung. Während vor allem die juristische Mandatsauffassung der eines Nebenamts zu entsprechen scheint (vgl. Bernhardt 1995), wird in den letzten Jahren verstärkt registriert, dass sich die Anforderungen an die Aufsichtsrats Tätigkeit deutlich erhöht haben und somit eine Professionalisierung erforderlich sei (vgl. Claussen/Bröcker 2000; Filbert/Kramarsch 2007; Potthoff 1995; Theisen 2003). Folglich wird der Ruf nach einer ebenso professionalisierten – und damit in der Regel höheren – Aufsichtsratsvergütung immer lauter (vgl. z.B. Semler 1999). Dabei wird insbesondere argumentiert, die derzeitige Aufsichtsratsvergütung stünde in keinem vernünftigen ökonomischen Verhältnis zur fachlichen und persönlichen Qualifikation der Mandatsträger, dem durch das Mandat entstehenden Haftungsrisiko sowie der teilweise hohen Arbeitsbelastung (vgl. Theisen 1999; 2003). In der Annahme die Vergütung stünde in einem unmittelbaren Zusammenhang zur Motivation von Aufsichtsräten, sollte man durch eine erfolgsorientierte Bezahlung verstärkt extrinsische Motivationsanreize setzen (vgl. Hartmann 2003; Theisen 2003). Alternativ wird vorgeschlagen, die Aufsichtsratsvergütung über die Verwendung entsprechender Stundenhonorare an das Vergütungsniveau von Anwälten, Notaren oder Unternehmensberatern anzugleichen (vgl. Malik 2002; Thümmel 2007).

In seiner umfangreichen Studie zur Aufsichtsratsarbeit bei börsennotierten Unternehmen in Deutschland hat GERUM hinsichtlich der Vergütung zum einen festgestellt, dass die fixen Vergütungsbestandteile deutlich überwiegen. Andererseits fokussiert sich die variable Vergütungskomponente primär auf kurzfristig ausgerichtete Unternehmensziele (vgl. Gerum 2007).

2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen im dualistischen System

Die wesentlichen Regelungen, Normierungen und Empfehlungen finden sich im Aktiengesetz (AktG) sowie im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Über §161 AktG sind beide insoweit miteinander verbunden, als dass Unternehmen verpflichtet sind, über die Einhaltung der verschiedenen Empfehlungen und Anregungen des Kodex Auskunft zu erteilen. Nach einigen Unternehmens- und Bilanzskandalen richtete der Gesetzgeber durch das seit 1998 geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) den Fokus auf die Modernisierung des deutschen Aktienrechts. Dabei wollte man die Unternehmen dazu anregen, (ausländischen) Investoren mehr Aufmerksamkeit zu widmen und ihnen besser verständliche und transparentere Informationen zur Verfügung zu stellen, da insbesondere Vertreter der angloamerikanischen Finanzwelt an übersichtlichen Corporate Governance-Regeln für den deutschsprachigen Raum interessiert schienen (vgl. Lutter 2003). Aus diesem Grund beauftragte die Bundesregierung eine Expertenkommission unter dem Vorsitz des Rechtsprofessors THEODOR BAUMS, deren zentrale Empfehlung in der Erarbeitung eines Kodex bestand (vgl. Baums 2001). Ein solcher Kodex entstand letztlich unter der Federführung einer weiteren Regierungskommission, die vom damaligen Vorstandsvorsitzenden der ThyssenKrupp AG, GERHARD CROMME, geleitet wurde. Dieser Kodex beinhaltet dabei einerseits die Darstellung des geltenden deutschen Aktienrechts. Darüber hinaus gibt er sogenannte Empfehlungen und Anregungen, wobei erstgenannte insoweit verbindlich sind, als dass eine Nichtbeachtung im Geschäftsbericht erwähnt werden muss. Die potentielle Nichtbeachtung der letzteren muss dagegen nicht öffentlich gemacht werden (vgl. Theisen 2007).

Zu der für diese Arbeit relevanten Vergütung von Aufsichtsräten finden sich sowohl im Aktiengesetz als auch im Kodex entsprechende Regelungen. Das Aktiengesetz bleibt in seinen Bestimmungen allerdings sehr allgemein, indem es auf konkrete Aussagen zur Höhe und Ausgestaltung der Aufsichtsratsvergütung vollständig verzichtet (§113 Abs.1 AktG). Die Vergütung solle lediglich in einem angemessenen Verhältnis zu der übertragenen Aufgabe stehen (§113 Abs.1 S.2). Der Gesetzestext wird von Experten allerdings dahingehend interpretiert,

dass Aufsichtsräten grundsätzlich dieselben Formen der Vergütung zugestanden werden können wie den Vorstandsmitgliedern einer Aktiengesellschaft (vgl. Mäger 1999).

Der Deutsche Corporate Kodex ist in seinen Aussagen hinsichtlich der Aufsichtsratsvergütung konkreter. Neben der individuellen Ausweisung im Geschäftsbericht des Unternehmens wird beispielsweise explizit empfohlen, die Vergütung in einen fixen und einen variablen Anteil aufzuspalten, wobei der variable Anteil an den Unternehmenserfolg zu koppeln sei (Ziffer 5.4.7. des DCGK). Während für zusätzliche Funktionen im Aufsichtsrat, wie beispielsweise den Vorsitz oder die Mitgliedschaft in einem Ausschuss, auch eine zusätzliche Vergütung erfolgen darf, ist eine personelle Differenzierung bei der Bezahlung grundsätzlich verboten (vgl. Semler 1999).

2.3 DAS MONISTISCHE BOARD-SYSTEM

2.3.1 Die Stellung des Aufsichtsrats im monistischen System

Im Gegensatz zum dualistischen System in Deutschland kennt das anglo-amerikanische board-System keine institutionelle Trennung der beiden Aufgaben Leitung und Kontrolle. Als Organe existieren lediglich das Board of Directors sowie das Shareholder Meeting (vgl. Hartmann 2003). Dieses eingliedrige System der Unternehmensführung ist das weltweit – insbesondere in angelsächsischen Ländern – überwiegend anzutreffende Corporate Governance-System (vgl. Schmidt 2001).

Das Board besteht aus sogenannten Executive Directors (auch Inside Directors) und Non-Executive Directors (auch Outside Directors), wobei erstgenannte den Vorstandsmitgliedern und letztgenannte den Aufsichtsratsmitgliedern im deutschen System in etwa entsprechen (vgl. Bleicher et al. 1989; Gutenberg 1962; Hartmann 2003). Die Hauptverantwortung für die Leitung des Unternehmens übernimmt der Chief Executive Officer (CEO), der im Unterschied zum deutschen Vorstandsvorsitzenden den Executive Directors tatsächlich hierarchisch

übergeordnet ist (vgl. Charkham 1994). Zusätzlich bildet sich in der Praxis oftmals noch ein Management-Team, das mit der Geschäftsführung des Unternehmens betraut und mit sämtlichen Executive Directors besetzt ist (vgl. Hamilton 2000; Potthoff 1996).

Die Überwachung des Unternehmens wird von den Non-Executive Directors wahrgenommen. Sie sind damit insbesondere verantwortlich für die Bestellung und Abberufung des CEO, die Diskussion und Entscheidung über die Strategie (zusammen mit den Executive Directors) sowie die Beratung der Executive Directors in wesentlichen geschäftlichen Angelegenheiten (vgl. Anderson/Anthony 1986). Oftmals übernehmen sie auch die Funktion eines sogenannten „Whistleblowers“, der den Aktionären wichtige Informationen zur Verfügung stellt (vgl. Allvey 1995). Als oberster Non-Executive Director zeichnet der sogenannte Chairman of the Board für die Leitung des Boards verantwortlich (vgl. Hartmann 2003). Im Gegensatz zum deutschen System, wo es per Gesetz ausgeschlossen ist, dass ein Vorstandsvorsitzender gleichzeitig als Aufsichtsratsvorsitzender desselben Unternehmens fungiert, ist die personelle Vereinigung der beiden Ämter Chairman und CEO im monistischen System durchaus möglich. Während eine solche personelle Vereinigung in den USA nach wie vor häufig anzutreffen ist (vgl. Spencer Stuart 2005), hat sich in Großbritannien eine personelle Trennung beider Funktionen mittlerweile durchgesetzt (vgl. Böckli 2003).

Non-Executive Directors werden in der Regel vom sogenannten Nomination Committee, einem in vielen Fällen obligatorisch einzurichtenden Ausschuss⁵, für die Wahl durch die Aktionäre nominiert. Dementsprechend haben nahezu alle börsennotierten Unternehmen der USA einen solchen Ausschuss innerhalb ihrer Boards eingerichtet, was ihm eine hohe praktische Bedeutung verleiht (vgl. Korn/Ferry International 2008). Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die Einrichtung des deutschen Nominierungsausschusses seine Begründung eher in

⁵ So ist die Einrichtung eines nomination committee beispielsweise für an der New York Stock Exchange gelistete Unternehmen verpflichtend (siehe hierzu NYSE Listed Company Manual - Section 303A.04 (a)).

einer Effizienzsteigerung aufgrund der teilweise hohen Anzahl an Gremiumsmitgliedern in deutschen Aufsichtsräten findet. Das US-amerikanische Nomination Committee hingegen zielt dagegen verstärkt auf eine höhere Unabhängigkeit der Non-Executive Directors ab, die aufgrund des monistischen Systems zumindest formal nicht gegeben ist (vgl. Andrews 1987).

In den meisten Fällen ist das anglo-amerikanische Board-System jedoch deutlich weniger (gesetzlich) reguliert als das dualistische System in Deutschland. So ist beispielsweise die Einrichtung eines Board of Directors im britischen Companies Act nicht einmal explizit vorgesehen. Zum Verhältnis von Executive zu Non-Executive Directors gibt es demzufolge auch keine offizielle Regelung (Section 282 des Companies Act 1985). Somit wäre theoretisch ein Board denkbar, das ausschließlich aus Executive Directors besteht. Umgekehrt könnte das Board auch gänzlich mit Non-Executive Directors besetzt werden. Der in der Unternehmenspraxis überwiegend anzutreffende Fall ist jedoch eine Mischform (vgl. Lentfer 2005; Potthoff 1996).

Ein weiterer Unterschied zum deutschen System besteht in der Tatsache, dass sich das Board in der Regel vor allem dem Aktionärsinteresse verpflichtet fühlt (vgl. Schneider-Lenné 1995; Lentfer 1995; Stapledon 1996), was eine Begründung für die nicht vorhandene institutionelle Verankerung von Arbeitnehmervertretern sein könnte.

2.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen im monistischen System

Die Initiative zur Verbesserung der Kontrolle in Unternehmen wurde eindeutig von den anglo-amerikanischen Ländern übernommen. Während in den USA bereits 2002 der Sarbanes-Oxley-Act⁶ eingeführt wurde, entstand kurze Zeit spä-

⁶ Der Sarbanes-Oxley-Act ist ein US-Bundesgesetz, das nach seinen beiden Verfassern Paul Sarbanes und Michael Oxley benannt wurde. Als Reaktion auf einige Bilanzskandale bei US-amerikanischen Unternehmen dient es primär zur Verbesserung der Berichterstattung.

Die Motivation deutscher Aufsichtsräte
Eine qualitativ-empirische Untersuchung bei
Anteilseignervertretern

Jünger, C.

2013, XV, 171 S. 11 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02538-0