

# Die Zukunft des Aufsichtsrats

## Die Rolle des Gremiums im Rahmen von Planung und Strategie



Dr. Michael Beyer, Geschäftsführender Gesellschafter, Feingeist GmbH, Beratungsgesellschaft für Financial Services und Corporate Governance

Prof. Dr. Katja Gabius, Professorin für Wirtschaftsrecht, Gesellschaftsrecht, Corporate Governance, Bank- und Kapitalmarktrecht an der HfWU Nürtingen/Geislingen

Der Beitragstitel beinhaltet eine Doppelbotschaft, die für den nachfolgenden Artikel sehr passend scheint. Zum einen kann es tatsächlich um die berufliche Zukunft der Mandatsträger gehen, nämlich dann, wenn sie zum anderen ihren Pflichten rund um die Zukunftsthemen wie der Planung und der Strategie nicht angemessen nachkommen. Die Autoren gehen in dem Beitrag der Frage nach, welche Aufgaben vom Aufsichtsrat im Rahmen der Planung und der Strategie wahrzunehmen sind. Dabei werden sowohl der gesetzliche Rahmen beleuchtet als auch Praxisbeispiele angeführt.

### I. Einleitung

Der Aufsichtsrat spielt im Unternehmen längst keine untergeordnete Rolle mehr. Durch ständig erweiterte Kontroll- und Überwachungspflichten, rückt er auch im dualistischen Trennungsprinzip immer näher an die Geschäftsführung und deren Aufgabenbereiche heran. Die unternehmerische Mitverantwortung des Aufsichtsrats ist dann gefragt, wenn es um strategische und planerische Entscheidungen mit entsprechenden Risiken geht – erforderlich bereits wegen dynamischerer Rahmenbedingungen und einem gestiegenen Kosten- und Wettbewerbsdruck.<sup>1</sup> Insoweit muss der Aufsichtsrat zur Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung im Überwachungskontext auch verstärkt in die strategische Planung und Kontrolle einbezogen werden. Das bedeutet aber auch, dass das Kontrollgremium nicht nur retrospektiv überprüft, sondern im Extremfall sogar strategisch agiert. Wenn man Planung und Strategie im Unternehmen als „Fortbildung des ursprünglichen leitenden Gedankens, entsprechend den sich stets

ändernden Verhältnissen“<sup>2</sup> versteht, bedeutet das immer auch den Eintritt möglicher neuer unternehmerischer Risiken. Im Sinne einer auf Nachhaltigkeit gerichteten und stakeholderorientierten Unternehmenskontrolle und eines effizienten Risikomanagements muss die Expertise des Rats in Planungsprozessen Einfluss haben. Daraus erwachsen für den Rat neue Aufgabenfelder und neue Haftungsrisiken – und für das Unternehmen neues Konfliktpotenzial.

### II. Rechtlicher Rahmen

Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats ergeben sich zuvorderst aus dem AktG, konkretisiert im DCGK und in Sondervorschriften geregelt für Finanzdienstleistungsinstitute.<sup>3</sup> Aktienrechtlich wird ein differenziertes Geflecht aus Vorstandsaufgaben und korrespondierenden Aufsichtsratsrechten statuiert.

Zunächst obliegt die Geschäftsführung dem Vorstand, und zwar unter

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Rechtlicher Rahmen
- III. Strategie
- IV. Planung
  - 1. Klassische Budgetierung
  - 2. Better Budgeting
  - 3. Beyond Budgeting
- V. Herausforderungen in der Praxis
- VI. Haftung
- VII. Fazit

### Keywords

Beratungsfunktion; Budgetierung; Haftung; Informationsweitergabemonopol; Strategie; Risikomanagementsystem; Überwachungsfunktion; Unternehmensplanung; Zustimmungsvorbehalt

### Normen

§§ 76, 90, 91, 93, 111, 116, 185, 255 AktG; § 25a KWG

eigener Ägide.<sup>4</sup> Das setzt voraus, dass er weisungsfrei und unabhängig entscheiden kann und die eigenständige Entwicklung und Umsetzung einer unternehmerischen Strategie verantwortet. Wesentliche Leitungsaufgabe ist dabei die Errichtung eines effizienten Risikomanagementsystems,

1 Eulerich ZCG 4/12 S. 171.

2 So schon H.K.B. Graf v. Moltke, vgl. Kirmße, S.: „Aufgaben und Verantwortung des Aufsichtsrats“ S. 856.

3 KWG, MaComp und MaRisk sowie die Rundschreiben der BaFin.

4 Vgl. § 76 Abs.1 AktG.

das in die strategische Planung zu implementieren ist.<sup>5</sup> An das Handeln des Vorstandes werden objektive Sorgfaltsmaßstäbe angelegt: Er hat mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsleiters zu handeln.<sup>6</sup>

Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen.<sup>7</sup> Im deutschen dualistischen System ist es dem Kontrollgremium aber grundsätzlich untersagt, sich selbst Fragen der Geschäftsführung zu widmen.<sup>8</sup> Bei Fragen nach Art und Weise der Überwachung war lange Zeit die Tätigkeit des Aufsichtsrats auf eine retrospektive ex-post-Kontrolle beschränkt. Inzwischen jedoch, und nicht erst nach der ARAG/Garmenbeck-Entscheidung des BGH 1991, ist anerkannt, dass eine risikoorientierte Überwachung der Unternehmensplanung auch im Sinne einer strategischen ex-ante-Kontrolle erfolgen muss.<sup>9</sup> Dies beinhaltet auch ein in Ausnahmen gestaltendes Tätigwerden des Aufsichtsrats als Berater und Planer: die risikoorientierte Überwachung der Unternehmensplanung hat als strategische Kontrolle eben auch unmittelbar gestaltende Elemente.<sup>10</sup>

Denn ein Kernelement der Überwachung ist das Risikomanagementsystem.<sup>11</sup> Aus dem Aspekt wirksamen Risikomanagements heraus kommt der antizipativen Überwachung zunehmende Bedeutung zu. Das leitet sich aus der Berichtspflicht über die beabsichtigte Geschäftspolitik her sowie der Verpflichtung des Vorstands, für ein effektives Risikofrüherkennungssystem sorgen zu müssen.<sup>12</sup> Jene Leitungsaufgaben unterliegen der Überwachung durch den Aufsichtsrat.<sup>13</sup> Gleichmaßen fordert

der DCGK schon in der Präambel, dass „der Aufsichtsrat den Vorstand... berät und in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung sind, eingebunden wird.“ Weiter noch geht der Kodex, der in Ziff. 3.2 festlegt, dass der Vorstand die strategische Ausrichtung mit dem Aufsichtsrat abzustimmen und anschließend über den Stand der Strategieumsetzung zu berichten hat.

Eine Möglichkeit der strategischen Beratung und Kontrolle eröffnet die Normierung eines Zustimmungsvorbehaltes.<sup>14</sup> Der Aufsichtsrat kann durch den Erlass von Zustimmungsvorbehalten den Vorstand präventiv überwachen. So kann der Aufsichtsrat Geschäfte, die die strategische Unternehmensplanung berühren, von seiner Zustimmung abhängig machen und das auch in Satzung oder Geschäftsordnung verankern, was inzident zu einem Mitentscheidungsrecht führen kann.<sup>15</sup> Allerdings hat der Aufsichtsrat kein eigenes Initiativrecht, kann also seine Beratung dem Vorstand nicht aufdrängen.

Der Aufsichtsrat ist darauf angewiesen, vom Vorstand ausreichende und umfassende Informationen zu erhalten, um seine Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können. Diesem „Informationsweitergabemonopol“<sup>16</sup> des Vorstands steht der Anspruch des Aufsichtsrats auf lückenlose Berichte gegenüber: gegenseitige Hol- und Bringschuld gleichermaßen. Der DCGK konkretisiert in Ziff. 3.4 diese Berichtspflichten. Der Vorstand hat dabei dem Aufsichtsrat auch über grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung zu berichten, was die sog. „Follow-up Berichterstattung“ einschließt, nämlich die Erläuterung und Begründung der Abweichungen von den zuvor gesetzten Zielen.<sup>17</sup> Das dient der laufenden Kontrolle der

Umsetzung einer Unternehmensplanung anhand konkreter Zielfestsetzungen.<sup>18</sup>

Strategische Beratung im Rahmen so verstandener Überwachung bezieht sich auf die wesentlichen Leitungsmaßnahmen, nicht jedoch auf das laufende operative Geschäft. So können mögliche planerische und strategische Fehler des Unternehmens frühzeitig erkannt werden, damit rechtzeitig eine schadensbegrenzende Korrektur durch den Vorstand vorgenommen werden kann.<sup>19</sup> Der Aufsichtsrat muss damit in der Lage sein, die strategischen Risikofrüherkennungsmaßnahmen des Vorstandes ebenso zu beurteilen, wie die strategische Planung. Im Zweifel ist es ihm sogar gestattet, unmittelbar sichernd einzugreifen.<sup>20</sup> Aktuell wird jedoch seitens der Aufsichtsräte die strategische Beratung des Vorstandes als optimierbar wahrgenommen: die Mehrzahl aller Aufsichtsräte in deutschen Unternehmen fordert eine stärkere und systematischere Einbindung in Strategie und Planung des Unternehmens.<sup>21</sup>

### III. Strategie

Die Frage, ob sachlogisch zuerst auf die Planung oder die Strategie einzugehen ist, sei an dieser Stelle kurz erläutert. Aus Sicht der Autoren gibt die Strategie inkl. der strategischen Ziele den mittel- und langfristigen Rahmen für das Unternehmen vor, welcher auch vom Aufsichtsrat abzunehmen ist. Die Planung dagegen stellt eine jährliche Operationalisierung dessen dar und ist im Idealfall konsistent zu den strategischen Vorgaben. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang beider Perspektiven:

5 Vgl. § 91 Abs. 2 AktG; Lenz, A. / Krag, J. „Strategische Kontrolle...“ ZCG 4/08, S. 161.

6 Vgl. § 93 Abs. 1 S. 1 AktG.

7 Vgl. § 111 AktG.

8 Vgl. § 111 Abs. 4 S. 1 AktG.

9 DB 1991, 1212.

10 Spindler/Stilz „Aktienrecht“ § 111 Rn. 10.

11 Wiedemann, A./Menk, M.T.: „Der Aufsichtsrat als Kontrolleur und Sparringspartner...“ in Hölscher/Altenhain „Handbuch...“ S. 89 ff.

12 Vgl. §§ 90 Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 und § 111 Abs. 1 AktG.

13 Vgl. §§ 76, 111 Abs. 1 AktG.

14 Vgl. § 111 Abs. 4 S. 2 AktG.

15 Vgl. Lentfer, T. Überwachung des Risikomanagementsystems... S. 131 f.

16 Vgl. § 90 AktG; Für Finanzdienstleistungsinstitute regelt § 25a KWG, dass der Aufsichtsrat auch eigenständig Informationen im Unternehmen einholen darf.

17 Vgl. § 90 Abs. 1 S. 1 AktG.

18 Fleischer in Spindler/Stilz AktG § 90 Rn. 23.

19 Spindler/Stilz AktG § 111 Rn. 10 ff.

20 So schon Ziff. 5.1.1 DCGK; Herleitung aus § 90 Abs. 1 AktG.

21 Vgl. ZCG Nachrichten 3/13 S. 106 m.w.N.

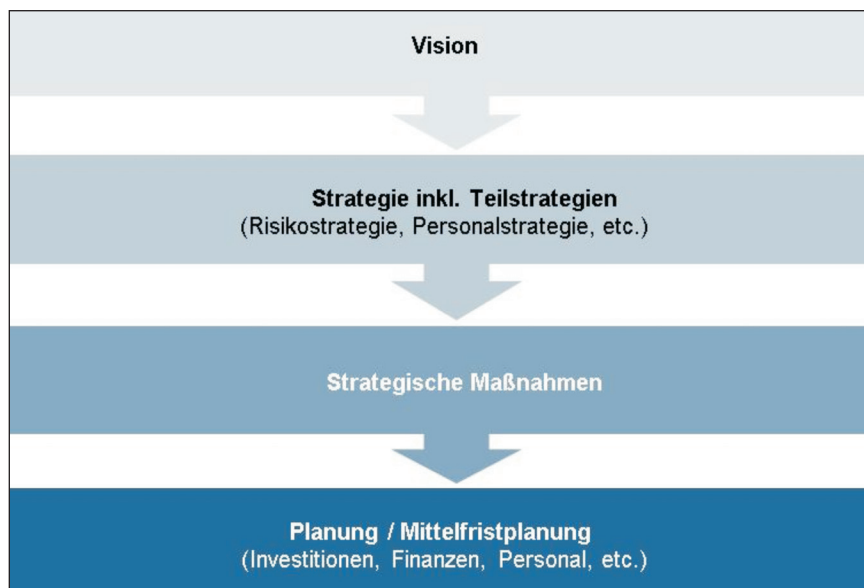


Abb. 1: Zusammenhang von Strategie und Planung

Die Strategie legt die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens zur Sicherung des zukünftigen Erfolgs fest. Die Entwicklung der Unternehmensstrategie stellt dabei eine typische Leitungsaufgabe dar und fällt bei Aktiengesellschaften prinzipiell in die Verantwortung des Vorstandes.<sup>22</sup> Aufsichtsräte sind daher nicht in der Pflicht, die Unternehmensstrategie (mit) zu entwickeln, sondern sie müssen diese abnehmen und haben deren Umsetzung zu überwachen.<sup>23</sup> Dazu gehört unter anderem die Entgegennahme der Berichterstattung vom Vorstand über die Ergebnisse aus der Umsetzung neuer Strategien.<sup>24</sup> Zunehmend wird jedoch vom Aufsichtsrat erwartet, die Unternehmensstrategie sowie die Erarbeitung auch kritisch zu begleiten und proaktive Impulse zu geben. Dies wird auch durch seine Beratungsfunktion untermauert, die eher zukunftsbezogen auszulegen ist. Analog fordert der DCGK die Abstimmung der Unternehmensstrategie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie eine regelmäßige Erörterung der Strategieumsetzung.<sup>25</sup>

#### IV. Planung

Budgetierung oder Planung kann als Führungsinstrument zur Steuerung, Koordination und Kontrolle der Entscheidungsträger verstanden werden. Das Budget selbst ist ein als Wert formulierter Plan, der für eine bestimmte Zeitperiode für die geplante Organisationseinheit oder Größe verbindlich ist. Unterscheidungsmerkmale von Budgets sind beispielsweise die Fristigkeit (kurz-, mittel- oder langfristig), die Wertdimension (Kosten, Umsätze, verwaltetes Vermögen, etc.), die geplante Einheit (Produkte, Kostenstellen, Regionen, etc.) oder der Verbindlichkeitsgrad (Orientierung an fixer Grenze oder variabler Bezugsgröße). In den meisten Unternehmen entspricht die Budgetierung grundsätzlich der jährlichen Ergebnis- und Finanzplanung, welche die operativen Ziele detailliert monetär abbildet. Aus der gewählten Fristigkeit leitet sich ab, ob es sich bei einem bestimmten Budget um eine operative, taktische oder strategische Vorgabe handelt. Als wesentliches Ziel der Budgetierung ist die Fixierung unternehmensrelevanter Größen wie Kosten, Erlöse und Vermögen zu nennen, welche je nach Planungshorizont mit operativen bis strategischen Aktionsplänen zu untermauern sind.

Die drei gängigen Verfahren werden nachfolgend skizziert.<sup>26</sup>

#### 1. Klassische Budgetierung

Die am weitesten verbreitete Planungsform der hier vorgestellten Verfahren ist die klassische Budgetierung. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass damit diverse Anreizprobleme einhergehen:

- Beispielsweise werden Kostenbudgets vor dem Hintergrund der Neubewilligung zum Teil unnötig ausgereizt. Dieses auch als Dezemberfieber bekannte Phänomen führt lediglich zu einer Stabilisierung des Kostenniveaus, jedoch in der Regel nicht zu einer Kostensenkung.
- Darüber hinaus können an Strategien gekoppelte Budgets nur wenig flexibel an sich verändernde Umweltbedingungen angepasst werden – falls es überhaupt eine Verknüpfung zwischen Budget und Strategie gibt.
- Weiterhin können Budgets Innovationen oder potenziellen Verbesserungen durch die Einschränkung von Investitionen entgegenstehen. Negative Auswirkungen auf die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens können damit einhergehen.

Die klassische Budgetierung wurde für die industrielle Massenfertigung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelt. Daher resultiert auch oftmals eine mangelnde Anpassung an die Anforderungen der heutigen dienstleistungsorientierten Gesellschaft.

#### 2. Better Budgeting

Beim Better Budgeting geht es nicht um die Abschaffung oder Beseitigung des zuvor genannten Verfahrens. Vielmehr sollen funktionale und institu-

22 Vgl. § 76 Abs. 1 AktG.

23 Vgl. § 111 Abs. 1 AktG.

24 Vgl. § 90 Abs. 1, 2 AktG.

25 Vgl. 3.2 DCGK.

26 In Anlehnung an Beyer/Heyd (2014): Die Anwendung unterschiedlicher Budgetierungsverfahren und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenskontrolle durch den Aufsichtsrat, in: Der Aufsichtsrat 2014, Heft 06/2014, S. 82 f.

tionale Aspekte verbessert werden. Dies kann beispielsweise durch die Senkung der Anzahl der zu planenden Größen oder durch Meilensteinplanung anstelle von kalendergetreuer Budgetierung erfolgen.

Die Verringerung der Anzahl der Budgetierungsgrößen hat weiterhin den Vorteil, dass von Scheingenauigkeiten und zu hoher Detaillierung zu Gunsten strategischer Stoßrichtungen Abstand genommen werden kann. Weiterhin steht die Verknüpfung von Strategie und Budget im Fokus. Dabei sollten die Budgets nicht fortgeschrieben werden, sondern an Marktgegebenheiten und zukünftige Absichten wie Expansionen, Freisetzungen etc. angepasst werden. Darüber hinaus kann eine Top-down orientierte Planung ebenfalls zur Verschlinkung und Verkürzung des Prozesses führen.

### 3. Beyond Budgeting

Auch bei diesem Ansatz werden Pläne mit finanziellen Größen zur zukünftigen Entwicklung als zwingend angesehen. Abgelehnt werden jedoch Pläne bezüglich fixer Budget- und Leistungsverträge. Die wörtliche Übersetzung ist daher irreführend.

Die der Budgetierung zugeschriebenen Funktionen wie Steuerung, Koordination, Ressourcenverteilung etc. sind daher durch andere Instrumente oder Methoden wie beispielsweise durch die Balanced Scorecard oder dem Benchmarking abzudecken.

Beyond Budgeting ist ein System von Prinzipien, das bei deren Umsetzung ein Unternehmen in die Lage versetzt, ohne traditionelle Budgets die Performance zu steuern. Keine Budgets zu haben, bedeutet nicht, dass keine (strategischen) Ziele gesetzt werden. Im Gegenteil: Durch aggregierte Schlüsselkennzahlen können anspruchsvolle Mehrjahresziele gesetzt werden. Diese werden jedoch nicht mit Budgets im Jahresrhythmus fixiert, sondern mit Rolling Forecasts und Benchmarks verfolgt. Ein wesentlicher Punkt ist dabei auch die Unter-

nehmenskultur sowie das Verantwortungsbewusstsein der Manager, da eine wesentliche Annahme des Beyond Budgetings ist, dass die Manager und Mitarbeiter ihre Leistung selbst im Sinne der Unternehmensziele steuern. Um Anreizeffekte zu schaffen und die Leistung der Mitarbeit und Manager bewerten zu können, wird daher nicht auf interne Vorgaben zurückgegriffen, sondern primär auf Benchmarks zu Wettbewerbern gesetzt.

### V. Herausforderungen in der Praxis

Da die Herausforderungen im Rahmen der Strategie und Planung ähnlich gelagert sind, sollen sie in folgendem Abschnitt kompakt für beide Perspektiven dargestellt werden. Verschärfungen im Zusammenhang mit der Planung zielen nicht nur auf die Haftung ab, sondern ebenfalls auf die persönlichen und fachlichen Kompetenzen. Eine wesentliche Kompetenz ist die Methodenkompetenz bezüglich der im Unternehmen eingesetzten Ansätze – z.B. Planungsansätze. Neben der Nachvollziehbarkeit des Zahlengerüsts geht es auch um ein Verständnis für das Strategie- und Planungskonzept. Modellschwächen sollten Aufsichtsräten daher im Rahmen von Strategie und Planung bewusst sein. Das gewählte Budgetierungsverfahren wirkt sich daher direkt auf die Arbeit des Aufsichtsrats aus.

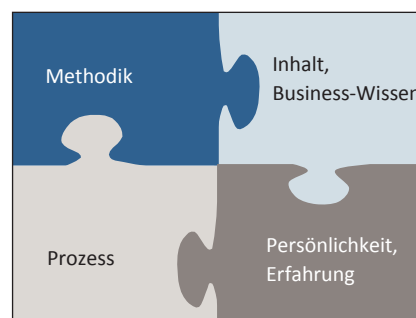


Abb.2: Übersicht zu den Herausforderungen

Nachfolgende Fragen bzw. Anmerkungen sind lediglich als exemplarische Leitlinien zu sehen und stellen auch bei positiver Beantwortung noch keine Vollständigkeit und umfassende Erfüllung der Sorgfaltspflicht im Rah-

men der Strategie- und Planungsarbeit von Aufsichtsräten dar.

#### Prozessbezogene Herausforderungen:

Wie nachhaltig ist der Strategie- und Planungsprozess organisiert und im Unternehmen implementiert?

Wie konsequent werden aus strategischen Zielen Maßnahmen abgeleitet?

Wie konsequent wird z.B. über ein strategisches Controlling die Umsetzung überwacht und gesteuert?

#### Inhaltsbezogene Herausforderungen:

Wurden Analysen „sauber“ durchgeführt und sind diese für den Aufsichtsrat nachvollziehbar?

Wie wirkt die (neue) Unternehmensstrategie auf das bisherige Geschäftsmodell?

Ist die zur Verabschiedung vorgelegte Strategie nachvollziehbar, schlüssig, realistisch und sinnvoll?

Welches sind die Indikatoren, damit die Strategie erfolgreich sein kann?

Ausreichender Gewinn? Wenn nein, ausreichende Maßnahmen?

#### Methodische Herausforderungen:

Häufig sind Ziele nicht vereinbar. Wie wird damit umgegangen?

Flexibilität versus Genauigkeit.  
Hohe Steuerungstiefe versus Aktualitätsgrad.

Reaktionsfähigkeit versus Effizienz.

Top-down versus Bottom-up.

#### Kriterien für den richtigen Ansatz:

Wie tief/genau muss das Geschäft geplant werden?

Wie häufig ergeben sich Anpassungen aus internen Gründen?

Wie dynamisch ist der Markt?

Wie partizipativ ist das Unternehmen bzw. die Unternehmenskultur?

**Persönliche Herausforderungen:**

Kenntnisse zur Beurteilung von Methoden bzw. Konzepten (z.B. Planungskonzeption).

„Das wichtige Erkennen“ und „Die entscheidenden Fragen stellen“.

Urteilsvermögen bezüglich des inhaltlichen und intellektuellen Gehalts der Strategie (inkl. Plausibilität der Unterlagen, Diskussionen etc.).

**VI. Haftung**

Mit der stärkeren Partizipation im Rahmen des Strategieprozesses korrespondiert ein differenziertes Haftungssystem für den Aufsichtsrat.

Im Rahmen der sog. Außenhaftung haben die Mitglieder des Aufsichtsrats Dritten gegenüber den Schaden zu ersetzen, der dadurch entsteht, dass sie ihre originären Aufgaben nicht oder nur schlecht wahrgenommen haben. Die Tatbestände der Außenhaftung spielen sich beispielsweise im Bereich unrichtiger Informationen an die Aktionäre ab, im Wesentlichen jedoch im deliktischen, insolvenz- und strafrechtlichen Bereich.<sup>27</sup> Sie betreffen namentlich die Fälle, in denen es der Rat unterlassen hat, Schadenersatzansprüche gegenüber dem Vorstand zu verfolgen oder den Vorstand bei dessen strafbaren Handlungen nicht ausreichend überwacht zu haben.<sup>28</sup>

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haften daneben dem Unternehmen selbst für Schäden, die dadurch entstanden sind, dass das Kontrollgremium seine Aufgaben nicht oder nur schlecht erfüllt hat. Diese Innenhaftung legt für Aufsichtsräte den gleichen Sorgfaltsmaßstab an wie für Vorstände.<sup>29</sup>

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben im Gesellschaftsinteresse zu handeln und dabei die Sorgfalt eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds anzuwenden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich bislang um eine nebenamtliche Tätigkeit handelt und im Vergleich zum Vorstand entsprechende Einschränkungen vorgenommen werden müssen. Außerdem sind Differenzierungen nach Art und Größe des Unternehmens möglich. Weder der strenge Sorgfaltsmaßstab noch die organschaftlichen Pflichten des Aufsichtsrats können durch Vereinbarung oder Satzung abgeschwächt werden.

Haftungstatbestände können sich also auch im Rahmen aufsichtlicher Tätigkeit in strategischen Planungsprozessen ergeben. Interessant ist in dem Zusammenhang ein Blick auf mögliche Exkulpationsszenarien für die Aufsichtsräte.

Bei der haftungsrechtlichen Inanspruchnahme eines Aufsichtsratsmitgliedes hat zunächst dieses zu beweisen, dass es sorgfältig gehandelt hat (Beweislastumkehr).<sup>30</sup> In dem Zusammenhang stellt sich jedoch die Frage, ob sich der Aufsichtsrat ähnlich wie der Vorstand auf einen unternehmerischen Ermessensspielraum bei seinen Entscheidungen berufen kann. Eine solche Exkulpationsmöglichkeit existiert für den Aufsichtsrat in Maßen. Der weite Ermessensspielraum, der dem Vorstand einen materiell-rechtlich sanktionsfreien Spielraum gibt (sog. Business Judgment Rule), ist grundsätzlich auch auf den Aufsichtsrat anwendbar.<sup>31</sup> Da dieser Ermessensspielraum nur unternehmerische Entscheidungen betrifft, wirkt er sich nur in der präventiven strategischen Beratung seitens des Aufsichtsrats aus. In allen anderen Überwachungsbereichen, namentlich

der ex-post-Kontrolle, unterliegen die Aufsichtsratshandlungen einer umfangreichen richterlichen Prüfung. Die ex-ante-Kontrolle strategischer Vorstandsmaßnahmen und damit auch die strategische Beratung durch den Aufsichtsrat hingegen ermöglichen die haftungsrechtliche Exkulpation.<sup>32</sup> Im Bereich der Kontrollaktivität, die die Charakterzüge strategischer unternehmerischer Grundlagenscheidungen trägt, kann seitens der Jurisprudenz nur in beschränktem Maß eine materiell-inhaltliche Kontrolle erfolgen. Der Aufsichtsrat sollte hier bspw. nachweisen, dass er aktiv die Informationsversorgung durch den Vorstand eingefordert hat.

**VII. Fazit**

Aufsichtsräte haben es nicht leicht: Sie müssen auf fachlich hohem Niveau gleichermaßen gestalten und kontrollieren, sowie gegenüber der Aktionärsversammlung Rechenschaft ablegen. Die Position als planerischer und strategischer Sparrings-Partner des Vorstands setzt zwingend voraus, dass der Aufsichtsrat notwendige Fachkompetenz und Risikobewusstsein mitbringt.<sup>33</sup> Im Umfeld strategischer Beratung und Planung muss der Aufsichtsrat also auch die eigenen Kenntnisse ständig erweitern. Eine Exkulpation bei haftungsrechtlicher Inanspruchnahme kann durch den Hinweis erfolgen, dass sich der Aufsichtsrat bei seiner Entscheidung umfassend und professionell beraten ließ, um ausschließlich im wohlverstandenen Unternehmensinteresse handeln zu können. Die Unterstützung der Räte durch externe Berater bekommt damit größeres Gewicht.

27 Vgl. §§ 185, 255 AktG.

28 Ritter in Schüppen/Schaub MAH Aktienrecht, § 24 Rn. 122.

29 Vgl. §§ 116, 93 Abs. 2 S. 1 AktG.

30 Vgl. §§ 116, 93 Abs. 2 AktG.

31 Vgl. §§ 93 Abs. 1 S. 2, 116 Abs. 1 AktG.

32 Vgl. §§ 116, 93 Abs. 1 2 AktG.

33 Im Finanzdienstleistungssektor wird die fachliche Weiterbildung der Aufsichtsräte ausdrücklich normativ gefordert.