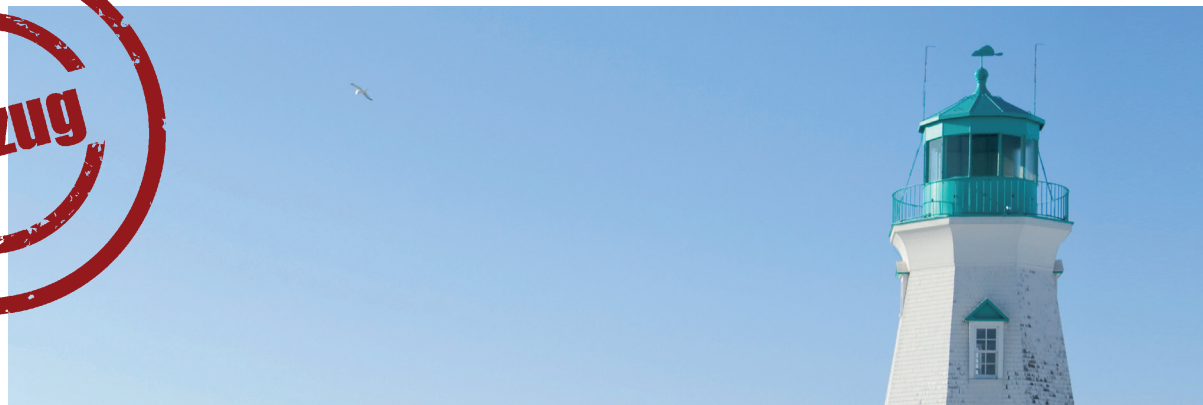


## Corporate-Governance-Forum Informationen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss



### Inhalt

#### Aufsichtsrat und Nachhaltigkeit

- 2 Integrierte Berichterstattung – eine Perspektive für eine ganzheitliche Architektur der Unternehmenspublizität
- 4 Verifizierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung
- 6 HeidelbergCement, ein globales Unternehmen mit klaren Nachhaltigkeitszielen
- 8 Die Risiken bei der Leitung der Hauptversammlung
- 10 Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats
- 12 Der Abschlussprüfer im Fokus der Corporate-Governance-Berichterstattung des Aufsichtsrats
- 14 Gesteigerte Anforderungen an Aufsichtsräte von Kreditinstituten sowie Finanzdienstleistern und Versicherungen
- 16 Maßanzug statt Stange: die nächste Generation der AR-Professionalisierung
- 17 Aktuelle Entwicklungen in der EU zum Grünbuch Abschlussprüfung
- 18 Verschwiegenheitspflicht und Weisungsgebundenheit kommunaler Aufsichtsräte
- 19 „Es kann nur einen geben ...“ – der Ergebnisausweis in den IFRS

# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats



**Rudolf X. Ruter**

Beiratsmitglied Financial Experts Association e.V.  
www.financialexperts.eu  
www.ruter.de  
Tel: +49 (0)175 2433028  
rudolf.x@ruter.de

Im Zuge der Finanzmarktkrise und neuer rechtlicher Regelungen werden auch Qualifikationen, Pflichten und Rechte von Aufsichtsräten neu diskutiert und die Anforderungen steigen. In diesem Zusammenhang scheint es nützlich, die Tugenden eines „ehrbaren Kaufmanns“ mit den Aufgaben des Aufsichtsrats in Bezug zu setzen und darüber zu reflektieren.<sup>1</sup>

Stellen wir uns deshalb zuerst einmal die Frage, was unter einem ehrbaren Kaufmann zu verstehen ist. In Anlehnung an eine Definition von Klink könnte man diesen wie folgt beschreiben: Der „ehrbare Kaufmann“ sieht Moral und Wirtschaftlichkeit nicht als Gegensatz, sondern als Bedingung. Wirtschaftlichkeit bedeutet das Schaffen nachhaltiger Werte. Das Handeln von Unternehmer/innen steht im Einklang mit der Gesellschaft und erfordert neben wirtschaftlichem Fachwissen und der Ausprägung einer verantwortlichen Persönlichkeit eine umfangreiche humanistische Bildung. Konkreter formuliert lassen sich folgende Parameter anführen: Ehrlichkeit, Vorsicht, Vertrauen schaffen, Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, gute Erscheinung und nicht zuletzt eine gute Erziehung.

Nun lassen sich diese Eigenschaften und Fähigkeiten nicht von heute auf morgen erwerben. Es geht vielmehr um eine generelle Bewusstseinsänderung. Stellen wir uns deshalb die Frage, welche Ziele mit den Fähigkeiten eines „ehrbaren Kaufmanns“ verfolgt werden können. Zum einen entsprechen sie den Kennzeichen guter Corporate Governance. Hierfür bildet der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) eine entscheidende Grundlage. Zitiert man Cromme, so lässt sich Good Corporate Governance verkürzt wie folgt beschreiben: Ein Versuch, „das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns in einer sich wandelnden Welt in ethisch verantwortbare Spielregeln umzusetzen“.

In der Diskussion um die Aufgabenwahrnehmung von Aufsichtsräten stellen sich auch Fragen nach den inhaltlichen Komponenten, eben solchen, die es diesem Gremium besser möglich machen, aktiv die verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen. Gerade mit der gesetzlichen Regelung infolge des BilMoG, welche vorgibt, dass mindestens ein Aufsichtsratsmitglied nachweisbare Kenntnisse zu Rechnungslegung oder Abschlussprüfung

beibringen muss, wird die Qualität neu diskutiert. Das bedeutet, dass die eigentliche Aufgabe des Aufsichtsrats wie die Überwachung und Beratung der Leitung (Vorstand) stärker in den Fokus des Interesses rückt. Das führt dazu, dass Aufsichtsratsmitglieder auch fachlichen Ansprüchen genügen müssen. Ein ordentlicher und gewissenhafter Überwacher muss die zur Wahrnehmung des Amtes nötigen Mindestkenntnisse besitzen. Nach der Rechtsprechung des BGH heißt es: die Mindestkenntnis allgemeiner, wirtschaftlicher, organisatorischer und rechtlicher Art, welche notwendig sind, um alle i.d.R. anfallenden Geschäftsvorgänge auch ohne fremde Hilfe verstehen und sachgemäß beurteilen zu können. In diesem Zusammenhang wäre die Berücksichtigung wirtschaftsethischer Kenntnisse im Verständnis eines ehrbaren Aufsichtsrats wünschenswert, die jeder Aufsichtsrat persönlich vorlebt.

Vor diesem Hintergrund kann man unter einem ehrbaren Aufsichtsrat Folgendes verstehen:

- Handeln i.S.e. Good Corporate Governance: Der ehrbare Aufsichtsrat/Beirat nimmt die Aspekte und das beschriebene Verständnis einer Good Corporate Governance ernst und leitet sowohl seine Entscheidungen als auch seine Handlungen davon ab.
- Verantwortung für die Balance zwischen den legitimen Ansprüchen aller Stakeholder: Der ehrbare Aufsichtsrat sieht sich in der Verantwortung, eine Balance zwischen den vielfältigen Interessen möglichst aller Interessengruppen einer Unternehmung herzustellen (Stakeholder-Governance, Loyalität).
- Konzentration auf gesetzlichen Auftrag: Der ehrbare Aufsichtsrat ist sich seines gesetzlichen Auftrages durchaus bewusst. Darunter sind zu verstehen: Kontrolle, Überwachung und Beratung des Vorstands in nachhaltiger Sicht.
- Informationsfluss zwischen Aufsichtsrat und Vorstand optimieren: Vielfach ist zu beobachten, dass der Aufsichtsrat vom Vorstand nicht genügend über zu entscheidende Themen informiert wird, deshalb mit sog. „Halbwissen“ Entscheidungen fällen muss. Hier ist er i.S.e. Good Corporate Governance dazu angehalten, sich entscheidungsleitende Informationen zu beschaffen. In diesem Zusammenhang nehmen insbesondere Kenntnisse aus dem Bereich Bilanzierung und Controlling einen deutlich höheren Stellenwert ein.
- Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder oder zumindest Transparenz der Abhängigkeiten darstellen: Der Unabhängigkeitsaspekt ist wesentlich in der gesamten Good Corporate Governance. Aufsichtsräte können danach ihr Amt nur dann angemessen aus-

<sup>1</sup> Zu diesem Thema vergleiche ausführlich m.w.N. Ruter/Rosken: Was ist ein ehrbarer Aufsichtsrat/Beirat? Welche Bedeutung nimmt er im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung ein?, Der Betrieb, 2011, S. 1123–1126. Dieser Artikel wird hier nachfolgend verkürzt wiedergegeben.

üben, wenn Sie unabhängig von Vorstandsinteressen und -zielsetzungen sind. So kann es ein Hindernis sein, wenn z.B. ein Aufsichtsratsmitglied einer Bank gleichzeitig Kunde derselben ist und einen Kredit beantragen möchte. Hier kommt es zu Interessenkonflikten und man könnte unterstellen, dass dadurch seine Unabhängigkeit eingeschränkt ist. Ferner bedeutet es, eine Haftung zu akzeptieren und eine angemessene „Cooling-off-Periode“ für die Bestellung ehemaliger Vorstände in den Aufsichtsrat einzuhalten.

- Professionalität: Aufsichtsratsaktivitäten sind keine Ehrenämter. Neben persönlichen Kompetenzen sind fachliche Kompetenzen entscheidend.
- Compliance: Jedes Einzelmitglied kümmert sich um Compliance. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf Risikofrüherkennung inklusive eines Whistleblowing-Systems.
- Zeitbudget: Jedes Mitglied hat ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen, um die Aufgaben und Pflichten angemessen ausfüllen zu können. Dieses ist mit einer Beschränkung der Anzahl an Aufsichtsrats- und Beiratsmandaten verbunden.
- Haftung: Jedes Mitglied akzeptiert eine persönliche Haftung für Pflichtverletzungen im Rahmen seiner Verantwortung. Es versteht sich in der Rolle des Verantwortungsträgers und zeigt die Bereitschaft zur Evaluation und Beurteilung durch andere.

Der Aufsichtsrat kann somit zum Gütesiegel eines Unternehmens werden, wenn die oben beschriebenen Punkte berücksichtigt werden.

Die Anforderungen an Aufsichtsräte und Beiräte haben sich durch das BilMoG erhöht. In den heutigen Qualifizierungsmaßnahmen sind juristische und wirtschaftliche Inhalte bereits vielfach vertreten. Was fehlt, sind Fragen nach wirtschaftsethischen Gesichtspunkten. Um aus den Fehlern der Finanzmarktkrise zu lernen, kann es für die praktische Aufsichtsratsaktivität nutzbringend sein, die benannten Aspekte eines ehrbaren Aufsichtsrats zu berücksichtigen, um die Entwicklungen der Vergangenheit abzumildern.

## Veranstaltungen

- **Deloitte Executive Dinner mit David McAllister, Niedersächsischer Ministerpräsident.**  
Thema: „Herausforderungen für einen nachhaltigen Aufschwung“  
Hannover, 24.10.2011
- **Deloitte Executive Dinner mit Volker Bouffier, Hessischer Ministerpräsident.**  
Frankfurt, 22.03.2012

## Publikationen und weiterführende Informationen

- Plendl/Kompenhans/Buhleier (Hrsg.): Der Prüfungsausschuss der Aktiengesellschaft – Praxisleitfaden für den Aufsichtsrat
- Deloitte Global Centre for Corporate Governance: Women in the boardroom – A global perspective

- Director's Alert: 11 Issues for 2011
- Selbstevaluation Aufsichtsrat: Hilfestellung zur Effizienzprüfung, 2. Auflage
- Selbstevaluation Prüfungsausschuss: Hilfestellung zur Effizienzprüfung, 2. Auflage
- Selbstevaluation Aufsichtsrat: Hilfestellung zur Effizienzprüfung für kommunale Unternehmen
- Global Economic Outlook Q3 2011
- Enforcement der Rechnungslegung – DPR-Leitfaden für Vorstände und Aufsichtsräte
- Finance & Accounting Forum – Aktuelles für Führungskräfte, Heft 2/2011
- RA Dr. Klaus Cannivé/WP StB Andreas Suerbaum: Die Fairness Opinion bei Sachkapitalerhöhungen von Aktiengesellschaften: Rechtliche Anforderungen und Ausgestaltung nach IDW S 8, in: Die Aktiengesellschaft, Heft 9/2011, S. 317–326

## Verantwortlicher Redakteur

Dr. Claus Buhleier

## Ihre Ansprechpartner

### Prof. Dr. Martin Plendl

WP/StB, Partner  
CEO

Tel: +49 (0)89 29036 8332  
mplendl@deloitte.de

### Heiner Kompenhans

WP/StB, Partner  
Leiter Wirtschaftsprüfung

Tel: +49 (0)69 75695 6705  
hkompenhans@deloitte.de

### Dr. Claus Buhleier

WP/StB/CPA, Partner  
Leiter Center für Corporate Governance

Tel: +49 (0)69 75695 6523  
cbuhleier@deloitte.de

## Hinweis

Bitte senden Sie eine E-Mail an [corporate.governance@deloitte.de](mailto:corporate.governance@deloitte.de), wenn Sie Fragen zum Inhalt haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Adressen geschickt werden soll oder Sie ihn nicht mehr erhalten möchten.

Die vorliegende Ausgabe ist auch in englischer Sprache verfügbar.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseiten [www.deloitte.com/de/cg](http://www.deloitte.com/de/cg) oder [www.corpgov.deloitte.de](http://www.corpgov.deloitte.de)

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder in sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlung dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

## Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 182.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich. Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.