

Prof. Dr. Claus W. Gerberich/Marc Griesheimer<sup>\*)</sup>

# Neue Herausforderungen an die Aufsichtsratsberichterstattung

Die Konkretisierung der Überwachungsaufgabe wurde im Rahmen des Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) angestrebt. Zu den neuen Herausforderungen soll ein kompakter Überblick gegeben sowie die Auswirkungen auf die Aufsichtsratsberichterstattung nach dem AktG dargestellt werden. Zuvor erfolgt eine Betrachtung der Rolle sowie des Rollenverständnisses des Aufsichtsrats.

»Das Aufsichtsorgan muss sich ein eigenes Bild der Unternehmenslage machen können.«

## I. Rolle und Rollenverständnis des Aufsichtsrats

Das Rollenverständnis des Aufsichtsrats hat sich in den letzten Jahren spürbar verändert. Früher übte der Aufsichtsrat eher eine distanzierte Kontrolle des Vorstands aus, die sich primär auf formale Aspekte konzentrierte, während heute erheblich mehr Inhaltliches gefordert wird. Der Aufsichtsrat soll ein kritischer Begleiter und kompetenter Sparringspartner des Vorstands, nicht nur ein reiner Kontrolleur von Formalien sein.

Die vielfältigen Aufgaben, die Verantwortung sowie die Haftungsrisiken des Aufsichtsrats haben sich durch Gesetzgeber, Regulatoren und Corporate Governance-Regeln deutlich erweitert. Neben der Zustimmung zur Unternehmensplanung und damit dem strategischen Ansatz kamen u.a. auch die laufende, tiefgehende Überwachung (Geschäftsentwicklung, Rechnungslegung, Risikoprofil, Kontrollsysteme etc.) sowie die Einbindung in geschäftspolitische Entscheidungen und die Nachfolgeplanung hinzu. Die Zuständigkeiten des Aufsichtsrats wurden im Hinblick auf zustimmungspflichtige bzw. berichtspflichtige Vorgänge erweitert. Um dem Aufsichtsrat einen wesentlichen Überblick zu verschaffen, berichtet der Vorstand regelmäßig und umfassend über die geschäftliche und strategische Entwicklung des Unternehmens, die Risikolage sowie über aktuelle Ereignisse und wichtige Geschäfte.

## II. Herausforderungen durch die Neuregelungen zur Corporate Governance

Die zunehmenden Überwachungspflichten des Aufsichtsrats werden auch durch das BilMoG 2009 begründet. Neben den neu gefassten bilanzrechtlichen Vorschriften hat der Gesetzgeber auch die Überwachungspflichten des Aufsichtsrats konkretisiert. Demzufolge hat dieser nicht nur den Rechnungslegungsprozess zu überwachen, sondern auch die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems zu prüfen.

Bei der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses hat sich der Aufsichtsrat über den Prozess und dessen Organisation zu informieren, um mögliche Defizite in der Erfassung und Verarbeitung von relevanten Daten zu erkennen. Neben der Betrachtung von Jahres- und Konzernabschlüssen, welche auch Gegenstand der Prüfung der Abschlussprüfer sind, hat sich der Aufsichtsrat darüber hinaus auch ein eigenes Bild zu verschaffen, z.B. indem er sich von den im Rechnungslegungsprozess relevanten Personen unmittelbar berichten lässt und die Informationen kritisch hinterfragt.

Im Hinblick auf die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems stehen die Ausprägung und Effizienz derartiger Systeme im Vordergrund. Der Aufsichtsrat muss prüfen, ob diese Systeme in der Praxis tatsächlich wirkungsvoll sind. Zusätzlich muss eine regelmäßige Kontrolle der Notwendigkeit von Ergänzungen, Erweiterungen oder Verbesserungen derartiger Systeme seitens des Aufsichtsrats erfolgen.

Mit der Überwachung des internen Kontrollsystems (IKS) soll sichergestellt werden, dass die Geschäftstätigkeit des Unternehmens im Rahmen der gesetzlichen Ordnung, der satzungsmäßigen Vorgaben und der Beschlüsse der Unternehmensorgane erfolgt. Ein weiteres Objekt der Wirksamkeitsüberwachung durch den Aufsichtsrat ist das Risikomanagementsystem. Seit dem Inkrafttreten des KonTraG 1998 besteht explizit die gesetzliche Pflicht zur Einrichtung eines solchen Systems. In der Regel setzt sich das Risikomanagementsystem aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- Risikopolitik: Steuerung des Risikos durch den Einsatz risikopolitischer Maßnahmen auf Basis der Risikoanalyse (z.B. Ursachenbekämpfung, Folgeschadenbegrenzung etc.);
- Risikoerkennung und -bewertung: Identifizierung von Risiken, z.B. Markt- und Betriebsrisiken, und deren Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeiten und der Höhe der quantitativen Folgen;

<sup>\*)</sup> Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen, Zug; Marc Griesheimer, ehem. wiss. Mitarbeiter, heute Consultant.

- Risikobewältigung: Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Begrenzung identifizierter und analysierter Risiken;
- Risikoberichterstattung: Interne und externe Risikoberichterstattung zur Vermittlung der Risikolage/(Gesamt-)Risikosituation des Unternehmens.

Das Risikomanagement kann aus prozessualer Sicht als Regelkreis beschrieben werden. Hierzu wird der Regelkreis des Risikomanagements in verschiedene Bestandteile unterteilt, die sich alle weitgehend an einem klassischen Managementprozess orientieren. Der Risikomanagementprozess ist ein kontinuierlicher Prozess, der regelmäßig durchlaufen wird. Zwischen den einzelnen Bestandteilen bestehen Beziehungen. Somit gehen Erkenntnisse u.a. aus der strategischen Planung mit in die Risikoidentifizierung ein.

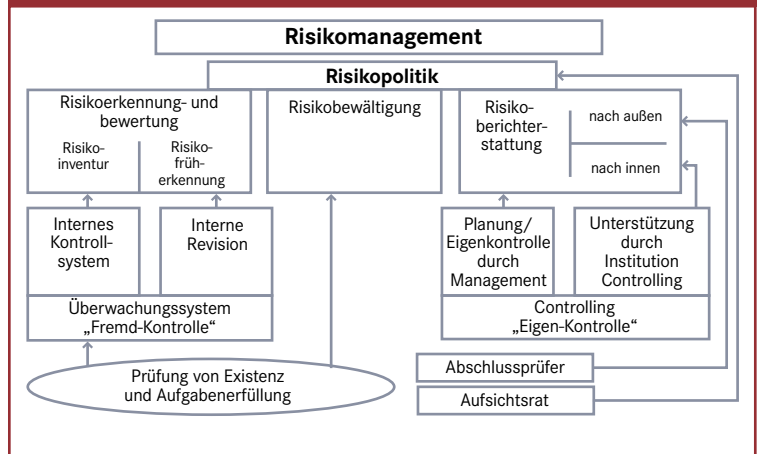
Die dargelegten Grundsätze gelten auch für die Wirksamkeitsüberwachung der Internen Revision – der unternehmensinternen Instanz zur Aufbau- und Funktionsprüfung des IKS. Sowohl strukturelle Fragen der Internen Revision als auch die Ergebnisse der Prüfungen sollten Gegenstand regelmäßiger Berichterstattung sein.

Auch die strategische Planung als beabsichtigte Geschäftspolitik ist der Kontrolle des Aufsichtsrats unterworfen. Nach der in der Literatur vertretenen Auffassung hat der Aufsichtsrat nach § 111 Abs. 1 AktG an der Unternehmensplanung mitzuwirken. Seit dem TransPuG 2002 hat der Aufsichtsrat explizit das Recht auf Informationen über die beabsichtigte Geschäftspolitik, grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung sowie die Erklärung von Planungsabweichungen. Abhängig von der Gesellschaftsform wird bei kapitalmarktorientierten Gesellschaften gefordert, dass mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrats als sog. „Financial Expert“ über Rechnungslegungs- oder Abschlussprüfungssachverstand verfügen muss (§ 100 Abs. 5 AktG). Die Einrichtung eines Prüfungsausschusses ist weiterhin freiwillig, lediglich kapitalmarktorientierten Gesellschaften ohne Aufsichtsrat – in der Regel GmbHs – wurde die Pflicht auferlegt. Weiterhin bestehen für kapitalmarktorientierte Gesellschaften Offenlegungspflichten bezüglich der Corporate Governance. Beispielsweise müssen Angaben zu Merkmalen des IKS und des Risikomanagementsystems (§ 289 Abs. 5 HGB) sowie eine „Erklärung zur Unternehmensführung“ (§ 289a HGB) veröffentlicht werden.

### III. Berichterstattung im Rahmen der aktuellen Entwicklung

Eine ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements zu informieren. Dabei geht er auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein. Der Aufsichtsrat legt die Informations- und Berichtspflichten des Vorstands näher fest.

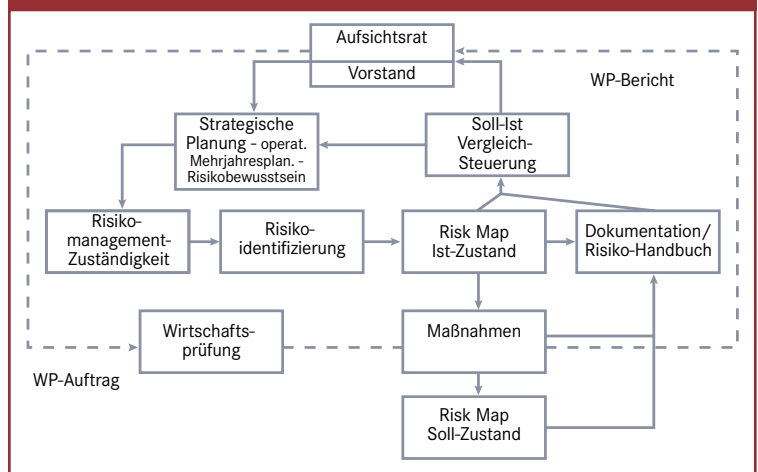
Abb. 1: System des Risikomanagements



Eine wesentliche Grundlage für die Informationsversorgung und damit auch für die Erfüllung der Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats stellt die Berichterstattung nach § 90 AktG dar. Dem Aufsichtsrat sollte eine fundierte Informationsgrundlage geboten werden, die eine an den Unternehmensinteressen orientierte Überwachung ermöglicht. Nach dem AktG steht dazu ein umfassendes und ausreichendes Berichtswesen zur Verfügung. Um den gesetzlichen Anforderungen sowie den diesbezüglichen Empfehlungen gerecht zu werden, hat sich der Aufbau einer routinemäßigen Berichterstattung nach § 90 AktG etabliert. Die Berichte des Vorstands an den Aufsichtsrat informieren zunächst kontinuierlich sowohl über die zurückliegende Entwicklung der Geschäfte der Gesellschaft als auch über die zukünftigen Planungen des Unternehmens. ROLLIERENDE VORSCHAURECHNUNGEN sind ein Muss.

Mit der Berichterstattung muss der Aufsichtsrat in die Lage versetzt werden, sich ein eigenes Bild über die beabsichtigte Geschäftspolitik, die Rentabilität, den Geschäftsgang und die Lage der Gesellschaft sowie über die Ausprägung, Effizienz

Abb. 2: Risikoregelkreis



und letztlich die Wirksamkeit des IKS, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems zu machen.

Die Berichte über den Geschäftsgang und die Lage der Gesellschaft sowie die Rentabilität eröffnen dem Aufsichtsrat Einblicke in die Tätigkeit und Handlungen des Vorstands. Auch der durch den Wirtschaftsprüfer bereitgestellte Bericht über das Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem liefert maßgeblich Informationen an den Aufsichtsrat. Er wird im Idealfall in die Lage versetzt, Abweichungsanalysen und detaillierte Prüfungen durchzuführen, potenzielle Schwachstellen aufzudecken und schließlich ungewünschte Unternehmensentwicklungen im Vorfeld zu unterbinden. Der Bericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik liefert dem Aufsichtsrat wichtige zukunftsorientierte Informationen über mögliche kritische Entwicklungen und deren Auswirkungen. Sowohl die vergangenheits- als auch die zukunftsorientierten Sonderberichte stellen sinnvolle Ergänzungen der Regelberichte dar und eröffnen die Möglichkeit, frühzeitig auf ungewünschte Vorstandshandlungen zu reagieren.

#### IV. Empfehlungen für den Aufbau einer Berichterstattung

Das BilMoG konkretisiert den Aufgabenbereich des Aufsichtsrats und verpflichtet diesen explizit, die Wirksamkeit des IKS, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems zu überwachen. Bisherige Überwachungspraktiken und -methoden werden hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit auf den Prüfstand gestellt. Mit entsprechendem Engagement und fachlicher Kompetenz der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder kann ein Informationssystem etabliert werden, welches dem Aufsichtsrat einen dem Management annähernd gleichen Wissensstand über die betrieblichen Geschehnisse offenbart. Im Rahmen der periodischen Berichterstattung dokumentiert ein solches Informationssystem wesentliche Informationen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und vereint unterschiedliche Elemente, welche zu einem aussagefähigen Bericht zusammengefasst werden. Letztlich ist zum Aufbau eines solchen Informationssystems folgendes Stufenmodell im Rahmen der Berichterstattung zu empfehlen.

**Stufe 1 – Ausrichtung und Fokussierung auf das Geschäftsmodell und die Strategie:** Innerhalb der strategischen Planung wird die Entwicklungsrichtung des Unternehmens mit strategischen Zielen spezifiziert. Diese strategischen Ziele bilden zusammen mit dem jeweiligen Geschäftsmodell die Grundlage jeder Planung sowie Umsetzung und stellen ein zentrales Element in der Berichterstattung dar.

**Stufe 2 – Identifikation von Erfolgsfaktoren und Steuerungsgrößen:** Die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Steuerungsgrößen umfasst Kennzahlen, mit deren Hilfe die strategische Zielerreichung der jeweiligen Perspektiven gemessen werden kann. Kennzahlen sollten eindeutig definiert und in Kennzahlenblättern dokumentiert sein. Ein Kennzahlenblatt umfasst den Kennzahlennamen, die Kennzahlenbeschreibung (Definition und Berechnung), das gemessene strategische Ziel, die Häufigkeit der Datenerhebung sowie die Datenquelle.

**Stufe 3 – Integration des Risikomanagements und Fokussierung auf die Top-Risiken:** Die Integration des Risikomanagements wird mit der Einführung des KonTraG und der Pflicht, ein Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystem einzurichten, begründet. Der Aufsichtsrat hat eine sorgfältige Dokumentation über Risiken einzufordern, welche mit strategischen Zielen verbunden sind. Die Risiken sind den zuvor definierten strategischen Zielen zuzuordnen. Es erfolgt eine Fokussierung auf die Top-Risiken, die der Strategieerreichung entgegenstehen. Somit besteht eine Schnittstelle zum Risikomanagement, und risikorelevante Aspekte werden in der strategischen und operativen Steuerung mithilfe individueller Maßnahmenpakete berücksichtigt.

**Stufe 4 – Integration von Maßnahmen zur Sicherstellung der Strategieerreichung und Risikosteuerung:** Den einzelnen strategischen Zielen sowie Risiken sind die bislang unternommenen Maßnahmen zuzuordnen. Der Vorstand hat unterjährig den Aufsichtsrat über deren Realisierungsstand zu berichten und unter Umständen erforderliche Zusatzaktivitäten sowie künftige Handlungserfordernisse mitzuteilen. Der Aufsichtsrat kann einzelne Projekte und Maßnahmen im Hinblick auf Strategieerreichung und Risikosteuerung konkret hinterfragen sowie durch den Vorstand erläutern lassen.

**Stufe 5 – Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen von Corporate Governance und BilMoG:** Die gesetzlichen Anforderungen von Corporate Governance und BilMoG müssen im Rahmen der Berichterstattung gewährleistet und erfüllt werden. Hierzu gehören auch Informationen zu den genehmigungs- und zustimmungspflichtigen Geschäften, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen, sowie die Sonderberichterstattung über außergewöhnliche Vorfälle.

**Stufe 6 – Aufbau und Inhalt einer periodischen Berichterstattung:** Der Aufbau einer periodischen Berichterstattung umfasst sowohl die Quartals- als auch die Monatsberichterstattung. Mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf zu jeder Quartalsitzung des Aufsichtsrats ist den Aufsichtsratsmitgliedern ein kommentierter Bericht in einer fest definierten Struktur zuzusenden. Neben einer Bilanz und GuV sollen die Quartalsberichte Aufschluss über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens geben. Auch die Umsetzung der Strategie anhand der Darstellung zentraler Kennzahlen ist ein wesentlicher Bestandteil des Quartalsberichts. Zusätzlich sollten die für den Geschäftsverlauf wesentlichen Risiken dargestellt werden.

Neben den bereits dargestellten Berichten ist der Aufsichtsrat durch einen kurzen Monatsbericht zeitnah über den Lauf der Geschäftstätigkeit zu informieren. Der Bericht sollte einen allgemeinen Kennzahlenteil, der das ganze Unternehmen (einschließlich Tochtergesellschaften) umfasst, sowie einen individuellen Kennzahlenteil, der die jeweiligen Betrachtungsobjekte anhand der wichtigsten Steuerungsgrößen abbildet, beinhalten. Die aufgeführten Informationen sollten kurz dokumentiert werden. Auf gravierende Abweichungen ist mit Angabe von Ursache und Auswirkungen einzugehen.