

# Vorstandskontrolle: Zu passiv, zu vergangenheitsorientiert

Wenn Deutschlands Aufsichtsräte eingreifen, ist es oft schon zu spät – so der Eindruck in der Öffentlichkeit. Eine Untersuchung der Universität Dortmund stützt diese These, macht aber auch konkrete Vorschläge für eine effektivere Unternehmenskontrolle.\*

Das Hauptproblem: Aufsichtsräte konzentrieren sich insgesamt zu stark auf die Kontrolle der Ergebnisse von Unternehmensstrategien. Damit sei die „frühzeitige Revision strategischer Entscheidungen in der Praxis kaum möglich“, urteilt Studienautor Philip Grothe, der 46 Mitglieder von Aufsichtsräten – darunter zu fast einem Viertel die Vorsitzenden von DAX-Unternehmen – intensiv befragt hat. Zudem orientiere sich das Kontrollorgan an den falschen Kennzahlen. Auch hier überwiegt die rückwärtsgewandte Überwachung von Jahresüberschuss, Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität. Dabei überschätzen Aufsichtsräte den Informationswert des Jahresabschlusses des von ihnen zu kontrollierenden Unternehmens. Viele gaben bei der Befragung die vom Vorstand zur Verfügung gestellten Kennzahlen als wichtigste Informationsgrundlage für die Beurteilung der Unternehmensstrategie an. Externe Informationsquellen – wie beispielsweise Geschäftsberichte großer Wettbewerber oder Mitteilungen von Branchenverbänden – spielen hingegen kaum eine Rolle.

Viele ihrer Kompetenzen nutzen die Aufsichtsräte nicht oder nur selten: Nur gut ein Viertel der befragten Aufsichtsratsmitglieder hält es für praktikabel, bei einem konkreten Geschäft dem Vorstand die Zustimmung zu verweigern. Häufig sagten die Kontrolleure aus, einen solchen Fall habe es bei ihnen noch nie gegeben.

Allerdings: Aufsichtsräte sind unzureichend in die Definition der strategischen Ziele eingebunden. Nur 6,7 Prozent der Interviewten gaben an, die Unternehmensziele gemein-

## Aufsichtsräte: Wenig Sorge um strategische Ziele

Zur Kontrolle des Vorstands halten Aufsichtsräte für ...



Die Ergebnisse ihrer Kontrolle setzen Aufsichtsräte gegenüber dem Vorstand durch mit...\*\*



\*\* Angaben in Prozent der Befragten, Mehrfachnennungen möglich; Quelle: Grothe 2005, befragt wurden 46 Mitglieder deutscher Aufsichtsräte | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

schaftlich mit dem Vorstand zu entwickeln oder inhaltlich aktiv mit dem Vorstand abzustimmen. Die Defizite scheinen den Kontrolleuren durchaus bewusst zu sein: Knapp 70 Prozent von ihnen halten einen Strategieausschuss für sinnvoll, der sich intensiver mit den Planungen und Zielen des Unternehmens befassen kann. Die Verantwortung des Aufsichtsrats bei wichtigen strategischen Entscheidungen würde dabei nicht zwangsläufig ausgehöhlt. Ein solcher Ausschuss könnte damit beauftragt werden, lediglich Verhandlungs- und Beschlussvorlagen für den Gesamtaufichtsrat zu erstellen. Standardisierte Prozessabläufe lehnen die Mitglieder der Kontrollorgane jedoch ab: Die Überwachungsaufgabe sei zu komplex, eine Standardisierung gehe auf Kosten der Flexibilität und Kreativität.

Neben der Einrichtung eines Strategieausschusses empfiehlt Grothe den Aufsichtsräten, stärker die strategischen Planungen der Unternehmen zu kontrollieren. Dafür sollten sie weniger Erfolgsgrößen wie den Jahresüberschuss betrachten, sondern mehr wertorientierte Kennzahlen – zum Beispiel den Cash Flow. Dieser erlaubt Rückschlüsse auf das Finanzierungspotenzial des Unternehmens. Auch sollten die Kontrolleure stärker externe Informationsquellen nutzen. Um die Mitwirkung an der Formulierung von Unternehmenszielen zu verbessern, regt der Forscher an, über die Aufnahme der gesamten strategischen Planung des Vorstands in den Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte nachzudenken. ◀

\* Quelle: Philip Grothe: Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat; Verlag Peter Lang (im Erscheinen)  
Download unter [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## Aufsichtsräte: Selten Einfluss auf strategische Ziele

Vorstand und Aufsichtsrat definieren Ziele gemeinschaftlich

Angaben in Prozent der Befragten



Quelle: Grothe 2005 | © Hans-Böckler-Stiftung 2005