



Prof. Dr. Roderich C. Thümmel

Eine drohende Insolvenz muss zwar in erster Linie vom Vorstand abgewehrt werden, doch auch auf den Aufsichtsrat kommen verstärkt Pflichten zu, deren Nichterfüllung zu Haftungsansprüchen führen kann. Im Gespräch mit Mitherausgeber Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutert Dr. Bruno M. Kübler, worin die Aufgaben des Aufsichtsrats bestehen.

Deutlich gesteigerte Überwachungspflicht



Dr. Bruno M. Kübler ist Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter und Verleger. 1974 eröffnete er seine auf Insolvenz- und Sanierungsrecht spezialisierte Kanzlei. Er hat zahlreiche Großinsolvenzen verwaltet und namhafte Unternehmen saniert. 1976 war er Mitgründer und anschließend langjähriger Sprecher des Gravenbrucher Kreises. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter des RWS Verlags.

Eine Insolvenz entsteht meist nicht plötzlich. Auf welche Anzeichen kann und muss der Aufsichtsrat im Vorfeld achten?

Das frühzeitige Erkennen einer Krise setzt aktuelle und verlässliche Informationen über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung der Gesellschaft voraus. Dazu gehören relevante Markttrends ebenso wie auftretende Probleme bei Beschaffung, Produktion, Absatz und Personal. Dafür sind betriebs- und produktionswirtschaftliche Kennzahlensysteme unerlässlich. Bei erkannter kritischer wirtschaftlicher Lage der Gesellschaft muss der Aufsichtsrat seinen zusätzlichen Informationsbedarf entsprechend definieren, zum Beispiel externe Gutachten einfordern. Zu den Unterlagen, die der Aufsichtsrat insbesondere genauer prüfen muss, zählen Vorabberichterstattungen der Abschlussprüfer, der Jahresabschluss nebst Lagebericht und auch etwaige Sonderprüfungsberichte nach § 111 Abs. 2 AktG. Hinzu kommen sämtliche Vorstandsberichte mit Monats- oder Quartalszahlen und deren Analyse, einschließlich Daten zu Auftragsengang und Absatz.

Es heißt, in Krisenzeiten müsse der Aufsichtsrat seine Überwachungstätigkeit intensivieren. Wie schätzen Sie das ein?

In der Tat besteht in Krisenzeiten eine deutlich gesteigerte Überwachungspflicht des Aufsichtsrats. Die periodische Information reicht dann für den Aufsichtsrat nicht mehr aus. Stattdessen ist eine Ad-hoc-Berichterstattung für Sonder- und Eilfälle geboten und zu vereinbaren, gestützt u.a. auf Telefon- und Videokonferenzen.

Was kann und muss der Aufsichtsrat tun, um eine Insolvenz möglichst noch abzuwenden?

Der Aufsichtsrat ist nach dem Aktiengesetz nicht geschäftsführend tätig. Das ist auch in einer akuten Krise nicht anders. Es ist Sache des Vorstands, die

Krisenursachen zu definieren und Sanierungsmaßnahmen zu ergreifen. Das vom Vorstand vorgelegte Sanierungskonzept muss der Aufsichtsrat auf Vollständigkeit, Plausibilität und Realisierbarkeit kritisch prüfen und anschließend den Vorstand bei den Sanierungsmaßnahmen beraten.

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Fehler, die im Aufsichtsrat gemacht werden, wenn eine Insolvenz droht?

Der häufigste Fehler ist sicherlich, dass das Vorliegen einer Krise viel zu spät erkannt wird. Der Aufsichtsrat ist verpflichtet, die Berichts- und Informationspflichten des Vorstands anzumahnen, wenn es hier zu Verzögerungen kommt. Versucht der Aufsichtsrat später, sich durch eine nachlässige oder verspätete Informationspolitik des Vorstands zu rechtfertigen, wird er damit keinen Erfolg haben. Den Protokollen des Aufsichtsrats – und auch der Anzahl der abgehaltenen Sitzungen – kann im Nachhinein sehr genau entnommen werden, ob er seiner Überwachungspflicht ausreichend nachgekommen ist.

Im äußersten Fall muss der Aufsichtsrat auch den Vorstand auswechseln, um eine Insolvenz zu vermeiden. Nach Jahren guter Zusammenarbeit ist das nicht immer einfach. Wie stark ist Ihrer Erfahrung nach die Bereitschaft dazu und müssten Aufsichtsräte davon öfter Gebrauch machen?

Der Aufsichtsrat muss sich darüber klar werden, ob der Vorstand in der Lage ist, ein Sanierungskonzept erfolgreich umzusetzen. Dabei dürfen persönliche Erwägungen keinerlei Rolle spielen. Diese Erkenntnis scheint sich mehr und mehr durchzusetzen: So wird in Krisenfällen zunehmend der Vorstand durch einen Sanierungs- und Insolvenzexperten (CRO) ergänzt. ■

Eine ausführliche Fassung des Interviews mit Antworten zu weiteren Fragen finden Sie unter:

» <http://hbfm.link/76>

»AR1164021

Matthias Koeffler ist freier Wirtschaftsjournalist und Inhaber eines Fachinformationsdienstes. Er hat für verschiedene Zeitungen geschrieben, unter anderem „Die Welt“ und „Frankfurter Rundschau“. Bei den Interviews in „Der Aufsichtsrat“ ist er zuständig für die Umsetzung der Themen und Gespräche.