

Gouvernante eine individualisierte Angabe der Aufsichtsratsvergütungen im Konzernanhang empfiehlt (Kodex, Tz. 5.4.6.) und ihre Leistung von Dritten anhand der Vergütung taxiert werden kann.

IV. Die Routine der Aufsichtsräte

1. Wie läuft eine Aufsichtsratssitzung ab?

Die Aufsichtsratssitzung ist eine rituelle Veranstaltung, die bei paritätisch bevölkerten Aufsichtsräten orthodoxe Züge angenommen hat. Sie wird in strenger Sitzordnung der Teilnehmer, meist auf getrennten, wenn auch bequemen Anteilseigner- und Arbeitnehmerbänken vollzogen und wird vom Vorsitzenden des Aufsichtsrates nach der den Teilnehmern vorher bekannt gegebenen Agenda zelebriert. Beginn und Ende der Sitzung sind unabhängig von der Tagesordnung durch Fahrpläne und Fahrzeiten für An- und Abreise maßgeblicher Aufsichtsratsmitglieder fixiert.

Die Rollenverteilung unter den Anwesenden sowie die nach dem Ritus der Mitbestimmung unerlässlichen Solovorträge werden durch Tradition oder in den Vor-Sitzungen der Anteilseignervertreter und der Arbeitnehmervertreter festgelegt. Damit Sie nachlesen können, was Ihnen in der Sitzung entgangen ist, wird eine Niederschrift über jede Sitzung angefertigt.

Eine *typische Aufsichtsratssitzung* läuft wie folgt ab: Der Vorsitzende begrüßt die anwesenden Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands sowie die speziell ein- oder vorgeladenen Gäste wie Protokollführer, Dolmetscher, Assistenten und Abschlussprüfer, entschuldigt fehlende Kollegen und eröffnet die Sitzung mit der Feststellung, dass der Aufsichtsrat form- und fristgerecht unter Bekanntgabe der Tagesordnung eingeladen worden und beschlussfähig ist. Ob der Aufsichtsrat auch beschlussbereit ist, ist in den Vorbesprechungen geklärt worden und braucht nicht mehr problematisiert zu werden.

Die anschließende Frage nach einer gewünschten Änderung oder Ergänzung oder der Tagesordnung ist rein rhetorisch. Eine Erwiderung würde den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Vorstand in Verlegen-

heit bringen und die übrigen Sitzungsteilnehmer in lähmendes Erstaunen versetzen. Dringende Anträge können Sie bei dem Tagesordnungspunkt „Sonstiges“ vorbringen.

Der erste Punkt der Tagesordnung ist die selbstverständliche *Genehmigung des Protokolls* der letzten Aufsichtsratssitzung. Da Erinnerungs- und Wahrnehmungsvermögen der Aufsichtsratsmitglieder wegen ihrer anderweitigen Interessen erschöpft sind, sind Änderungsvorschläge äußerst selten. Sie werden allenfalls von Gewerkschaftsvertretern vorgebracht, wenn sie kapitalistische Gräueltaten deutlicher protokolliert sehen wollen.

Unter dem nächsten Tagesordnungspunkt berichtet der Vorstand ermüdend, aber optimistisch zur Lage und *Entwicklung der Gesellschaft*. Nach der anschließenden Fragestunde, die nicht mehr als 15 Minuten dauert und meist mit der ersten Frage verbraucht ist, vertreiben allgemeine Betrachtungen der noch agilen Sitzungsteilnehmer die Zeit. Die Anteilseignervertreter sprechen vorzugsweise über volkswirtschaftliche Zusammenhänge und globale Entwicklungen, die das Unternehmen berühren könnten, während sich die Arbeitnehmervertreter gern in betrieblichen Einzelheiten verlieren, die sie meist besser kennen als der Vorstand. Nach Ablauf der vorab kalkulierten Zeit erklärt der Vorsitzende die Aussprache für beendet, um rechtzeitig den nächsten Tagesordnungspunkt aufzurufen.

Hier geht um *genehmigungspflichtige Geschäfte* wie z. B. Prokura-Erteilung an Personen, die keiner der Anwesenden kennt, oder die Dachreparatur bei einem Fahrradschuppen, der den Arbeitnehmervertretern sehr am Herzen liegt. Wesentliche Vorhaben und Geschäfte sind bereits in den Vorbesprechungen abgehandelt worden und halten die Sitzung nur noch durch die formale Beschlussfassung auf, die dem Aufsichtsratsplenium vorbehalten ist.

Und schon ist man beim wichtigsten Tagesordnungspunkt angelangt: „*Sonstiges*“.¹⁷³ Er betrifft Fragen und Projekte, die für den Fortbestand

173 In einigen Unternehmen lautet dieser Tagesordnungspunkt „Verschiedenes“. Da aber jeder Tagesordnungspunkt von anderen verschieden ist, ist diese Bezeichnung unangebracht.

des Unternehmens zu wichtig sind, um sie vorher bekannt zu machen. Der jetzt einsetzende Druck der Abreisetermine beschleunigt die anstehenden Beschlussfassungen des Aufsichtsrats und unterdrückt jegliches Problembewusstsein, das unter weniger glücklichen Umständen aufkommen würde.

Eine Ausnahme gilt für die schwierigste Entscheidung, die Aufsichtsräte überhaupt zu treffen haben, nämlich über die *Termine* für künftige Aufsichtsratssitzungen. Bei diesem Punkt erwacht das persönliche Interesse sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder. Amtsträger, die sich sonst nicht für die Aufsichtsratssitzung präparieren, wappnen sich für diesen Tagesordnungspunkt mit ihrem Terminkalender, damit sie wissen, wann sie für eine Aufsichtsratssitzung keine Zeit haben. Um das Sitzungsende nicht zu gefährden, verständigt man sich nach einer hitzigen Debatte darauf, dass sich der Vorstand in den nächsten Wochen um die Terminabsprache kümmert.

2. Was sind die Höhepunkte der Aufsichtsratstätigkeit?

Natürlich bewegt sich die gesamte Aufsichtsratstätigkeit auf hohem Niveau. Es gibt aber periodisch wiederkehrende Ereignisse, die wegen schwerwiegender Entschließungen Höhepunkte fixieren.

Die Routine der ordentlichen Aufsichtsratssitzungen wird einmal im Jahr durch die Vorlage des Jahres- und Konzernabschlusses sowie des zugehörigen Lageberichts unterbrochen. Das geschieht in der sogenannten *Bilanzsitzung des Aufsichtsrats*, die als alljährlicher Höhepunkt des Aufsichtsratsalltags gilt. Die mit der Rechnungslegung verbundenen Beschlüsse sind so einschneidend, dass sie im Kapitel V gesondert behandelt werden.

Damit die künftige Entwicklung der Gesellschaft vom Aufsichtsrat nicht völlig vergessen wird, hat der Gesetzgeber vorgesehen, dass dem Aufsichtsrat wenigstens einmal jährlich die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere Grundfragen der Unternehmensplanung vorgetragen werden. Besonders erwähnt werden die Finanz-, Investitions- und Personalplanung. Dabei ist auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen einzugehen (§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG). Auch das geschieht häufig in der Bilanzsitzung.

Um an den Aufsichtsrat in erträglicher Form zu berichten, beschränkt sich der Vorstand auf jene Daten der Unternehmensplanung, die er bereits den Finanzanalysten und Investmentbankern mitgeteilt hat. Spätestens an dieser Stelle lernt das unerfahrene Aufsichtsratsmitglied, dass in Zeiten besinnungsloser Kapitalmarktorientierung die unersättlichen Informationswünsche potenzieller Investoren und ihrer Auguren vom Vorstand wichtiger genommen werden als die amtliche Neugier des Aufsichtsrats. Der Fachmann nennt die Relativierung der Informationsbedürfnisse des Aufsichtsrats gegenüber der Wissbegierde der Kapitalmarktakteure „*Investors Relation*“.

Da Einzelheiten einem souveränen Aufsichtsrat nicht angemessen sind und in der großen Menge der Aufsichtsratsmitglieder leicht verloren gehen, wird die Angabe der Ist-Daten der verkürzten Form der Unternehmensplanung angepasst, um den Blick für das Wesentliche zu stärken. Wenn penible Aufsichtsratsmitglieder mehr Details wissen wollen, weiß ein sattelfester Vorstand, wie man Aufsichtsräte mithilfe unübersichtlicher Einzelheiten in ihrem übermäßigen Wissensdurst ertrinken lassen kann.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass der Aufsichtsrat regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche nur in vorsichtig dosierter Form verkräften kann. Zur Minimierung unangenehmer Abweichungen wird ein fürsorglicher Vorstand in der aufeinanderfolgenden Berichterstattung die Soll-Werte an die jeweils aktuellen Erwartungen anpassen, sodass gegen Ende des Geschäftsjahres eine fast hundertprozentige Soll-Erfüllung demonstriert werden kann.

Eine mehr oder weniger willkommene Abwechslung von der Aufsichtsratsroutine bietet die alle fünf Jahre fällige *Neu- oder Wiederbestellung* eines Vorstandsmitglieds. Üblicherweise wird ein amtierendes Vorstandsmitglied, das noch nicht das Pensionsalter erreicht hat, automatisch wieder bestellt. Insofern beeinträchtigt der Tagesordnungspunkt „*Personalia*“ den ruhigen Ablauf der Aufsichtsrats-sitzung nicht.

Auch die Bestellung eines neuen Vorstandsmitgliedes lässt sich in der Regel rasch bewerkstelligen, wenn dem Aufsichtsratsplenum der einzige Kandidat präsentiert wird, den sich die Vorsitzenden von Vor-

stand und Aufsichtsrat ausgesucht haben. Sie wissen die Kompetenz ihres Kandidaten so zu schildern, dass anfängliche Skepsis des Wahlgremiums im Keim erstickt wird.

Eine weitere Unterbrechung der gewohnten Abläufe stellt die nach Neuwahlen, üblicherweise alle vier Jahre notwendige *Konstituierung des Aufsichtsrates* mit Wahl des Vorsitzenden und seines Stellvertreters dar. In wohlgeordneten Gesellschaften wird den Wahlberechtigten eine alternativlose Lösung angeboten, sodass die Wahl dieser Amtspersonen theoretisch ambulant vollzogen werden könnte.

3. Was mache ich mit schriftlichen Unterlagen?

Allgemein gilt für die den Aufsichtsratsmitgliedern ausgehändigten Unterlagen: In jedem Fall geheim halten und sorgfältig wegschließen oder vernichten.

Trotz Telekommunikation und elektronischer Datenverarbeitung ist eine Amtsausübung ohne Schriftgut nicht denkbar. Für die Aufsichtsräte geht es um

- die regelmäßige Berichterstattung des Vorstands, die in Textform erfolgen soll (§ 90 Abs. 4 Satz 2 AktG),
- etwaige Informationen aus besonderem Anlass und um
- die Beschlussunterlagen für besondere wichtige Projekte.

Vorstände haben sich auf Drängen der Korpulenten Gouvernante angewöhnt, zwischen den Aufsichtsratssitzungen schriftlich über die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens zu berichten. Es ist Mode geworden, *monatliche Berichte* an alle Aufsichtsratsmitglieder zu verschicken. In der Regel ist ihre sofortige Archivierung oder kurzfristige Vernichtung die wirtschaftlichste Form der Bearbeitung. Selbst dann bedeutet der Empfang der Berichte, unter schlechten Umständen mit Abholung vom Hausbriefkasten und Entfernen der Verpackung für jedes Aufsichtsratsmitglied Arbeitsaufwand und die Inanspruchnahme kostspieligen Stauraums.

Eine Lektüre oder gar kritische Durchsicht der Monatsberichte erwartet niemand. Vorstände reagieren daher schreckhaft, wenn sie von Aufsichtsratsmitgliedern auf den Monatsbericht angesprochen oder zwischen den Sitzungen zu unternehmensrelevanten Sachverhalten befragt werden. Aufsichtsratsmitglieder, die an aktuellen und aufbereiteten Informationen über das Unternehmen interessiert sind, lesen die Wirtschaftspresse.

Wenn Sie aus Trotz oder Langeweile die monatlichen Berichte lesen und sich danach unwohl fühlen, machen Sie offensichtlich etwas falsch. Gehen Sie die Handreichungen des vorliegenden Buches nochmals sorgfältig durch, um Ihr Fehlverhalten zu korrigieren. Gelingt Ihnen das nicht, so sind Sie als Aufsichtsratsmitglied wenig geeignet. Das klingt hart, aber schließlich ist der Aufsichtsrat ein hoch angesehenes Amt, das eine gewisse Selbstdisziplin erfordert.

Schriftstücke aus besonderem Anlass enthalten entweder wichtige Mitteilungen wie die Einladung zum nächsten geselligen Beisammensein oder Unangenehmes wie die Mitteilung über die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens. Die unangenehmen Nachrichten sollte man nicht anders behandeln wie die regelmäßigen Berichte des Vorstands.

Im Interesse harmonischer Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat wird die Vorlage der *Beschlussunterlagen* nach der Bedeutung des Sachverhalts abgestuft. Vor der Sitzung versandte Unterlagen eignen sich nur für unproblematische Routineangelegenheiten. Ihre Lektüre ist ungefährlich, aber auch ziemlich nutzlos. Unterlagen über komplexe Sachverhalte werden nicht dem Postweg anvertraut, sondern als Tischvorlagen in der Sitzung verteilt, um ihre Geheimhaltung so lange wie möglich zu wahren und durch gleichzeitige Kenntnisnahme eine einheitliche Würdigung durch die Aufsichtsratsmitglieder sicherzustellen. Klarheiten lassen sich so am schnellsten beseitigen.

Die diskrete Behandlung besonders heikler Themen und Projekte wird dadurch garantiert, dass aus Geheimhaltungsgründen an die Aufsichtsratsmitglieder gar keine schriftlichen Unterlagen ausgegeben werden. Sie sollten sich nicht darüber beklagen, sondern das Vor-

gehen als Kompliment des Vorstands an die rasche Auffassungsgabe des Aufsichtsrates verstehen.

Trotz solcher Vorsichtsmaßnahmen wird es in Einzelfällen nicht ausbleiben, dass Ihnen Unterlagen rechtzeitig vor der Sitzung zugeleitet werden. Ihre Bearbeitung hängt davon ab, ob Sie einen geeigneten Mitarbeiter zur Hand haben, der anhand dieser Unterlagen kritische Fragen oder staatstragende Statements formulieren kann, die Sie bei Bedarf oder Stimmung in der Aufsichtsratssitzung vortragen können.

Wenn Sie keinen Assistenten haben, sollten Sie die Vorlagen ungelesen ablegen, da sie ohne zusätzliche Erläuterungen der Verfasser kaum verwertbare Aufschlüsse vermitteln. Belasten Sie sich nicht mit dem Transport dieser Unterlagen, denn sie werden Ihnen in der anschließenden Sitzung vom Vorstand in aktualisierter Form vorgelegt und wörtlich vorgelesen werden.

4. Wie bereite ich mich auf eine Aufsichtsratssitzung vor?

Als viel beschäftigter Spitzenmanager haben Sie keine Zeit für die Reise- und Aufenthaltsplanung. Sie müssen sie delegieren. Lassen Sie die Zeitpunkte von *An- und Abreise* so planen, dass Sie ausgeruht am Zielort ankommen und ebenso zurückkehren. Danach bestimmen Sie für Ihren Aufenthalt vor Ort die Präferenzen und Dauer Ihrer Anwesenheit bei Vorbesprechung, Sitzung und Festessen.

Vergessen Sie nicht ausreichendes *Unterhaltungsmaterial* mitzunehmen, um Reise und Sitzung ergötzlich durchzustehen. Sitzungsunterlagen eignen sich dazu nicht; ihnen fehlt es an Spannung und Unterhaltungswert. Lassen Sie Illustrierte und anderes Anschauungs- und Lesematerial in unverdächtige Aktendeckel heften, um sie jederzeit ohne Aufsehen „bearbeiten“ zu können. Unter delikaten Umständen, z. B. bei der Hauptversammlung, setzen Sie dabei die Amtsmiene auf.

Zweckmäßigerweise sollten Sie das *Einladungsschreiben* bei der Anreise mitführen, um bei Orientierungsschwierigkeiten hilfsbereiten Personen Reiseziel und vorgesehene Ankunftszeit nennen zu können. Vorsichtige Aufsichtsratsmitglieder vergewissern sich bereits während der Anreise, welches Unternehmen die bevorstehende Sitzung be-

trifft. Lesen Sie dazu die Einladung oder rufen Sie Ihre Sekretärin an. Im Notfall wenden Sie sich nach Ankunft am Tagungsort an geeignete Auskunftspersonen, z. B. Bahnhofsmission, Pförtner, Vorstand oder Protokollführer.

Wenn im Gepäck noch Platz ist, kann die Mitnahme der *Tagesordnung* nicht schaden. Sie können dann während der Anreise überlegen, ob Sie ein bestimmter Tagesordnungspunkt interessiert. Wenn ja, denken Sie über einen protokollfähigen Gemeinplatz nach. Wenn nein, wählen Sie eine andere Reisebeschäftigung.

Sonstige Sitzungsunterlagen gehören nicht ins Reisegepäck des Aufsichtsratsmitglieds. Sitzkissen und ähnliche Unterlagen sollten Ihnen auf Wunsch vor Ort zur Verfügung gestellt werden. Die Mitnahme von Sitzungspapieren wäre gesundheitsschädlich, da Papier sehr schwer wiegt. Rücken- und andere Schmerzen beeinträchtigen den ohnedies schwach ausgeprägten Überwachungseifer der Aufsichtsratsmitglieder. Im Übrigen können Sie sich darauf verlassen, dass die Ihnen zugesandten Sitzungsunterlagen bereits veraltet sind und während der Sitzung in aktueller Form nachgereicht werden.

5. Muss ich an Vorbesprechungen teilnehmen?

Bei mitbestimmten Aufsichtsräten finden vor jeder Aufsichtsratssitzung gesonderte *Vor-Sitzungen* der Anteilseigner und der Arbeitnehmer statt. Sie sind – bildlich gesprochen – der Vorhof zum Allerheiligsten, der Aufsichtsratssitzung. Ihr profaner Zweck ist, kritische Themen so ausgiebig zu erörtern, dass die gemeinsame Aufsichtsratssitzung von schlagkräftigen Argumenten und langatmigen Diskussionen frei gehalten werden kann. Sie dienen ferner dazu, die für die nachfolgende Aufsichtsratssitzung unverzichtbaren Feststellungen protokollreif zu formulieren und die Sprecherrollen zuzuteilen.

Wenn Sie so *unabhängig* sind, dass Sie ihr Mandat nicht unter allen Umständen behalten wollen, können Sie wegen anderer dringlicher Verpflichtungen der Vor-Sitzung fernbleiben. Sie können dann in der Plenumsitzung ungeniert die Fragen stellen, die nach dem Ergebnis der Vorbesprechungen nicht gestellt werden sollen. Das macht Sie in den Augen der Kollegen dynamisch, in den Augen der Meinungs-

bildner aber unbeherrschbar. Etwaige Konsequenzen sollten Sie bedenken.

Auf der anderen Seite beweist die Teilnahme an der Vorbesprechung die *Solidarität* der Beteiligten. Daher sind die Arbeitnehmervertreter meist vollständig versammelt, während die Anteilseignervertreter dazu neigen, ihre hier unangebrachte Selbstständigkeit zu demonstrieren.

6. Wie verhalte ich mich während der Sitzung?

Aufsichtsratsmitglieder, die pünktlich zur Sitzung erscheinen, sind auch sonst unzuverlässig. Um Ihre Bedeutung zu unterstreichen, kommen Sie möglichst als Letzter kurz nach Sitzungsbeginn. Wenn Ihnen ein energischer Aufsichtsratsvorsitzender den letzten Auftritt streitig macht, verlassen Sie zum Ausgleich die Sitzung früher. Wählen Sie eine angemessene Auffälligkeit der Begrüßung und Verabschiedung, damit Ihr *Zu- und Abgang* die gewünschte Aufmerksamkeit erhält.

Sie dürfen nicht erwarten, dass Aufsichtsratssitzungen sonderlich informativ oder interessant sind. Wenn die erste Neugierde befriedigt worden ist, fällt es auch dem Neuling schwer, während der gesamten Sitzungsdauer uneingeschränktes *Interesse* zu zeigen. Überlegen Sie, ob Sie dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu Beginn ihrer Amtszeit vertraulich erklären, dass Sie an Blasenschwäche¹⁷⁴ leiden und daher öfters den Sitzungsraum verlassen müssen. Sie gewinnen damit eine beliebig nutzbare Bewegungsfreiheit. Vergessen Sie aber nicht die Bemerkung, dass Ihr körperliches Leiden in keiner Weise Ihre Aufmerksamkeit und geistige Beteiligung beeinträchtigt.

Im weiteren Verlauf der Amtsperiode können Sie bei aufkommender Tristesse zu folgenden Ersatzhandlungen Zuflucht nehmen:

- Erwecken Sie den Eindruck intensiver Mitarbeit, indem Sie unternehmens- oder sachfremde Akten studieren oder die Eintragungen in Ihrem Tagebuch vervollständigen. Sie können sich auch mit Ih-

¹⁷⁴ Der Hinweis auf Diarrhö eignet sich nur einmalig und sollte daher für den Ernstfall reserviert bleiben.

rem Terminkalender beschäftigen oder Ihre Reisekostenabrechnung vorbereiten.

- Unterhalten Sie sich ausführlich, aber flüsternd mit Ihrem Nachbarn. Erzählen Sie ihm von Ihren eigenen Erfolgen. Erkundigen Sie sich nach Einzelheiten des anschließenden Festessens. Stimmen Sie die Abflugzeiten mit Ihren Kollegen ab, damit die Sitzung rechtzeitig beendet wird.
- Lassen Sie sich während der Sitzung von Ihrer Sekretärin oder anderen nahe stehenden Personen anrufen, um zu unterstreichen, wie begehrt Sie sind und um den Raum verlassen zu können.
- Zerlegen Sie Ihren Kugelschreiber oder erkunden Sie die vielfältigen Möglichkeiten Ihres Handys oder iPads. Wenn Sie der Lärmpegel in der Aufsichtsratssitzung stört, verlassen Sie dazu den Sitzungsraum.
- Von Zeit zu Zeit, z. B. bei bevorstehenden Festen, werden die Aufsichtsräte durch kleine Geschenke daran erinnert, dass sie nur Gäste im Unternehmen sind. Es wäre unaufmerksam, wenn Sie sich nicht sofort nach Sitzungsbeginn diesen Geschenken widmen. Vermeiden Sie aber unnötige Geräusche beim Auspacken und Ausrufe des Entzückens oder der Enttäuschung, um den Sitzungsablauf nicht zu stören.
- Diskutieren Sie mit Ihrem Nachbar die Gebrauchsanweisung oder den Austausch, wenn Ihnen sein Geschenk besser gefällt als das Ihre. Wenn Sie Kinder haben, zögern Sie nicht, den Vorstand nach der Sitzung um weitere Exemplare für die lieben Kleinen zu bitten.

Nicht geeignet sind Maniküre oder der Gebrauch von CD-Playern. Auch von der Benutzung von MP3-Playern und Ohrenkopfhörern ist abzuraten.

Bei allem sinnvollen Zeitvertreib sollte Sie dennoch versuchen, der Verhandlung so weit zu folgen, dass Sie nicht durch unerwartete Fragen oder plötzliche Beschlussfassungen aufgeschreckt werden. Sie sollten zumindest wissen, welcher Tagesordnungspunkt aktuell be-

handelt wird. Es wäre peinlich, wenn Sie nach Ihrer Meinung zu einem Investitionsvorhaben befragt werden und darauf antworten, dass auch Sie der Meinung sind, dass der Hauptversammlung derselbe Abschlussprüfer wie im letzten Jahr vorgeschlagen werden sollte.

7. Was bedeutet die Entlastung der Aufsichtsräte?

Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Entlastung bedeutet nicht, dass Ihnen in irgendeiner Weise die Tätigkeit als Aufsichtsrat leichter gemacht wird. Hier sind Sie auf Eigeninitiative und Abstimmung mit den Kollegen angewiesen.

Die Entlastung des Aufsichtsrates erfolgt durch die Hauptversammlung, und zwar in der Regel kollektiv für den gesamten Aufsichtsrat. Sie ist Routine wie die Wiederbestellung eines Vorstandsmitglieds und im Übrigen eine Imagefrage. Auf Beschluss der Hauptversammlung kann über die Entlastung der Aufsichtsratsmitglieder aber auch einzeln abgestimmt werden (§ 120 Abs. 1 AktG). In diesem Fall sind Peinlichkeiten für den Einzelnen nicht auszuschließen. Mit der Entlastung billigt die Aktionärsversammlung die Verwaltung durch Vorstand und Aufsichtsrat im Großen und Ganzen.

Es ist nicht üblich, dass Organmitglieder nach der erteilten Entlastung aufspringen, um sich gegenseitig zu beglückwünschen. Der Profi genießt und schweigt. Die Entlastungsfeier findet nach der Hauptversammlung in den hinteren Räumen statt, wenn Aufsichtsrat und Vorstand unter sich sind.

Die Verweigerung der Entlastung hat keine unmittelbaren rechtlichen Folgen. Sie wirkt aber negativ auf den Ruf der Aufsichtsräte und erzeugt bei diesen ein ungutes Gefühl. Für den Aufsichtsrat ist es daher Ehrensache, dass er von der Hauptversammlung für sein Tun und Unterlassen im abgelaufenen Geschäftsjahr mit einem besseren Stimmenergebnis als der Vorstand entlastet wird.