



Der Aufsichtsrat im Wandel der Zeit

von Prof. Dr. Sen. h.c. Susanne Ertle-Straub

Wie sich das ehemalige „Ehrenamt“ zur Nebentätigkeit entwickelt hat. Ein Bericht aus der Aufsichtsratspraxis.

Genossenschaftsbanken sehen sich zunehmenden Herausforderungen ausgesetzt. Die langanhaltende Niedrigzinspolitik der EZB hat die Margen in den vergangenen Jahren schrumpfen lassen und wird dies weiter tun. Dem „Overbanking“ wird durch vermehrte Fusionen begegnet, um die Kräfte zu bündeln, sich am Markt stärker zu positionieren und Synergien zu schaffen. Dies dient dazu, die Wettbewerbsfähigkeit am Bankenmarkt für die Zukunft zu sichern. Durch „Stärke“ lassen sich auch ökonomische Folgen von Sondereinflüssen, wie aktuell der Pandemie, besser managen.

Anforderungen der zunehmenden Regulatorik und die Mitwirkungspflichten des Aufsichtsrats, verstärkte Governance-Diskussionen in der Öffentlichkeit und vor allem die Disruption von Geschäftsmodellen durch die Digitalisierung sind nur einige Stichworte für einen Wandel im Selbstverständnis von Mandatsträgern.

gremium ist darauf ausgerichtet, Beiträge einzu-
fordern und das Gremium weiterzuentwickeln.
Eine offene Diskussionskultur im Gremium,
Sensibilität in Abwägung der Einbindung der
Aufsichtsratsmitglieder und die Leader-Funktion
bilden die Basis für eine Vertrauenskultur, die
Voraussetzung für eine erfolgreiche Aufsichts-
ratsarbeit. Im Zusammenspiel mit dem Vorstand
hat sich eine kritisch-konstruktive Diskussion be-
währt. Das ehemalige „Ehrenamt“ hat sich somit
zur Nebentätigkeit entwickelt.

Die erhöhte Verantwortung und der Aufwand
nehmen für die Funktion des ARV bis zu einem
Wochentag in Anspruch. Darüber hinaus haftet
der Aufsichtsrat für seine Entscheidungen.

AUTORIN



Prof. Dr. Sen. h.c.
Susanne Ertle-Straub
Professorin für Immobilien-
wirtschaft und -management
und wertorientierte Unter-
nehmensführung, Aufsichtsrats-
vorsitzende der Volksbank
Mittlerer Neckar eG
info@dr-ertlestraub.de

Mix aus fachlichen und sozialen Kompetenzen

Für eine erfolgreiche Aufsichtsrats-tätigkeit haben
sich die nachfolgend beschriebenen Erfolgsfak-
toren herauskristallisiert: Das Gesamtportfolio
des Aufsichtsgremiums soll ein Mix aus fachli-
chen und sozialen Kompetenzen sein. Die Vielfalt
der Mitgliederstruktur einer Genossenschafts-
bank sollte sich auch in der Diversität der Man-
datsträger abbilden. Das heißt, Altersstruktur,
Geschlecht, kultureller Hintergrund etc. sorgen
für unterschiedliche Perspektiven auf Handlungs-
felder. Mit wachsender Größe des Gremiums ist
die Bildung von Ausschüssen als beratendes oder
beschließendes Gremium erforderlich. Die beson-
dere Fachkompetenz einzelner Aufsichtsratsmit-

glieder findet sich gerade in der Ausschussbeset-
zung. Die/der Ausschussvorsitzende informiert
das Plenum über die wichtigen Punkte und dient
der Entscheidungsvorbereitung (Ausnahme Kredi-
tusausschuss; ist in unserer Volksbank beschlie-
bender Ausschuss). Wichtig ist dabei, ordentliche
AR-Mitglieder auf einen guten Kenntnisstand zu
bringen. Schließlich haften alle Aufsichtsratsmit-
glieder.

Der Vergütungsrahmen für das Gesamtgremium
wird entweder durch die Satzung oder von der
Vertreterversammlung beschlossen. Dieser setzt
sich aus der Grundvergütung, der Sitzungsvergü-
tung und dem Auslagenersatz zusammen. Seitens
des BWGV werden Erhebungen der Vorjahre bei
allen Bankengrößen zur Verfügung gestellt. Diese
dienen als Orientierungsrahmen. Abhängig von
den Funktionen im Gremium und dem damit ver-
bundenen Zeitaufwand, entscheidet das Gremium
die funktionsbezogene Vergütung eigenständig.
Entscheidend für die erfolgreiche Aufsichtsrats-
tätigkeit zum Wohle der Genossenschaftsbank ist
eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb
des Gremiums und mit dem Vorstand.

Literatur:

Von Werder: Erfolgsfaktoren eines exzellenten
Aufsichtsrats, in: Der Betrieb Nr. 18 vom
05.05.2017, S. 977 ff
BWGV (Hrsg.): Tagung für Aufsichtsrats-
vorsitzende, Heft 2018 und Heft 2019

Abb. 1 Aufsichtsrat: Tätigkeiten/Aufgaben

Aufgaben Aufsichtsrat 2005

- Prüfung des Jahresabschlusses, des Lage-
berichtes und des Vorstandes für die
Verwendung eines Jahresüberschusses
- Wahrnehmung von Aufgaben in der
Vertreterversammlung
- Mitwirkungspflichten des Aufsichtsrates
gemäß Satzung und Geschäftsordnung des
Aufsichtsrates
- Mitwirkungspflichten des Aufsichtsrates bei
der Bestellung/Anstellung von Vorstands-
mitgliedern
- Die Bearbeitung des Berichtes über Prüfung
gemäß § 53 GenG

Aufgaben Aufsichtsrat seit 2019

- Genossenschaftsrechtliche Mitwirkungspflichten
 - Mitwirkung bei der Kreditgewährung **Erweitert**
 - Sonstige mitwirkungs- und Überwachungs-
pflichten laut Satzung
- Aufsichtsrechtliche Informationsrechte und
Überwachungspflichten
 - Strategie und Unternehmensplanung **Neu**
 - Rechnungslegung, Jahresabschluss und
gesetzliche Prüfung **Erweitert**
 - Personal und Vergütung **Neu**
 - Interne Revision, Internes Kontrollsystem,
Compliance und Risikoentwicklung **Neu**
 - Geschäfts- und Risikoentwicklung
Deutlich erweitert
- Wahrnehmung von Aufgaben in der Vertreter-
versammlung
- Der Aufsichtsrat als Vertragspartner des
Vorstands **Erweitert**
- Evaluierung **Neu**

Abb. BWGV