

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 13. Oktober 2014

Zehn Hindernisse guter Unternehmensaufsicht

von Florian Schilling

Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland ist ein Thema, das unverändert auf breites öffentliches Interesse stößt, wie zuletzt die Diskussion über die Einführung von Frauenquoten gezeigt hat. Auch nach 20 jähriger Debatte herrscht kein Mangel an immer neuen Ratschlägen, Vorgaben und Regulierungen aus Politik, Wissenschaft und Berufsverbänden, wie die Unternehmensaufsicht weiter zu verbessern wäre.

Um die lange Liste kluger Ratschläge nicht noch weiter zu verlängern, soll hier zur Abwechslung einmal versucht werden, die Faktoren zu identifizieren, die sich bei Effizienzprüfungen als die größten Hindernisse für eine effektivere Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion erwiesen haben.

1. Mangelndes Geschäftsverständnis

Gutes Geschäftsverständnis ist die wohl wichtigste Voraussetzung für einen guten Aufsichtsrat und gleichzeitig diejenige, die in der öffentlichen Diskussion am beharrlichsten ignoriert wird. Nur wer in der Lage ist, sich ein eigenständiges Urteil über die meist glänzend vorbereiteten Vorstandspräsentationen zu bilden und gegebenenfalls auch deren Schwachstellen zu erkennen, kann einen sinnvollen Beitrag als Aufsichtsrat leisten. Nicht ohne Grund sind die ehemaligen Vorstände meist diejenigen Mitglieder mit dem besten Geschäftsverständnis, die mögliche Defizite in der Präsentation ihrer Nachfolger am ehesten erkennen können.

2. Schwache Aufsichtsratsvorsitzende

Aufsichtsräte sind keine basisdemokratischen Plaudergruppen mit gleichem Recht für alle, sondern eine Person, nämlich der Aufsichtsratsvorsitzende, bestimmt maßgeblich das Geschehen und die Atmosphäre im Gremium. Ist er selbst unsicher oder befangen, kann der ganze Aufsichtsrat kein überzeugender Sparringspartner für einen starken Vorstand sein. Auch starke Aufsichtsratsmitglieder können in einer solchen Konstellation keine positive Wirkung ent-

fallen, weil das Gremium in der Regel dem Aufsichtsratsvorsitzenden folgt.

3. Zu dominante Aufsichtsratsvorsitzende

Auch bei zu dominanten Aufsichtsratsvorsitzenden kann das Potenzial der anderen Gremienmitglieder nicht genutzt werden. Wenn kritische Fragen und offene Diskussionsbeiträge der Mitglieder vom Aufsichtsratsvorsitzenden offensichtlich unerwünscht sind, finden diese eben nicht statt. Nur mit einem Vorsitzenden, der das Gremium klar führt, gleichzeitig aber Beiträge anderer Mitglieder ebenso fördert wie fördert und in der Diskussion berücksichtigt, kann das Potenzial des Aufsichtsrates sinnvoll genutzt werden.

4. Unklares Rollenverständnis

Die wenigsten Aufsichtsgremien haben je darüber gesprochen, wie sie ihre Rolle verstehen. Befragungen im Rahmen von Effizienzprüfungen zeigen innerhalb ein und desselben Aufsichtsrates völlig unterschiedliche Rollenverständnisse der einzelnen Mitglieder. Dabei geht es weniger um ein richtiges oder falsches Rollenverständnis, sondern vielmehr darum, dass der Aufsichtsrat eine gemeinsame Auffassung seiner Rolle entwickelt. Ist diese nicht vorhanden, halten sich die Mitglieder tendenziell mit Beiträgen zurück, weil sie nicht sicher sind, ob eine aktive Teilnahme überhaupt gewünscht wird.

5. Zu homogene oder zu heterogene Aufsichtsräte

Aufsichtsräte, in denen alle Mitglieder „aus dem gleichen Holz geschnitzt“ sind, können sehr effektiv arbeiten, weil die Beteiligten sich intuitiv verstehen und vieles als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann. Die Gefahr eines zu homogenen Gremiums liegt allerdings darin, dass Veränderungen des Wettbewerbsumfeldes oder neuartige Herausforderungen zu spät erkannt werden, weil es an konträren Auffassungen fehlt, da alle Beteiligten die gleichen blinden Flecken haben.

Heterogene Aufsichtsräte mit einer Vielzahl unterschiedlicher Erfahrungsprofile haben demgegenüber einen „breiteren Radarschirm“, tun sich aber gleichzeitig sehr viel schwerer, zu einer angemessenen Bewertung unterschiedlicher Perspektiven zu kommen.

Optimal sind Gremien, die mehrheitlich homogen besetzt sind, am besten mit Mitgliedern, die über fundierte Branchenkenntnis und Geschäftsverständnis verfügen und die zu einem kleineren Teil durch andere, heterogene Profile ergänzt werden.

6. Compliance statt Governance

Gesetzgeber und Regulierungsbehörden definieren immer weitergehende Regulierungen, die von Aufsichtsgremien befolgt werden müssen. Wer als Beobachter an Aufsichtsratssitzungen teilnimmt, stellt in manchen Gremien mit Erschrecken fest, dass ein Großteil der knapp bemessenen Zeit für Compliance Fragen verwendet wird. Erst wenn diese zur Zufriedenheit der Fachleute abgehakt wurden, kann sich das Gremium seinen eigentlichen Aufgaben widmen. Dies trägt zu der gefährlichen Illusion bei, dass die vollständige Einhaltung aller Compliance Regeln auch eine gute Unternehmensaufsicht sicherstellt. ENRON dürfte das spektakulärste Beispiel eines Aufsichtsgremiums gewesen sein, das alle Compliance Regeln perfekt erfüllte und dennoch in seiner Aufsichtsfunktion vollkommen versagte.

7. Keine angemessene Information des Aufsichtsrates

Eine der größten Herausforderungen guter Unternehmensaufsicht ist die angemessene Information des Aufsichtsrates. Aufsichtsräte wünschen knappe, prägnante, problemorientierte Informationen. Was sie zu häufig erhalten, sind Berge von Informationen, deren relevante und kritische Elemente sie selbst herausfinden müssen.

Eine solche Informationspolitik mag für den Vorstand bequem sein, weil sie ihn von der Mühe befreit, eine kritische Vorauswahl der an den Aufsichtsrat weiterzuleitenden

Informationen vornehmen zu müssen und ihn ggf. vom Vorwurf entlastet, dem Aufsichtsrat irgendetwas vorenthalten zu haben. Sie ist dennoch unklug, weil sie den Aufsichtsrat eher schwächt als stärkt.

Ein schlecht informierter und unsicherer Aufsichtsrat mag in guten Zeiten pflegeleicht für den Vorstand sein, weil er keine kritischen Fragen stellt und den Planungen des Vorstandes meist vorbehaltlos zustimmt. In einer Krise gerät ein schwacher Aufsichtsrat jedoch leicht in Panik, weil es ihm an eigenständigem Urteilsvermögen über Ursachen und Umfang der Risiken fehlt. Ein solcher Aufsichtsrat ist schneller geneigt, sich ad hoc von einem Vorstand zu trennen, als ein gut informiertes Gremium. Vorstände sollten deshalb das größte Interesse haben, ihren Aufsichtsrat so prägnant und problemorientiert wie möglich zu informieren. Das mag in guten Zeiten lästig sein, ist aber die beste Vorsorge gegen Kurzschlussreaktionen des Aufsichtsrates in einer Krise.

8. Formale Atmosphäre, Angst vor Blamage

Es ist nicht einfach, eine präzise Definition für einen guten Aufsichtsrat zu finden. Es gibt aber einen recht zuverlässigen Indikator für die Qualität der Unternehmensaufsicht: Wenn die Atmosphäre in einem Aufsichtsrat so ist, dass sich kein Mitglied scheut zuzugeben, etwas nicht verstanden zu haben oder eine vermeintlich dumme Frage zu stellen, dann handelt es sich wahrscheinlich um einen guten Aufsichtsrat. Wie in „des Kaisers neuen Kleidern“ sind es nicht selten Verständnisprobleme oder vermeintlich naive Fragen, die auf grundlegende Probleme hinweisen, die bis dahin übersehen wurden. Leider ist das weniger banal, als es vielleicht

klings: In manchen traditionellen Aufsichtsgremien herrscht eine so formale Atmosphäre, daß sich die Mitglieder kaum ungefragt äußern.

9. Prozyklisches Verhalten

Aufsichtsräte haben eine inhärente Tendenz zum prozyklischen Handeln. Konnte ein Vorstand über Jahre hinweg steigende Ergebnisse erzielen und dadurch immer wieder Befürchtungen oder Kritikpunkte widerlegen, vergrößert sich sein Vertrauensvorsprung im Aufsichtsrat und es wird zunehmend schwerer, allzu ambitionierten Planungen zu widersprechen. Gerät das Unternehmen durch Veränderung der Rahmenbedingungen dann unerwartet in eine Krise, „kippt“ der bis dahin völlig unkritische Aufsichtsrat plötzlich in eine überkritische Haltung, genau zu dem Zeitpunkt, wo der Vorstand der Unterstützung besonders dringend bedürfte. Ein guter Aufsichtsrat ist in der Lage, auch während einer langjährigen positiven Entwicklung eine gewisse kritische Distanz zum Vorstand aufrechtzuerhalten und ihm umgekehrt in einer Krise den Rücken zu stärken.

10. Nur der eigenen Intuition folgen

Der vorherige Punkt beschreibt eine Haltung, die menschlich nachvollziehbar ist und sich fast automatisch ergibt, wenn Aufsichtsräte hauptsächlich ihrer Intuition folgen. Das beschriebene prozyklische Verhalten ist hierfür nicht das einzige Beispiel, es gibt eine ganze Reihe typischer Verhaltensmuster in Aufsichtsräten, wo intuitives Handeln Probleme verschärft, anstatt sie zu vermindern. Aufsichtsräte müssen in manchen Situationen „contra intuitiv“ handeln, um ihre Aufsichtsfunktion angemessen zu erfüllen.

Eine wesentliche Herausforderung für gute Aufsichtsräte liegt darin, sich bewusst zu machen, in welchen Situationen sie ihrer Intuition vertrauen können und wann nicht.

Soweit einige der häufigsten Hindernisse für eine effektivere Unternehmensaufsicht, die sich bei Effizienzprüfungen von Aufsichtsräten beobachten lassen. Diese Hindernisse sind auch deswegen so verbreitet, weil ihnen typischerweise keine erkennbaren Defizite wie Inkompetenz, Faulheit oder Interessenkonflikte zugrunde liegen, sie ergeben sich fast von selbst aus der gewohnten Arbeitsweise auch hochkarätig besetzter Gremien.

Auch wenn die Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, dürfte ein Aufsichtsrat, dem es gelingt, all diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, einen einsamen Spitzenplatz in der Qualität der Unternehmensaufsicht einnehmen.

Der Verfasser unterstützt deutsche und internationale Aufsichtsgremien bei der Durchführung von Effizienzprüfungen.

Dr. Florian Schilling ist Partner von Board Consultants und berät Aufsichtsräte bei der Verbesserung ihrer Arbeit. Kontakt: florian.schilling@board-consultants.com

Der vorliegende Sonderdruck wurde in leicht geänderter Form in der F.A.Z. vom 13.10.2014 veröffentlicht.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. www.faz-rechte.de/sonderdrucke.htm