

Dr. Florian Schilling^{*)}

Aufsichtsratsevaluierungen – erste konkrete Praxiserfahrungen

Aufsichtsratsevaluierungen sind ein neues Phänomen. War es in traditionellen Aufsichtsgremien früher undenkbar, das Wirken der Kontrolleure im Allerheiligsten des Unternehmens einer Prüfung zu unterziehen, wird in Deutschland seit 2002 von der Cromme-Kommission empfohlen: „Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen“ (Tz. 5.6 DCGK). Ähnliches steht in fast allen internationalen Corporate Governance Kodizes, wobei die Form der Effizienzprüfung dabei nicht vorgeschrieben ist, sondern jedem Aufsichtsrat freigestellt bleibt.

„To be quite honest, I started off a little sceptical, but I was completely converted by the way it was done (UK-Chairman).“

I. Formen der Effizienzprüfung

Im Laufe der letzten fünf Jahre haben sich für die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats drei Methoden herausgebildet, die unterschiedlich verbreitet sind:

- 1. Selbstbeurteilung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden:** Der Vorsitzende verschafft sich in Gesprächen mit Aufsichtsratsmitgliedern und Externen einen Überblick über die Arbeit des Aufsichtsrats.
- 2. Befragung mit Hilfe von Fragebogen:** Fragebogen über die Arbeit des Gremiums werden an die Mitglieder verteilt, die anschließend intern oder extern ausgewertet werden.
- 3. Bestandsaufnahme durch einen externen Berater:** Die Mitglieder von Aufsichtsrat und Vorstand werden in vertraulichen Einzelgesprächen interviewt, anschließend werden die Ergebnisse analysiert und im Plenum präsentiert.

Die Wahl der Methode bestimmt weitgehend das Resultat der Prüfung. Die **Selbstevaluation** durch den Vorsitzenden führt regelmäßig zu einer Bestätigung seiner Arbeit. Zu groß ist meist der Respekt vor dem Vorsitzenden, als dass Mitglieder des Aufsichtsrats Kritikpunkte ihm gegenüber offen äußern würden.

Die **Befragung mit Hilfe von Fragebogen** ergibt vor allem Aussagen zu strukturellen und formalen Elementen der Aufsichtsratsarbeit, wie Zahl und Dauer der Sitzungen, Struktur der Informationen etc. Vertiefende Aussagen über informelle Strukturen oder Personen sind hierbei meist nicht zu erwarten, weil sich Aufsichtsräte erfahrungsgemäß scheuen, persönliche oder gar kritische Kommentare einem Fragebogen anzuvertrauen.

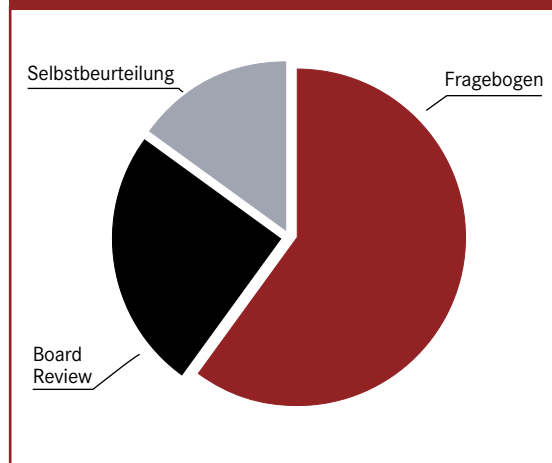
Die **Bestandsaufnahme durch externe Berater**, der Board Review, ist die zeitlich und finanziell aufwen-

digste Methode, bietet dafür aber das umfassendste und neutralste Bild der Arbeit des Gesamtgremiums. Hier können in vertraulichen Gesprächen auch die informellen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse erfasst und erläutert werden.

Alle großen Aktiengesellschaften haben inzwischen Effizienzprüfungen durchgeführt – nach Schätzungen im DAX 30 ca. ein Zehntel in Form der Selbstevaluierung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden und zwei Drittel mit Hilfe von Fragebogen. Knapp ein Viertel der DAX 30-Unternehmen hat eine externe Bestandsaufnahme durch den Verfasser durchführen lassen.

In den vergangenen Jahren haben zunehmend auch große europäische Unternehmen ihre Aufsichtsgremien begutachten lassen, mehr als zwei Drittel der vom Verfasser in diesem Zeitraum durchgeführten Board Reviews waren für EURO STOXX 50-Unternehmen.

Abb. 1: Formen der Effizienzprüfung im DAX 30



^{*)} Dr. Florian Schilling berät Aufsichtsgremien bei der Verbesserung ihrer Arbeit. Haupttätigkeit sind Board Reviews für große Aktiengesellschaften in Deutschland, Europa und den USA.

II. Gründe für Board Reviews

Was veranlasst nun Aufsichtsratsvorsitzende, sich einem solch aufwendigen Prozess zu unterziehen? Gewiss nicht die formale Verpflichtung, dieser könnte man sich mit deutlich geringerem Zeit- und Kostenaufwand entledigen.

In globalisierten Kapitalmärkten stellen institutionelle Investoren heute wesentlich höhere Anforderungen an die Qualität der Corporate Governance und erwarten ein deutlich stärkeres Engagement der Aufsichtsräte. Übernahmeangebote für Großunternehmen sind inzwischen an der Tagesordnung, auch der Vorsitz von Aufsichtsräten kann kurzfristig neu besetzt werden. Aufsichtsgremien sind in solchen Situationen in ganz anderem Maße gefordert als in der Vergangenheit. Erst durch eine umfassende Bestandsaufnahme können Schwachstellen und Defizite des Aufsichtsrats identifiziert und das Gremium dadurch deutlich „krisenfester“ gemacht werden.

„Früher haben wir auch im Aufsichtsrat einfach so unser Dasein gefristet. Heute wissen wir, dass wir uns am Kapitalmarkt dem Wettbewerb stellen müssen“ (DAX 30-AR).

Es scheint kein Zufall zu sein, dass die Auftraggeber für Board Reviews bisher fast ausschließlich Vorsitzende überdurchschnittlich gut arbeitender Aufsichtsgremien waren, die dennoch unzufrieden mit der geringen Ausschöpfung des vorhandenen Potenzials waren. In allen Fällen war dies mit dem Wunsch verbunden, nicht nur die eigenen Defizite zu erkennen, sondern sich an der Praxis der besten internationalen Boards zu orientieren. Der Wunsch nach Verbesserung war hierbei offenbar ausgeprägter als die Furcht vor Kritik. So sagte der Chairman einer der größten europäischen Banken: *„I want to energize my board and want it to be best in class.“*

Hier setzt der Board Review-Prozess an. Er hilft dem Gremium, durch größere Transparenz über die tatsächliche Einschätzung der Arbeit eingefahrene Rituale zu überwinden und zu einer wesentlich aktiveren Rollenwahrnehmung zu kommen.

III. Ablauf des Prozesses

Vertrauliche Einzelgespräche mit sämtlichen Mitgliedern von Aufsichtsrat und Vorstand und die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen vermitteln dem Berater Einblick in die Funktionsweise der Gremien. Themen dieser Interviews sind insbesondere die Faktoren, die für die begrenzte Potenzialausschöpfung im Gremium verantwortlich sind. Dabei spielen formale Elemente, die unverändert die öffentliche Diskussion beherrschen, nur eine untergeordnete Rolle. Es sind vor allem informelle, „weiche“ Elemente maßgeblich für die Effektivität der Unternehmensaufsicht.

Die, je nach Größe des Gremiums, 15 bis 25 Einzelgespräche werden anschließend sorgfältig analysiert und ausgewertet und mit Strukturen, Abläufen und Zusammenhängen in anderen, vergleichbaren Aufsichtsgremien verglichen. Die spezifischen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, welche die Arbeit von Aufsichtsgremien weltweit prägen, bilden die Grund-

lage der Beurteilung. Hieraus ergibt sich ein umfassendes Bild der Arbeit des Gremiums sowie der Interaktionen innerhalb des Aufsichtsrats und zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

Die Ergebnisse der Auswertung werden anschließend zuerst dem Aufsichtsratsvorsitzenden, dann dem Vorstandsvorsitzenden und anschließend dem Plenum von Aufsichtsrat und Vorstand präsentiert. Die Präsentation besteht aus drei Teilen:

1. Bestandsaufnahme, in der anhand von rund 25 Kriterien die Einschätzung der Arbeit des Aufsichtsrats erfasst und beurteilt wird.
2. Benchmarking, in dem die Arbeit des evaluierten Aufsichtsrats mit einer Referenzgruppe aller bereits beurteilten Aufsichtsgremien verglichen wird.
3. Empfehlungen, wie die Arbeit des Aufsichtsrats in den einzelnen Dimensionen verbessert werden kann.

Den Abschluss des Board Review-Prozesses bildet ein individuelles, vertrauliches Feedbackgespräch für jeden Interviewpartner.

IV. Typische Ergebnisse von Board Reviews

Gespräche mit Aufsichtsräten und Non-Executive Directors aus über 20 verschiedenen Ländern haben gezeigt, dass fast alle Aufsichtsgremien, unabhängig von ihrer Rechtsform, typische „Normverläufe“ aufweisen, die die Effektivität ihrer Arbeit limitieren. Die folgenden Zitate aus DAX 30-Aufsichtsräten und EURO STOXX 50-Boards verdeutlichen einige typische Problembereiche:

- Unzureichende Qualität der Aufsichtsratsinformationen: *„Die Informationen, die wir erhalten, sind richtig, aber wir erhalten nicht die richtigen Informationen“ (DAX 30-AR).*
- Übergewicht von Präsentationen („Death by PowerPoint“): *„They are all smooth presentations but the real problems don't come clear on the table“ (EURO STOXX 50-Chairman).*
- Mangelndes Geschäftsverständnis einzelner Aufsichtsräte: *„Die meisten unserer Aufsichtsräte haben kein eigenständiges Urteil über den Geschäftsverlauf“ (DAX 30-ARV).*
- Intransparenz von Berufungsprozessen: *„The whole issue of succession planning is insufficiently addressed. It is too much in the hands of the CEO and not enough in the hands of the board“ (EURO STOXX 50-Director).*

Die Liste ließe sich beliebig verlängern, aber sie zeigt bereits, welche Defizite schon in überdurchschnittlich gut arbeitenden Aufsichtsgremien vorhanden sind.

V. Know-how Transfer

Eines der größten Hindernisse für die Verbesserung derartiger Defizite der Aufsichtsratsarbeit ist die unabdingbare Vertrau-

lichkeit der Tätigkeit. Ein systematischer Wissenstransfer findet nicht statt. Erfolgreiche Konzepte setzen sich deshalb nur sehr langsam durch. Nur wer Mitglied eines exzellent arbeitenden Aufsichtsrats ist, kennt dessen Tätigkeit. Außenstehende haben keine Chance, von erfolgreichen Praktiken anderer Aufsichtsräte zu erfahren, das Rad wird in jedem Gremium neu erfunden.

Um praktische Verbesserungen der Aufsichtsratsarbeit zu erreichen, wurde deshalb in den vergangenen Jahren in zahlreichen Board Reviews und mehreren internationalen Benchmarking-Studien systematisch erfasst, welche Unternehmen mit vergleichbaren Herausforderungen erfolgreich umgehen und welche dieser Erfahrungen sich auf andere Aufsichtsgremien übertragen lassen.

Ein typisches Problem vieler Aufsichtsgremien wurde in einem amerikanischen Unternehmen erfolgreich gelöst: „*It used to be that we had 75 per cent presentation and 25 per cent discussion. Now its more 25 per cent presentation and 75 per cent discussion*“ (US Fortune 50-Director).

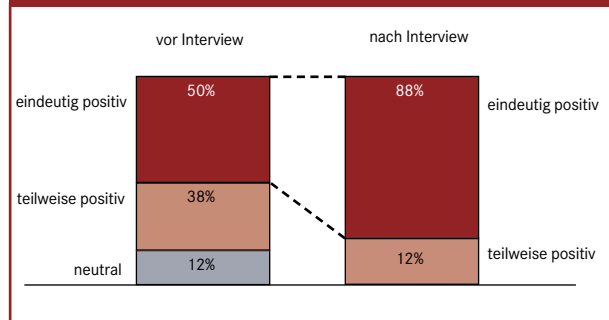
Eine derartige Veränderung lässt sich nicht verordnen, sondern nur herbeiführen, wenn eine ganze Reihe miteinander verknüpfter Faktoren und Prozesse gleichzeitig angesprochen wird. Die oben genannten Normverläufe führen dazu, dass isolierte Maßnahmen nur kurzfristig Wirkung zeigen. Nur wenn die Ursachen der jeweils kritisierten Verhaltensweisen identifiziert und angesprochen werden, lässt sich die Arbeit des Gremiums dauerhaft verbessern. Der zunehmend gewählte Weg, die handelnden Personen auszutauschen, hat nur dann Einfluss auf die Arbeit des Gremiums, wenn auch grundlegende Prozesse verändert werden. „*We have primarily changed the behaviour of the board members instead of physical changes*“ (US Fortune 50-Chairman).

Direkt lassen sich nur wenige Praktiken erfolgreicher ausländischer Boards auf mitbestimmte deutsche Aufsichtsräte übertragen, zu groß sind die strukturellen Unterschiede und die sich daraus ergebenden Verhaltensweisen. Passt man erfolgreiche Praktiken jedoch den hiesigen Gegebenheiten an, ist die Übertragbarkeit wesentlich größer, als es die ganz unterschiedlichen Strukturen von Aufsichtsgremien vermuten lassen. Auch ein paritätisch mitbestimmter deutscher Aufsichtsrat ist nicht notwendigerweise zu rein formaler Arbeit verurteilt.

VI. Interne Reaktionen

Bei Aufsichtsräten, die das erste Mal einen Board Review erleben, ist meist eine ähnliche Einstellung zu beobachten: Die Gesprächspartner begegnen dem Interviewer zurückhaltend bis skeptisch, mancher äußert offene Zweifel, ob einem Außenstehenden ein solcher Einblick in die Interna des Aufsichtsrats überhaupt gewährt werden soll. Fast alle Gesprächspartner sind nach anfänglicher Skepsis jedoch bereit, sich sehr offen über die Arbeit des Gremiums und seiner Mitglieder zu äußern. Nach Abschluss von Board Reviews wurden Aufsichtsräte zu ihren Erfahrungen mit dem Prozess befragt und gebeten, diese auf einer fünfteiligen Skala mit den Begriffen „eindeutig positiv“, „teilweise

Abb. 2: Einstellungen befragter Aufsichtsräte zum Board Review



positiv“, „neutral“, „teilweise negativ“ oder „eindeutig negativ“ zu beurteilen. Abbildung 2 zeigt, wie sich die Einstellungen der Befragten zum Prozess verändert haben. 97% befürworteten eine regelmäßige Wiederholung des Prozesses.

VII. Externe Reaktionen

Neben den internen Verbesserungen, die sich aus derartigen Bestandsaufnahmen ergeben, werden Board Reviews auch von den Kapitalmärkten inzwischen als Merkmal guter Unternehmensaufsicht gesehen und von institutionellen Investoren und Corporate Governance-Experten entsprechend positiv bewertet. Unternehmen, die sich einem solchen Prozess unterzogen haben, erwähnen dies ausdrücklich in ihrem Geschäftsbericht, in einzelnen Fällen sogar mit Namensnennung. So beschreibt beispielsweise Unilever im Geschäftsbericht 2006 unter dem Stichwort Board Evaluation nicht nur den Prozess, sondern nennt auch den Berater, der die Untersuchung durchführt hat.

VIII. Ausblick

Wie wird sich die Entwicklung fortsetzen? Werden sich mittelbar alle großen Unternehmen einem solchen Board Review-Prozess unterziehen? Damit wäre nur zu rechnen, wenn diese Form der Effizienzprüfung verbindlich vorgeschrieben würde. Solange dies (aus ordnungspolitisch guten Gründen) nicht der Fall ist, wird der Markt dreigeteilt bleiben:

1. Die meisten Aufsichtsratsvorsitzenden und Chairmen, die aktiv nach Wegen zur Verbesserung der Arbeit ihrer Gremien suchen, haben solche Effizienzprüfungen bereits durchgeführt. Dies betrifft jeweils circa 20% bis 25% der Unternehmen im DAX 30 und EURO STOXX 50.
2. Etwa ebenso groß dürfte die Gruppe derjenigen Aufsichtsratsvorsitzenden sein, die es, aus unterschiedlichen Gründen, grundsätzlich ablehnen, sich einer neutralen Evaluierung ihrer Arbeit zu unterziehen.
3. Hierzulande noch am größten ist die Gruppe der Aufsichtsräte, die solchen Beurteilungen nicht grundsätzlich ablehnend gegenüberstehen, aber noch abwarten, ob sich Board Reviews wirklich als „Best Practice“ guter Unternehmensaufsicht durchsetzen.