

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 16. Februar 2004

## Beurteilung von Aufsichtsräten

Von Florian Schilling

Die Arbeit und Qualität von Aufsichtsräten ist seit geraumer Zeit Gegenstand der öffentlichen Debatte. Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, die Leistungen und die Effizienz ihres Aufsichtsgremiums einer Leistungsbeurteilung zu unterwerfen.

Weltweit steigen die Anforderungen an die Qualität der Arbeit von Aufsichtsgremien großer Kapitalgesellschaften. Fast alle internationalen Corporate-Governance-Kodizes, ob Cromme, Bouton, Tabaksblatt oder Higgs, fordern regelmäßige Effizienzprüfungen oder Leistungsbeurteilungen der Aufsichtsgremien. Diese systematische Beurteilung von Aufsichtsräten ist ein neues und für viele noch ungewohntes Phänomen. Es ist schwer vorstellbar, daß der legendäre Hermann-Josef Abs sich einer Beurteilung seiner Tätigkeit unterzogen hätte. Ein solcher Gedanke hätte sich nicht mit der Auffassung eines Aufsichtsratsmandats als prestigeträchtigen und höchst diskret zu handhabendem Ehrenamt vertragen. Es darf vermutet werden, daß auch heute noch viele Aufsichtsräte den Gedanken, sich als Mitglied des Aufsichtsgremiums evaluieren zu lassen, zu den überflüssigen amerikanischen Importen zählen und spontan ähnlich attraktiv finden wie an einer Schönheitskonkurrenz mitzuwirken.

Ganz im Gegensatz hierzu haben einzelne Aufsichtsratsvorsitzende von sich aus umfassende Bestandsaufnahmen ihrer Aufsichtsräte initiiert, die weit über die Forderungen sämtlicher Kodizes hinausgehen. Diese haben, von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, zu grundlegenden Veränderungen der Arbeit dieser Gremien geführt.

### Ungenutzte Potentiale

Derartig unterschiedliche Auffassungen sind eine Reflexion des grundlegenden

Transformationsprozesses, in dem sich Aufsichtsgremien weltweit befinden.

Man muß sich vor Augen führen, daß bis vor wenigen Jahren engagierte Aufsichtsräte meist nicht erwünscht waren. Ohne den Einfluß aktiver Großaktionäre oder institutioneller Investoren hatten Aufsichtsratsitzungen meist nur formalen Charakter. Diese Tendenz wurde durch die Mitbestimmung in Deutschland noch verstärkt. Als Ergebnis wurde das erhebliche Potential der Mitglieder, auf der Kapitalseite in der Regel Chefs großer Unternehmen, kaum genutzt.

### Unterforderung und Zeremoniell

Wenn Gruppen hochqualifizierter Personen dauerhaft unterfordert werden, verändern sich Zielsetzungen und Verhaltensweisen. Formale Elemente treten in den Vordergrund der Interaktion und ersetzen teilweise die Sach- oder Ergebnisorientierung.

So konnten sich über Jahrzehnte hinweg ungeschriebene Spielregeln und Verhaltensmuster herausbilden, die die erhebliche Diskrepanz zwischen formaler Verantwortung und tatsächlicher Einbeziehung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder verfestigten. Ein ausgeprägtes Hofzeremoniell kann sich nur in statischen Regimen herausbilden, die nicht gezwungen sind, sich auf schnell verändernde Macht- oder Marktverhältnisse einzustellen. Heute – angesichts des beschleunigten technologischen Wandels, intensiveren internationalen Wettbewerbs und sehr viel anspruchsvoller institutioneller Investoren – erweisen sich die eingeübten Verhaltensmuster als nicht mehr zeitgemäß. Während über viele Jahre ein zu aktives Rollenverhalten einzelner Mitglieder des Gremiums als störend und kontraproduktiv empfunden

wurde, wird dieses nun plötzlich von allen Seiten eingefordert, ohne daß es hierfür klare Vorbilder gäbe.

### Unklares Selbstverständnis

Deshalb herrscht bei vielen Aufsichtsräten große Unsicherheit hinsichtlich ihres Selbstverständnisses. Im vertraulichen Einzelgespräch wird nicht selten eingeräumt, daß man sich nicht mehr in der Lage sieht, die Strategie des beaufsichtigten Unternehmens noch zu beurteilen, weil das Geschehen inzwischen viel zu komplex geworden sei und daß man sich deshalb auf allgemeine Plausibilitätskontrollen beschränken müsse. Gerade verantwortungsvolle, selbstkritische Aufsichtsräte werden mit ihren Sorgen regelrecht allein gelassen.

Erst die vertrauliche Bestandsaufnahme ihrer Tätigkeit gibt den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern die Möglichkeit, Unsicherheiten und Kritikpunkte sowohl in der eigenen Rollenwahrnehmung als auch in der des gesamten Gremiums zu identifizieren und Empfehlungen für Verbesserungen zu formulieren. Das überraschende Ergebnis ist dann häufig, daß individuelle Kritik an der Arbeit eines Aufsichtsgremiums meist von der Mehrzahl der Mitglieder geteilt wird, diese aber im Plenum vorher nie zur Sprache kam.

Diese Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit werden durch die inzwischen üblichen Methoden der Beurteilung von Aufsichtsräten ganz unterschiedlich erfaßt.

1. Die informelle Selbstbeurteilung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden

In vielen Aufsichtsräten erfolgt die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Aufsichtsrats in informeller Form durch den Vorsitzenden, der zu diesem Zweck einige Gespräche führt und sich über die Praxis in anderen Aufsichtsräten informiert.

## 2. Die Beurteilung durch Fragebögen

Bei dieser Vorgehensweise werden an die Mitglieder des Gremiums Fragebögen verschickt, die entweder durch den Aufsichtsratsvorsitzenden oder einen externen Beauftragten gesammelt und ausgewertet werden.

## 3. Die externe Beurteilung

Bei diesem Modell werden sämtliche Mitglieder von Aufsichtsrat und Vorstand durch externe Ansprechpartner interviewt und die Ergebnisse dieser Befragung zunächst dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dann dem -plenum präsentiert.

Im Dax 30 dürften bisher jeweils etwa 40 Prozent der Unternehmen eine der beiden erstgenannten Methoden praktiziert und sich rund 20 Prozent einer externen Beurteilung unterzogen haben.

### Methode bestimmt das Ergebnis

Die Frage nach der angemessenen Beurteilungsmethode für einen Aufsichtsrat beantwortet sich durch die damit verfolgte Zielsetzung. Je nach dem Grad der Veränderungsbereitschaft wird man unterschiedliche Verfahren wählen:

1. Ein Gremium, das mit seiner bisherigen Arbeitsweise zufrieden ist und diese beibehalten möchte, ist gut beraten, sich auf die Befragung durch den Vorsitzenden zu beschränken. Durch diese Methode wird die gewohnte Vorgehensweise in der Regel bestätigt. Zu groß ist meist der Respekt der Mitglieder vor dem Vorsitzenden, als daß man diesen mit kritischen Aussagen über seine Arbeit oder die des Gremiums direkt konfrontieren wollte.

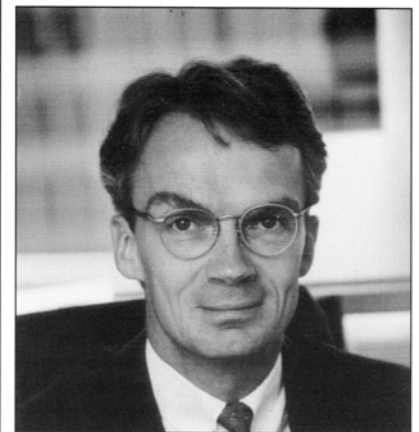
Es ist jedoch anzunehmen, daß diese Form der Beurteilung zugunsten der anderen Methoden auch aufgrund des Drucks

der Öffentlichkeit an Bedeutung verlieren wird.

2. Fragebögen zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit werden auch zukünftig in vielen Aufsichtsräten Anwendung finden. Die Zahl der Vorlagen hierfür ist kaum noch überschaubar. Institutionen wie der ISS, Institutional Shareholder Service, bieten nicht nur die Bewertung anhand eines Fragebogens an, sondern auch gleichzeitig Beratung, wie man die Bewertung verbessern kann. Der Schwerpunkt liegt dabei notwendigerweise auf den formalen und strukturellen Elementen der Arbeit, wie Häufigkeit und Dauer der Sitzungen, Anzahl und Größe der Ausschüsse, Unabhängigkeit der Mitglieder et cetera. Je stärker die Defizite eines Aufsichtsrats in diesen strukturellen Elementen liegen, desto größer wird die Aussagekraft einer derartigen Befragung sein.

3. Nur die Aufsichtsräte, die eine grundlegende Bestandsaufnahme ihrer Arbeit anstreben, um damit eine höhere Potentialausschöpfung zu erreichen, werden sich für eine externe Analyse entscheiden. Ein solcher Prozeß ist für alle Beteiligten wesentlich aufwendiger als eine Fragebogenaktion und setzt die Bereitschaft voraus, auch mit neuen und unbequemen Erkenntnissen konfrontiert zu werden. Es ist deshalb kein Zufall, daß es durchweg überdurchschnittlich starke Aufsichtsratsvorsitzende sind, die sich einer solchen Bestandsaufnahme unterziehen. Der „Lohn der Angst“ ist ein wesentlich aktiverer und engagierterer Aufsichtsrat, dessen Mitglieder tatsächlich wieder Spaß an ihrer Arbeit empfinden können.

*(c) Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.*



*Governance-Berater: Florian Schilling*

Dr. Florian Schilling hat nach Volkswirtschaftsstudium und Promotion in Freiburg ein MBA-Studium am INSEAD in Fontainebleau absolviert. Nach zehn Jahren in der Strategieberatung und bei Egon Zehnder wechselte er 1992 als Partner zu Müller & Partner, heute Teil von Heidrick & Struggles - Müller & Partner. Er leitet die internationale Board Practice von Heidrick & Struggles, die Klienten bei der Verbesserung ihrer Corporate Governance berät. Beratungsschwerpunkte sind Analyse und Beurteilung von Aufsichtsräten, Strukturierung der Gremien gemäß den Herausforderungen des Unternehmens, Suche nach Aufsichtsräten und das Training neuer Mitglieder. Er ist Verfasser von zahlreichen Studien und Artikeln zur deutschen und internationalen Corporate Governance.