

Aufsichtsratsarbeit auf dem Prüfstand

von Dr. Axel Smend

Der Deutsche Corporate Governance Kodex spricht die Empfehlung aus, dass „der Aufsichtsrat regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen soll“ (Tz. 5.6, Effizienzprüfung). Diese Empfehlung korrespondiert mit den entsprechenden Regelungen aller internationalen Corporate Governance Kodizes.

Die Beurteilung von Qualität und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit ist das Herzstück des Kodex, denn in ihr spiegeln sich der gesamte Umgang und das Verhalten des Aufsichtsrats im Hinblick auf alle aufsichtsratsrelevanten Themen wieder. Es ist gewiss schwer vorstellbar, dass Hermann Josef Abs oder auch Paul Lichtenberg sich einer Beurteilung ihrer Tätigkeit unterzogen hätten. Wenn früher Aufsichtsratsmitgliedern in ihrem „Ehrenamt“ vermeintliche Fehler unterliefen, so wurde die Öffentlichkeit damit nicht befasst. Rat und Reputation der Überwachungsgremien galten als unantastbar. Heute arbeiten Aufsichtsräte zwar wesentlich professioneller als früher, aber ihr Ansehen in der Öffentlichkeit ist mittlerweile auf einem Tiefpunkt angelangt.

Eine professionell durchgeführte und nach außen hin auch kommunizierte Effizienzprüfung könnte hier Abhilfe schaffen. Allerdings zählt auch heute die Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit nicht immer zu den Lieblingsbeschäftigungen der Gremienmitglieder selbst. So verwundert es auch nicht, dass es vor allem überdurchschnittlich starke Aufsichtsratsvorsitzende sind, die ihr Gremium einer Effizienzprüfung unterziehen.

Bekanntlich sollen Aufsichtsratsmitglieder in ihrer Überwachungs- und Sparringspartnerfunktion einen Mehrwert für Vorstand und Unternehmen bedeuten; es vergeht kaum noch eine Hauptversammlung, in der nicht nach der Effizienzprüfung gefragt wird, denn die Tätigkeit des Aufsichtsrats ist heute Vertrauensfaktor für Aktionäre, Mitarbeiter, Fremdkapitalgeber, Finanzwelt und Geschäftspartner.

In der Effizienzprüfung, die im Übrigen keine „Prüfung“ ist, sondern lediglich eine Bestandsaufnahme mit Empfehlungen zur optimalen Aufsichtsratsarbeit, geht es um folgende aufsichtsratsrelevante Parameter: Zusammensetzung, Satzung und Organisation, Pflichten, Struktur/Arbeitsweise/Aufsichtsratsvorsitzender, Aufsichtsratsitzung selbst, Unabhängigkeit/Interessenkonflikte, Vergütung, Arbeit der Ausschüs-

se, Selbstverständnis des Aufsichtsrats – auch zu dem strategisch immer bedeutender werdenden Thema der sozialen Verantwortung. Zu diesen Kriterien werden – durch eine gremienerfahrene neutrale Persönlichkeit auf gleicher Augenhöhe mit dem Aufsichtsrat – strukturierte, anonyme Interviews geführt, d.h. nur der Fragesteller kennt die einzelnen Antworten der Aufsichtsratsmitglieder. Kritikpunkte und Defizite werden vorzugsweise eher einer neutralen Person in Einzelgesprächen genannt als offen im Gremium selbst, insbesondere dann, wenn man schon über einige Jahre zusammengearbeitet hat.

Bei diesen Einzelgesprächen geht es nicht um schulisches Abfragen wie bei einer Geschichtsarbeit nach Jahreszahlen, sondern um vertiefte Diskussionen zur praktisch ablaufenden Aufsichtsratsarbeit. Das setzt voraus, dass sich der Beurteiler nicht nur mit dem Unternehmen und dessen Zukunft auseinandergesetzt hat sondern auch mit den vorhandenen Satzungen der Gesellschaft. Auch ist ein Interview des Vorstands in seiner Gesamtheit zu empfehlen, denn auch der Aufsichtsrat muss wissen, wie sein wichtigster Partner, der Vorstand, die Überwachungs- und Beratungsarbeit des Aufsichtsrats wahrnimmt. Häufig kommt es hier zu eklatanten Unterschieden in Eigen- und Fremdwahrnehmung.

Im Anschluss an die anonymen Einzelgespräche wird ein Bericht erstellt, der insbesondere Feststellungen, Empfehlungen und Anmerkungen zu den oben genannten Kriterien enthält. Hierbei sind Hinweise zu Benchmarks besonders wertvoll, also: Wie sieht es üblicherweise in börsennotierten Unternehmen (DAX-, MDAX-, TecDAX etc.) aus? Jeder Aufsichtsratsvorsitzende sollte willens sein, die Arbeit seines Gremiums zumindest dem allgemeinen Standard anzupassen.

Es bedeutet sicherlich weniger Aufwand, wenn die Evaluierung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden selbst, den Chefjustiziar oder einen internen Revisor mittels eines Fragebogens durchgeführt wird. Eine solche „Nabelschau“ ist aus Sicht von Aktionären, Investoren und Öffentlichkeit aber wenig zufriedenstellend und sicherlich mit dem Makel mangelnder Objektivität behaftet. Daher sollte eine reine Selbsteinschätzung nur in engen Grenzen durchgeführt werden.



Dr. Axel Smend ist geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Agentur für Aufsichtsräte, Berlin.