

»AR1463958

Die externe Überprüfung der Unternehmensaufsicht

Eine deutsche Erfindung

Florian Schilling

Aufsichtsräte galten früher als geheimnisvolle Gremien grauer Eminenzen, die hinter den Kulissen die Geschicke der Deutschland AG lenkten. Es wäre kaum vorstellbar gewesen, Außenstehenden Einblick in die Arbeit dieser Gremien zu gewähren, und regelrecht undenkbar, sie einer externen Beurteilung zu unterziehen. Heute gelten externe Effizienzprüfungen von Aufsichtsräten als Qualitätsmerkmal. Dieser Aufsatz beschreibt ihre Entstehungsgeschichte.

I. Einleitung

Unternehmensaufsicht, englisch „Corporate Governance“, gilt vielen hierzulande als typisch angelsächsisches Anliegen, dessen wesentliche Impulse aus den USA kommen. Weil auch neue Beratungskonzepte meist in amerikanischen Consulting-Firmen entstehen, bevor sie anschließend in anderen Märkten angewandt werden, liegt die Vermutung nahe, dass auch ein spezifisches Beratungsprodukt für die Verbesserung der Unternehmensaufsicht in den USA entstanden sein muss, bevor es weltweit Anwendung fand. Tatsächlich wurde das Konzept zur Bestandsaufnahme und Verbesserung der Arbeit von Aufsichtsgremien hierzulande entwickelt und inzwischen weltweit kopiert. Vor fast einem Vierteljahrhundert, im Jahr 2000, wurde in Deutschland die erste externe Bestandsaufnahme eines Aufsichtsrats durchgeführt und damit, soweit bekannt, auch die erste Effizienzprüfung eines Aufsichtsgremiums in Europa und dem Rest der Welt. 2002 ließ sich der erste DAX30-Aufsichtsrat evaluieren, gefolgt von vielen anderen Aufsichtsgremien im In- und Ausland. Seitdem hat sich der Begriff „Effizienzprüfung des Aufsichtsrats“ eingebürgert, auch wenn dieser sprachlich nicht ganz korrekt ist: Es geht dabei nicht um die Effizienz, sondern um die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit, also nicht um die Frage, wie man mit möglichst geringem Aufwand ein definiertes Ziel erreichen kann, sondern vielmehr darum, wie das erhebliche Potenzial vieler Gremien besser genutzt werden kann. Die Akzeptanz eines solchen Beratungsprodukts war nur

denkbar vor dem Hintergrund eines gestiegenen öffentlichen Interesses an guter Unternehmensaufsicht, das vor allem auf veränderte Erwartungen großer institutioneller Investoren zurückzuführen war.

II. Ursprung der Corporate-Governance-Entwicklung

Entstanden ist der Corporate-Governance-Fokus auf Initiative institutioneller Investoren, großer angelsächsischer Pensions- und Investmentfonds, die sich zum ICGN, dem International Corporate Governance Network, zusammenschlossen und inzwischen ein Anlagevolumen von über 70.000 Mrd. USD im Interesse ihrer Anleger verwalten. Solche Anlagevolumina konnten mit individuellem „Stockpicking“ nicht mehr gehandhabt werden; die Investoren mussten mit ihren Investitionen die großen Indizes wie Dow Jones, FTSE100, Nikkei oder DAX nachbilden, ohne Einfluss auf das Management einzelner Aktiengesellschaften nehmen zu können.

Umso wichtiger war es deshalb sicherzustellen, dass die Repräsentanten der Eigentümer, nämlich Aufsichtsräte und Non-Executive Directors, ihre Kontrollfunktion so professionell wie möglich ausübten, um ihre Investitionen zu sichern. Als um die Jahrtausendwende kurz hintereinander die Milliardenunternehmen Enron und WorldCom zusammenbrachen, wurde deutlich, dass die Unternehmensaufsicht in beiden Fällen völlig versagt hatte. Enron galt bis zum überraschenden Zusammenbruch als eines der bestgeführten Unternehmen der USA; erst im Nachhinein stellte

sich heraus, dass sämtliche Kontrollsysteme versagt hatten. Die Etablierung von Mindeststandards und die Kommunikation von Best Practices der Corporate Governance durch das ICGN sollten helfen, derartige Katastrophen zukünftig zu vermeiden.

III. Frühere Defizite der Unternehmensaufsicht

Aufsichtsgremien in unterschiedlichen Ländern, ob Aufsichtsräte, Verwaltungsräte oder Boards, hatten und haben trotz unterschiedlicher Rechtssysteme und Unternehmensstrukturen zahlreiche Gemeinsamkeiten. Früher waren es häufig „Old Boys Networks“, in denen Chefs großer Unternehmen eines Landes als Aufsichtsräte oder Non-Executive Directors andere große Unternehmen desselben Landes kontrollierten. Dieses Modell wurde von aktiven Investoren immer weniger akzeptiert, weil mit der zunehmenden Internationalisierung der Kapitalmärkte eine Unternehmensaufsicht gefordert wurde, die sich nicht nur innerhalb bestehender Netzwerke abspielt. In den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts begann dann weltweit eine Internationalisierung der Aufsichtsgremien, bei der gezielt nach Vertretern aus den großen Absatz- oder Beschaffungsmärkten, vor allem den USA und Asien, gesucht wurde.

Auch inhaltlich ergaben sich grundlegende Veränderungen: Sahen sich die Aufsichtsführenden bis dahin dank eigener Führungserfahrung und guten Urteilsvermögens befähigt, auch Unternehmen aus ganz anderen Branchen zu beurteilen, stieß dies angesichts schnellen technologischen Wandels und immer komplexer werdender Geschäftsmodelle an seine Grenzen. Außerdem kam in den letzten Jahren noch der gesellschaftliche Druck hinzu, Gremien nicht mehr nur mit „alten weißen Männern“ zu besetzen, sondern sie generell diverser zu gestalten. Ergebnis sind deutlich heterogenere Aufsichtsgremien mit einem entsprechend diversen Rollenverständnis vieler Mitglieder. Diese haben teilweise innerhalb eines Gremiums ganz unterschiedliche Auffassungen von ihrer Aufgabe. Es sind vor allem diese Unsicherheiten bezüglich angemessenen Verhaltens und nicht die in der öffentlichen Diskussion gerne unterstellten persönlichen Mängel wie z.B. Faulheit, Interessenkonflikte oder Ignoranz, die die

wirkliche Schwäche von Aufsichtsgremien ausmachen.

Gleichzeitig stiegen die Erwartungen einer breiteren Öffentlichkeit an die Qualität der Unternehmensaufsicht. Der Fachterminus Corporate Governance, den früher nur wenige Eingeweihte kannten, wurde zum Objekt allgemeinen Interesses. Damit sahen sich Aufsichtsräte und Boards plötzlich gefordert, trotz zunehmender Diversität ein gemeinsames Rollenverständnis zu entwickeln, um den gestiegenen Erwartungen von Öffentlichkeit und Investoren entsprechen zu können. Mit diesen Herausforderungen werden Aufsichtsgremien weitgehend alleingelassen. Es vergeht zwar kaum ein Tag, an dem nicht zusätzliche Forderungen an Aufsichtsräte formuliert werden, gleichzeitig gibt es aber so gut wie keine Rollenmodelle, wie die Unternehmensaufsicht effektiver ausgeübt werden kann. Dazu trägt auch das Vertraulichkeitsgebot der Aufsichtsratsarbeit bei; kein Außenstehender erfährt, wie gute Aufsichtsräte arbeiten. In einer solchen Situation kann die externe, neutrale Bestandsaufnahme ihrer Arbeit Aufsichtsgremien Anhaltspunkte für Defizite und Hinweise für eine bessere Rollenwahrnehmung geben.

IV. Ursprung des Konzepts der Effizienzprüfung

Um die Jahrtausendwende lud der damalige Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank, Dr. Rolf Breuer, Chairmen und CEOs zahlreicher europäischer Unternehmen zu einer Konferenz nach Frankfurt ein, um über neue Herausforderungen der Corporate Governance zu beraten. Der ebenfalls eingeladene Verfasser dieses Beitrags gewann dabei den Eindruck, dass alle Teilnehmer dieser hochkarätigen Konferenz eine bessere Unternehmensaufsicht als große zukünftige Herausforderung sahen, aber gleichzeitig ratlos wirkten, wie sie zukünftig mit stark gestiegenen Anforderungen und Erwartungen umgehen sollten. Erstaunlicherweise ließen sich auch im angelsächsischen Raum keine Beratungskonzepte finden, mit deren Hilfe sich Aufsichtsgremien besser auf die neuen Herausforderungen hätten vorbereiten können. Diese Eindrücke waren der Auslöser, ein eigenes Beratungskonzept für Aufsichtsgremien zu entwickeln, das helfen sollte, sich auf deutlich gewachsene Anforderungen einzustellen.

In der Folgezeit ergab sich dann die Gelegenheit, anhand dieses Konzepts die Qualität der Unternehmensaufsicht zahlreicher DAX-Unternehmen und großer europäischer Konzerne zu überprüfen. Dass sich die Aufsichtsräte der Deutschen Bank und der Deutschen Börse sehr früh einer solchen externen Evaluation unterzogen, veranlasste viele andere Aufsichtsgremien, deren Beispiel zu folgen. Nach Schätzungen haben sich inzwischen ca. zwei Drittel der DAX-Aufsichtsräte einer externen Effizienzprüfung unterzogen, ungefähr ein Drittel führt solche Bestandsaufnahmen ausschließlich in eigener Regie durch, indem entweder der Aufsichtsratsvorsitzende mit den einzelnen Mitgliedern spricht und/oder Fragebögen an die Aufsichtsräte verteilt werden.

Das ICGN hat börsennotierten Aktiengesellschaften schon früh externe Effizienzprüfungen als Instrument zur Verbesserung der Unternehmensaufsicht empfohlen, ohne allerdings selbst davon Gebrauch zu machen. 2011 entschloss man sich, selbst zu praktizieren, was man anderen predigte, und startete eine weltweite Ausschreibung für die Auswahl des Beraters, der das ICGN-Board evaluieren sollte. Der Verfasser hatte Gelegenheit, diesen Prozess durchzuführen und in den Folgejahren noch mehrfach zu wiederholen.

V. Zielsetzung der Effizienzprüfung

Aufsichtsgremien sind in der Regel hochkarätig besetzt, nutzen ihr großes Potenzial aber nur sehr begrenzt und werden deshalb nicht selten von Unternehmenskrisen überrascht. Grund dafür sind vor allem typische Routinen und Abläufe, die sich aus der Interaktion von „Insidern“ und „Outsidern“ ergeben und eine bessere Mandatswahrnehmung behindern. Im Lauf der Jahre wurden zahlreiche sogenannte „dysfunktionale Standardverläufe“ der Unternehmensaufsicht identifiziert, die in fast allen Aufsichtsgremien zu finden sind und deren Effektivität einschränken. Zielsetzung der Effizienzprüfung ist eine Ertüchtigung des Aufsichtsorgans durch Ausschaltung limitierender Faktoren und die Übernahme von Best Practices exzellenter Aufsichtsgremien. Es ist immer wieder erstaunlich zu beobachten, wie sehr die Arbeit von Aufsichtsgremien verbessert werden kann, wenn die Störfaktoren identifiziert und zukünftig vermieden werden. Man könnte dies mit einem schlecht eingestellten Automotor vergleichen, der nicht rund läuft und nur einen

Bruchteil seiner möglichen Leistung erbringt. Ein solches Aggregat muss nicht ausgetauscht werden; richtig eingestellt, kann es eine wesentlich größere Leistung erbringen.

VI. Anlässe von Effizienzprüfungen

Die meisten externen Bestandsaufnahmen werden durchgeführt, wenn ein engagierter Aufsichtsratsvorsitzender die Mitglieder seines Gremiums stärker fordern möchte, um damit das vorhandene Potenzial besser zu nutzen. Anlass ist meist ein Wechsel im Aufsichtsratsvorsitz und/oder eine Krise, die das Unternehmen überstanden hat. Starke Aufsichtsratsvorsitzende sehen die Identifizierung von Defiziten nicht als Bedrohung, sondern als willkommenen Hinweis auf Verbesserungspotenziale. Schwache Aufsichtsratsvorsitzende wünschen keine Kritik an ihrer Arbeit und vermeiden deshalb externe Effizienzprüfungen. Dabei führt eine solche externe Bestandsaufnahme regelmäßig dazu, dass die Stellung des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand gestärkt wird. Auch der Aufsichtsratsvorsitzende erfährt deutlich größere Anerkennung im Gremium, wenn er die bisher unausgesprochenen Kritikpunkte und Wünsche der Mitglieder aufnimmt und berücksichtigt.

VII. Wesentliche Herausforderungen für Aufsichtsräte

Die wesentlichen Herausforderungen für Aufsichtsräte betreffen vor allem das Geschäftsverständnis und weitgehend davon abhängig das Rollenverständnis als Aufsichtsrat. Je weniger Aufsichtsräte in der Lage sind, sich ein eigenes Urteil über die meist glänzend vorbereiteten Vorstandspräsentationen zu bilden, desto unsicherer werden sie in ihrer Rollenwahrnehmung. Wer Verständnisprobleme hat oder Kritik äußert, läuft Gefahr, wegen mangelnden Fachwissens und/oder schlechter Vorbereitung in einem konsensgeprägten Gremium bloßgestellt zu werden. Eine typische Erscheinung ist die sog. kollektive Kompetenzillusion, wonach viele Mitglieder den Eindruck haben, das Geschäft zwar selbst nicht beurteilen, aber auf das offenbar sehr viel fundiertere Urteil ihrer Kollegen im Aufsichtsrat vertrauen zu können. In Effizienzprüfungen zeigt sich nicht selten, dass die meisten Mitglieder des Gremiums der gleichen Illusion unterliegen, dass nämlich die anderen besser informiert seien als sie selbst.

Wenn sich Aufsichtsräte bewusst werden, dass sie mit ihren Zweifeln im Gremium nicht allein sind, sondern dass auch andere Mitglieder einzelne Themen nicht vollständig verstehen oder Zweifel an bestimmten Entscheidungen haben, führt dies in der Regel dazu, dass die fraglichen Themen zum ersten Mal im Gremium wirklich offen diskutiert werden und der Aufsichtsrat ein anderes Selbstverständnis und -bewusstsein entwickelt. Damit wird ein Prozess in Gang gesetzt, der zu einem deutlich intensiveren Dialog innerhalb des Gremiums und zwischen Aufsichtsrat und Vorstand führt. Ergebnis sind regelmäßig besser informierte Aufsichtsräte mit klarerem Rollenverständnis. Diese sind dann in der Lage, sich ein eigenes Urteil zu bilden, und müssen sich nicht auf die Frage beschränken, ob sie dem Vorstand glauben oder nicht.

VIII. Veränderungen in den letzten 20 Jahren

Die Qualität der Unternehmensaufsicht hat sich gegenläufig zum öffentlichen Eindruck entwickelt: Hatten viele Aufsichtsräte früher trotz schwacher Leistung ein starkes Image, ist es heute genau umgekehrt. Früher galten viele Aufsichtsräte als geachtete graue Eminenzen, die im Hintergrund die Fäden der Deutschland AG zogen, während sie tatsächlich in den Gremien keine nennenswerte Rolle spielten; heute stehen sie im Fokus der öffentlichen Kritik, obwohl sich Arbeitseinsatz und Kompetenz der meisten Aufsichtsräte deutlich verbessert haben: So beteiligen sich inzwischen auch einfache Mitglieder von Aufsichtsräten sehr viel intensiver am Geschehen und kommen deutlich besser informiert und vorbereitet zu den Sitzungen. Die Schaffung von Ausschüssen hat zusätzlich dazu beigetragen, ausgewählte Themen im kleinen Kreis intensiv und offen zu diskutieren. Zunehmend wird im Plenum nicht nur das Ergebnis der Diskussion berichtet, sondern es werden auch unterschiedliche Auffassungen wiedergegeben.

IX. Ausblick

Ähnlich wie in den angelsächsischen Ländern dürften sich das öffentliche Interesse an guter Unternehmensaufsicht und damit die Erwartungen an Aufsichtsgremien auch hierzulande weiter erhöhen. Das wird voraussichtlich zu zwei ganz unterschiedlichen Entwicklungen hinsichtlich

Form und Inhalt der Unternehmensaufsicht führen:

Formal ist zu erwarten, dass Gesetzgeber und Regulierer auch zukünftig auf Schwächen der Unternehmensaufsicht mit immer detaillierteren Vorschriften reagieren. Damit verlagert sich in Aufsichtsgremien der Schwerpunkt von der inhaltlichen Diskussion der Unternehmensentwicklung auf ein formales „box ticking“, um sicherzustellen, dass alle Governance-Regeln genau eingehalten werden. Ein Hauptproblem dieses Ansatzes ist, dass sich die Qualität von Aufsichtsgremien aus externer Perspektive weder beobachten noch beurteilen oder gar messen lässt. In 25-jähriger Beratung von Aufsichtsräten hat der Verfasser kein einziges Kriterium identifizieren können, an dem sich die Qualität eines Aufsichtsrats extern zuverlässig ablesen ließe. Das dürfte aber eine stetig wachsende „Compliance-Industrie“ nicht von dem Versuch immer weitergehender Regulierung der Unternehmensaufsicht abhalten.

Inhaltlich bleiben Aufsichtsräte unverändert gefordert, ihre Kernaufgaben gut und besser zu erfüllen. Hierzu gehören:

- Entwicklung eines eigenständigen Geschäftsverständnisses,
- Auswahl des richtigen Vorstands,
- kontinuierlicher strategischer Dialog mit dem Management,
- Bewahrung kritischer Distanz bei erfolgreicher Geschäftsentwicklung sowie
- Unterstützung in der Krise – verbunden mit der
- rechtzeitigen Erkenntnis, wann ein Vorstand ersetzt werden muss.

Diese vermeintlich einfachen Aufgaben kontinuierlich gut zu erfüllen, ist und bleibt die wichtigste Herausforderung guter Unternehmensaufsicht. Dazu können neutrale, externe Evaluierungen einen wesentlichen Beitrag leisten. Diese werden von institutionellen Investoren ausdrücklich befürwortet und inzwischen von den USA bis Japan weltweit durchgeführt. Wer hätte das ausgerechnet von einem in Deutschland entwickelten Beratungskonzept erwartet? ■

Autor:

Dr. Florian Schilling ist Partner von Board Consultants International.