



# BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

## HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher  
Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb  
Prof. Dr. Stefan Siepelt  
Marc Tüngler  
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger  
Dr. Christian Bosse  
Dr. Claus Buhleier  
Peter Dietlmaier  
Prof. Dr. Barbara Grunewald  
Dr. Simone Hartmann  
Prof. Dr. Peter Henning  
Prof. Dr. Susanne Kals  
Dr. Jürgen Kunz  
Prof. Dr. Klaus Möller  
Prof. Dr. Ulrich Noack  
Prof. Dr. Ulrich Seibert  
Dr. Mirko Sickinger  
Prof. Dr. Stefan Simon  
Prof. Dr. Jochen Vetter  
Prof. Dr. Marc-Philippe Weller  
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT  
Deutsche Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut  
Kapital. Markt. Kompetenz.

# 5

# 2019

BOARD · Oktober 2019 · S. 173–212 · www.betrifft-unternehmen.de



Prof. Dr. Peter Ruhwedel

Strategische Handlungskompetenz des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Peter Chamoni, Markus Eßwein

Digitale Fokustechnologien

Sabrina Biedenbach

Digitalkompetenz im Aufsichtsrat

Dr. Daniela Favoccia, Prof. Dr. Stefan Siepelt

Vorstandsvergütung in Bewegung

Im Gespräch mit Werner Gatzer

Tätigkeit und Herausforderungen des  
Prüfungsausschusses in öffentlichen Unternehmen

 Reguvis

Bundesanzeiger Verlag

www.reguvis.de

# Strategische Handlungskompetenz des Aufsichtsrats



Prof. Dr. Peter Ruhwedel, Geschäftsführender Gesellschafter des diep – Deutsches Institut für Effizienzprüfung; Wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance an der FOM Hochschule; Mitglied des Vorstands der Financial Experts Association e.V.

Immer mehr Unternehmen richten Strategieausschüsse ein und führen regelmäßig Strategieklausuren des Aufsichtsrats durch. Dies ist in Zeiten gravierender strategischer Herausforderungen und einer gleichzeitigen Professionalisierung zahlreicher Gremien konsequent und nachvollziehbar. Eine wirksame strategische Überwachung und diskursiv geprägte Beratung durch den Aufsichtsrat erfordert jedoch sowohl eine umfassende strategische Handlungskompetenz, die über einzelne organisatorische Maßnahmen hinausgeht, als auch ein klares Rollenverständnis und einen systematischen Strategieprozess.

## I. Einführung

Der in nahezu allen Branchen bestehende Digitalisierungsdruck sowie die Angriffe durch (neue) Wettbewerber erfordern in zahlreichen Unternehmen radikale Veränderungen der Geschäftsmodelle. Diesen Veränderungen müssen Unternehmen in einer Zeit mit erheblichen gesellschaftlichen, politischen, makroökonomischen und fiskalischen Risiken begegnen, wodurch Unsicherheit und Komplexität zusätzlich anwachsen. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies, dass er nicht nur das stark veränderte Risikoprofil in den überwachten Unternehmen im Auge behalten muss – er ist darüber hinaus als Sparringspartner des Vorstands bei der Bewältigung der resultierenden strategischen Transformationsprozesse gefordert; und dies in einer Zeit, in der altbewährte Problemlösungsmuster häufig nicht mehr funktionieren.

Die weitreichende strategische Transformation der Unternehmen trifft ihre Aufsichtsräte in einer Zeit, in der sich deren Rolle und die an sie gestellten Erwartungen ebenfalls massiv verändern. Zu nennen sind hierbei zum einen die seit Jahren verschärften regulatorischen Anforderungen sowie das gestiegene Haftungs- und Reputationsrisiko. Darüber hinaus sind die stark gestiegenen Investorenerwar-

tungen zu nennen. Nicht nur im Fall Bayer/Monsanto lasten Investoren mögliche Defizite in der Strategie sowie in der daraus resultierenden Chance-/Risikoabwägung und Entscheidung auch den Aufsichtsratsmitgliedern an. Sie erwarten von „ihren“ Aufsichtsräten eine aktive Rolle, in der sie nicht nur dem Vorstand folgen, sondern diesen kompetent und kritisch begleiten und – falls erforderlich – lenken.

*„Auch wenn der Vorstand grundsätzlich für die Strategieentwicklung verantwortlich ist: Der Aufsichtsrat muss den Vorstand in einem echten Diskurs fordern. Denn es geht um die Erkenntnis, das bessere Argument und letztlich die bessere Entscheidung.“*

Dieser Investorenanspruch deckt sich nach einer aktuellen empirischen Untersuchung auch mit der an sich selbst gestellten Rollenerwartung zahlreicher Aufsichtsratsmitglieder.<sup>1</sup> Der Aufsichtsrat muss den Vorstand also in einem echten Diskurs fordern. Denn es geht um die Erkenntnis, das bessere Argument und letztlich die bessere Entscheidung. Formalistische „Nicht-Zuständigkeitserklärungen“

<sup>1</sup> Vgl. Ruhwedel, Peter: High Performance Boards, in: Board 1/2019, S. 24–28.

## INHALT

- I. Einführung
- II. Strategische Handlungskompetenz – Rahmenkonzept
- III. Gestaltungsfelder des Aufsichtsrats
  - 1. AR-interne Gestaltungsfelder
  - 2. AR-externe Gestaltungsfelder
- IV. Fazit

## Keywords

Aufsichtsrat; Strategie; Vorstand

wirken dagegen hilflos und verkennen die Verantwortung im Unternehmensinteresse zu handeln. Die auf 30 tiefgehenden Interviews basierenden Studienergebnisse zeigen, dass Aufsichtsräte die Zusammenstellung des bestmöglichen Vorstands-Teams, die Führung und Incentivierung der Vorstandsmitglieder sowie die aktive Mitgestaltung der Unternehmensstrategie als ihre erfolgskritischsten Aufgaben ansehen. Ein Aufsichtsrat sollte daher über einen klaren Führungsanspruch gegenüber dem Vorstand und eine umfassende strategische Handlungskompetenz verfügen, um so eine langfristige Perspektive im Unternehmen sicherzustellen. Hinzu kommt neben einem klaren Rollenverständnis auch ein systematischer

Strategieprozess, der Rollen und Kompetenzen implementiert und abbildet.

## II. Strategische Handlungskompetenz – Rahmenkonzept

Organisatorische Maßnahmen zur Intensivierung der Strategiearbeit im Aufsichtsrat sind ein erster wichtiger Schritt für eine stärkere Einbindung des Gremiums. So kann in einem fachlich kompetent besetzten Strategieausschuss deutlich intensiver diskutiert und die Aussprache im Plenum vorbereitet werden. Findet darüber hinaus eine ein- oder sogar zweitägige Aufsichtsratsklausur statt, so kann ein deutlicher Qualitätsgewinn in der Strategiearbeit von Aufsichtsräten beobachtet werden.

Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, dass die steigende Erwartungshaltung an den Aufsichtsrat und seinen Beitrag zur Unternehmensstrategie nur eingeschränkt erfüllt werden kann. Denn intensive und inhaltlich tiefgehende Diskussionen, die über einen erfahrungsgetriebenen Austausch hinausgehen und auch für den Vorstand einen wirklichen Mehrwert bieten, erfordern häufig weitergehende Maßnahmen. Hierzu

ist es erforderlich, ein multikriterielles Rahmenkonzept zur Förderung einer umfassenden strategischen Handlungskompetenz des Aufsichtsrats zu implementieren (vgl. Abb. 1). Das Rahmenkonzept umfasst vier interne und sechs externe Gestaltungsfelder des Aufsichtsrats, die unmittelbar in der Entscheidungsautonomie des Aufsichtsrats liegen (AR-interne und unmittelbare AR-externe Gestaltungsfelder) beziehungsweise die er im Rahmen strategischer Diskussionen mit im Blick haben sollte (mittelbare AR-externe Gestaltungsfelder).

## III. Gestaltungsfelder des Aufsichtsrats

### 1. AR-interne Gestaltungsfelder Selbstverständnis

Auch wenn seit Längerem ein deutlicher Rollenwandel des Aufsichtsrats zu beobachten ist, mangelt es häufig noch an einem gemeinsam getragenen Selbstverständnis der Aufsichtsratsmitglieder, wie sie ihre Rolle als Team ausfüllen möchten. Eine wachsende Einbindung des gesamten Gremiums in die Strategiearbeit und die hiermit verbundene weitere Verlagerung inhaltlicher Diskussionen

in den Aufsichtsrat erfordert daher eine explizite und offen diskutierte Rollenfestlegung des Gremiums selbst sowie im Verhältnis zum Vorstand. Hierbei sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, die aus der Charakteristik eines Aufsichtsrats resultieren: **(1) Arbeitsteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat:** Aufsichtsräte sollten eine langfristige Perspektive einnehmen, den Vorstand zu kritischen Diskussionen ermuntern und diesen intensiv vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen diskursiv herausfordern. Mit dem Ziel, die Qualität der Entscheidungsfindung des Vorstands zu prüfen und gegebenenfalls zu verbessern. Eine saubere Arbeitsteilung schließt selbstverständlich aus, dass der Aufsichtsrat faktisch die Strategie entwickelt bzw. der Vorstand in vorauseilendem Gehorsam die Wunschvorstellungen des Aufsichtsrats zu seinen eigenen macht. Richtig verstanden handelt es sich um ein intensives Ringen um den besten Weg für das Unternehmen. Der Aufsichtsrat sollte sich dabei eine Grundskepsis erhalten, die es ihm auch im Rahmen der späteren Strategieumsetzung ermöglicht, Distanz zu der gemeinsam getragenen Entscheidung zu wahren und diese bei Bedarf



Abb. 1: Strategische Handlungskompetenz und Gestaltungsfelder des Aufsichtsrats

zu hinterfragen. Im Übrigen ist eine so verstandene Diskurs-Kultur auch bereits in der Diskussion innerhalb eines Vorstands außerordentlich wertvoll.

### (2) Arbeitsteilung im Aufsichtsrat:

Auch wenn der gesamte Aufsichtsrat in die Strategieentwicklung eingebunden und hinter dieser stehen sollte, sollte im Aufsichtsrat eine arbeitsteilige Aufgabenbearbeitung erfolgen. Dies beginnt beim Aufsichtsratsvorsitzenden oder einem möglicherweise vorhandenen Strategieausschuss. Auch sollten einzelne Aufsichtsratsmitglieder in Abhängigkeit von ihren spezifischen Kompetenzen eingebunden werden, wobei jedoch dafür Sorge zu tragen ist, dass das gesamte Gremium regelmäßig „abgeholt“ wird.

### (3) Distanz und Informationsasymmetrien:

Die Tätigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern ist durch Distanz zum Unternehmen sowie durch Informationsasymmetrien gekennzeichnet. Die hieraus resultierenden Dysfunktionalitäten müssen zum einen durch einen proaktiv agierenden und laufend sowie offen kommunizierenden Aufsichtsratsvorsitzenden vermindert werden. Gleichzeitig müssen alle Aufsichtsratsmitglieder ihrer informativischen Holschuld nachkommen, indem sie sich intensiv auf die Sitzungen vorbereiten und unklare Aspekte bzw. inhaltliche Fragen offen ansprechen. Denn nur so kann für den Vorstand ein echter Mehrwert aus der Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat entstehen.

*„Aufsichtsratsmitglieder sollten sich selbst kritisch fragen, welchen Mehrwert sie für das Gremium haben.“*

### Strategiedialog

Mit Strategiedialog wird hier die Zusammenarbeit zu strategischen Themen im Aufsichtsrat sowie mit dem Vorstand bezeichnet. Ziel sollte es dabei sein, die im Aufsichtsrat vorhandenen Kompetenzen zu nutzen, die Beurteilungskompetenz

der Aufsichtsratsmitglieder für alle relevanten Aspekte zu stärken und das notwendige Commitment für strategische Entscheidungen bei allen Aufsichtsratsmitgliedern zu erzeugen.

Neben der herausgehobenen Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden (Koordination und Moderation, inhaltlicher Input-Geber auf Basis eines tiefgehenden Geschäftsmodellverständnisses) ist die Einrichtung und Funktion eines Strategieausschusses zu nennen. Dieser bietet insbesondere in großen Gremien die Möglichkeit, die Fachexpertise einzelner Aufsichtsratsmitglieder zu bündeln und so strategische Diskussionen zu vertiefen. Darüber hinaus entsteht für den Vorstand ein „geschützter Raum“, in dem häufig ergebnisoffener als im Plenum diskutiert werden kann. Gleichzeitig müssen die übrigen Aufsichtsratsmitglieder den Mitgliedern des Ausschusses vertrauen, da es kontraproduktiv wäre, die Diskussion mehr oder weniger vollständig im Plenum zu wiederholen.

Zur Vertiefung der Strategiediskussion im Plenum sollten jährlich ein- oder mehrtägige Klausurtagungen durchgeführt werden. Da diese einen umfangreichen zeitlichen Rahmen bieten und in der Regel nicht protokolliert werden, fördern sie intensive und offene Diskussionen. Gleichzeitig können sich die Aufsichtsratsmitglieder außerhalb der üblichen Sitzungsroutine besser kennenlernen und so das notwendige Vertrauen aufbauen. Über die Definition konkreter To Dos besteht zudem die Grundlage für ein Follow-up in späteren Sitzungen des Aufsichtsrats.

Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie ist ein intensiver, iterativer und häufig mehrmonatiger Prozess, der aus der Perspektive des Aufsichtsrats in einer Strategieklausur häufig seinen Kulminationspunkt findet. Vorstand und Vorsitzender des Aufsichtsrats sollten diese Strategieklausur jedoch eingehend vorbereiten. Dies ermöglicht es dem Aufsichtsrat zum einen, frühzeitig

inhaltliche Impulse zu geben. Gleichzeitig kann gewährleistet werden, dass die Komplexität der zu diskutierenden Themen beherrschbar und im Rahmen einer zeitlich begrenzten Strategieklausur bearbeitbar sind. Auch hier kann es sinnvoll sein, dass der Aufsichtsratsvorsitzende oder der Vorsitzende eines Strategieausschusses einzelne Aufsichtsratsmitglieder im Vorfeld zu den diskutierten Themenfeldern einbindet, um ein frühzeitiges Alignment sicherzustellen.

Die strategische Überwachung des Aufsichtsrats darf jedoch nicht auf die Klausurtagungen beschränkt sein. Zur Verstärkung der Diskussionen sollten sowohl regelmäßig Deep-dives zu spezifischen Themen durchgeführt als auch über den Umsetzungsstand strategischer Maßnahmen sowohl in den Sitzungen eines Strategieausschusses als auch des Plenums berichtet werden. Darüber hinaus ist die Operationalisierung strategischer Maßnahmen in die Investitions- und Mittelfristplanung sowie das Budget zu gewährleisten, die dem Aufsichtsrat eine wichtige Basis zur Überwachung der Strategieumsetzung bieten.

### AR-Ressourcen

Die Diskussion und Überwachung strategischer Themen erfordert umfangreiche Informationen und geeignete Methoden, um auf dieser Basis Schlussfolgerungen und Entscheidungen treffen zu können. Als unternehmensinterne Informationsquellen stehen den Aufsichtsratsmitgliedern insbesondere Mitarbeiter entsprechender Fachabteilungen (z.B. Corporate Development) sowie operativ verantwortliche Manager zur Verfügung, die regelmäßig ihre Themen im Aufsichtsrat vertreten sollten. Dies bietet dem Aufsichtsrat gleichzeitig die Möglichkeit, Führungskräfte unterhalb des Vorstands kennenzulernen und besser beurteilen zu können. Neben den Sitzungsvorlagen und den Diskussionen mit Vorstand und Führungskräften sollten strategisch relevante Informationen darüber hi-





Abb. 2: diep-Kompetenzmodell©

naus in das Berichtswesen des Aufsichtsrats integriert werden. Dies betrifft etwa Frühwarnindikatoren oder relevante KPIs zur Überwachung der Implementierung strategischer Maßnahmen.

Zusätzlich zu den internen Ressourcen sollte der Aufsichtsrat gezielt auf externe Ressourcen zugreifen. Dies betrifft insbesondere den Ausbau seiner strategischen Handlungskompetenz (etwa über eine Effizienzprüfung oder zur Weiterentwicklung des Berichtswesens), die Auswahl und Vergütung des Vorstands oder die Vorbereitung und Moderation einer Strategieklausur. Auch für Schulungsmaßnahmen kann es sinnvoll sein, auf externe Experten zuzugreifen.

Die eigentliche Strategiearbeit sollte jedoch hiervon ausgenommen sein. Denn falls der Aufsichtsrat der Überzeugung sein sollte, „Gegengutachten“ zu Vorlagen des Vorstands erstellen lassen zu müssen, liegen

die eigentlichen Probleme häufig eher in einem fehlenden Vertrauen zum Vorstand. Fehlt aber aus gutem Grund das Vertrauensfundament, so ist kein „Gegengutachten“, sondern ein Wechsel im Vorstand angezeigt.

### AR-Besetzung

Damit der Aufsichtsrat als inhaltlicher Sparringspartner des Vorstands fungieren kann, muss er insgesamt über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Über die Verwendung eines umfassenden Kompetenzmodells und den Abgleich von notwendigen und vorhandenen Kompetenzen können Kompetenzlücken identifiziert und gezielt über Schulungen und eine Nachfolgeplanung geschlossen werden.

Dabei ist es sinnvoll, nicht nur das Wissen, die Erfahrung und die Methodenkompetenz der Aufsichtsratsmitglieder zu evaluieren, sondern auch ihre Persönlichkeit und Interak-

tionskompetenzen. Denn beide sind eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Agieren im Aufsichtsrats-Team und zur Gestaltung der notwendigen Diskussionskultur (vgl. Abb. 2).

### Diskussionskultur

Strategische Sachverhalte zeichnen sich durch eine hohe Komplexität und Unsicherheit, das Risiko von Fehlentscheidungen sowie die Verarbeitung qualitativer Informationen aus. Dies erfordert nicht nur ausgeprägte analytische und Methodenkompetenzen; Aufsichtsräte müssen darüber hinaus über eine hohe Ambiguitätstoleranz sowie eine offene Diskussionskultur verfügen. Denn nur so können die notwendigen Diskussionen im Aufsichtsrat und mit dem Vorstand konstruktiv geführt werden, um zu gemeinsam getragenen Entscheidungen zu kommen. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte daher rechtzeitig

eine offene Diskussionskultur fördern, um auch kritische und kontroverse Diskussion unter Einbindung aller Aufsichtsratsmitglieder konstruktiv führen zu können.

## 2. AR-externe Gestaltungsfelder

Die Aufsichtsrats-externen Gestaltungsfelder können in unmittelbare und mittelbare unterschieden werden. Während die unmittelbaren Gestaltungsfelder der Entscheidungsautonomie des Aufsichtsrats unterliegen, bestehen für ihn bei den mittelbaren primär Einwirkungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, die er im Rahmen seiner Strategiearbeit ebenfalls im Fokus haben sollte.

### Unmittelbare Gestaltungsfelder

Zu seinen unmittelbaren Gestaltungsfeldern zählen die „Leadership“-Aufgaben des Aufsichtsrats, das heißt die Besetzung sowie die Vergütung des Vorstands. Während der Aufsichtsrat im Rahmen der Besetzung des Vorstands dessen strategischen Fit beurteilen und gegebenenfalls personelle Veränderungen herbeiführen muss, umfasst der Vergütungsbereich neben der Ausgestaltung des Vergütungssystems auch die an der Strategie ausgerichtete Zielvereinbarung sowie die Überprüfung der Zielerreichung. Dabei muss der Aufsichtsrat dafür Sorge tragen, dass alle Elemente an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind und er in der Lage ist, bei erkennbarem Bedarf gegensteuernd einzugreifen.

Ebenfalls zu den unmittelbaren Gestaltungsfeldern zählen der Stakeholder- und insbesondere der Investorendialog. Beide Bereiche gewinnen vor dem Hintergrund der wachsenden Investorenanforderungen sowie der zunehmenden Relevanz sogenannter ESG-Themen (Environmental, Social, Governance) immer mehr an Bedeutung.

### Mittelbare Gestaltungsfelder

Die mittelbaren Gestaltungsfelder des Aufsichtsrats umfassen drei Themen-

bereiche, die eine große inhaltliche Nähe zu strategischen Themen haben und daher bei strategischen Transformationsprozessen „mitgedacht“ werden müssen:

**(1) Ausgestaltung der Führungsorganisation:** Der Leitlinie „Structure follows strategy“ folgend muss die Führungsorganisation die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Dies betrifft insbesondere die Größe und Ressortierung des Vorstands und das Führungsmodell (Grad der Zentralisierung, Strukturierung, zentrale Steuerungsgrößen, Aufgaben und Rolle einer Konzernholding im Verhältnis zu den operativen Einheiten).

**(2) Unternehmenskultur:** Auch die Unternehmenskultur hat eine große Relevanz für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies gilt zum Beispiel im Rahmen von M&A-Transaktionen, bei denen der Aufsichtsrat explizit den kulturellen Fit des Zielunternehmens und hieraus resultierende mögliche Risiken diskutieren sollte. Als ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur sind darüber hinaus der Führungsstil im Unternehmen, die Diskurskultur und die Rolle bzw. Verhaltensweisen von Führungskräften kritisch zu hinterfragen. So erfordert etwa die Digitalisierung von Geschäftsmodellen andere Führungskompetenzen oder auch die Einführung agiler Methoden im Unternehmen.

**(3) Talent Management:** Talent Management bezeichnet alle personalpolitischen Maßnahmen eines Unternehmens, die langfristig sicherstellen, dass erfolgskritische Rollen und Funktionen möglichst optimal besetzt sind. Dies betrifft aus der Perspektive des Aufsichtsrats insbesondere die obersten Führungsebenen. Es gehört daher zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrats, ein funktionsfähiges Talent Management System einzufordern, damit das Unternehmen über genügend interne Potenzialträger für Top-Management-Funktionen verfügt.

Der Aufsichtsrat hat in diesen drei Themenfeldern ebenso wie bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Unternehmensstrategie primär eine Rolle als Coach. Die Verantwortung zur Entwicklung geeigneter Konzepte und Maßnahmen liegt dagegen beim Vorstand. Gleichzeitig sollte der Aufsichtsrat jedoch seine eigenen Erfahrungen und Vorstellungen klar formulieren und in die Konzeptentwicklung einbringen.

## IV. Fazit

Wenn Aufsichtsräte ihre Rolle als inhaltlicher Sparringspartner des Vorstands im Rahmen der strategischen Transformation der Unternehmen ausfüllen wollen, müssen sie über eine umfassende strategische Handlungskompetenz verfügen. Erfolgskritische Faktoren sind dafür die Entwicklung eines entsprechenden Selbst- und Rollenverständnisses, die Ausgestaltung eines diskursiven Strategiedialogs und Strategieprozesses, die Nutzung unternehmensinterner und externer Ressourcen sowie die zukunftsgerichtete Besetzung der Gremien. Die Schlüsselrolle hat dabei der Vorsitzende inne, der notwendige Veränderungen anstößt und moderiert. Die von Investoren immer häufiger gestellte Frage nach dem „Mehrwert“ ihrer Aufsichtsräte wird sich vor dem Hintergrund der Umsetzung des ARUGII sowie der Neufassung des DCGK zukünftig verstärken, da Fragen der Aufsichtsratsbesetzung und -vergütung noch stärker in den Fokus der Hauptversammlungen rücken werden. Aufsichtsräte sollten ihre strategische Handlungskompetenz daher frühzeitig kritisch hinterfragen und weiterentwickeln – nicht aus Furcht vor kritischen Eigentümern, sondern weil sie damit einen wichtigen Beitrag für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung leisten.

# Lexikon

## Selbstbeurteilung der Wirksamkeit des Aufsichtsrats (Effizienzprüfung)

Prof. Dr. Peter Ruhwedel, Geschäftsführender Gesellschafter des diep – Deutsches Institut für Effizienzprüfung; Wissenschaftlicher Leiter des KCU KompetenzCentrum für Unternehmensführung & Corporate Governance an der FOM Hochschule; Mitglied des Vorstands der Financial Experts Association e.V.

Der überarbeitete Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK 2019) empfiehlt in Abschnitt D.5 (Empfehlung D.13) eine regelmäßige Selbstbeurteilung der Wirksamkeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse. Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat in der Erklärung zur Unternehmensführung berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

In der Neufassung des Kodex wird der bisher geläufige Begriff der „Effizienzprüfung“ durch „Selbstbeurteilung“ ersetzt. Hiermit verbunden sind zwei Konkretisierungen: Erstens soll explizit die Wirksamkeit des Aufsichtsrats überprüft werden. Zweitens soll die Selbstbeurteilung ausdrücklich auch die Ausschussarbeit umfassen.

Ähnliche Regelungen zur Evaluierung des Aufsichtsrats enthalten zum Beispiel auch der Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK), der Deutsche Corporate Governance Kodex für eingetragene Genossenschaften oder der Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK). Inhaltlich weitergehend sind dagegen die Regelungen des § 25d KWG, der für Kreditinstitute neben einer verpflichtenden regelmäßigen Prüfung des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsorgans auch die Prüfung des Vorstands vorsieht.

### Keywords

Aufsichtsrat; Effizienzprüfung; Selbstbeurteilung

### I. Grundlagen

Eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats dient einerseits der Erfüllung externer Anforderungen. Neben der Sicherstellung der Compliance des Gremiums sind dabei insbesondere die wachsenden Anforderungen von Investoren und Proxy Advisors zu nennen, die einen großen Fokus auf die Besetzung, Arbeitsweise und Transparenz von Aufsichtsräten legen.

Darüber hinaus sollte eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats vor allem eine gezielte Weiterentwicklung seiner Zusammensetzung und Arbeitsweise unterstützen. Dies geschieht zum einen über die systematische Identifikation von Verbesserungspotenzialen zur Steigerung der Wirksamkeit des Gremiums. Zudem kann durch eine offene und dialogorientierte Selbstbeurteilung sowohl der Austausch zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern als auch das notwendige Teamverständnis gefördert werden.

Die Beurteilung der Wirksamkeit des Aufsichtsrats erfordert die Analyse unterschiedlicher Faktoren. Dies umfasst formale Aspekte, zu denen unter anderem die Anzahl, Dauer und inhaltliche Ausgestaltung der Aufsichtsratsitzungen, die Ausschussbildung und -arbeitsweise wie auch die Informationsversorgung (Aufsichtsrats-Berichtswesen) zählen. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass die Wirksamkeit von Aufsichtsräten insbesondere von qualitativen („weichen“) Faktoren abhängig ist: Aufbauend auf den individuellen und kollektiven Kompetenzen und Eigenschaften der Aufsichtsratsmitglieder

bzw. des Gesamtgremiums betrifft dies vor allem die Verhaltensweisen der Aufsichtsratsmitglieder. Ziel einer Effizienzprüfung sollte es daher sein, Verhaltensdeterminanten und -hemmnisse der Aufsichtsratsmitglieder zu identifizieren, um so einen Beitrag zur Steigerung der Überwachungsleistung zu bieten.

Eine wesentliche Voraussetzung wirksamer Aufsichtsräte ist dabei neben einem ausgeprägten Teamverständnis eine positive Diskussionskultur, die eine offene und kritisch-konstruktive Diskussion im Aufsichtsrat sowie mit dem Vorstand unterstützt. Im Rahmen einer Selbstevaluierung sollten daher entsprechende Beurteilungskriterien aufgenommen und analysiert werden (z.B. Konfliktlösungspotenzial, Offenheit, Grundhaltung, ...).

### II. Durchführung

#### 1. Vorgehen

Generell verfügen Aufsichtsräte über einen eigenen Gestaltungsspielraum bei der Durchführung einer Selbstbeurteilung. In der Evaluierungspraxis hat sich jedoch ein mehrstufiges Vorgehen etabliert, bei dem unterschiedliche Instrumente modular eingesetzt werden können:

(1) Planung und Vorbereitung der Selbstbeurteilung einschließlich Dokumentenanalyse (u.a. Geschäftsordnung, Reporting, Vorlagen, Protokolle, Strategie, Kompetenzprofil).

(2) Fragebogenanalyse (systematische und anonyme Befragung auf Basis eines strukturierten und häufig onlinebasierten Fragebogens).

(3) Interviewanalyse (persönliche oder telefonische Interviews auf der Basis

eines teil-strukturierten Interviewleitfadens).

(4) Analyse, Dokumentation und Diskussion der Evaluierungsergebnisse (Systematische Aufbereitung der Evaluierungsergebnisse und Diskussion im Rahmen einer Sitzung bzw. eines Workshops des Aufsichtsrats).

Der Umfang und die Eindringtiefe der eingesetzten Methoden sollten dabei im Zeitverlauf variieren und längerfristig geplant werden. Durch einen solchen mehrjährigen Ansatz wird gewährleistet, dass die Selbstbeurteilungen im Sinne eines Follow-ups aufeinander aufbauen und so zusätzlich eine gezielte Evaluierung der Verbesserungsmaßnahmen möglich wird.

Neben der Auswahl der Instrumente muss der Adressatenkreis der Evaluierung festgelegt werden. Auch wenn sich die Selbstbeurteilung zunächst an den Aufsichtsrat richtet, sollte aufgrund der Bedeutung der Zusammenarbeit mit dem Vorstand eine Befragung der Vorstandsmitglieder in Betracht gezogen werden.

Sowohl das konkrete Vorgehen im Jahr der Selbstbeurteilung als auch die Auswahl der Instrumente muss dabei an die Anforderungen des jeweiligen Aufsichtsrats angepasst werden. Dabei gilt es folgende Kontextfaktoren des Aufsichtsrats zu berücksichtigen:

- Rahmenbedingungen des Gremiums (u.a. Unternehmensgröße, Komplexität des Geschäftsmodells, strategische Herausforderungen, regulatorische Anforderungen und Zusammensetzung des Aufsichtsrats),
- bereits vorhandene Erfahrungen der Aufsichtsratsmitglieder mit dem Thema Effizienzprüfung,
- Verfügbarkeit unternehmensinterner oder -externer Ressourcen,
- die mit einer Effizienzprüfung verbundenen Ziele (eher complianceorientiert vs. Teamentwicklungsansatz),
- erforderlicher Aufwand zur Durchführung einer Effizienzprüfung.

Eine Selbstbeurteilung kann dabei entweder intern oder mit Hilfe externer Berater durchgeführt werden. Interne Evaluierungen werden oftmals in Form einer Fragebogenanalyse durchgeführt. Bei extern unterstützten Selbstbeurteilungen erfolgen darüber hinaus in der Regel eine Dokumentenanalyse sowie Interviews mit den Befragungsteilnehmern. Auch Beobachtungen im Rahmen von Aufsichtsrats- oder Ausschusssitzungen sind so möglich.

Im Sinne des oben angesprochenen mehrjährigen Evaluierungsansatzes hat sich eine umfassende Selbstbeurteilung unter Einsatz externer Berater in einem 2- oder 3-Jahres-Rhythmus als Best Practice etabliert.

## 2. Nutzen

Aufsichtsratsarbeit findet zumeist in inhaltlich und zeitlich klar vorgegebenen Rahmenbedingungen statt, die einen Austausch über die Sachthemen hinaus häufig nicht zulassen. Eine Selbstbeurteilung bietet daher die Möglichkeit, außerhalb der Sitzungsgagende die eigene Arbeitsweise und Zusammensetzung kritisch zu reflektieren. Über die Erfüllung der Mindestanforderungen hinaus kann das Gremium der Frage nachgehen, wie es seinen eigenen Beitrag für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung steigern kann. Daher sollten die Ergebnisse einer Evaluierung im Plenum offen diskutiert, notwendiger Veränderungsbedarf identifiziert und konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

Eine besondere Bedeutung hat dabei die Rückkopplung der Evaluierungsergebnisse. Diese sollte nicht nur an die Mitglieder des Aufsichtsrats erfolgen, sondern – in einer getrennten Sitzung – auch an die Mitglieder des Vorstands, da an der Schnittstelle von Vorstand und Aufsichtsrat oftmals Verbesserungspotenziale identifiziert werden.

Bei einer externen Unterstützung der Effizienzprüfung besteht darüber hinaus die Möglichkeit einer vertraulichen Befragung der Aufsichtsrats-

mitglieder in Form von Interviews. Erfahrene Berater können die Selbsteinschätzung aus dem Gremium an ihren eigenen Erfahrungen spiegeln. Dies betrifft nicht nur die bereits erwähnten Benchmarks, sondern insbesondere auch qualitative Aspekte einer wirkungsvollen Aufsichtsratsaktivität.

## III. Praxistipp

Zur Steigerung des Nutzens einer Selbstbeurteilung sowie der Akzeptanz der Evaluierungsergebnisse durch die Aufsichtsratsmitglieder haben sich verschiedene Faktoren als erfolgskritisch erwiesen:

- Systematische Vorbereitung der Evaluierung unter Einbindung der Aufsichtsratsmitglieder
- Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen im Evaluierungsansatz
- Verwendung eines Online-Tools zur Durchführung der Fragebogenanalyse
- Absolute Anonymität und Vertraulichkeit
- Auswertung der Ergebnisse unter Verwendung externer Benchmarks
- Diskussion der Ergebnisse im Aufsichtsrat ohne den Vorstand
- Umfassende Rückkopplung und Diskussion der Evaluierungsergebnisse (Stakeholdermanagement)
- Verbesserungsmaßnahmen werden detailliert beschrieben und ihre Umsetzung verbindlich terminiert sowie laufend überwacht
- Mehrjähriger Evaluierungsansatz mit Variation der Instrumente und Eindringtiefe

## Literatur

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW): Effizienzprüfung im Aufsichtsrat, 2014  
Sick, Sebastian: Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, Hans Böckler Stiftung, 2011