

Standpunkt

„Board Evaluation“ – lästige Pflicht oder unternehmerische Selbstverständlichkeit?

Von H.L. Henner Klein, Labbé & Cie.*

Als ob noch nicht genug: Nach Sarbanes-Oxley in den USA, dem Combined Code on Corporate Governance in UK und erst kürzlich dem Deutschen Corporate Governance Kodex in Deutschland ist nun auch die EU wieder angetreten (wen wundert's?), weitere und noch enger gefasste Vorschriften in Sachen integrierte Unternehmensführung zu setzen. Bereits im Jahre 2005 hatte die Kommission Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen empfohlen, jedes Jahr eine Selbstbeurteilung vorzunehmen. Bewertet werden sollten nicht nur Zusammensetzung, Organisation und Arbeitsweise als Gruppe, sondern auch die Kompetenz und Leistung seiner einzelnen Mitglieder sowie die der Ausschüsse. Ferner sollte auch die Gesamtleistung gegen die Leistungsvorgaben abgeglichen werden. In ihrem jüngsten „Grünbuch“ setzt die EU noch ein Sahnehäubchen drauf und regt an, die regelmäßige externe Beurteilung als Vorschrift zu verordnen. Jubel bricht allenfalls in der Beraterbranche aus, wittern doch viele selbsternannte Experten (die sehr oft weder ein Unternehmen geführt noch einem Aufsichtsgremium angehört haben) ein neues lohnendes Geschäftsfeld, rechtzeitig bevor die Compliance-Bürokratie ihren Höhepunkt erreicht hat.

Um gleich mit einem Fazit fortzufahren: Eine periodische Überprüfung der Qualität der Arbeit von Aufsichtsrat und Beirat ist eigentlich eine solche Selbstverständlichkeit, dass man sich fragt, warum Industrie und Wirtschaft dies nicht viel aktiver angehen, anstelle sich eine weitere Bevormundung durch staatliche Regulierung und bürokratische Vorgaben aufzwingen zu lassen. Die Wirkung eines jeden Corporate-Governance-Systems ist zuallererst eine Frage der Effektivität und Effizienz der handelnden Leitungsorgane, d.h. von Vorstand und Geschäftsführung respektive von Aufsichtsrat und ggf. Beirat. Aber alle Leitungsgremien stellen komplexere Führungsmechanismen dar als allgemein vermutet. Das Institute of Directors (UK) stellt richtigerweise fest: Eine Gruppe kompetenter Leute mit gutem Willen um einen Tagungstisch zu versammeln, garantiert weder eine effiziente noch effektive Arbeit. Hierbei spielen qualitative Rahmenbedingungen – gerne mit dem Begriff „Kultur“ umschrieben – die eigentlich entscheidende Rolle. Formale Strukturen, Prozesse und Regularien sind ohne Zweifel wichtig und Effizienz fördernd. Eine Diskussionskultur, geprägt von gegenseitigem Respekt,



H.L. Henner Klein

Vertrauen, Offenheit und der gemeinsamen Verpflichtung zum Wohle des Unternehmens, wird die hinreichende Bedingung bleiben für eine wirkliche Effektivität. Der regelmäßige Rückgriff auf einen externen „Facilitator“ könnte darüber hinaus die Beurteilungen des Aufsichtsgremiums verbessern, indem ein objektiver Standpunkt eingenommen wird und bewährte Praktiken anderer Unternehmen geteilt werden.

Die Hinzuziehung eines ausgewählten externen Experten empfiehlt sich zum Beispiel für die Beseitigung „klimatischer“ Probleme, insbesondere aber auch bei strategisch relevanten Sachthemen, die über längere Zeit kontrovers diskutiert werden, ohne einen substanziellen Konsens zu erzielen. Ein geschickter Ansatzpunkt für eine Evaluierung ist insofern die von erfahrenen Aufsichtsratsberatern moderierte Strategieklausur. Hier geht es darum, die Strategie des Unternehmens, sein Geschäftsmodell usw. einem konsistenten Plausibilitätscheck zu unterziehen und Bestehendes auf der Basis absehbarer Branchentrends zumindest zu hinterfragen. Nicht zuletzt kann die Frage nach einer angemessenen Vorstandsvergütung erst dann erfolgen, wenn die strategischen Parameter verstanden und vereinbart wurden, auf deren Basis die Erfolgskriterien hinsichtlich jeder einzelnen Vorstandsposition zu definieren sind. Aufsichtsratsevaluierung in diesem Sinne offenbart dann nicht nur verfahrenstechnische Potenziale, sondern vor allem inhaltliche, die den eigentlichen Hebel für eine effiziente wie effektive Aufsichtsratsarbeit beschreiben. Wie immer: Wesentliches gewinnt durch Prägnanz.

*) H.L. Henner Klein ist Gesellschafter und Partner bei Labbé & Cie., Aufsichtsrats- und Beiratservices sowie Top Executive Search & Board Advisory.