

Die Praxis der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Marc Steffen Rapp/Dr. Sebastian Sick/Prof. Dr. Michael Wolff*

Die Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit ist häufig integraler Bestandteil der Überwachungstätigkeit. Ziel einer solchen, auch vom DCGK empfohlenen, Effizienzprüfung ist die Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse einer Studie vorgestellt, die den aktuellen Status quo der Umsetzung solcher Selbstevaluationen bei deutschen Aktiengesellschaften beleuchtet hat. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für einen verbesserten Einsatz der Effizienzprüfung abgeleitet.

I. Hintergrund

Die Studienergebnisse basieren auf einer fragebogengestützten Umfrage bei Aufsichtsräten der DAX-Familie (DAX30, MDAX, TecDAX und SDAX). Die Erhebung umfasste sowohl Fragen bezüglich der generellen Verbreitung der Effizienzprüfung bzw. deren konkreter Ausgestaltung als auch hinsichtlich der Zufriedenheit der Aufsichtsräte mit diesem Aufsichtsratsinstrument. Die Studie wurde als Kooperationsprojekt der Universitäten Marburg und Göttingen und im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt.

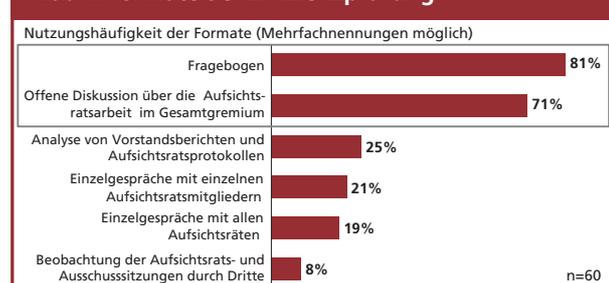
62 Aufsichtsräte aus 50 Unternehmen beantworteten den Fragebogen vollständig. Unter anderem antworteten 62% der DAX30-Unternehmen. Die antwortenden Aufsichtsräte nehmen dabei unterschiedliche Rollen in den Gremien wahr: 14% der Antworten stammen von einem Aufsichtsratsvorsitzenden. Weiterhin wurden 39% der Umfragebögen von den stellvertretenden Vorsitzenden ausgefüllt. Einen weiteren großen Teilnehmerblock stellen Mitglieder des Personalausschusses (23%) bzw. Mitglieder des ständigen Ausschusses/des Präsidialausschusses (21%). 69% der Befragten sind Vertreter der Arbeitnehmer.

II. Verbreitung der Effizienzprüfung

Die Effizienzprüfung als Instrument der Aufsichtsratsarbeit ist weit verbreitet: Bei 96% der antwortenden Unternehmen wurden in den letzten zwei Jahren Effizienzprüfungen durchgeführt. Dabei zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den Unternehmen der vier Aktienindizes. Während alle Unternehmen, die in DAX- oder SDAX-Unternehmen gelistet waren und an der Befragung teilnahmen, angaben, bereits eine Effizienzprüfung durchgeführt zu haben, waren es bei TecDAX-Unternehmen erst 83%. Im Gegensatz zur generellen Verbreitung der Effizienzprüfung zeigen sich bei der Durchführungsfrequenz von Effizienzprüfungen deutliche Unterschiede zwischen den antwortenden Unternehmen: Während 74% der Unternehmen einen jährlichen Turnus für ihre Durchführung vorsahen, gaben die Befragten von knapp einem Viertel der Unternehmen an, dass diese nur alle zwei Jahre durchgeführt wurden.

Bei Betrachtung der Umsetzung der Effizienzprüfung zeigt sich ein klares Muster hinsichtlich der genutzten Formate, denn mit weitem Abstand gehören der Fragebogen (81%) und die offene Diskussion über die Aufsichtsratsarbeit im Gesamtgremium (71%) zu den am häufigsten genutzten Formaten (vgl. Abb. 1). Mit 8% nutzen dagegen nur wenige Unternehmen die Möglichkeit, Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen durch Dritte beobachten zu lassen und darauf aufbauend eine Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit vorzunehmen. Die anderen möglichen Formate zur Durchführung einer Effizienzprüfung (z.B. die Analyse von Vorstandsberichten und Aufsichtsratsprotokollen oder die Durchführung von Einzelgesprächen mit den Aufsichtsratsmitgliedern) werden nur von durchschnittlich 20% genutzt. Bei einigen Unternehmen wurden bereits mehrere Formate benutzt, d.h. Mehrfachantworten waren bei dieser Frage möglich. Bezüglich der Einbindung von Dritten ist noch hinzuzufügen, dass externe Berater eine untergeordnete Rolle bei der Durchführung einer Effizienzprüfung spielen. Nur bei 30% der antwortenden Unternehmen wurden externe Berater eingesetzt.

Abb. 1: Formate der Effizienzprüfung

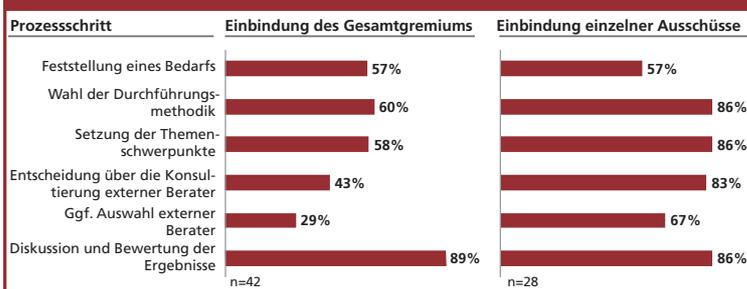


III. Prozessuale und inhaltliche Ausgestaltung

Die Initiative für die Durchführung einer Effizienzprüfung geht bei 75% der Unternehmen vom Aufsichtsratsvorsitzenden aus. Bei der Feststellung des Bedarfs bindet er nur bei etwas mehr als der Hälfte der Fälle das Gesamtgremium oder einen einzelnen Ausschuss ein (vgl. Abb. 2). Bei fast 40% der Unternehmen entscheidet der Aufsichtsratsvorsitzende alleine

über die Durchführung einer Effizienzprüfung. Die Einbindung des Gesamtremiums bzw. einzelner Ausschüsse in den nachgelagerten Prozessschritten bei der Durchführung einer Effizienzprüfung erfolgt zwar bei zahlreichen Unternehmen stärker, aber es ergibt sich auch hier ein heterogenes Bild. Auffällig ist dabei zunächst, dass einzelne Ausschüsse meist stärker in die konkrete Ausgestaltung der Effizienzprüfung eingebunden werden als die einzelnen Mitglieder des Gesamtremiums. Eine intensivere Einbindung des Gesamtremiums findet nur bei der Diskussion und Bewertung der Ergebnisse der Effizienzprüfung statt.

Abb. 2: Beteiligung der Aufsichtsratsmitglieder und Ausschüsse

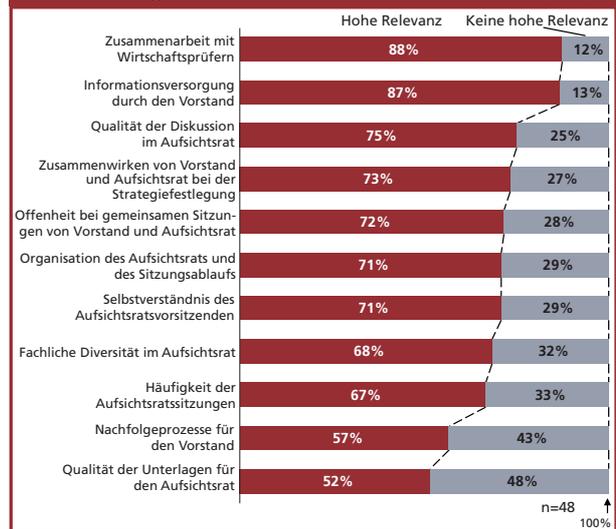


Bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung der Effizienzprüfung sind zahlreiche Themen vorstellbar. Zunächst kann die inhaltliche Ausgestaltung danach differenziert werden, auf welcher Ebene diese erfolgt, wobei drei Ebenen unterschieden werden können: das Gesamtremium, einzelne Ausschüsse und die individuellen Aufsichtsratsmitglieder. Hinsichtlich der Effizienzprüfung liegt der Fokus klar auf der Ebene des Gesamtremiums bzw. auf der Ebene einzelner Aufsichtsratsausschüsse. Beide Ebenen wurden bisher bei 90% bzw. 77% der Unternehmen im Rahmen einer Effizienzprüfung detailliert beleuchtet. Die Betrachtung der einzelnen Mitglieder des Gremiums zu bestimmten Aspekten hingegen ist bei nur 17% der antwortenden Unternehmen im Rahmen der Aufsichtsratsratseffizienzprüfung von hoher Relevanz.

Betrachtet man mögliche inhaltliche Themenbereiche auf der Ebene des Gesamtaufwirtsrats (vgl. Abb. 3 und 4), fällt eine noch größere Heterogenität der Ausgestaltung der Effizienzprüfungen auf. So schwankt die Bedeutung einzelner Themenbereiche zwischen 88% (Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern) und 21% (Informationsversorgung des Plenums).

Unter den fünf Themenbereichen mit der höchsten durchschnittlichen Relevanz finden sich vier Aspekte der Aufsichtsratsarbeit, die sich auf die Interaktion zwischen dem Aufsichtsrat und anderen Beteiligten beziehen. In fast allen Effizienzprüfungen (88%) wird die Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer mit hoher Relevanz berücksichtigt. Bei den drei anderen Themenbereichen wird die Zusammenarbeit mit dem Vorstand überprüft: Informationsversorgung durch den Vorstand (87%), Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat bei der Strategiefestlegung (73%) und Offenheit bei gemeinsamen Sitzungen von Vorstand und Aufsichtsrat (72%). Allerdings werden mit Blick auf die Zusammenarbeit mit dem Vorstand von zahlreichen Unternehmen zwei andere Themenbereiche nur oberflächlich bei der Effizienzprüfung überprüft, die in der jüngsten Vergangenheit regelmäßig Anlass zur Kritik an den Corporate Governance-Prozessen von Unternehmen gaben: Nachfolgeprozesse für den Vorstand und der Prozess

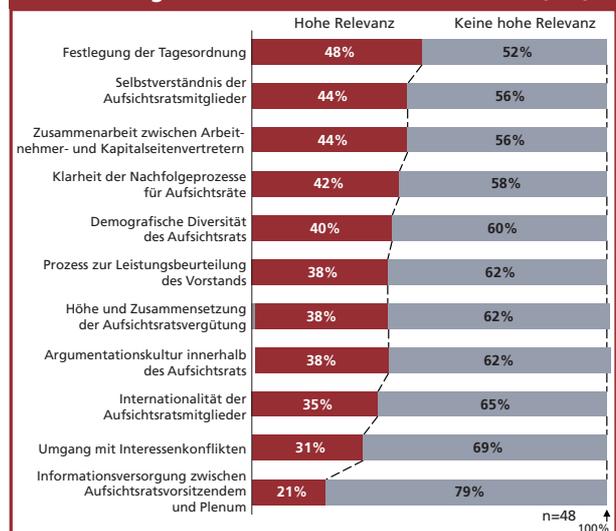
Abb. 3: Inhaltliche Schwerpunkte der Effizienzprüfungen auf Gesamtaufwirtsratsebene (1/2)



zu seiner Leistungsbeurteilung. Nur 57% bzw. 38% behandeln diese Themen mit hoher Relevanz (vgl. Abb. 3 und 4).

Auch wenn mit der Qualität der Diskussion im Aufsichtsrat ein aufsichtsratsinterner Themenbereich bei 75% der Unternehmen eine hohe Relevanz aufweist, werden analog zu vorstandsbezogenen Themen auch aufsichtsratsinterne Inhalte eher als nebensächlich betrachtet, die aber wesentlich für die Aufsichtsratsarbeit sind. Beispiele sind die Informationsversorgung zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Plenum oder der Umgang mit Interessenkonflikten. Überraschenderweise kommt bei zahlreichen Unternehmen auch leichter überprüfbareren Themenbereichen wie der Qualität der Unterlagen oder der Festlegung der Tagesordnung trotz hoher Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit nur geringe Aufmerksamkeit zu.

Abb. 4: Inhaltliche Schwerpunkte der Effizienzprüfungen auf Gesamtaufwirtsratsebene (2/2)



IV. Ergebnismutzung und Beurteilung

Die Besprechung der Ergebnisse der Aufsichtsratsratseffizienzprüfung erfolgt in fast allen der antwortenden Unternehmen im Rahmen einer Aufsichtsratsitzung (96%), d.h. im offenen

Plenum. Allerdings zeigt sich bei einer genauen Analyse, dass über drei Viertel der Aufsichtsräte sich nur maximal eine Stunde Zeit für die Beschäftigung mit den Resultaten der Effizienzprüfung nehmen. Fast 30% der Befragten befassen sich gar nur höchstens 30 Minuten mit den Ergebnissen. Eine wirklich umfassende zeitliche Auseinandersetzung im Umfang von zwei Stunden und mehr erfolgt in nur 18% der Unternehmen. Dies lässt den Schluss zu, dass die meisten Unternehmen zwar eine Aufsichtsrats-effizienzprüfung durchführen, aber mit den Ergebnissen teilweise sehr oberflächlich umgegangen wird.

Der Umgang mit den Ergebnissen der Effizienzprüfungen spiegelt sich in der Beurteilung dieser Prüfungen durch die befragten Aufsichtsräte wider: Fast die Hälfte der teilnehmenden Aufsichtsräte (44%) ist der Ansicht, Effizienzprüfungen blieben durch die fehlende Ableitung von Handlungsempfehlungen meist ohne Wirkung. Somit liegt die Vermutung einer fehlenden Konkretheit des Umgangs mit den Ergebnissen nahe. Die konsequente Ableitung von Handlungsempfehlungen ist aber ein kritisches Element einer erfolgreichen Aufsichtsrats-effizienzprüfung, denn nur so kann im Zeitablauf überprüft werden, ob die Arbeit des Aufsichtsrats tatsächlich angepasst und dadurch besser wurde. Die negative Einschätzung der aktuellen Umsetzungspraxis spiegelt sich auch darin wider, dass nur 23% der Aufsichtsräte den Nutzen einer durchgeführten Effizienzprüfung höher als ihre Kosten bewerten.

Die befragten Aufsichtsräte sind allerdings grundsätzlich gegenüber der Effizienzprüfung als Instrument der Aufsichtsratsarbeit positiv eingestellt. 93% der Befragten sind davon überzeugt, dass eine Effizienzprüfung grundsätzlich helfen kann, die Aufsichtsratsarbeit zu verbessern. Immerhin 61% empfehlen den Unternehmen, alle zwei Jahre eine solche Prüfung durchzuführen. Unter der Voraussetzung, dass Effizienzprüfungen einerseits per se als nutzenstiftend angesehen werden und andererseits offensichtlich Unzufriedenheit mit der Handhabung von Handlungsempfehlungen besteht, wird deutlich, dass deren Nutzenpotenzial von den meisten antwortenden Unternehmen nicht ausgeschöpft ist. Die Umsetzung von Aufsichtsrats-effizienzprüfungen ist diesen Ergebnissen zufolge also eine weit größere Quelle der Unzufriedenheit als ihr grundsätzlicher Charakter.

V. Fazit und Empfehlungen

Fast alle untersuchten Unternehmen führen regelmäßig eine Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit durch. Allerdings zeigt sich auch, dass die inhaltliche Tiefe der Effizienzprüfung in vielen Fällen tendenziell eher gering ist. Zahlreiche für die Aufsichtsratsarbeit relevante Themenstellungen werden ausgeblendet. Eine „Evaluierung“ der Aufsichtsratsarbeit kann daher tendenziell auch nur oberflächlich erfolgen.

Ein weiterer Aspekt, der deutlich wird, ist, dass die Ergebnisse der Effizienzprüfung oft nicht wirksam genutzt werden. Zum Teil fehlen klare Handlungsempfehlungen vollständig, manchmal werden diese zwar festgestellt, eine konkrete Umsetzung und kontinuierliche Überprüfung des Umsetzungsstatus findet jedoch nicht statt. Auch die Zeit, die für die Diskussion der Ergebnisse durchschnittlich aufgewendet wird, erscheint zu kurz, um effiziente Schlussfolgerungen

aus der Überprüfung ziehen zu können. Die Unzufriedenheit der Aufsichtsräte mit den Resultaten der Effizienzprüfungen zeigt sich auch deutlich an deren Gesamtbeurteilung: Viele Teilnehmer sehen hier zu hohe Kosten im Vergleich zu dem Nutzen, den eine Effizienzprüfung am Ende generiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Umsetzung der Effizienzprüfungen in der Unternehmenspraxis noch viel Verbesserungspotenzial enthält. Konkret lassen sich aus dieser Studie folgende Empfehlungen für die Unternehmenspraxis ziehen:

- Effizienzprüfungen sollten regelmäßig stattfinden. Tendenziell erscheint hier ein Rhythmus von zwei Jahren geeignet, da dadurch verhindert werden kann, dass die Effizienzprüfung nur als leidige „Tick-the-Box“-Pflichtübung wahrgenommen wird, statt als wesentlicher Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit.
- Der Aufsichtsratsvorsitzende spielt bei Initiierung und Durchführung der Effizienzprüfung oft die dominierende Rolle. Jedoch ist jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied aufgefordert, eine aktive Rolle sowohl bei der Planung (z.B. Definition der Inhalte und Auswahl von Beratern) als auch bei der Durchführung der Effizienzprüfung wahrzunehmen, auch in entsprechenden Diskussionen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Aufsichtsratsmitglieder können auf diese Weise auch inhaltliche Schwerpunkte beeinflussen. Ansonsten besteht die Gefahr einer nur ungenügenden Effizienzprüfung, welche z.B. kritische Themen ausblendet. So würden die Aufsichtsräte die Chance nicht nutzen, mittels der Effizienzprüfung die Aufsichtsratsarbeit zu verbessern.
- Effizienzprüfungen sollten die Arbeit des Aufsichtsgremiums intensiv untersuchen und hierbei möglichst allumfassend und ergebnisoffen die Zielsetzung und konkrete Arbeitsweise des Aufsichtsratsgremiums und seiner Ausschüsse beleuchten. Insbesondere Themenbereiche, die mit Blick auf die Qualität der Aufsichtsratsarbeit aktuell diskutiert werden, sollten stärker berücksichtigt und untersucht werden.
- Effizienzprüfungen sollten klare Handlungsempfehlungen liefern, da sie ansonsten ohne konkrete Wirkung bleiben. Voraussetzung dafür ist eine ausführliche und kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen. Des Weiteren sollten die Aufsichtsräte darauf achten, dass die Empfehlungen der Effizienzprüfung und die damit verbundenen Handlungsimplicationen für die zukünftige Aufsichtsratsarbeit systematisch erfasst und deren Umsetzung überprüft werden kann.
- Angesichts der großen Verbreitung der Effizienzprüfung als Aufsichtsratsinstrument und der dargelegten Schwächen bei seiner Anwendung erscheint eine weitere Regulierung – wie beispielsweise im Corporate Governance-Grünbuch der EU aus dem Jahr 2011 angedacht – nicht sinnvoll. Die aktuellen Herausforderungen bezüglich der Effizienzprüfung liegen nämlich in der operativen Umsetzung und den damit verbundenen Detailfragen. Sie können allerdings nur durch die Aufsichtsräte und nicht durch Gesetze gelöst werden.

* Univ.-Prof. Dr. Marc Steffen Rapp, Philipps-Universität Marburg; Dr. Sebastian Sick, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf; Univ.-Prof. Dr. Michael Wolff, Georg-August-Universität Göttingen.