

Leitlinien zur Einholung “guter“ Informationen durch den Aufsichtsrat – Teil 1

Fortlaufende Studien¹ der Governance Academy haben deutlich gemacht, was die drei größten Herausforderungen für den Aufsichtsrat (AR) sind:

1. Die Einholung “guter“ Informationen
2. Die Dynamik im Aufsichtsrat
3. Die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

In diesem Teil besprechen wir die erste Herausforderung: die Einholung von ‘guten’ Informationen.

Der Aufsichtsrat hat die primäre Aufgabe, den Vorstand zu überwachen und zu beraten. Und der Aufsichtsrat ist für seine eigene Leistung (Performance) verantwortlich. Die Frage hierbei ist: Wie kann der Aufsichtsrat dieser wichtigsten Herausforderung adäquat begegnen und seine Leistungsfähigkeit weiter steigern, um ein höheres Niveau an Professionalität zu erreichen?

„Gute“ Informationen sind aussagekräftig, aktuell, erläutern den Kontext und haben einen angemessenen Umfang. Eine gute Informationsvermittlung ist der Kern einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Allerdings gehen die Meinungen und Bedürfnisse auseinander: Während der eine Aufsichtsrat gerne aktiv, zeitgerecht, umfassend, fortlaufend und situationsabhängig informiert sein möchte, bevorzugt der andere Aufsichtsrat die Informationsversorgung zu festen Zeitpunkten im Jahr und in eher allgemeinem Umfang. Unsere Forschung zeigt beispielsweise, dass die Hälfte der Aufsichtsräte auch selbst Informationen im Unternehmen sammeln wollen, um sich ein eigenes Bild zu machen. 40 Prozent tun dies jedoch nicht.

Die Verantwortung des Aufsichtsrats, den Vorstand zu überwachen und gleichzeitig davon abhängig zu sein, vom Vorstand angemessene Informationen für seine Überwachung zu erhalten, ist ein offensichtliches Dilemma. Es kann nur gelöst werden, wenn der Aufsichtsrat auf weitere Informationsquellen zurückgreift. Ein gutes Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zeichnet sich daher nicht nur durch eine gute Informationsvermittlung und sachorientierte Diskussionen aus, sondern auch durch den Raum, der den Aufsichtsräten für den Austausch mit Stakeholdern und der zweiten Führungsebene geboten wird.

Diese Einsichten werden auch von unseren Experten² bekräftigt und resultieren in unseren Leitlinien für den Aufsichtsrat zu einer angemessenen Informationsversorgung:

- Nehmen Sie als Aufsichtsrat Ihre Verantwortung für die eigene Informationsversorgung wahr. Machen Sie dem Vorstand deutlich, über welche Themen und Ereignisse sie strukturell oder ggfs. ad hoc unterrichtet werden wollen und wie die Informationen strukturiert sein sollen, damit Sie ihre Aufgaben erfüllen können. Diese Vereinbarungen über die Bereitstellung von Informationen durch den Vorstand sowie interne und externe Stakeholder können in einem mit dem Jahressitzungskalender verbundenen Informationsprotokoll festgelegt werden.
- Achten Sie darauf, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats seine Aufgabe als aktive Informationsbrücke zwischen Aufsichtsrat und Vorstand wahrnimmt. Die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Vorstandsvorsitzenden ist erfolgskritisch. Achten Sie dabei darauf, dass die Zusammenarbeit zwischen den beiden Vorsitzenden professionell bleibt und nicht allzu freundschaftlich wird. Halten auch Sie als Aufsichtsratsmitglied Kontakt zu den Mitgliedern des Vorstands.

- Erstellen Sie aussagekräftige Aufsichtsratsprotokolle, in denen Sie die abzuarbeitenden Maßnahmen einschließlich Verantwortlichkeiten festlegen, damit für jeden klar ist, was wann zu erwarten ist und wer wofür verantwortlich ist.

*¹'How two-tier boards can be more effective', Pieter-Jan Bezemer, Stefan Peij, Laura de Kruijs, Gregory Maassen, 2014;
'Handvatten voor het aangaan van toezicht-uitdagingen', Stefan Peij, 2022*

²Dr. Stefan Peij ist Direktor der Governance Academy

Niek Verkaik ist leitender Berater und Programmdirektor der Governance Academy

Dr. Thomas Kremer ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei Solutions 30 SE, ehemaliges Mitglied des Vorstands der Deutschen Telekom AG und der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex; Lehrbeauftragter für Gesellschaftsrecht an der Universität Bonn

Claudia Kruse ist Managing Director Global RI & Governance at APG Asset Management, Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und Vorstandsmitglied der Institutional Investors Group on Climate Change

Ron van het Hof ist Aufsichtsrat und ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Allianz und ehemaliger Vize-Präsident der Deutsch-Niederländischen Handelskammer