

Leitlinien zur Erzielung einer “guten“ Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand – Teil 3

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 diskutieren wir die dritte Herausforderung: die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

Der Aufsichtsrat hat die primäre Aufgabe, den Vorstand zu überwachen und zu beraten. Er 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?

Diese Herausforderung erwies sich auch als eine der wichtigsten unserer bisherigen Studien und ist immer noch aktuell. Als Probleme werden „das Fehlen einer Fragekultur“, „die mangelnde Fähigkeit, gute Fragen zu stellen“, „mangelnde Unterstützung durch die Gruppe“, „keine ausreichenden Informationen, um die richtigen Fragen zu stellen“ und sogar „defensives Verhalten des Vorstands“ genannt.

Das Dilemma zwischen Unterstützung des Vorstands und kritischem Hinterfragen, wurde von einem Befragten kurz und bündig dargelegt. „Wenn das Stellen von Fragen nicht zu einem ausreichenden ‚Bericht‘ führt, müssen Sie weitere Fragen stellen oder weitergehende Maßnahmen ergreifen.“

Dabei geht es vor allem darum, die richtige Balance zu finden. „Am schwierigsten ist es, festzustellen, wo die Aufgabe des Aufsichtsrats, nämlich Überwachung wesentlicher Geschäftsvorfälle, endet und wann es sich um das tägliche Management handelt, das der Vorstand allein zu verantworten hat“, bemerkte ein Aufsichtsratsmitglied.

Unsere Experten² teilen die beschriebenen Herausforderungen. Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat im Hinblick auf eine gute Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sind somit wie folgt:

- Binden Sie den Vorstand auch hin und wieder informell, außerhalb der Aufsichtsratssitzungen ein, wie ein gemeinsames Essen und andere gemeinsame Aktivitäten (z.B. Werksbesichtigungen).
- Eine gute Koordination zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Vorstands fungiert als „Scharnier“ für das gesamte Governance-System.
- Stellen Sie sicher, dass die Nachverfolgung von Angelegenheiten, die der Aufsichtsrat selbst initiiert hat, überwacht wird (ein Sekretär des Aufsichtsrats kann dabei hilfreich sein), seien Sie beharrlich und stellen Sie bei Bedarf Fragen.
- Stellen Sie sicher, dass Sie als Aufsichtsrat die Organisation und das Umfeld gut verstehen, damit die Fragen für den Vorstand relevanter werden.
- Stellen Sie sicher, dass eilige Angelegenheiten unverzüglich vom Vorstand angesprochen und im Aufsichtsrat behandelt werden.
- Machen Sie dem Vorstand klar, was Sie als Aufsichtsrat erwarten. Fragen Sie den Vorstand nach seinen Erwartungen an den Aufsichtsrat und evaluieren Sie regelmäßig, inwieweit die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden.

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