

Die Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats ist aktueller denn je



Dr. Claus Buhleier, Partner Center für Corporate Governance, Deloitte und Vorstandsmitglied AdAR e.V.; Dr. Arno Probst, Partner Audit & Assurance, Deloitte; Silke Splinter, Director Capital Market, Deloitte

Die Dynamik der makroökonomischen und regulatorischen Änderungen birgt zunehmende Herausforderungen für die Aufsichtsratsarbeit. Mit ihr steigen die Anforderungen an die Organisation,

das Kompetenzspektrum und die Prozesse des Aufsichtsrats als Kontrolleur und Sparringspartner des Vorstands. Die Selbstbeurteilung ist daher gerade heute ein unverzichtbares Instrument zur Identifizierung und Nutzung des Optimierungspotenzials in der Aufsichtsratsarbeit. Vor diesem Hintergrund beschreibt der Beitrag die normativen Grundlagen der Selbstbeurteilung sowie die sich daraus ergebenden Gestaltungsspielräume mit Blick auf die inhaltliche Ausrichtung, Methodik und Frequenz der Selbstbeurteilung und gibt Hinweise auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Alternativen. Zum Abschluss behandelt der Beitrag die Auswertung der Selbstbeurteilung und die Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität der Aufsichtsratsarbeit sowie die Berichterstattung zur Selbstbeurteilung.

I. Normative Grundlagen

Ziffer D.12 des DCGK 2022 empfiehlt Aufsichtsräten – inhaltlich unverändert zur Vorfassung des DCGK aus dem Jahr 2020 –, regelmäßig zu beurteilen, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen. In der Erklärung zur Unternehmensführung soll der Aufsichtsrat zudem berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde.

Obwohl das Aktienrecht keine explizite Pflicht zur Durchführung einer Selbstbeurteilung normiert, wird eine solche nach überwiegender Kommentarmeinung aus der Pflicht zur Selbstorganisation des Aufsichtsrats abgeleitet.¹

Bei der Ausgestaltung der Selbstbeurteilung haben die Aufsichtsräte einen weiten Spielraum. Dies betrifft insbesondere die inhaltliche Ausrichtung der Selbstbeurteilung, die gewählte Methodik sowie die Frequenz.

Für Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen gelten weiterführende Vorschriften (§ 25d Abs. 11 Nr. 3 KWG, § 23 Abs. 3 VAG sowie das „Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Mitgliedern von Verwaltungs- oder Aufsichtsorganen gemäß VAG“ der BaFin vom 6.12.2018²).

II. Ziel und inhaltliche Ausrichtung der Selbstbeurteilung

Die inhaltliche Ausrichtung der Selbstbeurteilung hängt von der Zielsetzung ab. Grundsätzliche Ziele der Selbstbeurteilung können einerseits in einer Compliance-Prüfung bestehen und andererseits in einer Performance-Prüfung. Während die Compliance-Prüfung auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der Empfehlungen des DCGK fokussiert, zielt die Performance-Prüfung auf die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit ab.

INHALT

- I. Normative Grundlagen
- II. Ziel und inhaltliche Ausrichtung der Selbstbeurteilung
- III. Vorgehen bei der Selbstbeurteilung
 1. Standardisierte Fragebögen
 2. Individualisierte Fragebögen
 3. Unterstützung durch einen externen Berater
- IV. Frequenz der Selbstbeurteilung
- V. Selbstevaluation der Ausschussarbeit
- VI. Ergebnisse der Selbstbeurteilung
- VII. Berichterstattung über die Selbstbeurteilung
- VIII. Fazit

Keywords

Best-Practice; Board Review; Erklärung zur Unternehmensführung; Inhaltliche Ausrichtung; Selbstbeurteilung

Normen

§§ 116, 161 AktG; § 25d KWG, § 23 VAG

Die Selbstbeurteilung nach Ziffer D.12 des DCGK 2022 bezieht sich auf die Wirksamkeit bzw. Effektivität der Arbeit des Aufsichtsrats.

¹ Vgl. u.a. Carl in: Goette/Arnold, Handbuch Aufsichtsrat, 1. Auflage 2021, § 3 Tz. 185; Schäfer in: Johannsen-Roth et al., DCGK, 1. Auflage 2020, D.13, Tz. 1, jeweils mit weiteren Nachweisen.

² Abrufbar unter https://www.bafin.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Merkblatt/VA/dl_mb_181206_ar_va.html (Abfrage Stand 4.4.2023).

Dies verdeutlicht die Begründung zum DCGK 2020, mit dem die entsprechende Empfehlung eingeführt wurde, wonach der zuvor verwendete Begriff der „Effizienzprüfung“ des Aufsichtsrats zur Vermeidung von Missverständnissen durch den Begriff der „Selbstbeurteilung“ abgelöst wurde. Die Compliance-Prüfung steht somit nicht direkt im Fokus der Selbstbeurteilung. Allerdings liegt die Sicherstellung der Compliance, z.B. hinsichtlich der Berichterstattung nach § 161 Abs. 1 AktG, unzweifelhaft in der Verantwortung des Aufsichtsrats. Daher sollte eine Selbstbeurteilung, die die Wirksamkeit der Aufgabenerfüllung des Aufsichtsrats misst, den Compliance-Aspekt ebenfalls umfassen.³

Die Selbstbeurteilung bezieht sich zum einen auf die Organisation des Aufsichtsrats (Strukturen) und zum anderen auf seine Verfahrens- und Arbeitsabläufe (Prozesse). Organisatorische Aspekte können beispielsweise die Größe des Aufsichtsrats, die Ausschussbildung oder die Tagungshäufigkeit betreffen. Beispiele für prozessuale Aspekte sind die Informationsversorgung des Aufsichtsrats, die Aufsichtsrats-interne Diskussionskultur und die Themensetzung in den Aufsichtsratssitzungen. Auch die Rolle und Tätigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden ist in der Regel Gegenstand der prozess-bezogenen Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats.

Innerhalb dieser Bereiche können Unterthemen definiert werden. Beispielsweise kann sich die Selbstbeurteilung in Bezug auf die Informationsversorgung des Aufsichtsrats konkret auf ausgewählte Sachthemen beziehen. Dabei kann wiederum zwischen wiederkehrenden Themen der Aufsichtsratssitzungen (z.B. den Bericht der Geschäftsführung zum Geschäftsverlauf) und Sonderthemen, die im Betrachtungszeitraum der Selbstbeurteilung behandelt wurden, unterschieden werden. Die Selbstbeurteilung der

Informationsversorgung kann dabei jeweils verschiedene Aspekte adressieren, wie beispielsweise die Informationsquellen (z.B. externe versus interne Quellen), den Detaillierungsgrad und die Aufbereitung der Informationen (einschließlich der Vorbereitungsunterlagen) und das Zeitmanagement während der Sitzungen.

Die Ziele und Inhalte der Selbstbeurteilung sollte das Aufsichtsratsplenum zu Beginn des Projekts diskutieren und vereinbaren. Auf dieser Basis sollte dann das Vorgehen bei der Selbstbeurteilung erörtert werden, beispielsweise die Entscheidung über die Einbeziehung eines externen Beraters.

III. Vorgehen bei der Selbstbeurteilung

Aus der Formulierung der Ziffer D.12 des DCGK 2022 lässt sich ableiten, dass der Aufsichtsrat insgesamt für die Durchführung der Selbstbeurteilung zuständig ist. Einzelne Elemente, wie die Vorbereitung und die Datenerhebung, können an einen Ausschuss oder einzelne Aufsichtsratsmitglieder delegiert werden.⁴

Zur konkreten Durchführung einer Selbstevaluation ergeben sich aus dem DCGK jedoch keine weiterführenden Hinweise. Das Aufsichtsratsplenum hat somit per Mehrheitsbeschluss festzulegen, ob und wie eine Selbstbeurteilung stattfinden soll.

So würde es beispielsweise der Empfehlung des DCGK genügen, die Selbstbeurteilung in Form einer informellen internen Diskussion im Aufsichtsrat unter Leitung des Vorsitzenden durchzuführen, die im Sitzungsprotokoll dokumentiert wird. Für eine strukturierte Selbstbeurteilung bieten sich jedoch darüber hinaus die im Folgenden beschriebenen gängigeren Alternativen an, die Strukturen und Prozesse der Aufsichtsratsarbeit zu erfassen und zu beurteilen.⁵

1. Standardisierte Fragebögen

Standardisierte Fragebögen ermöglichen dem Aufsichtsrat, die Selbstbeurteilung mit wenig Aufwand selbst durchzuführen. Die Aufsichtsratsmitglieder beantworten die einzelnen Fragen jeweils selbstständig. Entsprechende Kataloge werden u.a. von den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zur Verfügung gestellt. In der Praxis erscheint es hilfreich, den Umfang der Fragebögen durch eine entsprechende Auswahl der Fragen zu begrenzen, da die Antwortqualität bei ausufernden Fragebögen geringer sein dürfte als bei einer begrenzten Anzahl von Fragen.

Konzeptionsbedingt werden mit derartigen Fragenkatalogen eher allgemeine Sachverhalte abgeprüft, oft in Kombination mit einer Bewertungsskala. Auch ist die Berücksichtigung der qualitativen Merkmale der Ausschusstätigkeit zwar möglich, jedoch aufgrund des starren Fragenkatalogs nur in begrenztem Umfang.

Die Auswahl, Verteilung und Auswertung der Fragebögen können durch den Aufsichtsratsvorsitzenden oder ein damit beauftragtes Aufsichtsratsmitglied bzw. einen Ausschuss erfolgen. Gegebenenfalls kann das Aufsichtsratsbüro den Prozess unterstützen. Dabei werden in der Praxis zum Teil auch digitalisierte Fragebögen verwendet, wobei beim Einsatz entsprechender Programme auf eine angemessene Datensicherheit zu achten ist.

2. Individualisierte Fragebögen

Individualisierte Fragebögen setzen i.d.R. auf standardisierten Fragenkatalogen auf, allerdings werden hier unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigt. Des Weiteren kann der Aufsichtsrat vorgeben, welche Themengebiete im Speziellen untersucht werden sollen, und die Intensität der Befragung festlegen. Damit lässt sich im Vergleich zum standardisierten Fragebogen eine wesentlich höhere Zielgenauigkeit

³ Kritisch: Carl in: Goette/Arnold, Handbuch Aufsichtsrat, 1. Auflage 2021, § 3 Tz. 192.

⁴ Vgl. Carl in: Goette/Arnold, Handbuch Aufsichtsrat, 1. Auflage 2021, § 3 Tz. 189.

⁵ Vgl. auch Buhleier et al.: Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates, 4. Auflage 2022, S. 281 f.

und damit Aussagekraft der Selbstbeurteilung realisieren.

3. Unterstützung durch einen externen Berater

Der Aufsichtsrat kann beschließen, dass ein qualifizierter externer Berater die Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats im Rahmen eines umfassenden Board Reviews unterstützt. Träger der Selbstbeurteilung bleibt jedoch der Gesamtaufsichtsrat.

Ein wesentlicher Vorteil in der Unterstützung durch einen externen Berater liegt in der Einbeziehung der Sicht eines objektiven Dritten mit einem Blick „von außen“. Diese externe Sicht kann wertvolle Impulse für die Konzeption und insbesondere auch die Auswertung der Selbstbeurteilung geben. So besteht ein üblicher Ansatz zur Auswertung der Ergebnisse der Selbstbeurteilung und zur Ableitung von Maßnahmen in einem Benchmark mit vergleichbaren Aufsichtsräten. Hierzu können externe Berater aufgrund ihrer Best-Practice-Kenntnisse regelmäßig wertvolle Beiträge leisten. Mit Unterstützung eines externen Beraters kann die Tätigkeit des Gremiums in persönlichen und intensiven Gesprächen mit den einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats detailliert untersucht werden, da eine flexible Reaktion auf die Antworten der Befragten möglich ist. In diesem Zusammenhang wird als weiterer Vorteil für die Einbeziehung eines externen Beraters angeführt, dass dieser das Risiko einer Steuerung der Selbstbeurteilung durch „starke“ Aufsichtsräte verringern und für die Wiedergabe eines ausgeglicheneren Meinungsspektrums sorgen könne.⁶

In der Praxis weist eine Kombination aus Fragebögen und Board Review eine Reihe von Vorteilen auf. Hierdurch können ohne erheblichen Aufwand die eher formal quantitativen sowie in Ansätzen die qualitativen Aspekte der Aufsichtsratsarbeit mithilfe des Fragebogens beurteilt werden.

Anschließend befasst sich die Selbstbeurteilung intensiver mit den qualitativen Aspekten und bezieht dabei die Ergebnisse der Fragenkataloge mit ein. Darüber hinaus ist es denkbar, nicht bei jeder Selbstbeurteilung einen externen Berater hinzuzuziehen, sondern beispielsweise nur in bestimmten Abständen oder aufgrund besonderer Anlässe, z.B. bei einem umfangreichen Wechsel der Aufsichtsratsmitglieder oder in Krisensituationen.

Ergänzend zur Befragung der Aufsichtsräte kann der Aufsichtsrat den externen Berater damit beauftragen, eine Performance- und/oder Compliance-Prüfung von Unterlagen zur Aufsichtsratsarbeit durchzuführen, wie z.B. den Sitzungsprotokollen, der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder dem veröffentlichten Kompetenzprofil des Aufsichtsrats.

IV. Frequenz der Selbstbeurteilung

Nach Ziffer D.12 des DCGK 2022 ist die Selbstbeurteilung „regelmäßig“ durchzuführen, wobei dieser Begriff im Kodex nicht definiert wird. Der Begriff verdeutlicht lediglich, dass eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats keinen Ausnahmefall darstellen soll. Das Aufsichtsratsplenum sollte die Frequenz der Selbstbeurteilung daher auf Basis der individuellen Gegebenheiten diskutieren und vereinbaren.

In der Praxis wird eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats vielfach jährlich, zum Teil auch mehrjährig durchgeführt. Dabei kann die Intensität und Art der Durchführung variieren, bspw. in Form einer regulären Evaluation auf Basis von Checklisten einmal im Geschäftsjahr und einem umfassenden Board Review im Abstand von drei Jahren. Auch die inhaltliche Ausrichtung kann alternierend auf verschiedene Schwerpunkt-Themen abstellen, die zu Beginn der Selbstbeurteilung im Aufsichtsrat zu vereinbaren sind.

Eine zu häufige Durchführung der Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats birgt die Gefahr, dass diese einen Routine-Charakter annimmt, was die Qualität der Ergebnisse und damit

die Effektivität der Selbstbeurteilung verringert. Bei einer zu selten durchgeführten Selbstbeurteilung besteht hingegen das Risiko, dass das Gremium suboptimal arbeitet, ohne dass zeitnah Abhilfemaßnahmen identifiziert und implementiert werden. Insgesamt hängt es von den Gegebenheiten des Aufsichtsrats ab – z.B. in Bezug auf seine Zusammensetzung und die Herausforderungen durch regulative Änderungen oder wirtschaftliche Änderungen im Unternehmen –, in welcher Frequenz eine Durchführung der Selbstbeurteilung sinnvoll erscheint.

V. Selbstevaluation der Ausschussarbeit

Der DCGK empfiehlt in Ziffer D.12 explizit, die Aufsichtsratsausschüsse in die Selbstbeurteilung einzubeziehen. Damit wird nicht nur eine Selbstevaluation der Arbeit des Gesamtaufsichtsrats gefordert, sondern auch der seiner Ausschüsse. Eine Beurteilung der Einzelmitglieder des Aufsichtsrats ist hingegen vom DCGK nicht vorgesehen.

Die obigen Ausführungen zur inhaltlichen Ausrichtung, zur Methodik und zur Frequenz der Selbstbeurteilung lassen sich auf die Selbstbeurteilung der Ausschüsse übertragen. Es ist jedoch nicht erforderlich, bei allen Ausschüssen gleichlaufend zu verfahren. Bei der Diskussion der Ergebnisse bietet es sich an, diese zunächst innerhalb der Ausschüsse vorzunehmen und danach das Aufsichtsratsplenum im Rahmen der Diskussion der Selbstbeurteilung der Aufsichtsratsarbeit insgesamt über die Ergebnisse der Selbstevaluation der Ausschüsse zu informieren.

VI. Ergebnisse der Selbstbeurteilung

Die Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats dient letztlich der Ableitung von Verbesserungspotenzial für die Aufsichtsratsarbeit und bildet die Grundlage der Umsetzung der identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten für die künftige Tätigkeit des Aufsichtsrates. Während bei einer Compliance-

⁶ Vgl. Schäfer in: Johannsen-Roth et al., DCGK, 1. Auflage 2020, D.13, Tz. 12.

Prüfung feste Beurteilungsmaßstäbe vorliegen, ist ein „Soll-Ist-Vergleich“ bei der Performance-Prüfung kaum möglich. Ansätze für Benchmark-Analysen ließen sich allenfalls aus der Aufsichtsratsarbeit vergleichbarer Unternehmen ableiten, soweit diese transparent gemacht wird. Allerdings ergeben sich auch hieraus keine belastbaren Erkenntnisse zur Effektivität bestimmter Maßnahmen für die individuelle Aufsichtsratsarbeit.

Im Ergebnis können etwaige Defizite, die sich im Rahmen einer Compliance-Prüfung ergeben haben, in der Regel zielgerichtet behoben werden, während die Behebung von (wahrgenommenen) Defiziten bei der Performance-Beurteilung eine intensive Diskussion zu den Ursachen und möglichen Verbesserungsmaßnahmen im Aufsichtsratsplenum oder ggf. in Einzelgesprächen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden erfordert. Die Auswertung der Selbstbeurteilung und die Ableitung von Maßnahmen kann dabei nur auf Basis der subjektiven Einschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder erfolgen. Der Charakter der Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats als subjektiver Reflexion des eigenen Handelns ist jedoch im DCGK angelegt. Dem liegt die Erwartung zugrunde, dass bereits die Diskussion der Ergebnisse selbst, d.h. die Befassung des Aufsichtsratsplenums mit seiner eigenen Arbeit, wertstiftend ist.

Um eine offene und produktive Diskussion im Aufsichtsratsgremium zu den Ergebnissen und daraus abzuleitenden Maßnahmen zu ermöglichen, ist es erforderlich, dass die Selbstbeurteilung von möglichst allen Aufsichtsratsmitgliedern getragen wird und die Ergebnisse für alle Aufsichtsratsmitglieder in hohem Maße transparent sind. Ungeachtet dessen werden die jeweiligen Ansichten der Aufsichtsratsmitglieder zu den abgefragten Themenbereichen in der Regel anonym wiedergegeben, um die Diskussion im Plenum offener zu gestalten und die Hemmschwelle bei der Meinungsäußerung zu verringern. Zwingend ist eine anonymisierte Auswertung der Selbstbeurteilung hingegen nicht.

Ziel sollte es sein, Maßnahmen zur konkreten Weiterentwicklung der Organisation und/oder der Prozesse der Aufsichtsratsarbeit zu vereinbaren und deren Umsetzung nachzuhalten. So kann beispielsweise mit Blick auf die Informationsversorgung des Aufsichtsrats vereinbart werden, dass turnusgemäß zu bestimmten Themen externe Referenten eingeladen werden, oder dass in den Sitzungen für bestimmte Themen mehr Zeit eingeplant wird. Auch für die Weiterentwicklung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats (Ziffer C.1 des DCGK 2022), der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats (Ziffer D.1 des DCGK 2022) und/oder des Vorstands oder der Informationsordnung können die Ergebnisse der Selbstbeurteilung Anhaltspunkte bieten.

Die Ergebnisse der Diskussion zur Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats und die daraus abgeleiteten Maßnahmen sollten im Sitzungsprotokoll dokumentiert werden. Die Einhaltung und Wirksamkeit der vereinbarten Maßnahmen sollte Gegenstand der folgenden Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats sein. Weiterhin lassen sich aus den Ergebnissen der Selbstbeurteilung ggf. auch Schwerpunktthemen für die folgende Selbstbeurteilung ableiten.

Die Empfehlung in Ziffer D.12 des DCGK 2022 betrifft auch die Berichterstattung über die Selbstbeurteilung. Danach soll der Aufsichtsrat in der Erklärung zur Unternehmensführung berichten, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde. Gemäß der Begründung zum DCGK 2020 liegt es beim Aufsichtsrat anzugeben, ob im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Selbstbeurteilung stattgefunden hat und wie diese durchgeführt wurde, z.B. ob und wie sie extern unterstützt wurde. Die Ergebnisse der Selbstbeurteilung sind hingegen vertraulich (§ 116 Satz 2 AktG).

Da Ziffer D.12 des DCGK 2022 sowohl eine Selbstbeurteilung des Gesamtaufichtsrats als auch der Ausschüsse zum Gegenstand hat, sollte die Berichter-

stattung ebenfalls diese Bestandteile der Selbstbeurteilung abdecken, und zwar jeweils in Bezug auf das „ob“ als auch auf das „wie“ der Durchführung. Im Übrigen erscheint es ausreichend, die Grundzüge der Selbstbeurteilung darzustellen, z.B. hinsichtlich der Frequenz der Durchführung oder der Inanspruchnahme eines externen Beraters zur Unterstützung der Selbstbeurteilung. Die Gesamtverantwortung für die Berichterstattung liegt – auch in Bezug auf die Darstellung der Selbstbeurteilung der Ausschüsse – beim Gesamtaufichtsrat.

VII. Fazit

Ziffer D.12 des DCGK 2022 empfiehlt die regelmäßige Durchführung einer Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse sowie eine Berichterstattung in der Erklärung zur Unternehmensführung dazu, ob und wie eine Selbstbeurteilung durchgeführt wurde. Dabei bleibt den Aufsichtsräten ein weiter Spielraum in der Festlegung der inhaltlichen Ausrichtung, der Methodik und der Frequenz der Selbstbeurteilung, die eine aufsichtsratsindividuelle Ausgestaltung der Selbstbeurteilung ermöglicht. Der Gesamtaufichtsrat sollte daher als Träger der Selbstbeurteilung die Parameter zur Durchführung der Selbstbeurteilung zielorientiert festlegen, beispielsweise hinsichtlich der Durchführung der Selbstbeurteilung auf Basis standardisierter oder individualisierter Fragebögen und/oder mit Unterstützung durch einen externen Berater.

Die Auswertung der Selbstbeurteilung bietet dem Aufsichtsrat eine wertvolle Grundlage zur Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit und zur Ableitung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. Die Hebung dieses Optimierungspotenzials in der Aufsichtsratsarbeit ist gerade vor dem Hintergrund einer steigenden regulativen und makroökonomischen Dynamik im Unternehmensumfeld von besonderer Bedeutung.