

Verwaltungsräte

Selbstevaluation oder externe Beurteilung?

Gastkommentar

von PETER B. BALTENSPERGER
UND CHRISTOPH B. BÜHLER

«Der Verwaltungsrat nimmt jährlich eine Selbstevaluation seiner Arbeit und derjenigen seiner Ausschüsse vor.» So lautet die Empfehlung des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Diese basiert auf der aktienrechtlichen Treue- und Sorgfaltspflicht, die den Verwaltungsrat dazu anhält, periodisch eine Beurteilung seiner Tätigkeit vorzunehmen. Nach welchen Prozessen und Kriterien diese Selbstevaluation vorzunehmen ist, wird allerdings nicht näher definiert, sondern erschliesst sich aus der Stellung und Aufgabe des Verwaltungsrates. In der Regel besteht die Selbstevaluation aus einem Fragebogen, der von den einzelnen Verwaltungsräten beantwortet wird. Die Auswertung wird dann im Gremium besprochen. Oft werden ergänzend bilaterale Gespräche des Verwaltungsratspräsidenten mit jedem einzelnen Verwaltungsratsmitglied geführt.

Eine Beurteilung des Verwaltungsrates sollte nicht allein anhand von Fragebögen und deren Auswertung erfolgen. Ein solches Vorgehen ist nicht stufengerecht und oft auch nicht zielführend, weil auf diese Weise die wichtigen «Zwischentöne» verloren gehen. Aufschlussreicher ist ein strukturiertes eingehendes Gespräch des Präsidenten des Verwaltungsrates mit jedem einzelnen Verwaltungsratsmitglied. Bei einer externen Beurteilung (Board-Review) ist es eine erfahrene, unabhängige Person, die dieses Gespräch führt. Dabei liegt das Schwergewicht auf der Struktur und Organisation des Gremiums sowie den Prozessen und der Dynamik innerhalb des Verwaltungsrates. Denn es hat sich gezeigt, dass ein Versagen des obersten Führungsgremiums oft weniger mit der Einhaltung von regulatorischen Vorgaben und den Leitplanken einer guten Corporate Governance einhergeht, sondern vielmehr damit zu tun hat, dass der Verwaltungsrat als Team nicht funktionierte, in einer «Konsenskultur» oder sogar dysfunktional agierte.

Neben den Verwaltungsratsmitgliedern sollten in aller Regel auch der CEO und der CFO und, je nach konkreter Situation, auch die anderen Mitglieder der Geschäfts- oder Konzernleitung in die Gespräche mit einbezogen werden. Nur so kann auch das für den langfristigen Erfolg der Unternehmung so wichtige Zusammenspiel zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung in die Beurteilung mit einfließen.

Die Selbsteurteilung des Verwaltungsrates hat jedoch ihre Tücken. Eingefahrene Meinungen, fal-

sche Rücksichtnahmen, ja sogar Eigeninteressen können einer objektiven Einschätzung im Wege stehen. Es besteht auch das Risiko, dass die Selbstevaluation nur im Sinne einer «Tick the box»-Routine durchgeführt wird. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass in der internationalen Debatte um eine gute Corporate Governance zunehmend eine periodische Beurteilung des Verwaltungsrates unter Beizug externer Personen gefordert wird. Beispielsweise soll gemäss einer Empfehlung der OECD eine regelmässige Mitwirkung externer Personen die Qualität der Evaluierungen des Verwaltungsrates durch eine erhöhte Objektivität verbessern. Ebenso sollen nach dem UK Corporate Governance Code vom Juli 2018 grössere Unternehmen (FTSE 350 companies) mindestens alle drei Jahre eine Beurteilung des Verwaltungsrates unter Beizug einer unabhängigen, externen Person vornehmen. Je nach Situation dürfte sich eine externe Evaluation alle drei bis fünf Jahre als sinnvoll erweisen, v.a. vor oder nach grösseren Veränderungen.

Im Rahmen einer externen Beurteilung werden von der externen Person oft auch Referenzen über die anderen Teilnehmenden der Board-Review eingeholt («cross-references»). So können in einem vertraulichen Rahmen Hinweise auf etwaige Verbesserungspotenziale der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder gewonnen werden. Damit die Evaluation der Verwaltungsrats-tätigkeit nicht zu einer blossen Alibiübung verkommt, erfordert der beschriebene Prozess ein grosses Mass an Offenheit und Dialogbereitschaft. Zentral ist dabei neben der Wahrung der Vertraulichkeit vor allem auch die Professionalität in der Vorgehensweise. Die externe Evaluation ist invasiver und weniger kostengünstig, hat aber den Vorteil, dass ein erfahrener, neutraler Dritter objektiver ist und leichter kritische Themen situationsgerecht ansprechen und zur Diskussion stellen kann.

Der Verwaltungsrat sollte die Evaluation seiner Tätigkeit jedoch nicht als eine reine «Pflichtübung» verstehen, sondern vielmehr als Chance, sich im Bewusstsein seiner Verantwortung kritisch mit seiner Arbeit auseinanderzusetzen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen; dies mit dem Ziel, die Qualität der Entscheide zu verbessern und dadurch für das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen.

Peter B. Baltensperger ist selbständiger Berater von Verwaltungs- und Aufsichtsräten; Christoph B. Bühler ist Managing Partner bei Bockli Bühler Partner und Titularprofessor an der Universität Zürich.