

# VON DEN BESTEN LERNEN: ERFOLGSREZEPTE DEUTSCHER AUFSICHTSRÄTE

ERGEBNISSE VON GESPRÄCHEN MIT  
DAX-AUFSICHTSRATSVORSITZENDEN

Wie kann ein Aufsichtsrat über die gesetzlichen Pflichten hinaus für das Unternehmen wertschaffend agieren? Wie führt und agiert ein guter Aufsichtsratsvorsitzender? Der Deutsche Corporate Governance Kodex beinhaltet viele – teils stark verrechtlichte – Regeln zur Führung und Überwachung von Unternehmen. Für die konkrete Arbeit der Aufsichtsräte macht er jedoch keine Vorgaben; es gibt dafür kein klassisches Lehrbuch, keine umfassende Anleitung.

Wir haben über 20 erfolgreiche und erfahrene Aufsichtsratsvorsitzende großer deutscher Unternehmen gefragt – nach

ihren Erfahrungen, ihren Strategien, ihren Methoden und ganz persönlichen Erfolgsrezepten. Im Folgenden sind ihre Aussagen zusammengefasst.

Das Ergebnis ist bemerkenswert: Über die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines guten Aufsichtsrates herrscht nahezu Einstimmigkeit. Die Wege, diese zu erreichen, sind allerdings so individuell wie die Persönlichkeiten der Gesprächspartner. Eine Blaupause für wertschaffende Aufsichtsratsarbeit gibt es nicht, wohl aber die Möglichkeit, von den Beispielen der Besten zu lernen.

## **DIE SECHS WICHTIGSTEN ERFOLGSFAKTOREN**

### **1. Externe Impulse contra interne Kenntnis – die Zusammensetzung des Gremiums**

Ein Aufsichtsrat braucht Mitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen. Diversität bei der Besetzung ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit des Gremiums – darin sind sich alle Gesprächspartner einig. Doch wie findet man Kandidaten mit den erforderlichen Fähigkeiten?

Hier gibt es unterschiedliche Motivationen und daraus resultierende Herangehensweisen: Einige Aufsichtsratsvorsitzende nutzen klassisch ihr eigenes Netzwerk, weil sie dadurch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sicherstellen wollen. „Wenn ich meine Kollegen selbst ausgesucht habe und sie persönlich kenne, dann kann ich mich auch darauf verlassen, dass sie eine aktive und konstruktive Rolle im Gremium spielen“, erklärt einer der Gesprächspartner. Andere dagegen gehen systematisch vor und ziehen bewusst externe Personalberater hinzu, um die besten Kandidaten mit den benötigten Kompetenzen zu identifizieren. Dass sich aus dem eigenen Netzwerk die richtigen Anwärter rekrutieren ließen, sei „eine Illusion – dafür kennt man einfach nicht genug Leute“, so der Zweifel eines Aufsichtsratsvorsitzenden.

Uneinigkeit herrscht bei der Frage, ob Aufsichtsräte besser extern oder intern rekrutiert werden sollen. Dies bezieht sich sowohl auf die Besetzung der Schlüsselposition des Aufsichtsratsvorsitzenden als auch auf die der übrigen Mitglieder. Viele Aufsichtsräte halten die spezifischen Erfahrungen aus dem direkten Unternehmensumfeld für unabdingbar, vor allem, wenn es um den Aufsichtsratsvorsitzenden selbst geht. Dieser brauche Tiefenverständnis sowie ein funktionierendes Netzwerk im Unternehmen. Beides neu aufzubauen, dauere bei Externen einfach zu lange. Der „Beitrag eines Mitglieds ist umso größer, je länger es dabei ist“, betont ein Gesprächspartner.

Für andere ist gerade die unvoreingenommene Außensicht besonders wertvoll. Es sei „frisches Blut notwendig“, wenn eingefahrene Perspektiven hinterfragt werden sollen. Von außen kommende Mitglieder stellten demnach ein besseres Gegengewicht dar, zumal diese Position weniger operative Kenntnis als vielmehr Managementenerfahrung und strategische Weitsicht verlange.

### **2. Jeder Beitrag zählt – die Aktivierung der Mitglieder im Aufsichtsratsgremium**

Das außerordentliche Kompetenzpotenzial, über das Aufsichtsräte verfügen, lässt sich nur heben, wenn alle Mitglieder auf Ballhöhe sind und aktiv eingebunden werden. Es ist angesichts der zunehmenden Themenvielfalt und -komplexität schlichtweg nicht mehr möglich, Aufgaben auf einzelne oder wenige Personen innerhalb des Gremiums zu konzentrieren.

Die Vorsitzenden von Aufsichtsräten bedienen sich unterschiedlicher Wege, mit denen sie die Mitglieder einbinden. Einige sprechen die Rolle der jeweiligen Einzelmitglieder klar und explizit ab, damit alle Perspektiven systematisch abgedeckt sind. Andere Aufsichtsratsvorsitzende aktivieren einzelne Mitglieder sogar sehr direkt. So berichtet ein Interviewpartner: „Jedes Mitglied muss einen sichtbaren Beitrag leisten. Wenn sich Mitglieder nicht beteiligt haben, obwohl ihre Kompetenz berührt wurde, spreche ich diese im Anschluss an die Sitzung proaktiv an.“

Essenziell ist es, die zunehmende Arbeitsbelastung auf mehrere Schultern zu verteilen, indem man Ausschüsse bildet. Der Sitz jedes Aufsichtsratsmitglieds in einem Ausschuss fördere dabei seine fachliche Einbindung. Die konkrete Empfehlung eines Gesprächspartners zum Anstoß eines produktiven Diskurses: Ausschussvorsitze nicht mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden zu besetzen! „Sonst hat man keine Meinungsvielfalt [...], der Aufsichtsratsvorsitzende kann sich schlecht selbst widersprechen.“

Bei der Aufgabendelegation an Ausschüsse sei es wichtig, dass diese sich darauf beschränken, die Sitzungen des Gesamtremiums vorzubereiten, „das Gesamtremium aber die Ausschußdiskussion nicht wiederhole“, so der Hinweis eines Gesprächspartners. Die Ausschüsse sollten dort als Ergebnis ihrer Arbeit keine Lösungen präsentieren, sondern den Weg dorthin strukturiert erläutern, indem sie Kriterien identifizieren und Optionen bewerten.

Entgegen der gängigen Vorstellung, dass die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat generell ein Konfliktpotenzial darstelle, das man managen müsse, betonen viele Gesprächspartner den positiven Beitrag der Arbeitnehmervertretung. Ihr Insider-Wissen und ihr Einblick in mögliche Risiken könne die Kontrolle verbessern, kritische Arbeitnehmerthemen ließen sich so frühzeitig – und dadurch, wenn nötig, schneller – adressieren. „Sie sollten als Chance, nicht als Problem wahrgenommen werden“, sagt ein Interviewpartner. „Ihr Wissen sollte systematisch genutzt werden.“

So ergibt auch Sinn, Ausschüsse wie etwa den Innovationsausschuss auch mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen, um diese dadurch frühzeitig in den notwendigen Wandel einzubinden. Bei einem Aufsichtsratsvorsitzenden geht die aktive Einbindung der Arbeitnehmerbank sogar so weit, dass er sich langfristig um die Nachfolge von Arbeitnehmervertretern kümmert: „Ich rede mit der Arbeitnehmerseite frühzeitig über die Nachfolge. Potenzielle Kandidaten fördern wir durch gezielte Weiterbildungen und ermöglichen relevante Erfahrungen im Unternehmen.“ Auch wenn die Besetzung natürlich in der Verantwortung der Arbeitnehmer liegt, kann so das Kompetenzprofil der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat langfristig gestärkt werden.

### **3. Von der Meinungsvielfalt profitieren – die konstruktive Diskussion im Gremium**

Für eine offene, aber ergebnisorientierte Diskussion im Aufsichtsrat zu sorgen, liegt nach einhelliger Meinung in der

Verantwortung des Vorsitzenden. Dessen Rolle zwischen direkter Führung und partizipativer Moderation wird dabei sehr unterschiedlich ausgelebt und hängt oftmals von der konkreten Situation und der Persönlichkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden ab. So berichtet ein Interviewpartner: „Ich provoziere, dass unterschiedliche Meinungen ausgesprochen werden. In traditionellen Aufsichtsräten ist das nicht üblich.“ Die richtige Balance ist vielen Befragten wichtig. So sei es mitunter auch notwendig, kritische Themen im Vorfeld zu besprechen oder Selbstprofilierung und fruchtlose Diskussionen konsequent zu unterbinden.

Besonders wichtig ist für die Gesprächspartner der Umgang mit der Agenda. Der Aufsichtsratsvorsitzende habe damit einen Hebel, mit dem er wichtige oder kontroverse Themen platzieren und genügend Zeit für die Diskussionen einplanen könne. Die Definition der Agenda-Inhalte dürfe deshalb nicht allein dem Management überlassen werden. Sowohl Fragen an den Vorstand als auch der Umfang der Antworten sollten vom Aufsichtsrat mitbestimmt werden.

Für eine gute Debatte sei zudem unabdingbar, dass den Mitgliedern des Aufsichtsrates alle Informationen zu einem Thema vorlägen. Insbesondere externe Informationsquellen wie zum Beispiel Analystenberichte, Pressespiegel oder Marktstudien seien noch nicht in jedem Aufsichtsrat verfügbar.

### **4. Distanz oder dabei sein – die Ausübung wirksamer Kontrolle**

Unsere Gesprächspartner stimmen darin überein, dass es eine Kernaufgabe jedes Aufsichtsrates ist, schwere Fehler im Unternehmen zu erkennen und zu vermeiden. „Den toten Winkel abzudecken, halte ich für die wichtigste Aufgabe des Aufsichtsrates. Risiken und Chancen werden von außen leichter gesehen“, betont ein Gesprächspartner. Die interviewten Aufsichtsräte erläutern verschiedene praktische Lösungsansätze, wie sie die Kontrollarbeit des Gremiums effektiv gestalten.

Grundlegend sei zunächst die strikte Einhaltung der Compliance. Diese schaffe „per se zwar keinen Wert, verhindere aber potenziell massive Wertvernichtung.“ Die meisten Aufsichtsräte sprechen sich diesbezüglich für eine Null-Toleranz-Politik aus. Vordefinierte Prozesse für den Ernstfall, beispielsweise in Form eines „Activist Defense Manual“, sind in nahezu allen Gremien heute Standard.

Im Sinne des unternehmerischen Handelns geht es dabei nicht um die konsequente Risikovermeidung, sondern vielmehr darum, „Risiken fundiert einzugehen“. Ein Gesprächspartner hat deshalb einen regelmäßigen Risiko- und Chancenbericht eingeführt. Aber: Das reine Reporting kann die offene und transparente Kommunikation durch den Vorstand nicht ersetzen. Die gute Zusammenarbeit mit dem Vorstand ist deshalb für alle befragten Aufsichtsräte essenziell. Offensichtlich liegt die Kunst in der Balance zwischen kritischem, harten Nachfragen und offener, vertrauensvoller Zusammenarbeit.

Ein sehr heterogenes Verständnis zeigt sich bei der Frage, ob Kontrolle ex ante oder ex post durchgeführt werden sollte: Auf der einen Seite sind einige Aufsichtsratsvorsitzende frühzeitig und sehr kontinuierlich involviert. Sie lassen sich Unterlagen der Vorstandssitzungen regelmäßig vorlegen, haben Zugang zum Management-Informationssystem und pflegen den stetigen Austausch mit Führungskräften unterhalb der Vorstandsebene. Da sie auf diese Weise wesentliche Vorgänge von Beginn an begleiten, ist eine vorausschauende Kontrolle möglich.

Andere Gesprächspartner halten mehr „Distanz [für] notwendig, um die Geschäftsführung an ihren eigenen Aussagen und Ambitionen zu messen“. Ein Aufsichtsrat erklärt seine Haltung so: „Ich habe beim Vorstand eine Vertrauensvermutung.“ Demnach solle sich der Aufsichtsrat auf das „Sicherstellen einer langfristigen, strategischen Tragfähigkeit“ durch „Messung der strategischen Position“ und „Mitwirkung bei den strate-

gischen Zielen“ und dann auf eine Ex-post-Kontrolle der finanziellen Zielerreichung beschränken, zum Beispiel auch, indem er zu beschlossenen Entscheidungen – etwa bei großen Investitionen – regelmäßige Umsetzungsberichte vom Vorstand verlange.

## **5. Von langer Hand vorbereiten – die Besetzung der Geschäftsführung**

Sie gehört sicher zu den wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates: die Bestellung von Vorstand oder Geschäftsführung.

Der Umgang mit diesem Thema könnte unterschiedlicher nicht sein. Viele Aufsichtsräte betreiben aktiv eine langfristige Nachfolgeplanung. Unabhängig von konkreten Neubesetzungen fordern sie beispielsweise den Vorstand auf, regelmäßig über die Führungskräfteentwicklung zu berichten und „pflegen im Aufsichtsrat eine Talentliste“. Sie ermöglichen es auch Führungskräften unterhalb der Vorstandsebene, regelmäßig im Aufsichtsrat zu präsentieren. Sie nehmen an Führungskräftetreffen teil oder nutzen die Zeit vor und nach den Aufsichtsratssitzungen für ein gemeinsames Essen, bei dem sie die Führungskräfte kennenlernen. Manche Aufsichtsräte nehmen sich in ihrer Agenda sogar „einen halben Tag Zeit, um die erste Führungsebene zu besprechen“. Aufschlussreich sei auch, „die Meinung der Arbeitnehmerbank einzuholen, auch wenn diese politisch gefärbt sein kann.“ Viele sehen einen klaren Trend zu mehr Kontakt zwischen Aufsichtsrat und Führungsebene.

Andere Gesprächspartner sehen die Aufgabe des Aufsichtsrates auch hier vor allem in der Kontrolle. Durch Präsentationen im Gremium „lernt man Führungskräfte nicht wirklich kennen“. Die Verantwortung sei klar definiert: Für die Nachfolgeplanung liege sie beim Vorstand, die Besetzungsentscheidung hingegen beim Personalausschuss. „Der Anspruch des Gesamtremiums, bei der Besetzung des Vorstands behilflich zu sein, scheidet schon am Geheimhaltungsinteresse“, so

ein Aufsichtsrat. Gerade auch zum Schutz von Kandidaten, die sich nicht durchsetzen.

## **6. Besser werden – die kontinuierliche Weiterentwicklung der Aufsichtsratsarbeit**

Wie entwickelt man eigentlich die Arbeit des Aufsichtsrates weiter? Eine jährliche Effizienzprüfung, wie vom Deutschen Corporate Governance Kodex gefordert, und regelmäßige systematische Diskussionen werden von allen unseren Gesprächspartnern als sehr hilfreich angesehen.

Methodik und Tiefe dieser Effizienzprüfungen fallen allerdings sehr unterschiedlich aus. Manchmal unterstützen externe Gutachter den Prozess. Andere organisieren die Selbstkontrolle lieber in Eigenregie – teils sehr individuell. So berichtet ein Aufsichtsratsvorsitzender, dass er „mit jedem Mitglied Einzelfeedback-Gespräche“ führe.

In einem Aufsichtsrat bewerten sich die Mitglieder sogar gegenseitig. Unser Gesprächspartner kommentiert: „Ich fand das zuerst irritierend, aber letztendlich wirklich hilfreich.“

Zwei Aufsichtsratsvorsitzende berichten, dass sie Mitglieder, „die keinen Beitrag leisten [...] konsequent austauschen“.

Andere nutzen auslaufende Mandate, um neu benötigte Kompetenzen aufzubauen. „Allgemein passiert das aber noch viel zu selten.“

### **ANLEITUNG ZUM EIGENEN WEG**

Gute Corporate-Governance ist eine wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg. Die meisten größeren deutschen Unternehmen haben in den vergangenen 20 Jahren ihre Corporate-Governance stark weiterentwickelt, und die Früchte dieser Arbeit sind weithin sichtbar. Inzwischen sind die Erfolgsfaktoren effektiver Aufsichtsratsarbeit gut verstanden – doch der Weg dahin ist weniger klar. Unsere Gespräche mit den Aufsichtsratsvorsitzenden international erfolgreicher Konzerne zeigen unterschiedliche persönliche Erfolgsrezepte auf, die auch anderen Aufsichtsratsgremien helfen können, den eigenen besten Weg zu finden.

Wir bedanken uns noch einmal sehr herzlich bei allen Gesprächspartnern für die offenen und interessanten Diskussionen.

**Carsten Kratz** ist Senior Partner im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und Managing Director für Deutschland und Österreich. Sie erreichen ihn unter [kratz.carsten@bcg.com](mailto:kratz.carsten@bcg.com).

**Alexander Roos** ist Senior Partner im Berliner Büro der Boston Consulting Group, Experte für Corporate Development und leitet die deutsche Corporate Governance Practice. Sie erreichen ihn unter [roos.alexander@bcg.com](mailto:roos.alexander@bcg.com).

**Prof. Dr. Ulrich Pidun** ist Director im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und weltweiter Experte für Corporate Strategy und Corporate Governance. Sie erreichen ihn unter [pidun.ulrich@bcg.com](mailto:pidun.ulrich@bcg.com).

**Dr. Sebastian Stange** ist Expert Principal für Corporate Strategy und Corporate Governance im Münchner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn unter [stange.sebastian@bcg.com](mailto:stange.sebastian@bcg.com).

The Boston Consulting Group (BCG) is a global management consulting firm and the world's leading advisor on business strategy. We partner with clients from the private, public, and not-for-profit sectors in all regions to identify their highest-value opportunities, address their most critical challenges, and transform their enterprises. Our customized approach combines deep insight into the dynamics of companies and markets with close collaboration at all levels of the client organization. This ensures that our clients achieve sustainable competitive advantage, build more capable organizations, and secure lasting results. Founded in 1963, BCG is a private company with offices in more than 90 cities in 50 countries. For more information, please visit [bcg.com](http://bcg.com).

© The Boston Consulting Group, Inc. 2018. All rights reserved. 3/18