

»AR1159766

Sie wollen also Aufsichtsrat werden?

Dr. Florian Schilling

„Die es können, wollen nicht, und die wollen, können es nicht.“ So charakterisiert ein Verwaltungsratsmitglied eines der größten Schweizer Unternehmen seine Sicht des Marktes für Verwaltungsräte. Da dies nach Ansicht des Verfassers auch für viele deutsche Aufsichtsräte gilt, beschreibt er einige der häufigsten Missverständnisse bei der Besetzung von Aufsichtsratspositionen.

I. Aufsichtsräte dringend gesucht

Als fleißiger Zeitungsleser haben Sie in den letzten Jahren viel über die Probleme von Aufsichtsräten lesen können. Fast täglich erscheinen Artikel, die das Versagen dieser Gremien beschreiben, weil die Mitglieder offenbar ihre Aufsichtspflicht nicht angemessen wahrgenommen haben. Die üblichen Verdächtigungen liegen scheinbar auf der Hand: Interessenkonflikte, Faulheit, Geldgier oder schlichte Überforderung der „Old Boys“ in den Gremien. Gleichzeitig ist immer wieder zu lesen, dass gute Aufsichtsräte dringend gesucht werden und dass insbesondere die Nachfrage nach qualifizierten weiblichen Kandidaten das verfügbare Angebot bei Weitem überschreitet.

Für eine unabhängige Persönlichkeit wie Sie, die keine Interessenkonflikte mit den DAX30-Konzernen hat, fleißig ist, als gute Deutsche eine Sache um ihrer selbst willen und nicht des schnöden Mammons wegen tut, mag da schon der Gedanke naheliegen, es besser machen zu können als die Amtsinhaber, die ja offensichtlich großenteils versagen. Sie befinden sich mit dieser Haltung in bester Gesellschaft. Es gibt eine stark gestiegene Zahl von Interessenten für Aufsichtsratsmandate, die den aktuellen Amtsinhabern zeigen wollen, wie man es besser macht.

Bevor Sie nun jedoch Ihren bisherigen Job kündigen und sich neue Visitenkarten mit der Bezeichnung „Berufsaufsichtsrat“ drucken lassen, lohnt sich vielleicht doch ein genauerer Blick auf einige Besonderheiten dieses Tätigkeitsfelds:

- Wie wird man Aufsichtsrat?
- Was sind die Risiken?
- Welchen Beitrag können Sie leisten?

II. Wie wird man Aufsichtsrat?

Ganz einfach, werden Sie zunächst einmal Vorstand! Die beste Voraussetzung, um Aufsichtsrat eines großen Unternehmens zu werden, ist unverändert, Vorstand eines anderen großen Unternehmens zu sein. Wer sich durch eine erfolgreiche Karriere in einem Unternehmen als Vorstand qualifiziert hat, kann auch als Aufsichtsrat in anderen, vergleichbar großen Unternehmen in Erwägung gezogen werden.

Wer sich also fragt, ob er geeigneter Kandidat für den Aufsichtsrat von BMW oder von Siemens sein könnte, sollte sich zunächst fragen, ob er Chancen sieht, in den Vorstand einer DAX30-AG oder in die Geschäftsführung eines anderen großen Unternehmens berufen zu werden. Wer dies für aussichtslos hält, wird wahrscheinlich auch nicht als Kandidat für einen Aufsichtsrat in Erwägung gezogen werden. Man könnte dies mit der Berufung in die Fußballnationalmannschaft vergleichen, für die der Bundestrainer die besten Spieler aus der Bundesliga auswählt und in der Regel Spieler aus der zweiten oder dritten Liga außer Acht lassen wird. Auch sportliche Betätigung als Freizeitkicker und die kenntnisreiche Beurteilung der Defizite unserer Nationalmannschaft bei Länderspielen bedeuten eben nicht automatisch, dass man es besser machen könnte als Schweinsteiger & Co.

Es bedarf auch in Aufsichtsräten entsprechender Erfahrung und Statur, um einem erfolgreichen Vorstand auf Augenhöhe zu begegnen. Wer selbst ein großes Unternehmen leitet und die Sachzwänge und Entscheidungsparameter des Topmanagements aus eigener Erfahrung kennt, der wird auch die Situation eines zu beaufsichtigenden Vorstands sehr viel besser verstehen und dadurch besser Aufsicht ausüben und Rat geben können.

III. Haupt- oder Nebeneingang?

Sollte Ihnen dieser „Haupteingang“ in den Aufsichtsrat versperrt sein, weil Sie keine Chance sehen, in den Vorstand eines großen Unternehmens berufen zu werden, bleibt immer noch der „Nebeneingang“, aufgrund besonderer Expertise in den Aufsichtsrat gewählt zu werden. Nicht selten sind rund ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder unabhängige Experten, während sich die restlichen zwei Drittel aus den Vorständen anderer großer Unternehmen rekrutieren. Solche Experten können zum Beispiel Wirtschaftsprüfer für den Prüfungsausschuss oder auch Anwälte, Unternehmensberater oder Wissenschaftler sein, die in einem für das Unternehmen relevanten Bereich über besondere Expertise verfügen.

Wenn Sie also ein ausgewiesener Experte auf einem Gebiet sind, dessen Rat vom Vorstand großer Unternehmen

gesucht wird, könnten Sie durchaus Kandidat für einen Aufsichtsrat sein. Wurden Ihre Talente von der Umwelt bisher allerdings nicht angemessen gewürdigt, ist die Wahrscheinlichkeit, dass ausgerechnet der Nominierungsausschuss eines Aufsichtsrats Ihre verborgenen Fähigkeiten entdeckt, eher gering.

IV. Aufsichtsrat als Ausbildungsberuf?

In dieser Situation helfen auch die inzwischen zahlreich angebotenen Kurse für Aufsichtsräte wenig. Weiterbildung ist für Aufsichtsräte hilfreich und notwendig, um dabei von der „Best Practice“ anderer Aufsichtsgremien zu lernen und gegebenenfalls neue gesetzliche Rahmenbedingungen kennenzulernen. Solche Programme allerdings als Ausbildungsprogramme zu interpretieren, deren erfolgreiche Absolvierung Sie für einen Aufsichtsrat qualifiziert, hieße, das Konzept misszuverstehen; Aufsichtsrat ist ebenso wenig ein Ausbildungsberuf wie Vorstand. Auch als „TÜV-zertifizierter Aufsichtsrat“ (so etwas gibt es tatsächlich) hat man keine besseren Chancen, in ein solches Gremium einzuziehen.

V. Bessere Chancen bei kleineren AG?

Sollten Sie nach eingehender Prüfung Ihre Chance, in einen DAX30-Aufsichtsrat berufen zu werden, als gering einschätzen, bleibt immer noch das zahlenmäßig wesentlich größere Feld kleinerer Aktiengesellschaften. Auch mittelständische Unternehmen brauchen gute Unternehmensaufsicht – wie wäre es mit einem Mandat im Aufsichtsrat außerhalb des DAX30, suchen nicht Tausende von kleineren AG händeringend qualifizierte neue Aufsichtsratsmitglieder?

Wir haben es in dieser Kategorie häufig mit mittelständischen Unternehmen zu tun, in denen ein Familienmitglied den Aufsichtsrat leitet. Die Qualitätsunterschiede in diesen Aufsichtsräten sind viel größer als innerhalb des DAX. Es gibt jedoch eine wachsende Zahl von Mittelständlern, deren Aufsicht besser als die der großen AG ist. Hier versucht man, frei von den Beschränkungen und Verpflichtungen großer Konzerne, den Aufsichtsrat möglichst hochkarätig zu besetzen, um bewusst einen Gegenpol zum starken Unternehmer zu schaffen. Das kann durchaus dazu führen, dass ein DAX30-Aufsichtsratsvorsitzender auch ein Mandat in einem solchen Aufsichtsrat übernimmt.

VI. Global Player mit lokaler Aufsicht

Insgesamt ist es noch eine Minderheit, die an ihren Aufsichtsrat die gleichen hohen Maßstäbe anlegt, die für sie im Geschäftsleben selbstverständlich sind. In vielen dieser Gremien gewinnt man eher den Eindruck, dass maßgebliche Kriterien für die Berufung in diese Aufsichtsgremien vor allem persönliche Bekanntschaft mit dem Unternehmer und räumliche Nähe zum Unternehmen sind, sei es als Anwalt, Wirtschaftsprüfer oder rotarischer Freund.

Auch einige „Hidden Champions“, die auf ihrem Spezialgebiet Weltmarktführer sind, begnügen sich in ihren Aufsichtsräten mit vertrautem Mittelmaß, anstatt dort Persönlichkeiten zu versammeln, die spezifische fachliche Expertise einbringen und souverän genug sind, dem Unternehmer auch zu widersprechen, wenn es sachlich geboten ist. Hier öffnet sich potenziell ein reiches Betätigungsfeld für qualifizierte Aufsichtsräte, wenn auch diese Unternehmen vom Nutzen starker Aufsichtsgremien überzeugt werden können. Wenn Sie also Unternehmer kennen, die Bedarf an unabhängigen Persönlichkeiten wie Ihnen haben könnten, sollten Sie den Kontakt suchen. Vielleicht kommen Sie auf diesem Wege an ein Mandat.

» Die Aufsichtsratsposition – häufig unterschätzt, selten unterfordert. «

VII. Was sind die Risiken?

Unterstellen wir einmal, dass man Ihre Qualitäten endlich erkannt hat und Ihnen tatsächlich anbietet, Sie auf der nächsten Hauptversammlung

zur Wahl in einen Aufsichtsrat vorzuschlagen. Bevor Sie nun begeistert zustimmen, weil Sie jetzt endlich am Ziel Ihrer Wünsche sind, empfiehlt es sich, doch noch einmal in Ruhe darüber nachzudenken. Vielleicht sollte die Tatsache Sie nachdenklich stimmen, dass „Insider“, die Erfahrungen in Aufsichtsräten haben, immer weniger bereit sind, solche Mandate zu übernehmen, während „Outsider“ wie Sie ein immer größeres Interesse daran haben. Offensichtlich erscheinen die Mandate von außen sehr viel attraktiver als aus der Innensicht.

VIII. Corporate Governance-Paradoxon

Dieser externen Sichtweise der hohen Attraktivität solcher Mandate liegt möglicherweise ein sehr traditionelles Bild der Aufsichtsratsstätigkeit zugrunde. Wer Aufsichtsräte immer noch als entspannte Honoratiorengremien sieht, die gut für Prestige und Networking sind, aber außer Unabhängigkeit und gesundem Menschenverstand keine besonderen Qualifikationen erfordern, könnte dann auch den „Opel Kapitän“ oder den „Toast Hawaii“ für zeitgemäß halten. Er hängt einer Vorstellung an, die längst von der Wirklichkeit überholt wurde. In traditionellen Gremien wurde das Geschehen früher tatsächlich fast ausschließlich vom Aufsichtsratsvorsitzenden bestimmt. Er bereitete in Einzelgesprächen mit Kapital- und Arbeitnehmervertretern kritische Entscheidungen vor, offene Diskussionen waren meist weder üblich noch erwünscht und die einfachen Mitglieder konnten sich auf eine weitgehend passive Rolle beschränken. In einer solchen Struktur fiel es gar nicht auf, wenn man nur ein sehr begrenztes Geschäftsverständnis hatte oder nicht die Zeit fand, die zugesandten Unterlagen vor der Sitzung durchzuarbeiten.

Das hat sich grundlegend verändert: Im Zuge der weltweit gestiegenen Erwartungen an die Qualität der Unternehmensaufsicht sind heute die einzelnen Mitglieder wesentlich stärker gefordert, die Einrichtung von Ausschüssen hat zu einer viel ausgeprägteren Arbeitsteilung beigetragen. Hier beschäftigt sich jeweils ein kleiner Kreis sehr intensiv mit Spezialthemen, mangelnde Fachkenntnis oder schlechte

Vorbereitung wird unmittelbar deutlich. Während man sich früher in der Gruppe verstecken konnte, besteht diese Möglichkeit heute nicht mehr; die Qualität der Beiträge jedes Mitglieds wird allen Anwesenden deutlich bewusst und inzwischen im Rahmen von Effizienzprüfungen auch regelmäßig erfasst.

Man könnte also durchaus von einem Corporate Governance-Paradoxon sprechen: Solange die Anforderungen an Aufsichtsräte gering waren und von vielen problemlos hätten erfüllt werden können, kam kein Externer auf die Idee, sich für ein solches Mandat zu interessieren. Heute, wo die Aufgaben wirklich anspruchsvoll und mit deutlichen Risiken verbunden sind, ist die Zahl der Interessenten dramatisch gestiegen.

IX. „Keine Seife mehr am Ringelschwanz“

Neben dem stark erhöhten Zeitaufwand für die Mandatswahrnehmung sind es vor allem die deutlich gestiegenen Haftungsrisiken, die „Insider“ zunehmend davon abhalten, weitere Mandate zu übernehmen. Vorsichtige Anwälte raten deshalb zur Vereinbarung von asymmetrischer Gütertrennung vor der Übernahme eines Aufsichtsratsmandats. Man kann darüber streiten, ob die gefühlten Haftungsrisiken nicht inzwischen größer sind als das tatsächliche Risiko, als Aufsichtsrat haftbar gemacht zu werden. In jedem Fall sind die Zeiten des seligen Hermann Josef Abs vorbei, der einmal bemerkte, dass es leichter sei, „eine eingeseifte Sau am Schwanz zu fassen, als einen Aufsichtsrat haftbar zu machen“.

X. Gestiegene Reputationsrisiken

Ähnlich kritisch wie die Haftungsrisiken werden mittlerweile die Reputationsrisiken eingeschätzt, denen man sich als Aufsichtsrat ausgesetzt sieht. Agierten Aufsichtsräte früher diskret im Hintergrund als graue Eminenzen, die öffentlich nicht in Erscheinung traten, könnte man heute gelegentlich den Eindruck gewinnen, dass in erster Linie die Aufsichtsräte und nicht die Vorstände verantwortlich seien, wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät.

Eine verzerrte öffentliche Wahrnehmung der Verantwortung birgt gerade für Vorstände, die externe Aufsichtsmandate wahrnehmen, besondere Risiken. Hat ein aktiver Vorstand ein externes Aufsichtsratsmandat, dürfte dies vielleicht fünf Prozent seiner Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Wird dieser Aufsichtsrat nun wegen Fahrlässigkeit oder Untreue verklagt, muss der Betroffene sich darauf einstellen, dass sein Bild in der Öffentlichkeit fast ausschließlich von der kritischen Diskussion über das vermeintliche oder tatsächliche Versagen in seiner Nebentätigkeit als Aufsichtsrat geprägt wird und seine Leistung in der Hauptposition als Vorstand völlig in den Hintergrund tritt. Das kann im Extremfall sogar dazu führen, dass wegen der Kritik an der Wahrnehmung des Aufsichtsratsmandats auch die Vorstandsposition in Gefahr gerät.

Wären Sie bereit, Schatzmeister in einem Sportverein zu werden, wenn Kritik an Ihrer Amtsführung Ihre gut dotierte Position als Führungskraft eines Unternehmens gefährden könnte? In jedem Fall sollten Sie sich juristisch umfassend

beraten lassen, bevor Sie ein solches Mandat annehmen. Die früher berechtigte Erwartung, dass Ihnen, frei nach dem Motto „Wer immer strebend sich bemüht, den wollen wir erlösen“, nichts passieren kann, wenn Sie versuchen, im besten Interesse des Unternehmens zu handeln, kann sich heute schnell als illusorisch erweisen.

XI. Was kann ich beitragen?

Nun unterstellen wir, dass Sie auch die Haftungsfrage befriedigend klären konnten und keine Angst vor Reputationsrisiken haben. Zwei Fragen, die Sie sich vor der Übernahme eines solchen Mandats noch stellen sollten, lauten: „Warum will man mich für diesen Aufsichtsrat gewinnen und welche spezifische Erfahrung und Expertise kann ich da einbringen?“ Im besten Fall ist die Antwort auf beide Fragen die Gleiche: Man hat Ihnen klar kommuniziert, warum man Sie für das Gremium gewinnen möchte und welche Expertise man von Ihnen erwartet, und diese Erwartungen decken sich genau mit Ihren Stärken und spezifischen Kompetenzen.

XII. Holschuld und Bringschuld

Nicht selten jedoch bleiben die Erwartungen diffus und unausgesprochen, auch weil beide Seiten sich scheuen, ihre Interessen im Vorfeld deutlich zu formulieren. Sehen Sie die Klärung dieses Punktes in diesem Fall als Ihre Holschuld und nicht als Bringschuld des Unternehmens, Unbestimmtheit geht zu Ihren Lasten. Wenn das, was Sie können, hier nicht benötigt wird, und das, was erwünscht ist, nicht von Ihnen erbracht werden kann, laufen Sie Gefahr, sehr schnell im Gremium marginalisiert zu werden.

Sie haben es bei Ihren Aufsichtsratskollegen ganz überwiegend mit erfolgreichen und profilierten Persönlichkeiten zu tun, die meist eine klare Vorstellung von ihrer Rolle im Aufsichtsrat haben. In guten Aufsichtsräten freut man sich über Kompetenzzuwachs durch neue Mitglieder, an Zählkandidaten hat niemand Interesse. Insofern wird auch Ihre Akzeptanz im Gremium ganz entscheidend von Ihrer Kompetenz und der Qualität Ihrer Beiträge abhängen.

Wer im Rahmen von Effizienzprüfungen als externer Beobachter an Aufsichtsratssitzungen teilnimmt, bedauert die Mitglieder, die ohne relevante Erfahrung oder besondere Qualifikation in das Gremium gewählt wurden. Diese wirken meist verunsichert und etwas verloren, ähnlich wie Gäste, die auf der falschen Party gelandet sind. Das wollen Sie sich nicht antun, Sie haben selbst das größte Interesse, als vollwertiges Mitglied im Gremium einen eigenständigen Beitrag leisten zu können.

Das hat Sie alles noch nicht abgeschreckt, Sie halten weiterhin an Ihrer Vorstellung fest, Aufsichtsrat werden zu wollen? Dann glauben Sie offenbar fest an Ihre Berufung, für die man Ihnen nur wünschen kann: Möge die Übung gelingen! ■

Autor:

Dr. Florian Schilling berät Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Aufsicht. Er führt seit 2002 Effizienzprüfungen durch und hat einen Großteil der DAX30-Aufsichtsräte evaluiert.