

# Chairman 4.0

## Sieben Herausforderungen für zeitgemäße Aufsichtsräte



Andreas Krebs, Managing Partner des Venture Capital Unternehmens Longfield Invest

In Veranstaltungen für Aufsichtsräte, ob Kamingespräch, Keynote oder Round Table, begegnet man immer häufiger zwei Lagern: einer neuen Generation von Aufsichtsräten, die globaler, digitaler und moderner unterwegs ist, mehr Fragen stellt und näher an Strategie und Vorstand agiert, und der Gruppe der Aufsichtsräte „alter Schule“, die auf eine strikte Trennung der Organe pocht und dies sowohl juristisch als auch mit dem klassischen Rollenverständnis begründet. Welcher Weg ist der richtige?

Nicht erst die COVID-19-Krise zeigt, dass Aufsichtsräte ihre persönliche Rolle reflektieren und möglicherweise neu definieren sollten. Natürlich kann es formale Unterschiede in der Governance geben, je nachdem, ob ein Unternehmen börsennotiert, noch familiengeführt oder im Besitz von Private Equity-Investoren ist, um nur einige Faktoren zu nennen. Dennoch kommt es immer mehr auf die Interpretation der Inhaber und des Vorsitzenden an, wie Governance gelebt wird. Zentrale Aspekte: Wie stelle ich sicher, dass ich als Vorsitzender und Organmitglied in einer sehr transparenten, schnellen, digitalen und global

vernetzten Welt die richtigen Fragen stelle und mindestens auf Augenhöhe mit dem Vorstand agiere? Wie garantieren wir, dass der Vorstand schlüssige Antworten auf wichtige Fragen wie Innovation oder Digitalisierung hat? Ist bei uns alles rechtssicher, und vielleicht noch wichtiger: Wie unterscheiden wir zwischen legalen und legitimen Rahmenbedingungen, und wer trifft diese Unterscheidung? All das gehört für mich zu den strategischen Aufgaben eines Aufsichtsrats heute. Idealerweise ist er ein wertvoller Sparringspartner des CEOs, was Souveränität und Gestaltungswillen auf beiden Seiten erfordert.

wenn überhaupt. Wie können solche Zusammenkünfte echten Mehrwert bieten?

Entscheidend ist: Wie viel Pflicht und wie viel Kür, wie viel Austausch und wie viel Diskussion gibt es? Wenn der Pflichtteil und klassisches Reporting sich in den Vorbereitungsunterlagen befinden, können sich 70 bis 80 % der Diskussion, sofern es nicht kritische operationale Abweichungen oder Governance-Sonderthemen gibt, auf strategische Bereiche fokussieren – auf das, was mittel- und langfristige wirklich relevant für das Unternehmen ist. Dann arbeitet man gemeinsam „am“ zukünftigen Unternehmen und nicht „im“ Unternehmen.

Ebenso wichtig: Wie besetzen wir das Gremium? Welcher Mix an Kompetenzen sollte vorhanden sein? Warum müssen die Kompetenzfelder der Vorstände, wie in Deutschland oft üblich, im Aufsichtsrat komplett gespiegelt werden? Natürlich muss ein Teil des Aufsichtsrates das Geschäfts- und Marktumfeld gut kennen und die wichtigsten Bereiche, etwa Finanzen, Innovation, Forschung und Entwicklung sowie juristischer Sachverstand sollten abgedeckt sein. Oft trifft man jedoch auf eine Ansammlung von (Ex-)CEOs und Ex-Vorständen, die teilweise schon lange keinen Marktkontakt mehr haben oder deren Netzwerke aus einer anderen Zeit zu stammen scheinen. Wie

### INHALT

- I. Aufsichtsratsarbeit konstruktiv gestalten und Besetzung überprüfen
- II. Risikomanagement ernst nehmen
- III. Zustimmungspflichtige Geschäfte kritisch prüfen
- IV. „Leadership-Kultur“ im Auge behalten
- V. Bei der Vorstandsbesetzung weitsichtig handeln
- VI. „Blocker“? – Eine entschlossene Personalpolitik betreiben
- VII. Einen Verantwortungssog erzeugen

### Keywords

Aufsichtsrat; Leadership; Mithaftung; Personalpolitik; Risikomanagement

### I. Aufsichtsratsarbeit konstruktiv gestalten und Besetzung überprüfen

Aufsichtsratsitzungen und Ausschüsse benötigen immense Vorbereitung und verursachen einen großen zeitlichen und monetären Aufwand. Viele von uns, die selbst als Vorstände unterwegs waren, werden sich dennoch an langweilige Pflichtveranstaltungen erinnern, ohne jeden Mehrwert für den Vorstand und nicht selten auch für den Aufsichtsrat. Oft hätte die Verteilung der Unterlagen ausgereicht und Beschlüsse hätten im Umlaufverfahren gefasst werden können, denn ein strategischer Austausch fand in vielen Sitzungen eher am Rande statt,

viele kongeniale Querdenker verträgt ein deutsches Aufsichtsratsgremium? In amerikanischen Boards gibt es anders als hierzulande immer zwei, drei Kollegen aus ganz anderen Themenfeldern. Ein Beispiel aus meiner US-Vorstandszeit war die Präsidentin der Universität in Philadelphia, die sich schon früh mit künstlicher Intelligenz beschäftigte und im Board-Meeting ungewöhnliche Fragen stellte, die für uns als Vorstände immer inspirierend waren. Auch Internationalität ist ein wichtiger Aspekt: Ich sehe immer noch viele Gremien, in denen keiner der Aufsichtsräte im Ausland gelebt hat oder aus dem Ausland kommt, eigentlich ein No-Go bei exportstarken Unternehmen.

Wenn Sie mir bis hierher folgen, würde mich das freuen. Denn zentral für eine wegweisende Funktion des Aufsichtsrates ist das Selbstverständnis des Vorsitzenden. Es ist inspirierend und für das Unternehmen wertvoll, wenn er oder sie eine moderne, proaktiv kommunizierende und nachhaltige Führung lebt. Dasselbe gilt für die immer wichtigere Kapitalmarkt-Kommunikationsfähigkeit, die von Investoren eingefordert wird, auch wenn sich viele Aufsichtsratsvorsitzende noch sträuben. Die Frustration vieler Kollegen über verbreitete traditionelle Rollenvorstellungen zeigt, dass es zum Chairman 4.0 noch ein weiter Weg sein kann. Sollten Sie planen, einem Aufsichtsrat oder Vorstand beizutreten, schauen Sie sich Ihren zukünftigen Vorsitzenden daher genau an. Klingt trivial, ist es aber leider nicht.

## II. Risikomanagement ernst nehmen

Die aktuelle Situation zeigt: Wer sich mit den wirklich wichtigen Herausforderungen einer Organisation beschäftigt, kommt um das Thema Risikomanagement und insbesondere um Risikoprävention nicht herum. Risiken lauern überall, und es macht verständlicherweise wenig Freude,

sich fortwährend mit Untergangsszenarien zu befassen. Doch viele Unternehmen sind genau deshalb untergegangen. Sie waren im Fall eines Risikoeintritts nicht vorbereitet, hatten keine Handlungsszenarien für den „Fall der Fälle“ durchgespielt, und zwar nicht nur im Hinblick auf Konkurrenz und Wettbewerbssituation, sondern auch mit Blick auf neue Gesetzeslagen, Naturkatastrophen, Pandemien oder mögliche Hacker-Angriffe und Sabotageakte. Risikomanagement ist daher elementarer Bestandteil guter Governance und Unternehmensführung. Es genügt nicht, Lehrbuch-Stichworte wie „Risikosammlung“, „Risikoanalyse“, „Risikovermeidung“, „Risikominderung“ und „Risikoüberwachung“ pflichtschuldig abzuarbeiten oder an untergeordnete Ebenen zu delegieren. Das eigentliche Thema beginnt woanders – bei der Risikowahrnehmung und der dazugehörigen Risikopsychologie. Oft sind die Fachleute, die sich laut Jobprofil mit Risikomanagement beschäftigen, hochgradig rational denkende Menschen, was für den Prozess auch gut ist. Der Nachteil: Die Soft Factors und „weichen“ Risiken werden in vielen Fällen vernachlässigt, weil sie schwieriger zu erfassen und insbesondere schwerer zu quantifizieren sind. Hinzu kommt, dass wir gern glauben, alles oder zumindest das meiste richtig zu machen: Die Strategie steht, die operative Umsetzung läuft, Fehler werden korrigiert. Doch viele Unternehmen haben z.B. das Innovationsrisiko nicht wirklich im Blick. Wir sind stolz auf unsere Produkte und Kunden. Dass sich das Blatt einmal wenden könnte, liegt oft außerhalb unserer Vorstellungskraft. Dabei sind auch Innovationsrisiken nicht immer schleichende Risiken durch langsam veraltende und nicht mehr konkurrenzfähige Produkte. Apple kam für Nokia eher wie ein Blitzschlag.

Bis vor kurzem sprach man in Anlehnung an eine englische Redewendung von einem „schwarzen Schwan“,

wenn das gänzlich Unwahrscheinliche plötzlich doch eintrat. Heute diskutieren wir über die VUCA-Welt, d.h. über neue Risiken in einer Welt, die durch „Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity“ gekennzeichnet ist. Der Wirtschaftsprofessor Klaus Schweinsberg erweiterte kürzlich dieses Konzept, weil es für ihn die aktuellen Rahmenbedingungen zu sehr vereinfacht. Er fügte eine Reihe von weiteren Dimensionen hinzu: „Virtuality, Infinity, Cyber and Artificial Intelligence“, VICA sozusagen. Und bei all dem haben wir noch nicht über das gänzlich Unberechenbare geredet: kriminelles Verhalten von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern, politische Rahmenbedingungen, die den Unternehmenserfolg gefährden, oder auch Elementarschäden. Egal, ob Sie in einer kleinen oder großen Organisation tätig sind, behalten Sie Ihre Warn-Antennen ausgefahren. Und wenn Sie es nicht selber tun: Stellen Sie sicher, dass jemand für Sie das „Udenkbare“ denkt und Sie den Wandel der Welt um sich herum wahrnehmen – die (Mega-)Trends, aber auch die kleinen, sich langsam akkumulierenden Veränderungen, die erst offenbar werden, wenn es zum Umsteuern schon zu spät sein kann. „Die Illusion der Unbesiegbarkeit“ ist in vielen Unternehmen fest verankert! Die aktuelle Lage zeigt es uns auf: Wer sich sein Scheitern nicht vorstellen kann, hat nur zu wenig Fantasie!

## III. Zustimmungspflichtige Geschäfte kritisch prüfen

Natürlich führt der Vorstand das Geschäft. Die Vorstände sind auch für die Strategie verantwortlich und für deren erfolgreiche Implementierung. Gleichzeitig gibt es Geschäfte, die die Zustimmung der Governance-Gremien und am Ende die Unterschrift des Vorsitzenden erfordern. In den meisten Unternehmen sind das Budget, Mittel- und Langfriststrategie, Mergers & Acquisitions (ab

einer bestimmten Größenordnung), Immobiliengeschäfte, die Besetzung des Vorstandes und auch die Gründung neuer Niederlassungen, um nur einige Beispiele zu nennen. Dabei geht der Aufsichtsrat heute zu Recht in die Mithaftung, wenn er zustimmt. Das wiederum verpflichtet ihn, zustimmungspflichtige Geschäfte nicht nur zu verstehen, sondern sie genau zu prüfen, wenn nötig zu hinterfragen – und schlussendlich auch nein sagen zu können! Hier sind meines Erachtens die Gestaltungsspielräume groß und erfordern entsprechende Souveränität auf beiden Seiten, um das so konstruktiv, vertrauensvoll und produktiv wie möglich zu gestalten. Vorstände, die meinen, der Aufsichtsrat habe etwas nur „abzunicken“, gehören entweder der Vergangenheit an, oder der Aufsichtsrat hat lange zu schwach agiert, um seine Verantwortlichkeit richtig zu verdeutlichen.

#### IV. „Leadership-Kultur“ im Auge behalten

Viele Vergütungssysteme von Vorständen enthalten heute sogenannte „Soft Factors“ und Nachhaltigkeitsthemen. Employee-Engagement und ein genauer Blick auf die Führungskultur des Unternehmens gehören für mich zwingend dazu. Jedes Jahr erschreckt die Gallup-Engagement-Studie mit dem immer gleichen Ergebnis: 70 % aller Mitarbeiter machen lediglich das, was Pflicht ist, und nicht mehr. Rund jeder Siebte hat innerlich bereits gekündigt. Was bedeutet das für Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafter, Familienunternehmer und Vorstände? Konkret heißt es, dass von 20 Mitarbeitern, die Ihnen beim Gang über das Firmengelände begegnen, statistisch höchstens drei mit ganzer Kraft am Erfolg des Unternehmens arbeiten. Der Rest schwimmt irgendwie mit und wartet auf den Feierabend. Wie können wir das zulassen? Was würde passieren, wenn von den 60 bis 70 % „Dienst-nach-Vorschrift-Mitarbeitern“ in Zukunft einfach nur

jeder Dritte seine Arbeit gut und gerne machen würde und jeder Zehnte sogar sehr gut und herausragend?

Inzwischen wissen wir, dass es entscheidend von der Führung abhängt, ob Menschen ihre Schaffensfreude und Kreativität am Arbeitsplatz ausleben oder lieber außerhalb. Mitarbeiter verlassen Chefs, nicht Unternehmen. Was also können Unternehmen in Sachen Führung besser machen? Wie viel Eigenverantwortung Sie Ihren Top-Führungskräften zubilligen, entscheidet maßgeblich über die Kultur des Unternehmens. Eigenverantwortung erwächst daraus, sich etwas zuzutrauen, wurzelt also in Freiräumen und Ermutigung. Der Schlüssel zur Motivation ist das Menschenbild des Führenden – schauen Sie deshalb bei Ihrem CEO und den Vorständen genau hin! Reinhard Sprenger ist überzeugt, jeder Mensch sei motiviert und grundsätzlich leistungsbereit. Auch das ist nicht neu. Douglas McGregor hat schon 1960 in seinem Buch *The Human Side of Enterprise* die „Theorie X“ und die „Theorie Y“ gegenübergestellt. Theorie X behauptet, Menschen seien von Natur aus antriebslos und verantwortungsscheu, sie müssten eng geführt und ständig kontrolliert werden. Theorie Y geht vom Gegenteil aus, davon, dass Menschen grundsätzlich leistungsbereit sind, dass sie sich weiterentwickeln wollen und Verantwortung übernehmen. Welcher Theorie auch immer Sie anhängen – die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Sie sich im Alltag bestätigt finden. Gängeln Sie Ihre Mitarbeiter, kontrollieren Sie sie, ziehen Sie sie für jeden Fehler energisch zur Rechenschaft – und die meisten Menschen werden anfangen, Fehler zu verbergen, zu tricksen und nur noch das Nötigste zu tun. Oder machen Sie es umgekehrt: Setzen Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeiter, eröffnen Sie Gestaltungsfreiräume, übertragen Sie Verantwortung, unterstützen und ermutigen Sie. Die meisten Menschen werden es als Ansporn verstehen. Und siehe da, in beiden Fällen erweist

sich Ihre Ausgangseinschätzung als richtig! Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel, denn jedes Menschenbild ist eine Generalisierung.

#### V. Bei der Vorstandsbesetzung weitsichtig handeln

Die Besetzung der CEO-Rolle, des CFO und anderer wichtiger Vorstandsfunktionen ist Aufgabe des Aufsichtsrates und nicht des CEOs. Natürlich sollte der Vorsitzende gemeinsam mit seinem CEO die Anforderungen an Persönlichkeit, Charakter und Kompetenzfelder definieren und auch Gespräche gemeinsam führen. Die finale Verantwortung bleibt aber beim Vorsitzenden und beim Nominierungsausschuss. Auch die Nachfolgeplanung, also der Blick auf die nächste Berichtsebene nach dem Vorstand, gehört für mich zu den Aufsichtsratsaufgaben und mindestens in den Personal- und/oder Nominierungsausschuss.

Werden Nachfolger aus dem Unternehmen nicht rechtzeitig entwickelt, bleibt oft nur der unter Zeitdruck gesuchte externe Kandidat. Konsequentes Handeln bewahrt Sie vor solchen Notlösungen: Überprüfen Sie frühzeitig die ersten Managementebenen. Ein empfehlenswerter Härte-test ist das simple Gedankenspiel „Welche meiner Vorstände und Bereichsleiter würde ich noch einmal einstellen?“. Handeln Sie entschlossen, wenn die Bilanz negativ ausfällt, denn nur aus einer Gruppe von sehr guten und herausragenden Managementpersönlichkeiten werden gute Nachfolger und mögliche Unternehmenslenker. Und während Sie das vielleicht gerade durchspielen, fragen Sie sich, was Sie davon abhält, jetzt zu handeln? Bei Vorträgen zu Leadership oder unserem Buch genügen oft ein bis zwei Minuten und die meisten Führungsmannschaften sind gedanklich substanzial verkleinert.

## VI. „Blocker“? – Eine entschlossene Personalpolitik betreiben

Einer der größten blinden Flecken in vielen Unternehmen ist der richtige Umgang mit verdienstvollen oberen Führungskräften, die ihre beste Zeit erkennbar hinter sich haben. Diese Mitarbeiter waren vor vielen Jahren erfolgreiche Wegbegleiter, treu und loyal. Also wurden sie mit Beförderungen belohnt und bleiben manchmal – getreu dem Peter-Prinzip – lange Zeit oberhalb ihrer Fähigkeiten hängen. Im schlimmsten Fall sitzen so an entscheidender Stelle Fach- und Führungskräfte, die ihr Limit erreicht haben und wichtige operative oder strategische Positionen blockieren. Man weiß nicht, wohin mit ihnen, und schützt sie aus Loyalität – menschlich ehrenwert, unternehmerisch verantwortungslos. Diese Mitarbeiter sind meist zwischen 40 und Mitte/Ende 50, zu weit vom Pensionsalter entfernt und gleichzeitig vermeintlich sehr teuer in der Abfindung. Übersehen wird bei dieser Rechnung, wie teuer es ist, jemand mäßig Erfolgrei-

chen auf einer wichtigen Funktion zu halten. Wieviel Mehrwert könnte für das Unternehmen an dieser Stelle bei einer optimalen Besetzung erzielt werden? Wie frustrierend ist es für Mitarbeiter, für diese Menschen zu arbeiten? Wie viele Leistungsträger verlassen das Unternehmen, weil ihnen so Entwicklungsmöglichkeiten verbaut sind? Fast immer ist es die Abfindung wert, sollte es keine andere Lösung geben. Dabei ist mir sehr wohl bewusst, wie schwer es fällt, solide und gute Mitarbeiter durch sehr viel bessere zu ersetzen. Leichter tun wir uns meistens damit, uns von sogenannten „Low Performern“ zu trennen.

## VII. Einen Verantwortungssog erzeugen

Was Sie sonst noch tun können, um nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführer zu finden und zu entwickeln: Eröffnen Sie gemeinsam mit CEO und Vorstand guten Leuten Entwicklungsräume oberhalb ihrer aktuellen Verantwortung. Schaffen

Sie eine Kultur, in der gezielt hochkarätige Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen werden. Dabei geht es nicht um Mehrarbeit, sondern darum, dass die Betreffenden ihrerseits eigene spannende Aufgaben an sehr gute Mitarbeiter abgeben, um sich noch Anspruchsvollerem zum widmen. Konsequenterweise hat diese Vorgehensweise einen bemerkenswerten Sog-Effekt. Das Leistungsniveau wird extrem nach oben gezogen, und zwar nicht nur auf einer Ebene, sondern kaskadenartig bis weit in die Organisation. Die besten Leute auf der nächsten Ebene übernehmen einen Teil der Verantwortung ihrer Vorstände oder Geschäftsführer, und auch deren Rolle und Verantwortungsbereich wird signifikant aufgewertet. Der Blick aller auf die Arbeit wird strategischer, der Arbeitsalltag interessanter, und ein kompletter Kulturwechsel ist möglich. Denn je schnelllebiger, komplexer und anspruchsvoller die Herausforderungen werden, desto mehr selbstverantwortliches Handeln werden Unternehmen in Zukunft brauchen. Ich wünsche Ihnen dafür ganz viel Erfolg!



## BOARD Directory: Aufsichtsräte im Fokus

### VORTEILE

- Umfangreicher Überblick über die aktuelle Aufsichtsratszene
- Detaillierte Angaben zu einzelnen Personen:
- Art, Anzahl und Dauer von Mandaten, Qualifikation und Erfahrung
- laufende Aktualisierung
- Detaillierte Unternehmensprofile:
- Zusammensetzung des Aufsichtsrats und der Ausschüsse in den Unternehmen
- individuelle Anpassung und Erweiterung der eigenen Daten möglich
- Vernetzung mit den richtigen Partnern und Auftraggebern

Reguvis Fachmedien (Hrsg.)  
**BOARD Directory**  
 Aufsichtsräte in Deutschland und Österreich  
 Online Publikation  
 Premium-Version: Jahrespreis 157,00 €  
 Professional-Version: Preis auf Anfrage  
 | Datenbank |

Mehr Infos und bestellen: [www.board-directory.de](http://www.board-directory.de)

**Bestell-Hotline:** 02 21/9 76 68-291/-315  
**E-Mail:** [wirtschaft@reguvis.de](mailto:wirtschaft@reguvis.de)  
**Fax:** 02 21/9 76 68-271 | [www.reguvis.de](http://www.reguvis.de)  
 In jeder **Fachbuchhandlung**

Reguvis  
 Fachmedien GmbH  
 Amsterdamer Str. 192  
 50735 Köln

