

Alexander Eichner

„Trenne die Spreu vom Weizen“ oder von der Kunst, einen Aufsichtsrat zu bauen

Die Frage, was definiert den kompetenten Aufsichtsrat, beschäftigt schon lange, und gerne hätte man das – „ordentlich deutsch“ – bis ins letzte Detail geregelt. Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) hat in ihrer letzten Revisionsrunde erneut zugeschlagen und eine Qualifikationsmatrix „verpflichtend empfohlen“ (sic!). Diese soll jährlich in der Erklärung einer Unternehmensführung offengelegt werden. Der allseits geschätzte Professor Theisen hat diesen Versuch im Kommentar „Unbefriedigend“ seines Magazins („Der Aufsichtsrat“ vom 13. 10. 2023) schlicht mit „hinsetzen, sechs!“ versenkt. Völlig zurecht, denn es ist wieder ein Konstrukt deutscher Regelungswut – von Theoretikern für Theoretiker. Es wird hierzulande ja viel über die Abschaffung des Problems der Überregulierung gesprochen. Es würde schon helfen, würde man wenigstens mal bei neuen Themen anfangen, sich auf das Wesentliche reduzieren. Irgendwann würgt man Wirtschaftlichkeit ab. Die Lektüre Theisens Zeugnis kann den DCGK-Sextanern nur empfohlen werden, denn „Versetzung gefährdet“!

1. DIE GEFÜHLT BERUFENEN

Professor Theisen bezieht sich ua auf die aussagekräftige empirische Analyse „Quo vadis, Qualifikationsmatrix?“ von Merkner, Schulenburg und Paulssen.⁽¹⁾ So sind zB zwar alle DAX40-Unternehmen der „verpflichtenden Empfehlung“ gefolgt, haben aber daraus bis zu 23 spezifizierte Qualifikationen gebastelt. Ein zu vermutendes, individuell an ein Unternehmen angepasstes Mandatsprofil wäre in gewissem Maße durchaus begrüßenswert. Angesichts der Realität gelebter Besetzungspraxis in diesen Gremien und dem damit verbundenen Qualitätsniveau, ist diese Annahme eine kaum haltbare These, insbesondere weil die betroffenen Gremienmitglieder sich bezüglich ihrer eigenen Kompetenzen selbst einschätzen (kein Scherz!). Der Satz „Viele fühlen sich berufen, wenige sind tatsächlich gerufen“ lässt an dieser Stelle frösteln. Die „gefühlte Berufenen“ haben sich quasi ihre Anforderungsprofile selbst geschrieben und bewerten sich auch gleich selber. Bitte dies nicht als generelle Absage an Selbsteinschätzung verstehen, aber jemand aus dem Kreis der Nichtberufenen dürfte hier einen blinden Fleck haben!

2. DER FADENRISS

Der Fadenriss in der Architektur des DCGK-Modells beginnt mit der Aussparung der Kernfrage: „Was sind eigentlich wirklich die Aufgaben des Aufsichtsrats?“ Wenn es hierzu keine fundierte und ausgelotete Antwort gibt, ist das Fundament aller weiteren darauf

aufbauenden Überlegungen/Annahmen/Maßnahmen etc bereits brüchig. Es ist nun mal die Lebensaufgabe eines Fadenrisses, dass er sich stetig vergrößert, zunehmend an Geschwindigkeit und Brachialgewalt, bis er letztlich klaffert tief und sperrangelweit, die Baulichkeit zusammenstürzen lässt. In der Konsequenz kann das Ergebnis nur unbefriedigend sein. Dh, auf die Qualität der Gremien, die den „verpflichtenden Empfehlungen“ folgen, wird dies keine positiven Veränderungen haben. Das ist bedauerlich, denn dem Gremium Aufsichtsrat wohnt eigentlich eine immens gestalterische Kraft inne, die bisher in wenigen Unternehmen vielleicht erkannt, aber nur vereinzelt auch aktiviert werden kann, weil dazu schlicht das Know-how bei den Mandatsträgern fehlt: Eine tiefes Managementwissen gepaart mit einem besonderen Verständnis von diversen Zusammenhängen in diesem System, das eben bei der Besetzung abgeprüft werden müsste. Die DCGK hat mit ihrem Modell eine historische Chance zum Paradigmenwechsel verpasst und leider nur einen Rohrkrepiert fabriziert.

3. „ICH HABE MEIN HANDICAP VERBESSERT“

Eine simple Auflistung an Merkmalen, die der Kandidat mitbringen sollte, ist zu kurz gesprungen. So ist zB ein Jurist mit Prädikatsexamen ja nicht zwangsläufig auch ein guter Anwalt.⁽²⁾ Ein habilitierter Betriebswirt ist eventuell zwar ein Wissensriese, vermutlich aber eben auch ein Umsetzungszwerg.⁽³⁾ Zwar



(1) Merkner/Schulenburg/Paulssen, Quo vadis, Qualifikationsmatrix? Die Aktiengesellschaft 2023, 256.

(2) Buchtipp: McCormack, What they didn't teach me at Yale Law School (1988).

(3) Buchtipps: McCormack, What they don't teach you at Harvard Business School (1984); McCormack, What they still don't teach you at Harvard Business School (1986).

Dipl.-Pol. Dipl.-Betriebsw.
Alexander Eichner, M.A.
ist Transition Manager
in Berlin und London.

außerhalb des offiziellen Qualifikationskatalogs, aber doch immer wieder gerne bei Aufsichtsratsbesetzungen wohlwollend goutiert, sind Kriterien wie Gardemaß, sonore Stimme, handgenähte Schuhe, Anzug *tailormade*, die richtige Uhr, lederne Aktentasche exquisiter Art und Promotion, die oft der Selbstvermarktungsmasche von Bewerbern in die Karten spielen (Lachen Sie nicht!).⁽⁴⁾ Ein Kandidat entschuldigte seine Verspätung mit: „*Die gute Nachricht ist, ich habe mein Handicap verbessert.*“

Nur eine Liste an echten und vermeintlichen Sachkunde-Selbstverständlichkeiten (Studium, Referenzen, Erfahrungen, Netzwerk, Rhetorik etc) führt nicht automatisch zur Verbesserung der Board-Qualität. Aus einer solchen Sammlung wird vorschnell Kompetenzakzeptanz generiert, weil der Kandidat diese wie Abzeichen am Revers aufreißt und somit der Norm entsprechend als satisfaktionsfähig gilt. Für einen Praxisnachweis wären Schmisser dann schon eindrücklicher.

Die Idee einer solchen Matrix ist es doch eigentlich, die Kompetenz sichtlich anzuheben. Wie denn, wenn das Sieb schon falsch justiert ist? Es werden tendenziell die Falschen aussortiert. Dies ist kein Plädoyer gegen die Liste selbstverständlichen Grundwissens, das muss sein; ich warne nur immer wieder davor, sich nur auf den Nachweis von Basiswissen zu verlassen. Unternehmen tun gut daran, regelmäßig Ausbildungstrainings anzubieten, die die Qualifikation des Gremiums absichern. Natürlich ist es vornehmste Pflicht des Aufsichtsratsmitglieds, auch eigenständig für seine Weiterbildung zu sorgen. Das Grundlagenwissen zum Aktienrecht, MaRisk etc ist *conditio sine qua non*. Ich plädiere hier aber für eine zusätzliche Gewichtung des „anderen Wissens“, das letztlich die Spreu vom Weizen trennt.

4. DIE SPREU VOM WEIZEN TRENNEN

Welche Aspekte sollte der Kandidat also neben blankem Fachwissen tatsächlich mitbringen? Erster Ausgangspunkt aller diesbezüglichen Überlegungen kann eigentlich nur sein, die Anforderungen aus akut unternehmerischen Notwendigkeiten der betroffenen AG als Benchmark für eine adäquate Qualifikation des Gremiums anzulegen. Dazu zählt auch eine eingehende objektive (also keine Eigeneinschätzung der Board-Member) Analyse, in welchem Zustand das aktuelle Gremium tatsächlich ist.

Zweiter Ausgangspunkt aller Überlegungen ist eine grundsätzliche Überprüfung bzw Festlegung, welches Verständnis man vom Organismus Aufsichtsrat eigentlich hat. Ist die Erwartungshaltung jene, ein Gremium zu installieren, das sich belebend und konstruktiv einbringt? (gemeint ist nicht die UK/USA-Version des Managementboards), also das Potenzial, die oben erwähnte „immens gestalterische Kraft“ zu entfalten? Dann bekennt man sich zu einer modernen Form des Aufsichtsrats, dessen Ziele – neben Aufsicht und Rat – auch sind, als Gremium ein Konzept zu haben und tatsächlich zur stringenten und nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beizutragen, jederzeit auf Ballhöhe in den Prozessen mitzudenken, aktives Einbringen von Elementen zur Weiterentwicklung des Unternehmensgeschäfts (gemeint ist nicht ins Vorstandsressort einzugreifen). Immer auf Basis des Ansatzes: In Pattern denken – in Schritten mit maximaler Flexibilität. Präzision dann, wenn sie gebraucht wird.

Dritter Ausgangspunkt ist die gewonnene Erkenntnis, dass ein Aufsichtsrat evident mit diversen Spannungsfeldern zu tun hat. Es sei denn, er interpretiert sein Mandat als Rhetoriker-Treffen beim regelmäßigen Stelldichein mit Büfett und anschließendem Kaffee, während man dem Vorstand und seinen Anliegen ein geigtes Ohr leiht.

5. DIE ZUSAMMENSETZUNG

Kongruent zu diesen Ausgangspunkten resultiert die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Ein Mosaik aus unterschiedlichem, aber komplementärem Wissen, praktischem Know-how, beruflichen Erfahrungen und besonderen Fähigkeiten, aber natürlich auch die Liste an Selbstverständlichkeiten. Die Füllung voriger Schlagworte setzt sich zusammen aus: kreatives Denken, breite Ausbildung, Impulsgeber-Ansatz, antizipieren können, „*out of the box thinking*“, *Kanban* und *Scrum* sind keine Fremdworte, Reduzieren auf das Wesentliche, Aufsichtsratsmanagement verstehen, unkonventionelle Maßnahmen anerkennen, starke Analytik, Verantwortung übernehmen, Verlässlichkeit, Verschwiegenheit, den notwendigen Paradigmenwechsel mitgehen, Unternehmens-DNA wahrnehmen, Good Governance, Unvoreingenommenheit, Pacemaker, zeitliche Verfügbarkeit, Unternehmens- und Risikokultur in allen Facetten prägen und bewusster Umgang damit, in Szenarien denkend und arbeitend, Verbindlichkeitskompetenz, Räume lassend,

(4) Persico/Postlewaite/Silverman, The Effect of Adolescent Experience on Labor Market Outcomes: The Case of Height, *Journal of Political Economy* 2004, 1019; McCormack, Beyond Harvard – All new Street Smarts from the World of Mark H. McCormack (2017).

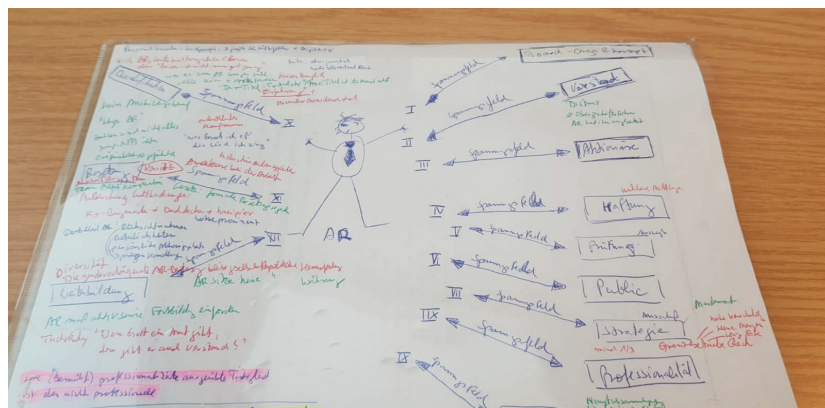
maximale Flexibilität und ergebnisorientiert. Gewichtung braucht es für die Auswahl des Vorsitzes, denn er muss ein Konzept entwickeln und tragen können.

Die Aufzählung ist nicht vollständig, aber anpassungsfähig für das, was das jeweilige Unternehmen in der aktuellen Phase tatsächlich benötigt. Niemand kann 100 % erfüllen, aber mit dieser Brille Kandidaten zu screenen, öffnet eine Tür zu einem modernen Blick auf dieses Gremium und die Möglichkeiten, die es für die Unternehmensentwicklung bieten kann, wenn man einen mitdenkenden und -arbeitenden, antizipierenden Aufsichtsrat einsetzt. Anstatt im Stillstand-Modus einen teuren Kostenblock „Rezipienten“ zu unterhalten.

Der DGCK-Ansatz, wünschenswerte Qualitäten eines Aufsichtsrats über eine Matrix erfassen zu wollen, ist zwar nicht neu, aber grundsätzlich richtig. In der aktuellen Version ist die Achillesferse ihre Eindimensionalität. Die Matrix taugt nur zur Erfassung von nicht nachhaltig aussagekräftigen Selbstverständlichkeiten. Dass sich aber ein Aufsichtsrat in diversen Spannungsfeldern bewegt und mit diesen umgehen können muss, ist mittlerweile auch schon in den gängigen Aufsichtsratsschulungen Standard (ua *DirectorsAc@demy Podcast, Roland Eller Consulting*). Und genau in der Auffächerung und Differenzierung dieser Spannungsfelder liegt die Qualität einer Matrix zur Erfassung von anzustrebenden und tauglichen Aufsichtsratsprofilen. Weil sich nur über die Tiefenschärfe jedes Spannungsfelds feststellen lässt, aus welchem Holz der Mandatsträger geschnitzt ist. Postensammler oder „professional idiots“ finden sich schnell. Idealerweise ist das Board aber eine Melange aus Mitgliedern mit unterschiedlichem Potenzial, weil dies automatisch zu einer dem Unternehmen nützlichen Mehrdimensionalität führt.

6. DIE SPANNUNGSFELDER

Ein Blick auf die eigentliche Job Description des Aufsichtsrats verdeutlicht: Es sind die Spannungsfelder, die aufzeigen, womit der Mandatsträger es wirklich zu tun hat. Es gibt dafür verschiedene Methoden aus der Praxis für die Praxis – zur konstruktiven Lösung konkreter Unternehmens- bzw. Managementsituationen. In der Kategorie Aufsichtsratsmanagement hat sich eine Matrix für den systematischen Aufsichtsrats-Check von Qualifikationsmerkmalen (siehe unten) bei der Sanierung börsennotierter Unternehmen (zB *Spütz AG, Bankverein*



Werther AG) bewährt, die zwölf Spannungsfelder definiert. Der jeweilige Titel mag banal und holzschnittartig klingen, aber es ist die Ausschärfung jedes einzelnen Spannungsfelds, die Tiefe in das Suchprofil bringt und das Profil des Kandidaten entsprechend ausleuchtet. Jedes Spannungsfeld braucht deshalb eine terminierte Zieldefinition. Je nach Erfahrung des Verwenders öffnet sich ein mehrdimensionales Ergebnis. In der Anwendung einfach, bietet dieser Ansatz gute Orientierung in Entscheidungsprozessen und hilft, sowohl Kandidaten (nicht nur fachlich) einzuordnen als auch den aktuellen Zustand eines laufenden Boards zu erfassen. Entwicklungen werden so nicht erstickt, sondern Freiräume für maximale Flexibilität und Agilität gelassen. Die Boardaufgaben im Kanban-Ansatz optimal verteilt.

Über die Vergabe von maximal zehn Punkten pro Spannungsfeld plus Extrapunkten für zB andere Mandate, spezielle Branchen- oder Themenkenntnisse wird Vergleichbarkeit horizontal (Bewerber bzw im Board bereits vorhandene Kompetenz) hergestellt. Im direkten Vergleich ist meist die vertikale Prüfung (diverse Persönlichkeits- und Erfahrungsaspekte inklusive Analytik) ausschlaggebend: „Die Extraktion des Wissenskerns, der im Konzentrat jener Kombination aus Können und Schon-mal-Gemachthaben besteht.“⁽⁵⁾ Hierzu wurde eine spezielle Interviewform entwickelt, die Aufschluss darüber gibt, inwieweit der Kandidat abgeklärt mit den Spannungsfeldern umgehen kann und wie er die Herausforderungen des Unternehmens bewertet.

7. AUSBLICK

Die Beschreibung der einzelnen Spannungsfelder und die praktische Anwendung der Matrix erfolgen in Teil II dieses Beitrags in einem der nächsten Hefte von *Aufsichtsrat aktuell*.

Abbildung 1: Die zwölf Spannungsfelder bei der Besetzung des Aufsichtsrats

(5) *Rapp/Grancy, braintomarket/Women's Boardway (Jahreszahl?)*.