

Der Aufsichtsrat als Team?

Universität Frankfurt
Center for Leadership and Behaviour in Organizations
(CLBO)

Dr. Florian Schilling
9. Mai 2017

Das Paradoxon der meisten Aufsichtsgremien

- „Jeder Aufsichtsrat den ich treffe, ist kompetent, ehrlich und erfahren.
Die Tatsache, daß sie als Gruppe versagen, fasziniert mich immer noch.“

Nell Minow, US Aktionärsaktivistin

Wozu wird ein Aufsichtsrat überhaupt benötigt ?

- Schritte der Unternehmensentwicklung
 - Einzelfirma, vom Inhaber geführt
 - Trennung Management und Inhaber
 - Aufteilung der Inhaberfunktion, persönlich bekannte Eigentümer
 - Börsengang, anonyme Eigentümer
- Der Preis für die Nutzung des Kapitalmarktes ist die Anonymisierung der Eigentümerrolle
- Es bedarf eines separaten Gremiums, das die Interessen der Eigentümer gegenüber dem Management vertritt:
- Der Aufsichtsrat

Wie entsteht ein Aufsichtsrat?

- Aufsichtsräte großer Unternehmen (ab 2000 Beschäftigten) sind paritätisch besetzt,
- 20 Mitglieder, je 10 Kapital- und 10 Arbeitnehmervertreter
- KV von den Aktionären und AV von den in Deutschland tätigen Arbeitnehmern gewählt
- Kapitalvertreter meist ehemalige Vorstandsmitglieder des gleichen oder aktive Vorstände anderer großer Unternehmen
- Die Berufung in einen Aufsichtsrat vergleichbar mit der Berufung in einen exklusiven Club
 - man kann sich nicht bewerben,
 - es ist eine Ehre, aufgefordert zu werden,
 - Berufung erfolgt aufgrund von Status und Leistungen in der bisherigen Position

Herausforderungen für Aufsichtsräte

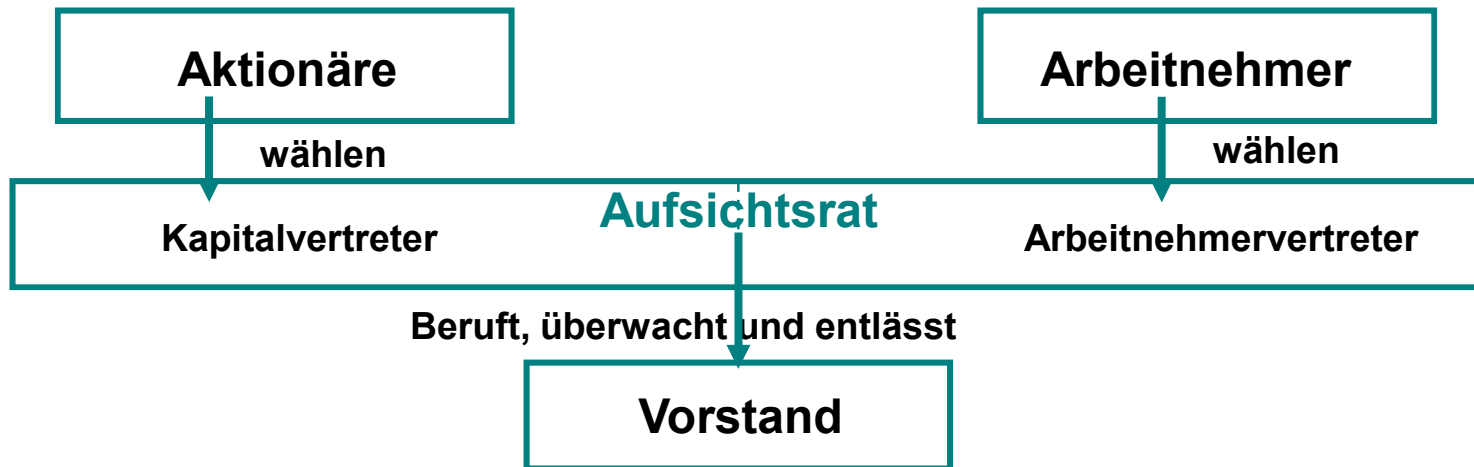
- Mangelndes Geschäftsverständnis
- Zu geringer Zeiteinsatz
- Unklares Rollenverständnis
- Keine angemessene Information
- Formale Atmosphäre, Konsenskultur
- Falsche Zusammensetzung des Aufsichtsrates
- Prozyklisches Handeln

Eigendynamik der Unternehmensaufsicht

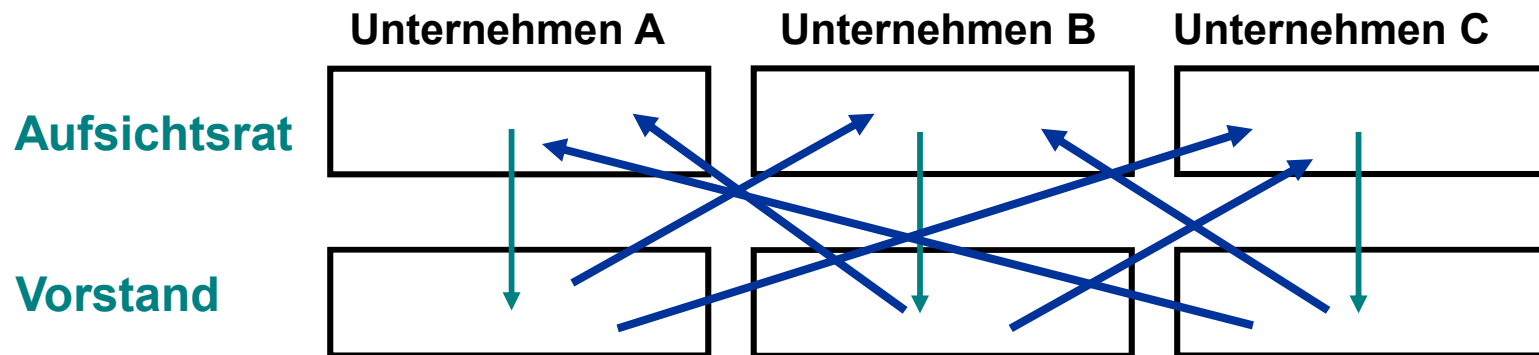
- Das Aktienrecht sieht eine vertikale Einflussnahme vor: die Aktionäre und Arbeitnehmer wählen den Aufsichtsrat, der Aufsichtsrat beruft den Vorstand, der Vorstand führt das Unternehmen in eigener Verantwortung
- Tatsächlich dominiert in großen Unternehmen die horizontale Einflussnahme: Insgesamt ist der Kreis der Kontrolleure und der Kontrollierten weitgehend deckungsgleich
- In Unternehmen mit breit gestreuten Anteilsbesitz ist der Aufsichtsrat de facto frei von externer Kontrolle
- Wenn keine effektive Kontrolle durch ein anderes Organ oder Gremium stattfindet, kann der Aufsichtsrat entweder nur selbst oder mit externer Hilfe die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen.

Wer beeinflusst Aufsichtsrat und Vorstand?

Vertikale Einflussnahme



Horizontale Einflussnahme



BOARD CONSULTANTS INTERNATIONAL

Zwei Denkschulen der Unternehmensaufsicht: Handwerk oder Wissenschaft?

- Insider, d. h. Aufsichtsräte und Vorstände sehen gute Unternehmensaufsicht als Handwerk, für das man sich durch eine langjährige Vorstandstätigkeit qualifiziert.
 - Man benötigt hierzu vor allem die richtigen Persönlichkeiten mit der richtigen Erfahrung
 - Gute Unternehmensaufsicht erkennt man, wenn man sie sieht, sie ist aber von außen nicht messbar.
- Outsider, d. h. Wissenschaftler und Berater suchen nach neuen Erkenntnissen und Perspektiven der Corporate Governance, sie sehen das Thema eher als Wissenschaft,
 - Für sie zeigt sich gute Unternehmensaufsicht an überprüf- und messbaren Kriterien wie Unabhängigkeit, Geschäftsverständnis und Diversität des Aufsichtsgremiums

Unterschiedliche Sichtweisen beider Seiten

- Vorurteile werden von beiden Seiten kultiviert:
- Insider: „Externe haben doch keine Ahnung, wie ein Aufsichtsrat funktioniert, was sie nicht daran hindert, uns ständig mit völlig unrealistischen Forderungen zu behelligen, die die Arbeit eher behindern als fördern“.
- Outsider: „Da sitzt ein Kreis alter, weißer Männer zusammen, die nur ihre Privilegien und Gewohnheiten verteidigen wollen und kein Interesse an effektiver Unternehmensaufsicht haben“.

Fehlende Perspektive des Aufsichtsrates als Team

- Während Insider vor allem auf die individuelle Erfahrung und persönlichen Eigenschaften einzelner Aufsichtsräte abheben sehen Outsider fast ausschließlich die strukturellen und messbaren Faktoren der Unternehmensaufsicht.
- Beide Perspektiven beschreiben notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für gute Corporate Governance
- Es fehlt die Perspektive des Aufsichtsrates als Team, dessen Nutzen sich erst aus der Qualität des Zusammenspiels ergibt
- Aufsichtsräte sind Gruppen außergewöhnlich qualifizierter und erfahrener Einzelkämpfer, die es bis an die Spitze großer Organisationen aufgestiegen sind.
- Nun sind diese gefordert, im Team mit anderen Alphas den Vorstand zu beaufsichtigen

Synergie Potentiale nicht ausgeschöpft

- Man könnte Aufsichtsräte in vieler Hinsicht mit Sinfonieorchestern oder Fußball-Nationalmannschaften vergleichen. Auch hier bedarf es außergewöhnlicher individueller Leistungen, um in einen solchen Kreis berufen zu werden.
- Maßgeblich für den Erfolg ist dann aber nicht mehr nur der individuelle Beitrag, sondern die Leistung, die im Zusammenspiel mit anderen erbracht wird.
- Positive Synergie-Effekte, wonach die Teamleistung größer ist als die Addition der individuellen Leistungen, sind für Aufsichtsräte aber deutlich schwerer zu erzielen.
- Grund hierfür sind Gewohnheiten und Rituale, die die Qualität der Unternehmensaufsicht begrenzen

Dysfunktionale Standardverläufe

- Aufsichtsgremien zeigen eine deutliche Diskrepanz zwischen dem individuellen Potential ihrer Mitglieder und der tatsächlichen Leistungsfähigkeit des Gesamtremiums.
- Der Grund liegt überwiegend in sogenannten "dysfunktionalen Standardverläufen", die regelmäßig die Interaktion der Beteiligten prägen.
- Es wurden im Lauf der letzten Jahre zahlreiche derartige Standardverläufe identifiziert, die die Effektivität der Arbeit von Aufsichtsgremien stark limitieren.
- Vielfältige Recherchen und Analysen haben gezeigt, daß sich diese Verläufe fast zwangsläufig aus dem normalen „intuitiven“ Rollenverhalten der Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder ergeben.
- Die Herausforderung für gute Aufsichtsgremien liegt darin, in entscheidenden Punkten "contra-intuitiv" zu handeln, um dadurch effektiver arbeiten zu können.

Warum erfahren traditionelle Aufsichtsräte von Krisen erst aus der Zeitung?

- Starke Mitglieder, meist Vorstandsvorsitzende großer Aktiengesellschaften
- Vom Aufsichtsrats- oder Vorstandsvorsitzenden aufgefordert, Mitglied des Gremiums zu werden
- Gewohnt an klare Hierarchien mit einer Person an der Spitze
- Keine Kenntnis der inneren Spielregeln und Machtstrukturen im Aufsichtsrat
- Abwartende Haltung: Man verlässt sich auf den Aufsichtsratsvorsitzenden
- „Automatische Struktur“: Aktiver Aufsichtsratsvorsitzender mit passiven Mitgliedern
- Beschränkung auf Zahlen und Fakten
- Große Zurückhaltung, weiche Faktoren oder Gefühle anzusprechen
- Verzögerte Krisenreaktion

Warum leidet der Vorstand am meisten unter einem schwachen Aufsichtsrat?

- Aufsichtsräte haben eine inhärente Neigung zum prozyklischen Handeln:
- Bei langfristig erfolgreicher Unternehmensentwicklung hoher Vertrauensvorschuss für das Management
- Kritische Fragen zunehmend problematisch
- „Die dritte Frage darf man nicht mehr stellen.“
- Unkritischer Aufsichtsrat instabil in der Krise
- Kein eigenes Urteil über die tatsächliche Unternehmenssituation
- Belastung für das Management, wenn es Unterstützung am Nötigsten braucht
- Interesse des Managements an einem fachkundigen, konstruktiv kritischen Aufsichtsrat

Das ideale Aufsichtsgremium

- Starke Mitglieder, interessiert an der Zukunft des Unternehmens
- Fordert das Management bei erfolgreicher Entwicklung
- Unterstützt es in Krisensituationen
- Tauscht es - wenn nötig - aus
- Ein Forum der offenen Diskussion der Unternehmensentwicklung
- Vertritt die langfristigen Interessen der Eigentümer
- Bereitschaft, erhebliche Zeit in das Mandat zu investieren
- Gutes Verständnis der Firmenstrategie
- Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven
- Sparring Partner des Managements

Fazit: Aufsichtsrat als Team?

- Aufsichtsräte sind in besonderem Maße befähigt und gefordert als Team zu agieren
- Sie verfügen meist über überdurchschnittlich qualifizierte und erfahrene Mitglieder
- Das konstruktive Zusammenspiel dieser „Alphatiere“ wird jedoch durch persönliche Unsicherheiten, unklares Rollenverständnis und fehlgeleitete externe Regulierungen enge Grenzen gesetzt
- Es bleibt eine Herausforderung für Aufsichtsgremien, die eigenen Beschränkungen und Defizite zu erkennen, um sie schrittweise überwinden zu können
- Nur dann haben Aufsichtsräte eine Chance, als Team zu agieren