

„Mister Daimler“ Dieter Zetsche als Aufsichtsratsvorsitzender bei Daimler verhindert oder jene des damaligen voestalpine-Chefs Wolfgang Eder als Aufsichtsratspräsident von einem aktiven Aktionär angefochten.

Die aktienrechtliche Cooling-off-Regelung, dass zwischen dem Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat zwei Jahre liegen müssen, entfaltet ihre Wirkung nicht immer. Wenn Aktionäre, die mehr als 25 Prozent der Stimmrechte der Gesellschaft halten, den Wechsel vorschlagen, ist eine Ausnahme möglich. Deshalb wird VW von kritischen und aktiven Aktionären wie auch den Medien immer wieder vorgehalten, dass der ehemalige CFO und Hauptverantwortliche für die nicht rechtzeitige Ad-hoc-Meldung im Zusammenhang mit dem Abgasbetrug samt Auswirkung auf den Aktienkurs bald danach in den Aufsichtsrat, noch dazu als Vorsitzender, wechselte und bis zum heutigen Tag zögerlich bis hinderlich bei der Aufklärung der bekannten Vorkommnisse agiert.

#### 4. DIE DREI VOM AUFSICHTSRAT: EVA, REX UND EFFI

Last, but not least zeichnen einen professionell agierenden Aufsichtsrat auch das regelmäßige **Evaluieren** (EVA) – am besten in Form der Fremdevaluierung –, die Fähigkeit zur **Reflexion** (REX) sowie **Effizienz und Effektivität** (EFFI) seiner Mandatsausübung aus.

Allen Anforderungskriterien ist eines gemeinsam – Zukunft bewirken. Das „Gestern“ dient bestenfalls dem Aufsichtsratsverständnis.

#### Twenty is Plenty

Damit sind die 20 Anforderungen an den Aufsichtsrat der 20er-Jahre aus heutiger Sicht vollzählig – getreu dem britischen Verständnis „Twenty is plenty“:

1. Unabhängigkeit
2. Digitalisierung
3. Kommunikation
4. Personalkompetenz
5. Teamarbeit
6. Netzwerk
7. Gelebte Diversität
8. Werte, Ethos, Compliance
9. Zukunft bewirken
10. Nachhaltigkeit
11. Klimawandel
12. Coach
13. Externe Sichtweise
14. Sparringspartner
15. USP einbringen
16. Stakeholder-Management
17. Das Beste aus zwei Welten: One-Tier- und Two-Tier-System
18. (Kein) Overboarding
19. Evaluierung und Reflexion
20. Effizienz

Rudolf X. Ruter



## Will ich wirklich Beirat oder Aufsichtsrat werden?

Die letzte Visitenkarte mit dem einfachen, aber doch so erstrebenswerten Titel Mitglied des Beirats bzw Aufsichtsrats eines angesehenen Unternehmens ist der Höhepunkt einer jeden beruflichen Karriere. So denken zumindest viele. Das vermeintliche Ansehen und die damit verbundene Ausstrahlung auf einen selbst verknüpft mit der Faszination der obersten Überwachung und Kontrolle eines Unternehmens. Endlich hat man das letzte Wort, die letzte Entscheidungsgewalt und die Ehre, ein Unternehmen in die Zukunft steuern zu dürfen, ohne dabei selbst die lästige operative (Detail-)Arbeit eines Kapitäns wahrnehmen zu müssen.

### 1. ENTSPRECHENDE EIGNUNG

„Wenn das nicht erstrebenswert ist, was dann? Wenn nicht ich, wer dann? Wenn nicht jetzt, wann dann? Wenn nicht hier, in welchem Unternehmen denn dann?“ Diese Fragen stellen sich viele und sehen in sich den idealen und potenziellen Kandidaten für die Berufung in einen Beirat bzw Aufsichtsrat. Dabei wird oft die Weisheit des Sprichworts „Alter schützt vor Torheit nicht“ ignoriert.

Warum wollen so viele erfahrene Topmanager Unternehmen und Organisationen am Ende ihrer operativen Karriere ihr bisher gesammeltes Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen? Haben sie keine anderen (Lebens-)Interessen? Die meisten glauben, dass sie etwas Besonderes sind und daher zusammen mit ihrem über Jahrzehnte aufgebauten Netzwerk wertvolle Beiträge zum unternehmerischen Erfolg beisteuern können – egal in welchem Unter-

Dipl.-Ökonom Rudolf X. Ruter ist Wirtschaftsprüfer sowie Steuer- und Unternehmensberater in Stuttgart/ Deutschland. Der vorliegende Beitrag versammelt Gedanken des Autors aus seinem Buch „Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden“, ESV Verlag, Berlin 2016.

## Dos and Don'ts im Aufsichtsrat

nehmen. Sie wollen dies nicht als selbständiger Berater oder Mitglied eines (Senior-)Beratungsunternehmens praktizieren, sondern als Mitglied eines Aufsichtsgremiums.

Um einen Platz in einem Aufsichtsrat kann und sollte man sich auch nicht bewerben. In ein Aufsichtsgremium wird man nur bei ausreichender fachlicher und persönlicher Qualifikation berufen. Eine Berufung bedeutet aber nicht automatisch eine Bestätigung der entsprechenden Eignung. Eine persönliche Eignung hat man, oder aber nicht. Sie kann nicht herbeigeredet werden. Die Beurteilung zur Eignung trifft man auch nicht selbst, sie wird von fremden Dritten vorgenommen.

### 2. ZENTRALE AUSGANGSFRAGEN

Losgelöst von der eigenen fachlichen Qualifikations- und der persönlichen Kompetenzvoraussetzung ist zu Beginn die zentrale Frage zu stellen: Will ich wirklich Beirat oder Aufsichtsrat werden?

Bei der Beantwortung dieser Ausgangsfrage können die klassischen sechs Motivationsfragen (warum und wo, wann und was, wie und wer) helfen, ehrliche Antworten zu finden, die sich auch mit den bisherigen Fähigkeiten, Erfahrungen und Lebensumständen decken. Eine Reflexion der Antworten mit Lebenspartnern, Freunden und beruflichen Weggefährten zur Reduzierung eventueller Selbsttäuschungen ist empfehlenswert. Nur wer zu sich selbst ehrlich ist, findet den richtigen Weg und wird diesen zügig beschreiten können.

Zudem sollte der Aspekt der eigenen Zufriedenheit beachtet werden. Warum ist man unzufrieden mit dem bisher Erreichten? Braucht es eine weitere Verantwortung als Beirat oder Aufsichtsrat? Warum nicht den Lebensabend zusammen mit dem Lebenspartner und der Familie genießen? Ist das herrliche Golfspiel in frischer Luft und freier Landschaft (ohne Beiräte und Aufsichtsräte) dem Aufenthalt in Konferenzräumen nicht vorzuziehen?

Wollen Sie nun wirklich Beirat oder Aufsichtsrat werden? Dann beantworten Sie sich vorher folgende Kernfragen:

- Warum möchte ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?
- Wo möchte ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?
- Wann möchte ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?
- Was habe ich als Beirat oder Aufsichtsrat zu bieten?
- Wie möchte ich als zukünftiger Beirat oder Aufsichtsrat auftreten?
- Wer wird mich bei meinem Anliegen unterstützen?

#### 2.1. Warum möchte ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?

Was sind meine originären Gründe und Antriebe? Warum will ich meine wohlverdiente dritte Lebenshälfte nicht einfach nur genießen? Passen zukünftige Aufsichtsmandate überhaupt in meine grundsätzliche Karriereend- und Lebensplanung? Will ich nur oder kann ich auch? Ganz im Sinne des deutschen Komikers *Karl Valentin* (1882–1948): „*Kunst kommt von können, nicht von wollen, sonst müsste es ja Wunst heißen.*“ Oft hört man auch: „*Jene, die es können, wollen nicht, und jene, die wollen, können es nicht.*“

Ist es nur ein normaler Wunsch oder eine Vision? „*Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen*“, formulierte es der Psychoanalytiker und Philosoph *Erich Fromm* (1900–1980). Kann ich mich in dieser neuen Rolle der Verantwortung erkennen? Eine motivierende, positiv formulierte Vorstellung des Zustands, was ich erreichen will und wie ich mich in dieser neuen Rolle der Verantwortung erkenne. Mit einer Vision gibt jemand die Richtung an, in die er sich entwickeln möchte. Die Vision drückt aus, wo und wofür man in der Zukunft stehen möchte. Eine Vision umfasst aber mehr als wirtschaftliche und finanzielle Ziele. Zahlreiche Aspekte müssen bedacht und einer Entscheidung zugeführt werden. So entspricht zB die Vergütung als Beirat oder Aufsichtsrat in vielen Fällen bei Weitem nicht den bisher gewohnten Vergütungen und Einkünften. Insbesondere im Verhältnis zum erforderlichen Zeitaufwand sollten deshalb finanzielle Beweggründe nicht ausschlaggebend sein.

Weitere Fragen lauten: Will ich aktiv beraten und überwachen oder geht es mir um Reputation? Geht es um Reputation für mich oder bringe ich Reputation mit ein? Ist der Titel Beirat oder Aufsichtsrat für mich nur eine weitere Trophäe oder der letzte große Verantwortungsbereich, den ich mit all meiner Kraft und meinen Möglichkeiten meistern will?

*Sebastian Hakelmacher* (alias *Eberhard Scheffler*) ist davon überzeugt, dass man Beirat oder Aufsichtsrat nur „*aus Ehrgeiz, Zwang, aus Gewohnheit, durch Erbschaft oder aus Versehen wird*“.

#### 2.2. Wo möchte ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?

Für welche Branche und welche Art von Unternehmen sind meine persönlichen und fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen am besten geeignet? In welchen Unternehmensformen konnte ich bisher die meisten Kenntnisse sammeln?

- Für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen (zB DAX30, MDAX),
- für eher kleine, kapitalmarktorientierte Unternehmen (zB TecDAX, SDAX),
- für große, nichtkapitalmarktorientierte, mittelständische Familienunternehmen,
- für eher kleine, nichtkapitalmarktorientierte, klein- und mittelständische Familienunternehmen,
- für gemeinnützige oder kirchliche Unternehmen und Organisationen,
- für öffentliche Unternehmen des Bundes, der Länder und der Kommunen,
- für Start-ups bzw Jungunternehmen oder traditionsreiche Unternehmen oder
- für national oder international geprägte Unternehmen?

Bei der Entwicklung der persönlichen Aufsichtsratskarriere gilt auch: Wer klein anfängt, kann groß hinaus. Niemand wird ohne Aufsichtsgremienenerfahrung direkt in den Aufsichtsrat eines DAX30-Unternehmens berufen. Warum also nicht in einem ersten Mandat in einem Start-up-Unternehmen Erfahrungen sammeln, um dann in einer großen gemeinnützigen Organisation die erworbenen Fähigkeiten weiter zu perfektionieren?

Sind meine bisherigen Branchenerfahrungen zukunftsfähig und können sie auch für andere von Nutzen sein? Welche Erfahrungen habe ich in Krisen- und Ausnahmesituationen gesammelt? Lähmt mich die aktuelle Corona-Situation oder erkenne ich die zahlreichen Chancen – nicht nur im Digitalisierungsbereich? Kenne ich die branchentypischen Unterschiede in den Anforderungen? In der Banken- und Finanzwelt gelten zB ganz spezifische und erhöhte Kompetenzanforderungen an zukünftige Aufsichtsratsmitglieder als etwa in der Sozialwirtschaft.

Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der Sinn- und Werteorientierung ihrer Unternehmen müssen Beiräte und Aufsichtsräte ihren Mandatsverantwortlichkeiten professionell, unabhängig und selbstbestimmt nachkommen. Kommt ein Gefühl des Unwohlseins in Bezug auf das eigene Urteilsvermögen auf oder stellen sich Zweifel an der eigenen Unabhängigkeit ein, ist der Beirat und Aufsichtsrat gut beraten, sich entwickelnde oder bereits vorhandene Interessen- und Rollenkonflikte deutlich und vor allem schnell sowie umfangreich offenzulegen und allen wesentlichen Stakeholdern transparent zu machen. Gegebenenfalls legt der Beirat oder Aufsichtsrat in letzter Konsequenz sein Mandat nieder – zum Wohl und Interesse des Unternehmens. Unabhängigkeit ist Ethos, nicht Regulatorik. Ein Aufsichtsrat und Beirat muss stets ein Leuchtturm der Verlässlichkeit und Unabhängigkeit eines Unternehmens sein.

Je weniger verschiedene Branchen ein potenzieller Aufsichtsrat kennenlernen durfte und je begrenzter seine Erfahrungen mit unterschiedlichen Unternehmensformen sind, desto eingeschränkter werden auch seine Möglichkeiten für ein zukünftiges Beirats- und Aufsichtsratsmandat sein.

### 2.3. Wann möchte ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?

Wann habe ich wie viel Zeit für diese arbeitsintensive Verantwortung? Wie schnell soll es mit der Übernahme eines Mandats gehen? Steht noch ausreichend Lebens- und Schaffenszeit zur Verfügung?

Oft dauert der Prozess, ein Mandat für einen Beirat oder Aufsichtsrat zu finden, lange. 12 bis 24 Monate sind in diesem Zusammenhang als ein eher kurzer Zeitraum anzusehen. Auch der finale Bewerbungsprozess benötigt seine Zeit; Befragung durch Headhunter, intensive Gespräche mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums, mit dem Präsidial- oder dem Nominierungsausschuss.

Strebt ein potenzieller Aufsichtsrat also möglichst bald nach Auslaufen der operativen Berufskarriere ein Mandat an, sollten schon während der letzten aktiven Berufsjahre entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Eine angedeutete Berufung zum Beirat oder Aufsichtsrat führt nicht immer auch zu einer Mandatierung.

Darüber hinaus ist zu bedenken, dass sich das persönliche Netzwerk nach dem Ausscheiden aus operativen Verantwortlichkeiten in der Regel schnell verkleinert. Viele zwischenmenschliche und geschäftliche Beziehungen sind oft an eine Funktion und/oder Organisation gebunden und lösen sich bei Verlust dieser zügig auf. Demzufolge sollten diese Kontakte und Möglichkeiten während der aktiven Berufszeit intensiv gepflegt und auf zukünftige Fragestellungen hin überprüft werden.

### 2.4. Was habe ich als Beirat oder Aufsichtsrat zu bieten?

Aufgrund der hauptsächlich mittelständischen Strukturen in der deutschen Wirtschaft und den zu großen Teilen begrenzten Erfahrungen in den Bereichen Corporate Governance und Unternehmensaufsicht sind zahlreiche Aufsichtsgremien eher beratende und weniger aktienrechtlich geprägte Gremien mit typischen Defiziten in der Zusammensetzung sowie der effektiven und effizienten Zusammenarbeit. Neue bzw weitere Mitglieder mit komplementären und besonderen Fähigkeiten bzw Sonderqualifikationen werden gesucht. Sogenannte ergänzende und außergewöhnliche Persönlich-

keiten im Hinblick auf Branchen- und Markterfahrung, Alter, Geschlecht, berufliche Herkunft und funktionale Schwerpunkte sind dabei gefragter als Allrounder und Generalisten.

Was sind meine fachlichen Qualifikationen und meine persönlichen Kompetenzen? Wo habe ich mich bisher mit meinen fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten als State of the Art qualifiziert? Was sind meine Unique Selling Points, die mich von der Masse abheben? Welchem Gremium kann meine Expertise einen konkreten Mehrwert bringen? Bin ich noch zu Höchstleistungen fähig?

„Topmanager haben den Gipfel des Erfolgs in der Geschäftswelt erreicht. Sie verkörpern Macht und Selbstbewusstsein. Auch privat erklimmen sie hohe Berge, müssen sich immer beweisen, dass sie die Härtesten, die Mutigsten, die Vitalsten sind. Meister im Gewinnen.“ In einer ARD-Sendung sprachen deutsche Topmanager öffentlich darüber, was sie antreibt und wann sie sich getrieben fühlen. Sie gestehen, dass es an der Spitze eines Unternehmens sehr einsam sein kann, dass die Gestaltungsfreiheit abnimmt, die Erwartungen übermäßig wachsen. Die sonst gegenüber der Öffentlichkeit so distanzierte Managementelite wagt sich vorsichtig aus der sicheren Blase, in der sie sich sonst nur mit Kollegen austauscht.

Analog dem Film „Celebrity – Schön. Reich. Berühmt“ von Woody Allen aus dem Jahr 1998 sind die Mitglieder dieser vermeintlichen Managementelite der Härtesten, Mutigsten, Vitalsten und Erfolgreichsten nach Ansicht des Autors die „celebrities“ unserer Wirtschaft – Personen mit einem außergewöhnlichen gesellschaftlichen Status. Und „celebrities“ wollen unter sich bleiben. Wer kein „celebrity“ ist, wird auch nie einer werden und nie in diesen Kreis berufen. Der Kandidat sollte sich trotz seines besonderen Beitrags und möglichen Mehrwerts darüber im Klaren sein. Lieber im Tal oder im Basiccamp erfolgreich Verantwortung übernehmen als auf dem Weg zum Gipfel scheitern.

### 2.5. Wie möchte ich als zukünftiger Beirat oder Aufsichtsrat auftreten?

Wie sehe ich mich selbst? Wie beurteilen andere meine Persönlichkeit? Bin ich geistig, emotional und finanziell unabhängig? Für welche Sinn- und Werteorientierung stehe ich? Bezeichnen mich auch andere als tugendhaft und ehrbar? Bin ich fleißig und belastbar wie in jungen Jahren? Kenne ich die umfangreichen Anforderungsprofile und Herausforderungen als Beirat oder Aufsichtsrat?

Welche Beiräte oder Aufsichtsräte kenne ich persönlich gut? Sind sie meine Vorbilder? Habe ich ein belastbares Netzwerk? Wie kann ich dieses Netzwerk für meine Interessen begeistern?

Ein potenzieller Aufsichtsrat sollte kein Marketing, keine Werbung, geschweige denn Hard Selling betreiben. Er sollte ausschließlich behutsames Relationship Management betreiben und die persönlichen USPs bzw den eigenen Mehrwert herausarbeiten. Er sollte auch stets als ehrbare Führungskraft mit Charakter und guten Manieren überzeugen.

### 2.6. Wer wird mich bei meinem Anliegen unterstützen?

Verfüge ich über ausreichende Kontakte in der Welt der Aufsichtsgremien? Wer würde mich unterstützen? Tragen sich meine Kontakte und Bekannten mit den gleichen Gedanken wie ich? Sind meine Freunde Wettbewerber oder eignet sich jemand als Mentor in dieser Angelegenheit? Glücklicherweise darf sich schätzen, wer hierfür einen väterlichen Freund bzw Ratgeber an seiner Seite weiß, der stark und mutig ist, um eine etwaige unsichere Eigenevaluation und Selbsteinschätzung schonungslos aufzudecken und zu korrigieren.

So wie ein potenzieller Aufsichtsrat sein bisheriges Netzwerk benötigt, so sollte er bei dessen Nutzung Umsicht walten lassen. Ein passendes Sprichwort lautet: „Verschweige, was du tun willst, so kommt dir niemand dazwischen.“ In der Regel befindet man sich mit dem eigenen Aufsichtsratswunsch in bester und vor allem zahlreicher Gesellschaft. Gerade in diesem Bereich führen Wettbewerb und persönliche Eitelkeiten gelegentlich zu gegenseitigem Schön- und Schlechtreden. Es sollte gut bedacht sein, wen man um Unterstützung bitten möchte.

## 3. FAZIT

Die fachliche Qualifikation ist für eine Mandatsübernahme als Beirat oder Aufsichtsrat Fundament und Grundvoraussetzung. Die persönlichen Kompetenzen und der Charakter entscheiden aber maßgeblich mit, ob ein Aufsichtsratsmitglied einen wertvollen und wertsteigernden Beitrag für ein Unternehmen liefern kann. Insgesamt muss ein neues Beirats- oder Aufsichtsratsmitglied komplementäre und/oder ergänzte Qualifikationen und Kompetenzen mitbringen, damit es mit seinen zukünftigen Aufsichtskollegen auf Augenhöhe diskutieren und entscheiden kann. Moderne Aufsichtsräte und Beiräte kombinieren den kritischen, unabhängigen Blick von außen mit Offenheit, Neugierde und Veränderungswillen bei gleichzeitiger Leidenschaft und Motivation. Moderne Aufsichtsräte und Beiräte haben auch eine positive und gesunde Einstellung und erfüllen ihre Aufgaben und Pflichten mit ganzem Herzen und voller Begeisterung.