

Eine Roadmap für den Aufsichtsrat

Erstellt für: dftm 2011

Peter Ruhwedel
FOM - Hochschule für Oekonomie & Management
Strategisches Management und Organisation



1.

Welche Themen stehen gegenwärtig im Fokus der deutschen Corporate Governance-Diskussion?

2.

Welche Schlussfolgerungen erlauben empirische Befunde über die Tätigkeit von Aufsichtsräten?

3.

Welche Maßnahmen sollten zur Weiterentwicklung der Aufsichtsratstätigkeit ergriffen werden?

Die aktuelle Diskussion fokussiert auf eine Stärkung der Unabhängigkeit, Eignung und Kompetenz von Aufsichtsratsmitgliedern

- Die deutsche Corporate Governance wird durch den **Deutschen Corporate Governance Kodex** geprägt
 - Spezifische bzw. „**kritische**“ **Themenfelder** werden nur dann durch den **Gesetzgeber** aufgegriffen, wenn eine Selbstverpflichtung der Unternehmen unzureichend scheint (z.B. VorstAG)
 - Die **Maßnahmen und Regelungen sind häufig symptombezogen** - grundlegende Eckpfeiler der deutschen Corporate Governance wurden bisher nicht verändert (insbesondere Trennung Aufsichtsrat und Vorstand sowie unternehmerische Mitbestimmung)
 - Durch die **Ausrichtung des Kodex auf das Leitbild einer Publikums-AG** scheinen die Anforderungen kleinerer Unternehmen nicht immer hinreichend berücksichtigt zu werden
 - Die aktuelle Diskussion zur **Weiterentwicklung des Aufsichtsrates** zielt primär auf
 - die „**richtige**“ **Besetzung des Gremiums** sowie
 - die **individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten seiner Mitglieder** (z.B. Einrichtung Audit Committee mit Financial Expert, Diversity, Schulungen)
- ▶ **Der zunehmende Umfang und Detaillierungsgrad dieser Kodex-Regelungen wird inzwischen häufig als Überregulierung empfunden**

Bereits frühere Studien haben einen positiven Entwicklungstrend in der Überwachung durch Aufsichtsräte gezeigt – dennoch verblieb eine große Abhängigkeit vom Vorstand

Kernergebnisse früherer Studien

- **Rollenwandel des Aufsichtsrats** vom Kontrolleur („Ehrenamt Aufsichtsrat“) zum aktiven Beteiligten in den strategischen Managementprozessen gestartet
 - Stärkung der Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und Verschärfung der Haftung (Compliance)
 - Verbesserung der Qualifikation und Arbeitsweise (u.a. verstärkte Ausschussbildung um Arbeitsfähigkeit großer Gremien zu ermöglichen)
- **Verbliebene Herausforderungen:**
 - Wesentliche Aufsichtsratsaufgaben wurden weiterhin dem Vorstand überlassen
 - Deutliche Ausweitung der Informationsbasis des Aufsichtsrats, jedoch weiterhin starke Abhängigkeit vom Vorstand
 - Besetzung des Aufsichtsrats vom Vorstand dominiert; hierbei eher Netzwerkorientierung als eine eignungsorientierte Auswahl
- Befragte sahen **wesentliche Defizite** in Gremiengröße und unternehmerischer Mitbestimmung
- Der von vielen Räten beanspruchten **Rolle eines „aktiven Überwachers“** standen weiterhin zahlreiche **Schwächen der Organisation, Informationsversorgung und Besetzung** gegenüber

In den Folgejahren setzte ein „regulatorisches Feuerwerk“ zur Weiterentwicklung der Corporate Governance ein

Die Ergebnisse einer Befragungsstudie aus dem Jahr 2010 zeigen eine deutliche Weiterentwicklung der Überwachung durch Aufsichtsräte

Auswirkungen der Krise auf die Aufsichtsrats-tätigkeit

- Im Vergleich zu früheren Studien bereits vor der Krise **breites Aufgabenspektrum** und **deutlich aktivere Rolle** der Aufsichtsräte
- Zur Bewältigung der Krise **intensivere Einbindung und Informationsversorgung** erfolgt, jedoch nur geringe Aufgabenausweitung
- Der **Aufsichtsratsvorsitzende** agiert teilweise als „**Doppelspitze**“

Zukünftige Kernthemen des Aufsichtsrats

- **Wachstum/Internationalisierung, Optimierung der Wertschöpfungsstruktur** und **Portfoliomanagement** sind Kernthemen für Unternehmen und Aufsichtsräte
- Aufsichtsräte fordern Einbindung in **geschäftsbezogene Themen**
- **Compliancethemen** sind und bleiben eine wichtige Aufgabe

Anforderungen an den Aufsichtsrat

- **Kompetenzorientierte Besetzung** der Räte (Fähigkeiten, Unabhängigkeit) wird als wichtigste Voraussetzung gesehen
- Zusätzlich **eigenbestimmte Arbeitsweise** des Gremiums sowie eine vom Vorstand **unabhängige Informationsversorgung** erfolgskritisch (**Professionalisierung der Arbeitsweise**)

► Eine kompetenzorientierte Besetzung der Aufsichtsräte und eine eigenbestimmte, vom Vorstand unabhängige Mandatswahrnehmung sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren

In der betriebswirtschaftlichen und juristischen Diskussion hat sich in den letzten Jahren ein Katalog an personen- und managementbezogenen Anforderungen gebildet

Personenbezogene Anforderungen	Managementbezogene Anforderungen		
	Technische Kompetenz	Soziale Kompetenz	Konzeptionelle Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechtliche Mindestanforderungen ▪ Unabhängigkeit (von überwachten Unternehmen und weiteren Interessengruppen) ▪ Eigenverantwortlichkeit (nicht weisungsgebunden) ▪ Verschwiegenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BWL und juristische bzw. aufsichtsrechtliche Kenntnisse (Orga, Personal, Bilanzierung, Gesellschaftsrecht, ...) ▪ Spezialkenntnisse (Technologie, Risikomanagement, Compliance...) ▪ Branchenkenntnisse ▪ Ggf. Erfahrungen aus anderen beruflichen Umfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaktionsfähigkeit ▪ Kooperationsfähigkeit ▪ Interkulturelles Verstehen ▪ Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelles, kreatives und abstraktes Denkvermögen ▪ Informationsverarbeitungspotenzial ▪ Eigen- und Fremdmotivation ▪ Lernfähigkeit

- ▶ ▪ **Das Anforderungsprofil ist für jedes Unternehmen situativ auszugestalten**
- **Für eine konkrete Person sollte darüber hinaus seine Rolle bzw. Aufgabe einfließen**
- **Pluralität von Persönlichkeiten und Kompetenzen kann Überwachungskompetenz des Gremiums fördern**

Die Unternehmensstrategie bestimmt maßgeblich managementbezogene Anforderungen - insbesondere Internationalisierung und Wachstum erfordern Wandel des Kompetenzprofils

Strategietypen (vereinfacht)	Charakteristika	Erforderliche Kompetenzen (Beispiele)
Innovations- und Wachstumsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starker Fokus auf technologische und Produktinnovationen ▪ Portfoliomanagement und gezielte Veräußerung von Beteiligungen ▪ Investitionen in organisches Wachstum und M&A ▪ Internationalisierung und Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte ▪ Hohe Anforderungen an Finanzierung ▪ Mittel- bis langfristige Perspektive ▪ Wachsende Organisationskomplexität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologisches Verständnis, insbesondere für Innovationsprozesse ▪ Internationalität (Kenntnis relevanter Regionen) und kulturelle Offenheit ▪ M&A- und PMI- Erfahrung ▪ Kenntnis organisatorischer Transformationsprozesse / Change Management ▪ Unternehmertum ▪ Strategisches Denken und Verständnis für neue Geschäftsmodelle
Restrukturierungs- / Umstrukturierungsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Starker Fokus auf Kostensenkung und Kapazitätsanpassung ▪ Marktkonsolidierung ▪ Angespannte Finanzierungs- und Liquiditätssituation ▪ Werks- / Betriebsschließungen bzw. -verlagerungen und Mitarbeiterabbau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Change Management und Kommunikationsfähigkeit, insbesondere in Richtung Mitarbeiter (Betriebsrat) ▪ Umsetzungs- und Aktionsorientierung ▪ Urteilsvermögen (80:20) ▪ Durchsetzungsstärke ▪ Finanzierungs- / Banken-Knowhow
Defensivstrategien (Status-quo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherung von Marktanteilen ▪ Kostendegression über Erfahrungskurveneffekte und Produktionseffizienzen ▪ Zurückhaltendes Investitionsverhalten und strenge Kostenkontrolle ▪ Sicherung Abnehmer-/Lieferantenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktionskenntnisse ▪ Controlling / Kostenrechnung ▪ Detaillierte Unternehmenskenntnisse ▪ Administrative Fähigkeiten

Trotz Komplementarität im Gremium hohe Kompetenz jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds anzustreben

Aufsichtsräte sollten ihre Zusammensetzung stärker als bisher an markt- und geschäftsbezogenen Themen ausrichten und ihr eigenes Vorgehen professionalisieren

Assessment

- **Unternehmen**
 - Situation nach der Krise
 - Gegenwärtige Strategie
 - Markt-, Technologie- und Wettbewerbstrends
 - Internationalisierung
 - Management
 - Chancen / Risiken
 - ...
- **Aufsichtsrat**
 - Verhalten in Krise
 - Besetzung, Organisation / Prozesse, Anreizsysteme und Informationsversorgung
 - Zusammenarbeit mit Vorstand
 - Zusammenarbeit im Aufsichtsrat (Diskussions-/“Teamkultur“)
 - ...

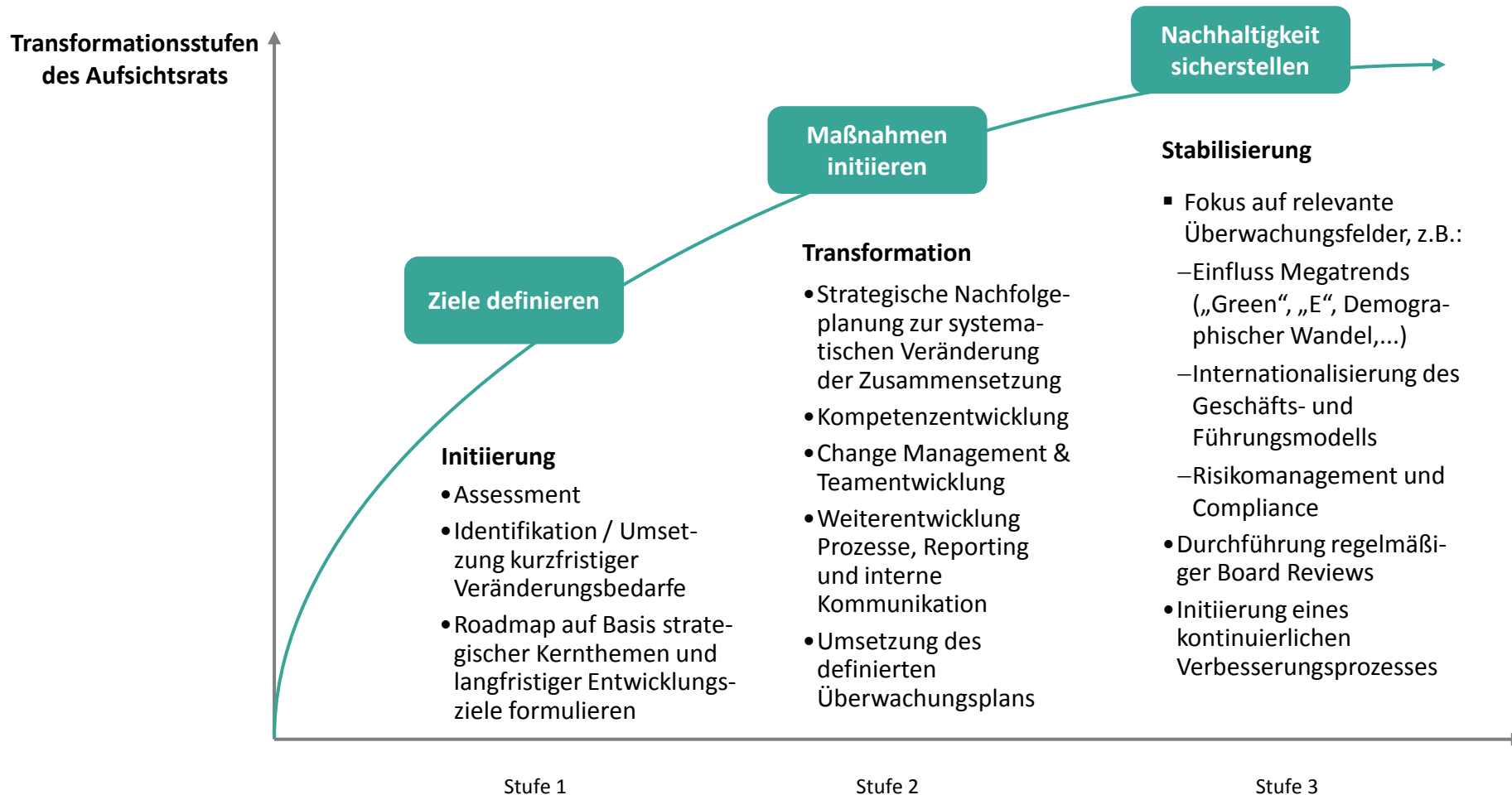
Überwachungsfelder

- Identifikation von **strategischen Kernthemen** des Unternehmens auf Basis des Assessments
- Festlegung der **Überwachungsfelder** und Entwicklung eines konkreten **Überwachungsplans** unter Berücksichtigung der strategischen Kernthemen und weiterer Überwachungsfelder (etwa Jahresabschluss, Compliance,...)
- **Eintakten des Überwachungsplans** in die Aufsichtsratssitzungen
- Delegation von Aufgaben an **Ausschüsse** bzw. einzelne Mitglieder (**Ressortierung**) zur Entscheidungsvorbereitung im Gremium

Board Performance

- Entwicklung eines **Anforderungsprofils** für den Aufsichtsrat unter Berücksichtigung der strategischen Kernthemen
- **Mapping von Anforderungsprofil und Ist-Situation** auf Basis Assessment des Aufsichtsrats
- Entwicklung **Gesamtprogramm** zur Weiterentwicklung des Aufsichtsrats: Besetzung, Organisation, Information, Arbeitsweise, Kultur
- Definition notwendiger **Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Mitglieder**
- Langfristige **Nachfolgeplanung** für einzelne Positionen im Aufsichtsrat auf Basis Anforderungsprofil

Eine systematische Weiterentwicklung des Aufsichtsrats erfordert eine verbindliche Roadmap



**Prof. Dr. Peter Ruhwedel**

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Allgemeine BWL, insbesondere Strategisches
Management und Organisation
Leimkugelstr. 6 | D-45141 Essen

Korrespondenzadresse:

Kaiserswerther Str. 368 | D-47259 Duisburg

office: +49-203-984 20 784

mobil: +49-173-549 88 44

mail: peter@ruhwedel.com

skype: [peter.ruhwedel](https://www.skype.com/people/peter.ruhwedel)

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit