

19. Jahrgang / Februar 2023 / Nr. 1

Aufsichtsrat

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle
und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

aktuell

Das aktuelle Interview

Benedikt Kommenda spricht mit Agatha Kalandra

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat

Prüfungshonorare bei Wechsel des Abschlussprüfers

Request to Pay als neue Bezahlform

Amortisationsrechnung – Eine kritische Analyse

Wer sind die Neuen im Aufsichtsrat? (Teil IV)

Rechtsprechung

Die stillen Reserven der Privatstiftung

FOKUS Kunst & Kreativität (an Board)

„Der kluge Aufsichtsrat hat ein Konzept“

Führung ist Kunst

AufsichtsARTsdg – „Die Not ist noch nicht groß genug“

Büchergold

Literaturrundschau

Klartext: Der kluge Aufsichtsrat hat ein Konzept

Ein verzweigtes Gespräch mit dem Transition- und Aufsichtsratsmanager Alexander Eichner – jenseits des traditionellen Denkens. Über das Warten auf Godot, an der Trennlinie zwischen absurdem und abstraktem Theater mit Industrieschauspielern, Selbstvermarktungsmaschinen sowie eventuell auch Fachleuten.

Berufen fühlen sich viele – gerufen sind wenige, haben Sie mal so schön gesagt ...

... das kommt aus der Kirche: Wer ist ein guter Pfarrer, wer ein weniger guter?

Was macht denn einen guten Pfarrer aus, lieber Herr Eichner – im Aufsichtsrat?

Ein Pfarrer? Im Aufsichtsrat? – Das erinnert mich gleich wieder an die durchaus immer wieder anzutreffende Variante bei Aufsichtsratsbesetzungen mit Provinzlokalgrößen und Dorf-Machiavellis. Da gibt es ja sehr traurige Fälle, wie dieser Bankenfall *Mattersburg* in Österreich, wo das gleiche Schlawinerstück wie bei *Wirecard* inszeniert worden war, nur mit ein paar Nullen weniger, aber im Prinzip die gleichen Ingredienzien: Luftbuchungen, konstruierte Intransparenz usw. Und dann hat man sich mal den Aufsichtsrat näher angeguckt. Da waren dann drin: der lokale Kneipier, der Dachdeckermeister, und der Ex-OB dieser Gemeinde. Das hatte ich ähnlich beim *Bankverein Werther* – da war die Gemeinde versammelt, ua auch der Landwirt, der eigentlich den Sitz schon von seinem Vater geerbt hatte und dessen Hoffnung es war, seinen Sitz an seinen Sohn weiter zu vererben. Auch der lokale Apotheker fehlte nicht, der Klassiker. Das Gremium musste ausgetauscht werden, weil das nicht funktionieren konnte. Die am Ende erfolgreiche Sanierung wäre in dieser Zusammensetzung nicht möglich gewesen. Bei dem Bankenfall in Österreich war das eben auch so. – Jedes Mal, wenn ich solchen Konstellationen begegne, frage ich mich, wie so etwas möglich ist. Dabei braucht man sich nur mal die Profile der Aufsichtsräte anzuschauen, dann ist der Fall klar. Ein prominentes Beispiel war übrigens auch der Aufsichtsrat der *Praktiker AG*.

Da braucht es einen feinen Mann fürs Grobe, der vorbeikommt und aufräumt, stimmt's?

Das funktioniert nicht immer. Sie brauchen für einen erfolgreichen Aufsichtsrat auch andere Teile der Gesamtformel, die mitziehen, wie Gremienkollegen, Aktionäre, Vorstände etc. Es ist ja so: Aufsichtsrat ist kein Ausbildungsberuf, und wie lässt sich feststellen, ob jemand für den Aufsichtsrat einer bestimmten Gesellschaft wirklich geeignet ist. Wie ist es um die Interessenlagen der Gesellschaft oder jene der Aktionäre bestellt? Seit Langem bemüht man sich, das irgendwie geregelt zu bekommen. So hat vor zehn Jahren eine Kommission einen Begriff etabliert – jenen des

„ehrbaren Kaufmanns“. Aber was soll das eigentlich sein? Was ist der ehrbare Kaufmann, wenn das unterliegende Wertesystem nicht überall angenommen und respektiert wird?

Die Idee des ehrbaren Kaufmanns ist doch prima. Parenthese: Auch wenn man die Kauffrau hätte erwähnen dürfen. Der ehrbare Kaufmann denkt ethisch, handelt verantwortungsvoll, verhält sich fair, kommuniziert transparent. Da kann man eigentlich nix gegen haben. Von dem, was er verdient, gibt der ehrbare Kaufmann was ab, denen, die nichts besitzen. Früher waren auch Politiker dabei, oder auch Entdecker, wie Christoph Kolumbus und überhaupt: Geschichtenschreiber. Heute stehen die Geschichten bloß noch im Wirtschaftsteil der Zeitungen – nicht immer ehrbare ...

Seit *Mannesmann* hat sich diesbezüglich viel verändert, weil in diesem Fall zum ersten Mal ein Aufsichtsrat quasi sichtbar geworden ist. Da musste sich was tun, weil es ein paar Herrschaften gegeben hatte, die sich wirklich die Taschen vollgestopft haben. Seither hat sich, wie gesagt, viel getan. Das liegt daran, dass jetzt immer mehr Vorstände oder Aufsichtsräte vor Gericht stehen oder schon im Gefängnis sind. Der Aufsichtsrat musste moderner werden, das konnte so nicht mehr weitergehen. Aber es gibt eben nach wie vor dunkle Flecken, und zwar meistens da, wo Beamte mit im Aufsichtsrat sind oder Leute sich eingekauft haben, die dann ihre Ehefrauen dort reinsetzen, damit die auch ein Trampolin haben: Stichwort VW und ua das Diess-Desaster. Wenn man nämlich den erfolgreichen Teil der jüngeren VW-Geschichte genauer analysiert, lässt sich feststellen, dass die prägende Persönlichkeit der damalige Aufsichtsratsvorsitzende 2002 bis 2015 *Ferdinand Piech* war. Ein Mann, der evident einen Plan, sprich ein Konzept, hatte.

Apropos Desaster: Flughafen Berlin Brandenburg (BER). Wenn man da ein paar Details zu den damaligen Abläufen im Aufsichtsgremium kennt, dann ist schnell klar, dass das natürlich ein Aufsichtsratsproblem gewesen ist, mit Wowereit und all den anderen führenden Politikern, die völlig überfordert gewesen sind. Keine Sachkompetenz im Gremium, nicht mal darüber, wie ein Projektmanagement ordentlich aufgesetzt wird. Beispielsweise entschied das Ampel-Modell darüber, welche Themen auf die Tagesordnung einer Sitzung kamen. So ist



© Kirsten Breustedt

zB ein Gutachten, das den Fertigstellungstermin in Frage stellte, nicht auf die Tagesordnung gekommen, weil es dem öffentlich bekannt gegebenen Termin widersprach und „konsequenterweise“ mit Rot etikettiert wurde. Der Gutachter hat dann das Dokument postalisch an das Gremium geschickt, wiederum „konsequenterweise“ wurde die Annahme verweigert. Ein Beispiel von vielen. Ein Aufsichtsgremium im offensichtlichen Blindflug.

Im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen ist kürzlich eine Studie herausgekommen, die zeigt, dass Deutschland Platz 18 von insgesamt 21 Ländern belegt, wenn es um die internationale Wettbewerbsfähigkeit geht. In Österreich sind die Ergebnisse fast genauso ernüchternd. Und dann sind immer alle ganz verwundert ...

Ich sag mal so: Die Ohrensessel- und Kaffeekränzchenzeiten der Gremien sollten eigentlich vorbei sein. Trotzdem ist es interessant zu sehen, wie oft man dieser Erscheinung noch begegnet. Es ist immer wieder die Frage, wie die Konstellation im Aufsichtsgremium aussieht, gerade bei Mittelständlern, auch bei den Größeren, um besonderen Herausforderungen zu begegnen. Modernisierung ist eines der zentralen Themen einer Unternehmensentwicklung. Das ist nicht unbeachtet geblieben. Es gibt Forschungen darüber, Umfragen, Erhebungen – man weiß in der Theorie über all das schon sehr viel. Die Fragen bleiben bestehen: Welche Qualität hat der Aufsichtsrat? Welche Leute sind dort? Wie kommen die Leute in die Gremien? Und aus welchen Gründen sitzen die da drin? Sind diese Leute geeignet, mit einer solchen Herausforderung umzugehen?

Es gibt doch diese transition-manager-Matrix, die Sie gerne zitieren, wonach es verschiedene Spannungsfelder im Aufsichtsrat gibt.

Genau! Insgesamt unterscheidet man zwölf Spannungsfelder in der Interaktion eines Aufsichtsrats, und allein drei davon hängen mit Qualifikation, Besetzung und Weiterbildung zusammen. Es geht insofern wesentlich um die Qualifikationen der Leute. Es war auch eine Weile mal *en vogue*, sich mit Begriffen wie „gesunder Menschenverstand“ und, wie ich eben sagte, „der ehrbare Kaufmann“ zu behelfen, weil Aufsichtsrat nun mal kein Ausbildungsberuf ist. Entschuldigung, aber das sind so komplexe Vorgänge in diesem Spannungsgeflecht, da kann man nicht einfach sagen, dass der gesunde Menschenverstand ausreicht. Es gibt sogar die These, dass Vorstände durchaus Interesse daran haben, Aufsichtsräte an Bord zu haben, die die Komplexität des Business gerade nicht durchschauen. Da brauchen Sie auf der Seite der Aufsicht schon Personalien auf fachlicher bzw. beruflicher Augenhöhe.

Wie damals vor Einführung der Quote, als manche prophezeiten, man werde bei der paritätischen Besetzung von Aufsichtsräten bewusst auf Rätinnen setzen, die den Mund nicht aufkriegen und die Füße stillhalten – Komparissen sozusagen. Kompetenz sollte ausschlaggebend sein, doch ist genau dieses Kriterium anfällig dafür, im Eigeninteresse ausgelegt zu werden. Dann bringt der Lieblingskandidat ein Spezial-Know-how mit, das die Kandidatin ausgerechnet nicht nachweisen kann ...

Tatsächlich gab es, und das ist auch interessant, vor vielen Jahren eine Erhebung unter Vorständen, aus der hervorging, wie sehr die Realität bzw. entscheidende Details von den Informationen abweichen, die der Vorstand dem Aufsichtsrat gezielt gibt, um über eine Färbung Entscheidungen durchzudrücken. In einem Fall, bei *Praktiker*, habe ich ernsthaft den Versuch einer optischen Täuschung in der Entscheidungsvorlage aufgedeckt.

Nun ist es ja so: Vorstände sind meistens auch Betriebswirte oder Manager, die ehrlich gesagt den rechtsfreien Raum lieben, weil dadurch Neugeschäft generiert werden und man Themen entwickeln kann. Demgegenüber ist der Aufsichtsrat in seiner Funktion der Überwachung dazu da, immer auch die legalen Grenzen auszuloten.

In diesem Zusammenhang hat die EU immer wieder Überlegungen angestellt, man solle eine Weiterbildung einfordern – plus eine Auffrischung alle zwei Jahre, mit der Aufsichtsräte ihre Qualifikation belegen können. Das ist alles durchaus legitim. In Deutschland ist es so, dass schriftlich und rechtlich empfohlen wird, Weiterbildung in eigener Sache zu betreiben. Allerdings muss der Aufsichtsrat dies dann auch entsprechend beim Vorstand einfordern. Es ist eben gerade nicht so, dass es einen Lehrplan gibt.

Bei aller Verantwortung auf Kandidaten-seite – rhetorische Frage: Sollten Unternehmen nicht schon bei der Architektur ihres Boards auf ein geordnetes Prozedere Wert legen?

Wie Sie sagen, das ist eine rhetorische Frage, die selbstverständlich mit „JA!“ beantwortet werden muss. Interessant fand ich das im Fall eines Unternehmens, wo das Mandat ausgeschrieben war und sogar Personalberater dafür ausgesandt wurden. In diesem Fall wurden nur Leute gesucht, deren Profil enthielt, dass sie mindestens drei der größeren Geschäftsfelder des Unternehmens verstehen oder zumindest darüber Bescheid wissen, plus Digitalisierung. Das war das Minimum. Bei den Kandidaten mussten also Qualifikationen nachgewiesen werden – obwohl natürlich auch noch viele andere Aspekte hinzukommen. Das fand ich schon mal einen guten Ansatz.

Die Board-Gesamtperformance von Aufsichtsräten steht doch aus Stakeholder-Perspektive viel mehr unter Beobachtung als noch vor

einigen Jahren. Stichwort: Effizienzprüfung. Als Persönlichkeit mit Ambitionen braucht man heute ein klares Profil – sonst lässt das Mandat lange auf sich warten.

Tatsächlich, ja ... Ich erinnere mich an einen Vortrag, bei dem ein Familienunternehmer erzählte, wie sie dergleichen bei sich im Unternehmen gezielt betrieben, den Aufsichtsrat komplementär zusammensetzen und je nach Entwicklungsphase des Unternehmens die Besetzung nach Kompetenzbedarf zu justieren. Da ist einfach klar, dass Aufsichtsräte oder Beiräte nach einer Weile wieder gehen müssen, wenn die Themenschwerpunkte sich verändern.

Aber auch hier spielen dermaßen viele andere Spannungsfelder zusätzlich mit rein, die Board-Organisation zB und das Konzept. Oder eben auch die Beziehung zum Vorstand – das ist eine ganz, ganz delikate Angelegenheit, weil es da nicht diese Abgrenzung, die Distanz gibt, die gewahrt sein muss. Man darf sich nicht als Obergeschäftsführer gerieren. Man muss schon auch sehen: Das sind normalerweise alles Alphas. Dann das Spannungsgeflecht mit den Aktionären – das ist auch noch mal speziell, besonders dann, wenn jemand über eine Aktionärsgruppe reingewählt wurde, oder weil die das reklamieren, dass man auf den Sitz einen Anspruch hätte. Und dann gilt eben der Spruch: „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing.“

Die etwas inzestuöse Form der Stakeholder-Kommunikation ... Gretchenfrage: Wie hält es der Aufsichtsrat mit der Haftung?

Das Thema Haftung ist durchaus präsent, aber nie wirklich ernst genommen worden. Warum? Weil man sich hinter den eingekauften Beratern, die jede Entscheidung mundgerecht aufbereiten, sicher fühlt. Inzwischen wird Haftung schon immer mehr in Augenschein genommen und verfolgt. Lange Zeit war aber der Aufsichtsrat ein absolut rechtsfreier Raum, in dem man tun und lassen konnte, was man wollte. Man hat ja auch mal überlegt, eine Profession aus der Aufsichtsratsarbeit zu machen. Aber was ist da eigentlich die Profession? Man kann Aufgaben definieren und beschreiben, gut und schön, aber man braucht doch schon auch bestimmte erfahrene Persönlichkeiten an Bord.

Was sollten ein Aufsichtsrat und eine Aufsichtsrätin denn heute unbedingt an den Tisch bringen?

Ein großes und wichtiges Auswahlkriterium ist die Praxiserfahrung in bestimmten Gebieten – einer der überhaupt wichtigsten Aspekte. Dann: Unabhängigkeit. Man muss bedenken, dass es bestimmte Automatismen gibt: Wenn jemand lange Vorstand war, heißt es, dass er dann auch Aufsichtsrat kann. Das ganze Thema Deutschland AG – das Thema mit den ganzen Rücksichtnahmen, Betulichkeiten, persönlichen Abhängigkeiten –, deren ganze Handlungsweise

Kurzbiografie

Dipl.Pol. Dipl.Betriebsw. Alexander Eichner, M.A. ist laut Handelsblatt „Der feine Mann fürs Grobe“. Seine beruflichen Stationen umfassen Bertelsmann, Sony, KPMG & CAIB sowie Eutelis Consult. 1998 gründete Eichner transition-manager. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Restrukturierungen, M&A, Aufsichtsratsmanagement, Beteiligungsbetreuung, Sonder-situationen. Einige Leuchtturmprojekte, die Legende sind: Spütz AG (erste echte feindliche Übernahme Deutschlands), Aluval SA (Shutdown Management französische Schweiz), Metal-corpgroup AG (Lizenzbeschaffungen Bauxit), Bankverein Werther AG (Sanierung und Verkauf) sowie Octavian Gruppe wg. Hotel Adlon (Abwehr feindlicher Übernahme und Verkauf).

ist dem eigentlich unterworfen. Und wenn ich sage, ich setze jemanden von der Deutschland AG da rein, jemanden, der aus diesem Geflecht kommt, womit ich mir dann noch ganz was anderes einkaufe, dann muss ich mich halt fragen, ob ich das haben will oder nicht.

Die Deutsche Corporate Governance Kommission äußert sich nicht gerade häufig zu Skandalen und Affären. Oder haben Sie zu Wirecard aus dieser Richtung ein Statement gehört oder gelesen, das über das Fachzeitschriftenniveau hinausging? Trotzdem ist die Kommission bis heute Anstifter für gute Unternehmensführung ...

Der kluge Aufsichtsrat ist eigentlich das, was gewünscht ist. Früher war das Aufsichtsrats-thema eher ein juristisches. Das hat sich aber mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex verändert – mehr hin zu betriebswirtschaftlichen Aspekten, bei denen es zentral um die Weiterentwicklung eines Unternehmens geht und darum, dieses zu beleuchten. Insofern braucht man nun mal auch andere Typen im Aufsichtsrat – weniger den Juristen als den Wirtschafts-wissenschaftler oder den Praktiker, der aus der Wirtschaft kommt.

Was sind denn nun aus Ihrer Sicht die Kernkompetenzen und idealen Persönlichkeiten für den Aufsichtsrat der Zukunft?

Da möchte ich eines vorwegschicken: Die Aufsichtsräte sind schon besser geworden. Zumindest in Deutschland hat sich das bereits verändert, weil im Laufe der Zeit die Anforderungen gestiegen sind und eine neue Generation heranwächst, die andere Vorbildungen mitbringt. Da gibt es durchaus eine jüngere Generation, die sich engagiert einbringt und das auch wirklich gut machen will, die entsprechende Einsatzbereitschaft zeigt und das Thema ernst nimmt. Diese positive Entwicklung ist da, aber es gibt auch immer noch diese blinden Flecken. Zum Beispiel bei Banken oder überall dort, wo Staatsdiener oder Mitarbeitervertreter mit drinsitzen. Da wird es dann manchmal schwierig. Besser wäre der erfahrene Wirtschaftsmanager, kein Industrieschauspieler. Von denen allerdings – und das ist auffällig – finden Sie recht viele in den Aufsichtsräten.

Industrieschauspieler? Woran erkennen Sie so einen?

Ich will jetzt nicht disseln [lacht]. Wenn Sie Erfahrung haben, kriegen sie das ziemlich

schnell mit. Allein am Auftreten, an der Wortwahl, am Sprech – man merkt das einfach. Bei den ganzen Firmen, wo häufig solche Alphatiere auftauchen, die natürlich alle eine Megaerfolgs-story zu erzählen haben, da müsste diese Firma, wo die im Aufsichtsrat sind, doch förmlich abgehen, wie 'ne Rakete. Tut sie aber nicht. Da frage ich mich doch, warum nicht? Das ist doch interessant, oder? Was sind die Antworten darauf? Die kann man sich ausrechnen: Weil die Personen, die da sitzen, eigentlich ganz andere, wichtigere Sachen zu tun haben und ehrlich gesagt auch nur dort sitzen, weil sie noch Vorstand in einem anderen Unternehmen oder eben nur Blender sind. „So what?“ Auf diese Weise kommt keine Bewegung rein, keine Aktion. Da steht auch kein Konzept dahinter. Leider wird dann eine Sitzung eher zum Rhetoriker-Treffen.

Das Konzept ist die Seilschaft?

Das ist zu kurz gesprungen, eher ein typisches Zeichen der Deutschland AG übrigens. Die Aussage „... naja, der ist ja da und da“ kommt immer wieder. „Der ist in dem und dem Netzwerk, der kennt den und den, den holen wir dann da rein, das ist dann doch wieder gut für das Renommee der Firma.“

Da gibt es vielleicht andere Leute, die viel besser geeignet wären, die aber nun mal nicht Vorstand eines DAX-Unternehmens sind oder eben nicht in 'zig Aufsichtsräten sitzen und sich die Sachen gegenseitig zuschieben oder eben keine Selbstvermarktungsmaschinen sind. Ein seriöses, fundiertes Konzept für einen Aufsichtsrat braucht schon mehr Substanz als eine Seilschaft. Der Glaube an die Seilschaft ist übrigens weit verbreitet.

Okay, Götterdämmerung. – Was ist Ihre Lösung?

Ideal wäre der unabhängige, erfahrene Manager, der Mann aus der Wirtschaft. Das ist, glaube ich, das Thema. Sie sind doch der Chef, die Aufsicht des Unternehmens, der Arm der Aktionäre. Sie müssen schauen, dass sich das Unternehmen positiv weiterentwickelt. Schauen Sie, das Problem taucht doch dauernd auf. Wir haben vorhin über den Flughafen BER gesprochen. Da saßen lauter tolle Menschen im Aufsichtsrat. – Warum funktionierte das nicht? Dann bei VW, ich meine das ganze Desaster mit dem Ex-Vorstand. Den haben die Aufsichtsräte ausgewählt, das ist ein Ungetüm an Aufsichtsrat – ein unkoordinierter Leviathan. Nach Piechs Ausscheiden evident ohne Führung. Das muss man sich mal anschauen, wer da sitzt. Sitzen da überhaupt Fachleute drin? Allerdings auch Leute, die ihr eigenes Süppchen bei VW kochen. Also, wie kann das passieren?

Jene, die zB bei Wirecard reinkamen, waren auf Schmusekurs mit dem Vorstand und dem Hauptanteilseigner und hatten jedes korrektive Momentum verloren. Oder auch Bayer, dieses

ganze Desaster mit der Klage in Amerika. Es war doch nicht so, dass da nicht Stimmen gewesen wären, die schon vorher gesagt hätten: „Mensch, ob das mal gut ist, jetzt, so 'ne Aktion?“ Oder jüngst mit ThyssenKrupp, wo Sie auch hinschauen und feststellen, dass da einzelne Figuren im Aufsichtsrat sitzen, die als Treiber die Zügel in der Hand haben, aber ihrer eigenen, ganz persönlichen Agenda folgen. Praktiker AG ebenfalls – eine Ansammlung von Inkompetenz – Ich muss ehrlich sagen, so eine geballte Inkompetenz wie ich sie bei Praktiker vorgefunden habe, das hatte ich bis dahin noch nicht gesehen.

Das Mandat haben Sie damals niedergelegt.

Und zwar ziemlich schnell, weil die Sache für mich umgehend klar war – um das zu erkennen, musste man kein Genie sein. Ich habe auch demjenigen, der als Investor angefragt war und gesagt hatte, „Ich möchte aber erstmal den Eichner im Aufsichtsrat sitzen haben“, mitgeteilt: „Ich würde da nicht reininvestieren“. Es war völlig irre, was da abging. Der Investor hat das dann auch nicht gemacht, zurecht, denn kurze Zeit danach war das Unternehmen (unnötigerweise) insolvent.

Den Niedergang zu verhindern, wäre tatsächlich machbar gewesen, aber da muss man sich wirklich auskennen und wissen, was man tut. Die Auswahl eines passenden Strategieausschusses zB wäre eine unumgängliche Maßnahme gewesen. Ich hatte diese Maßnahme beantragt, weil das der Weg war, wie man bei Praktiker tatsächlich aus der unglücklichen Konstellation mit Roland Berger rausgekommen wäre. Doch dann gab es eine riesige Diskussion um diesen Strategieausschuss. Nach langer Diskussion wurde dem tatsächlich zugestimmt, allerdings mit der Spitzengruppe der Inkompetenz des Gremiums. Daraufhin habe ich niedergelegt. Der Aufsichtsratsvorsitzende war ein inkompetenter „Hans-Dampf-in-allen-Gassen“, der im Aufsichtsrat saß, weil ihn einer der Geldgeber unbedingt da drin haben wollte. Aber wenn man sich mal das Profil von dem anschaut, den er da reingesetzt hatte, dann war klar: Der kann das nicht. Ein Mann, der in 40 Gremien gleichzeitig vertreten war – lächerlich. Der konnte gar nicht mit dem Thema umgehen, war mit der Aufgabe völlig überlastet, setzte zum Einstieg bereits gleich eklatante Klopper ...

Wie konnte so ein Mann das Board entern?

Das Zustandekommen dieser Personalie war über ein Telefonat, nicht über einen geordneten Vorgang gelaufen. Normalerweise gibt es einen Personalausschuss, der sich damit beschäftigt. Da gibt es Systeme dafür. Ich habe gesagt, dass ich die Entscheidungsvorlage sehen möchte – die gab es natürlich nicht. Der Aufsichtsrat war inkompetent, aber an zwei, drei Sitzen auch noch von Beratern mit erheblichen Eigeninter-

essen besetzt. Ich rede nicht von den Arbeitnehmervertretern. Arbeitnehmervertreter müssen natürlich auch sein, aber diese Leute waren ja auch überfordert mit diesem Sanierungsfall. In einem Fall war von englischen Financial Engineers eine Finanzierungsstruktur vorgelegt worden, die dick wie ein Karl-May-Buch daherkam, noch dazu in englischer Sprache. Die sollte man über das Wochenende schnell gelesen haben. Und dann gab es da diese Arbeitnehmervertreterin, die zu Recht gesagt hat, dass sie doch gar kein Englisch könne. *Praktiker* ist ein Horrorbeispiel für das, was passiert, wenn die falschen Leute im Board sitzen.

Da gab es doch auch diese Strategie „20 % auf alles, außer Tiernahrung“. Ich habe den Ex-Vorstand besucht und darüber gesprochen, wie das alles gelaufen ist. Und dann hatte er erzählt: „Sie haben völlig recht, dass das nicht gut war für das Unternehmen, das war ursprünglich auch bloß als einmalige Marketingaktion geplant. Wir wollten das eigentlich nicht mehr machen, denn eines war klar, das Ding geht mittelfristig in die Hose.“ Dann hat der Aufsichtsrat dem Vorstand gesagt, dass die das wieder machen sollen, weil die Umsätze mit dieser Aktion gestiegen waren und das für den Kurs gut war. Der Vorstand hat gemacht, was der Aufsichtsrat gesagt hat. Was genauso ein Unding ist. Aber er hat eben auch riskiert, dass wenn er sich dagegenstellt, der Aufsichtsrat ihm kündigt. Da sieht man, solche Fehlleistungen finden sich nicht nur bei kleineren Unternehmen ...

Aber nochmal, man sieht das eben öfter auch in größeren Unternehmen. Beispiel: *Deutsche Bank*. Der Ruf der *Deutschen Bank* ist katastrophal. In Amerika wird sie als Kriminellenveranstaltung gesehen. Und da fragt man sich, wie es gehen kann, die Marke so zu verwahrlosen anstatt zu bewahren. Auf den Unternehmenswert muss die Aufsicht wirklich achten. Allerdings haben die Vertreter im Gremium dann angefangen, selbst zu lavieren. So wurde eine Rochade organisiert, bei der sie jemanden aus ihrem Kreis in den Vorstand hievt. Der Aufsichtsrat sozusagen als Ersatzbank für die Vorstände – Freestyle à la „Das machen wir jetzt so ...“. Das ist einfach unverantwortlich und weit weg von dem, was zu einer ordentlichen Aufsichtsrats-Performance gehört. Fairerweise muss an dieser Stelle aber auch darauf hingewiesen werden, dass der *Deutschen Bank* offensichtlich der wirtschaftliche Turnaround gelungen ist. Der Aufsichtsrat ist eben schon dafür zuständig, dass sich das Unternehmen systematisch weiterentwickelt. Deshalb kann man dem Aufsichtsrat hier nur gratulieren.

Selbst- und Fremdwahrnehmung liegen eben manchmal auch bei Aufsichtsräten weit auseinander ...

Zweifelloso! Die Nähe zu Wahrnehmungsstörungen und Realitätsverlust ist in diesem

Feld oft gefährlich nah. Es gab eine Umfrage zu genau diesem Thema unter Aufsichtsräten, die sagen sollten, was sie tun, um sich strategisch aufzustellen, und für wie kompetent sie sich halten. Und da haben 8,2 % von 70 Befragten gesagt, sie würden sich überfordert fühlen. Was aber wirklich schlimm ist: Über 90 % sind der Meinung, dass sie strategisch voll kompetent sind. Das passt jetzt wieder zum Selbstdarsteller, zum Industrieschauspieler: eine gnadenlose Selbstüberschätzung.

Start-ups haben Mitgesellschafter, Anteilseigner, die gerne von ihrem Mitspracherecht Gebrauch machen, um ihre Interessen durchzusetzen. Glauben Sie, dass es trotzdem eine Chance sein kann, in jungen Unternehmen ein „Board from scratch“ aufzubauen und so gleich von Anbeginn dafür zu sorgen, dass die Dinge anders laufen?

Als ich mich selbständig gemacht habe, 1998, da war ich für einen Mandanten von mir, eine VC Gesellschaft, in den verschiedensten Start-up-Aufsichtsräten. Da habe ich eines gelernt: In einem Start-up, vor allem damals im neuen Markt, haben Sie mit jungen Menschen zu tun, die voller Tatendrang einfach losgerannt sind.

Demgegenüber hatten wir im Aufsichtsrat teilweise sehr erfahrene Leute. Da musste ich feststellen: Sie erreichen die jungen Leute nicht. Die glauben das alles gar nicht, was Sie denen erzählen, und an Ihrer Erfahrung sind die auch nicht wirklich interessiert. Deshalb: Erfahrung ist das Wichtigste, aber Sie brauchen bei den Rezipienten, die schließlich Nutznießer dieses Erfahrungswissens sein sollen, eben auch jemanden, der sich wirklich damit auseinandersetzt und bereit ist anzunehmen, was einem da gesagt wird. Und das war eigentlich nie der Fall.

Ich habe damals noch ein paar von diesen verunglückten Start-ups im Auftrag verkaufen können, aber was ich gesehen habe: Viele Unternehmen sind damals pleitegegangen, in völliger Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten und auch der völligen Fehleinschätzung über das vorhandene Wissen. Von Start-ups würde ich die Finger lassen. Ich persönlich tue mir das nicht mehr an. Da können Sie kaum etwas verändern. Wo Sie etwas verändern können, ist bei gestandenen Unternehmen. Da gibt es genauso Fehlentwicklungen, aber es gibt Strukturen, und diese können Sie verändern.

Glauben Sie, dass sich auch in Familienunternehmen mehr bewegen lässt?

In Familienunternehmen haben wir es mit gewachsenen Strukturen zu tun, eine eigene Welt. Ich behaupte, nicht meine. Vor Jahren habe ich ein Interview gelesen, mit einem, der ein Family Office geleitet hat und dann für die Familie den Dackel Gassi geführt hat. – Was ist denn das für 'ne Nummer? Das ist ein Familienunternehmen. Noch mal: Man darf nicht alle

über einen Kamm scheren, aber in der Tendenz ticken Familienunternehmen schon anders, sehr eigen und besonders, sie haben eine eigene DNA. Ich weiß einfach, dass mir dafür die Geduld fehlt. Da bin ich zu sehr Klartextsprecher, weil das einfach in meinem Job, den ich mache, sehr wichtig ist: Klar sprechen, keine Luftschlösser aufbauen, sehr klar die Analyse fahren und auf das Wesentliche runterbrechen. Mir fehlt einfach die Geduld im Umgang mit Familienmitgliedern, wo dann eine Malerin ihre Tochter mitbringt, die eine der drei Teilerben ist, die dann noch ihre Schwester mit reinbringt, die in der Konsequenz noch ihren Sohn mit reinbringt, der im ersten Semester Jus studiert – also ganz ehrlich da fehlt mir die Lust.

Wer die Wahrheit sagt, braucht ein schnelles Pferd, hat mal ein kluger Kopf gesagt. Trotzdem (oder vielleicht gerade darum) sind Sie weit gekommen, mit Ihrem Klartextsprechen.

Das ist auch mein Markenzeichen geworden. Das Banalisieren des Problems oder der akuten Lage auf das Wesentliche. Mit dem Seziermesser zu analysieren und daraus aber auch Lösungen zu erarbeiten, um zeigen zu können, wie man eine Herausforderung, ein Problem angeht. Das Interessante ist, dass in der 25-jährigen Geschichte von *transition-manager* einige Unternehmen tatsächlich aus dem Aufsichtsratsvorsitz heraus saniert bzw neu ausgerichtet werden konnten. Und damit weiß ich für mich, wie der Lateiner sagt: „*Quod erat demonstrandum*.“ Zumindest in diesem Thema [lacht] weiß ich, wovon ich spreche.

Ich sage immer, der Aufsichtsrat ist die DNA des Unternehmens ... Man hat doch einen freieren Blick auf die Vorgänge im Unternehmen ...

Ich halte den Aufsichtsrat für das wichtigste Gremium überhaupt. Wer den Aufsichtsrat innehat, wer dieses Gremium besetzt, hat das entscheidende Tool in der Hand. Der Vorstand kommt dann dazu. Das sind Söldner, die Sie sich dazu holen. Da kann es auch durchaus sein, dass der Aufsichtsrat sagt, wir holen jemanden in einer bestimmten Phase, einen bestimmten Typus an Vorstand, der aber dann, wenn die Situation sich verändert, wieder abgelöst werden muss. Der Aufsichtsrat ist eben verantwortlich, für die Weiterentwicklung des Unternehmens zu sorgen. Und genau das ist es ja, was oft nicht richtiggemacht wird – und damit sind wir wieder bei den Stichworten Kaffeekränzchen und Ohrensessel als gewohnter Modus in deutschen Aufsichtsräten.

Und bei den Stichworten Weiterbildung und Digitalisierung ...

An der eigenen Weiterbildung muss man wirklich arbeiten, um zu verstehen, was Unternehmen machen. Das alles hört sich ein bisschen so wie die Quadratur des Kreises an, ist es aber nicht. Es gibt genügend vernünfti-

ge, kluge, lebenserfahrene Manager:innen, das sage ich jetzt ganz bewusst, nicht nur Männer, sondern auch Frauen, die da durchaus ihre Expertise einbringen können. Interessant war, dass es zB bei *Wirecard* kurzfristig eine Bankerin im Aufsichtsrat gab, der es genauso wie mir bei *Praktiker* erging, weil da lauter Leute mit ihren eigenen Interessenlagen und Verbindungen saßen. Sie hat dann am Ende aber auch nur eine normale Niederlegung gemacht.

Tina Kleingarn ...

Genau. Sie konnte sich aber nicht durchsetzen. Das habe ich übrigens auch gemacht, eine „normale“ Niederlegung. Als ich das gelesen hatte, dachte ich, das hätte ich vielleicht damals auch anders machen können. Ich hätte meine Mandatsniederlegung durchaus ausführlicher begründen sollen.

Die Vertragslaufzeiten von Vorständen werden tendenziell kürzer. Manchmal ist Erstarrung bei den Playern zu beobachten, wenn sich der Vertrag seinem Ende zuneigt – man möchte nichts riskieren, was die Verlängerung aufs Spiel setzen könnte. In Familienunternehmen ist der Trend inzwischen fast andersherum. Da werden CEO-Verträge im Sinne von längeren Gestaltungsspielräumen angepasst. Wie sind Ihre Beobachtungen?

Die Generation, die heute Mitte 20 ist und aufwärts, hat eine andere Vorstellung, wie sie ihr Leben gestalten will. Die fragen sich: „*Will ich mein ganzes Leben hier verbringen? Will ich nicht auch mal was ganz anderes machen? Habe ich nicht ganz andere Pläne?*“ Und mit den Abfindungssummen, die teilweise gezahlt werden, ist das dann ja auch möglich. Da habe ich einfach den Verdacht, dass es für den ein oder anderen ein ganz ureigenes Businessmodell ist, den Vertrag aufs Spiel zu setzen. Da gibt es ein paar Job-Hopper. Wenn man sich anschaut, wie kurz die teilweise bei einem Unternehmen waren ... Teilweise werden solche Kandidaten richtig gehypt. Aber wenn man sich das mal genauer ansieht und die Kernfrage stellt: Was hat der eigentlich genau erreicht in der kurzen Zeit? Wann hat er angefangen, und was war konkret das Ergebnis? – Dann werden Sie auf erstaunliche Sachen kommen.

Frei nach William Shakespeare (Der Kaufmann in Venedig): „Nicht alles, was glänzt, ist Gold.“ Trotzdem geht es doch auch um den potenziellen Gesichtsverlust. Wer würde sich hinterher schon den Ausweis ausstellen wollen, eine Niete zu sein?

Aber dann ist es doch der Job des Aufsichtsrats, das entsprechend zu hinterfragen und zu analysieren. Bei PWC war ich mal bei einer Runde von Großkunden eingeladen, Bereich Familienunternehmen. Jeder der anwesenden Berater sollte sich vorstellen. Da habe ich gesagt, dass ich beobachtet habe, dass, wenn was schief-

läuft mit dem Vorstand, sich der Beirat häufig distanziert. Die Frage, die keiner stellt: „Wie kommt einer eigentlich an den Vorstandsjob? Wie ist der ‚jetzige Flop‘ denn dahin gekommen? Hey, das warst doch du!“ – Die Verantwortung liegt im Aufsichtsgremium. Danach war ich die *persona non grata*. Tja, aber Klartext sprechen, ist halt Klartext sprechen.

Am Ende will es keiner gewesen sein.

Das erinnert mich an die Tierpsychologie. Da gibt es diese Geschichte der Schimpansendame *Sheila*. *Sheila* hatte irgendwie Mist gebaut, Kacka gemacht im Forschungsraum, oder so was. Sie wurde dann von den Tierpsychologen gefragt, wer das wohl gewesen ist. Dann haben sie die Mimik ausgelesen und festgestellt: *Sheila* lügt. *Sheila* hat natürlich nicht gesagt, dass sie es war und stattdessen mit dem Finger auf eine Forscherin gezeigt. Selbst bei Primaten ist das ein normaler Reflex. Bei Bewerbern ist sowas nachvollziehbar: Natürlich verkauft sich jeder so positiv wie möglich, aber letztlich steht der Aufsichtsrat in der Verantwortung, hinter die Kulissen zu schauen.

Wie schaffen Sie es als Vorsitzender, Mehrheiten hinter sich zu versammeln, wenn Sie sehen, dass jemand nicht geeignet ist und es für das Unternehmen besser wäre, diese Person würde ihren Sitz räumen?

Nehmen wir eine Situation, wie ich sie beim Bankverein *Werther* hatte: eine Besetzung im Aufsichtsrat aus ehrenwerten Bürgern des „*Museumsdorfs*“ (Zitat eines Aktionärs) – der Landwirt, der Lehrer etc. An das Meeting kann ich mich noch genau erinnern. Ich habe das im Aufsichtsrat ganz offen angesprochen und erklärt, dass die Bank für eine konstruktive Sanierung andere Mitglieder im Gremium brauche, die mit Fachwissen und adäquaten Netzwerken helfen könnten. Dann haben die Betroffenen gesagt: „Ja, da muss ich mal drüber nachdenken.“ Am Ende waren sie tatsächlich einsichtig. Allerdings hatte ich parallel natürlich die Großaktionäre ins Boot geholt.

Übrigens auch in meinem allerersten Mandat, als ich mich 1998 stellvertretend gemacht hatte: Da war ich im Bereich einer Holding aktiv, die Electronic- und Media-Beteiligungen hatte. Im Aufsichtsrat saßen Leute aus der Pharmazie und ähnlich entfernten Branchen. Denen habe ich das auch so erklärt: „Ich habe hier jemanden von *Bertelsmann*, *Topmanager*, der würde den Aufsichtsrat verstärken können.“ Ich habe das einfach sachlich erklärt. Es ist nur eine Frage der Logik, der Vernunft. Natürlich hätten sich die Leute weigern können – die Konsequenz wäre gewesen, dass sie in der nächsten Hauptversammlung nicht mehr gewählt werden. Bei sowas brauchen Sie die Aktionäre hinter sich.

Ich möchte noch einmal auf die Qualifikation und die Besetzungsfrage zurückkommen.

Der Governance Kodex gibt dahingehend Empfehlungen – harte Regularien bzw Auflagen gibt es nicht.

Nein, die gibt es nicht. Deswegen haben sich die Beteiligten der Kommission 2012 auf den Begriff des ehrbaren Kaufmanns zurückgezogen. Und jetzt sagt man sich, schauen wir uns doch mal die Leute an, *Middelhoff* zB, und noch so ein paar Gestalten. Wie kann das denn passieren? Antwort: Da hat der Aufsichtsrat versagt.

Aufsichtsrat – Beruf oder Berufung?

Die Aufsichtsrats Tätigkeit ist multikausal, also kein Sachbearbeiterjob. Solche Zusammenhänge können Sie nie monokausal begründen. Das geht jetzt auch in Richtung Frauenquote. Wir können kein Raster machen und nach Alter, Größe, Nationalität, Glauben, sexueller Orientierung einteilen. Genauso wenig können Sie es nach der Professionalität fassen. Das funktioniert nicht. Außer es wäre tatsächlich eine Ausbildungsgeschichte, dass man sagt, das ist ein Zusatzstudium. Da gibt es inzwischen auch verschiedene Anbieter – so ein Zeugnis kostet dann allerdings rund 10.000 €. Wesentlich günstiger und qualitativ hochwertig ist auch das Fernstudium an der EFH.

Ich glaube, dass die genderadäquate Aufsichtsratsbesetzung eine gesellschaftspolitische Herausforderung ist. Aufsichtsratssitze sollten keine Währung sein, genauso wenig wie Ministerposten übrigens. Vor ein paar Jahren habe ich gelesen, dass über 500 Frauen insgesamt 160 Mandate bei den S-DAX und weiteren Indizes besetzt hätten. Und jetzt ist die Frage: Egal was die Gründe gewesen sein mögen, warum die da reingekommen sind, es wäre schön, wenn ihre Mandatierung dem Unternehmen tatsächlich weitergeholfen hätte. Ich bin nicht gegen Frauen im Aufsichtsrat, aber ich sage einfach: Die Kompetenz muss ausschlaggebend sein – in Verbindung mit dem Thema Erfahrung. Das sollte der Maßstab sein.

Es ist ja bekannt, dass 75 % aller Unternehmenszusammenschlüsse nicht funktionieren. Dementsprechend sind das Aufgaben, für die man fähige Leute braucht, die wissen, wovon der Vorstand überhaupt spricht. Spätestens bei diesem Thema trennt sich in einem Gremium die Spreu vom Weizen. Um solche Challenges austarieren zu können, müssen Sie schon wirklich Erfahrung und Know-how haben.

Jeder Aufsichtsrat tut meines Erachtens gut daran, dass er komplementär besetzt ist – wenn es gut läuft. Deswegen hängt viel davon ab, dass man einen vernünftigen Vorsitz hat, der das Ganze auch als Team begreift – ein ganz entscheidender Faktor. Deswegen sage ich, dass der Aufsichtsrat ein Konzept braucht. Man braucht einen Vorsitzenden, der ein Konzept, einen Plan hat und sich dann sehr genau anschaut, wer noch mit an Bord ist. Wie kann man die Kolleg:innen

am besten einbinden? Wer kann welchen Beitrag leisten und daraus analysieren, was für ein Know-how bringen wir an den Tisch und welche Kompetenz jetzt eher nicht, um auf dieser Basis dann von extern bei Bedarf Know-how zuzukaufen.

Manche sagen, der Status sei nicht ganz unerheblich, um berufen zu werden. Wie stark wird auf Titel geschaut?

Es gibt eine Studie darüber, wie wichtig ein Dokortitel ist. Das Ergebnis besagt, dass knapp 58 % der DAX-Vorstandsvorsitzenden und 38 % der übrigen Vorstandsmitglieder promoviert wurden. Interessanterweise ist es so, dass im Aufsichtsrat über 62 % promovierte Leute sitzen. Also scheint das dann doch auch ein Kriterium zu sein.

Diese Leute haben ein bisschen länger am Schreibtisch verbracht und etwas weniger Praxiserfahrung vorzuweisen. Wollen Sie darauf hinaus?

Sie haben natürlich besser verdienen können und konnten sich somit besser verkaufen. Ich habe drei Studienabschlüsse in zehn Semestern gemacht und hatte keine Zeit für Promotion, aber meines Wissens kommt es darauf nicht an. Sie brauchen einfach Leute, die Ahnung vom Business haben, die wissen, wie ein Unternehmen funktioniert und in welchem Geschäft das Unternehmen sich bewegt. Sie brauchen Leute, die eine bestimmte Art haben, in so einer Situation mit Krisen umzugehen. Und dann gibt es noch dieses Spannungsfeld – die Beziehung Vorstand und Aufsichtsrat. Diese ganz spezielle Verbindung. Da darf man auch mal diplomatisch sein, sich zurücknehmen und sollte nicht unbedingt einer sein, der die großen Interviews gibt, weil das einfach nicht der Job ist. Da gibt es ein paar goldene Regeln, an die man sich halten darf. Lebenserfahrung und Erfahrung im Business – beides ist einfach unbezahlbar.

Was gibt es denn für goldene Regeln?

Genau diese Rollenabgrenzung zu machen. Eine zweite Regel ist das Thema der Verschwiegenheit, eine dritte jene der Unabhängigkeit, zumindest einer gewissen Unabhängigkeit. Sie können durchaus die Interessen eines Aktionärs vertreten, der Sie da reingeht hat, eines Investors.

Was Sie da aufzählen, gehört zu den Basisqualifikationen eines jeden Aufsichtsrats. Ich meinte eher: Welche Regeln darf ich beachten, wenn es um das finale Gespräch geht, das zu einer Mandatierung führen soll? Auf welche Details achten Sie als Aufsichtsratsvorsitzender bei solchen Gesprächen?

Es geht darum, dass ein Aufsichtsrat ein Innenorgan ist, und darum, als kontrollierender Aufsichtsrat wahrgenommen zu werden, der ansonsten eben in den Medien reduziert, aber möglichst souverän präsentiert. In der Hauptversammlung ist der Vorsitzende des Aufsichtsrats

zugleich der Leiter der Versammlung, wenn er aber etwas zum Unternehmen sagen möchte, das nichts mit der rein formalen Abwicklung zu tun hat, muss er eigentlich die Zustimmung des Vorstands einholen.

Der Aufsichtsrat ist ein Innenorgan. Das Verständnis dafür muss vorhanden sein. Aufgaben der Geschäftsführung können nicht auf den Aufsichtsrat übertragen werden, und der Aufsichtsrat hat das dann auch nicht zu übernehmen – so nach dem Motto: „*Ich bin der bessere Vorstand, und ich zeig dir jetzt mal, wo die Harke hängt.*“ Das kann man machen, das muss dann aber in einer bestimmten Art und Weise passieren, so wie beim Bankverein Werther, wo wir permanent Vorschläge eingesammelt und Kontakte eingespielt haben, die der Vorstand dann angenommen hat. Natürlich hat der wiederum auch nicht alles gemacht, aber er hatte zumindest die Möglichkeit, alle Geschäftsansätze zu verfolgen. In einem Geschäftsjahr hat der Aufsichtsrat mehr Umsatz generiert als der Vorstand.

Das andere Thema, eine wichtige Sache, ist das jenes der Informationsversorgung. Der Vorstand muss mich mit ausreichend Informationen versorgen, alles andere interessiert mich nicht – so einfach geht es nicht. Informationsversorgung müssen beide betreiben – beide aktiv: der Vorstand, aber auch der Aufsichtsrat, Letzterer durchaus auch extern.

In welchem Umfang würden Sie dazu raten, sich proaktiv Informationen zu beschaffen?

Sie können das unternehmensintern organisieren und sich einen Spezialisten suchen, der bestimmte Sachverhalte nochmal explizit erklärt. Man kann das auch alles schön offiziell machen, man muss nicht durch die Hallen gehen und sich die Leute schnappen. Das Thema der Informationsversorgung, der Beschaffung, kann man auf andere Art und Weise betreiben, indem man auch selbst mal über das Netzwerk der Firma in das Unternehmen eintaucht. Oder man spricht explizit Leute und Kunden an. Man darf die benötigten Informationen durchaus auch beim Vorstand einfordern und sollte sich nicht wie beim Kaffeekränzchen einfach nur hinsetzen.

Wie stellen Sie einen potenziellen Keks-in-den-Tee-Tunker auf die Probe?

Wenn da jemand aus irgendwelchen Gründen über Proporzbesetzung einen Sitz bekommen soll oder zwischendrin mal ein Sitz frei wird, muss der Vorstand jemanden bei Gericht vorschlagen. Dann kann man da im Aufsichtsrat nochmal was dazu sagen und muss eben klarmachen, dass die Aufsichtsratsmitglieder persönlich handeln, also eigenverantwortlich, und dass sie eigentlich nur ihrem Gewissen verpflichtet sind. Das ist eine weitere goldene Regel.

Das Gespräch führte Mag. Clarissa-Diana de Grancy.