

Heiner Thorborg

## "Die Alten sitzen noch im Klub"

Von [Dietmar Student](#)

Headhunter Heiner Thorborg im Gespräch mit manager magazin über die Suche nach professionellen Aufsichtsräten.

**mm:** Herr Thorborg, wie findet man den idealen Aufsichtsrat?

**Thorborg:** Früher lief das über Family & Friends. Einer aus dem Aufsichtsrat hatte einen guten Freund, der wiederum einen kannte - und der bekam dann den Posten. Heute funktioniert diese Methode nicht mehr. Weil die Aufsichtsratsvorsitzenden oft in einem senioren Alter sind, in dem sie die aktuelle Managementgeneration nicht mehr gut genug kennen. Die Alten sitzen noch im Klub, aber die Musik spielt draußen. In den USA ist das längst erkannt worden.



Headhunter Heiner Thorborg: "Amerikaner prüfen die Kandidaten auf Herz und Nieren, sogar die akademischen Titel"

**mm:** Was läuft dort besser?

**Thorborg:** Dort werden Aufsichtsratsmandate fast nur noch über Personalberatungen abgewickelt. Die Amerikaner prüfen die Kandidaten auf Herz und Nieren, sogar die akademischen Titel. Diese Welle wird, wie so viele andere zuvor, auch zu uns herüberschwappen.

**mm:** Wann kommt sie an?

**Thorborg:** Es geht langsamer, als wir gedacht haben. Ich schätze, dass ein Drittel aller Aufsichtsratsmandate bei Dax-Gesellschaften mittlerweile extern besetzt wird. Gesucht werden vor allem weibliche AR-Mitglieder. Die sind ja schon auf der Managementebene rar. Auch ausländische Shareholder deutscher Firmen, die hier den Markt nicht kennen, wenden sich an uns. Für deutsche Firmen wiederum suchen wir ausländische Räte, etwa in Frankreich oder den USA. Dort hat der hiesige ARV oft keinen Überblick.

**mm:** Sind Aufsichtsräte knapp?

**Thorborg:** Ja. Deswegen müssen wir ja über die Grenze, um die Besten zu bekommen. Allerdings macht die deutsche Mitbestimmung im Aufsichtsrat es für viele Ausländer nicht besonders attraktiv, weil dadurch die Unternehmenskontrolle doch arg verkrustet ist und die einzelnen Aufseher selbst zu wenig beeinflussen können. Hinzu kommt die Sprachbarriere; die Simultanübersetzung ist da nur eine Krücke. Bei jüngeren Vorständen gibt es ein großes Interesse daran, Posten in anderen Unternehmen zu übernehmen. Dort kann man auch für das eigene Unternehmen etwas lernen. Die Praxis sieht indes so aus, dass der Chef und vielleicht noch sein Finanzvorstand die AR-Mandate wahrnehmen, der versierte Produktionsvorstand oder Vertriebsmanager aber nicht.

**mm:** Warum nicht?

**Thorborg:** Es gibt eine gewisse Hemmschwelle bei den potenziellen Kandidaten. Die glauben, dass solche Jobs dem Chef vorbehalten sind, weil mit ihnen Prestige verbunden ist. Und dann gab es diese Nachfrage nach einfachen Vorstandsmitgliedern bislang gar nicht in nennenswertem Maße, weil unsere Aufsichtsräte lieber im eigenen Saft geschmort haben.