

Deutsche Aufsichtsräte müssen internationaler werden!



Heiner Thorborg, seit 1989 selbstständiger Personalberater mit Büros in Frankfurt und Zürich

Die DAX-Konzerne erwirtschaften über drei Viertel ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands, 54 % ihrer Aktien liegen in ausländischen Depots – doch nicht einmal ein Drittel der Aufsichtsräte im DAX stammt aus dem Ausland. Dieser Mangel an Diversity ist schädlich, denn er sendet Handelspartnern, Investoren und Mitarbeitern die falschen Signale. Wenn neue Technologien Geschäftsmodelle in rasantem Tempo verändern, wird zudem ein global geschulter Blick auf die Strategie erfolgsentscheidend. Der Tellerrand, über den es dabei zu blicken gilt, liegt heute aber nicht mehr in Salzgitter oder Stuttgart, sondern in Schanghai oder Singapur.

I. Es fehlt die internationale Besetzung

Was ist von einem Koch zu halten, der zwar in der Großmarkthalle einkauft, sich dort aber nicht bei den Händlern erkundigt, was es Neues und Frisches im Angebot gibt? Was von einem Architekten, der zwar hohe Design-Ansprüche hat, sich aber nicht vor Ort mit der Lokalität beschäftigt, in der ein künftiger Bau stehen soll? Was von einem Lehramtsstudenten, der gerne sein Wissen an den Mann bringen will, sich aber nicht mit Kindern auseinandersetzen mag? Vermutlich dasselbe wie von einem Konzern, der seine Waren und Dienstleistungen international anbietet, sein Managementteam aber sortenrein aus der eigenen Kultur rekrutiert.

DAX-Konzerne erwirtschaften 77 % ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands, 54 % ihrer Aktien liegen in ausländischen Depots. Doch auf der Kapitalseite haben 69 % der Aufsichtsräte einen deutschen Pass, 1 % hat eine doppelte Staatsbürgerschaft. Nicht einmal ein Drittel der Kontrollreure im DAX stammt also aus dem Ausland. Betrachtet man das gesamte Gremium inklusive der Arbeitgeberseite, rutscht der Ausländeranteil gar auf unter 20 %, da Mitarbeiter-Beiräte nur höchst selten nicht aus

Deutschland stammen. Inzwischen ist sogar der Frauenanteil in den Aufsichtsräten mit 31 % höher als der Anteil der Ausländer. Das ergab eine Analyse der Beratungsgesellschaft EY aus dem vergangenen Jahr.

Wir Deutsche sind im Wettrennen um die Exportweltmeisterschaft immer auf den vordersten Rängen mit dabei, geht es jedoch darum, uns auf Entscheider-Ebene mit den Ein- und Ansichten der Nationen und Regionen zu beschäftigen, mit denen wir Geschäfte machen, werden wir plötzlich ganz schüchtern und kochen lieber im eigenen Saft. Denn rechnet man aus den 30 % Nicht-Deutschen in den Aufsichtsräten der Kapitalseite die Österreicher und Schweizer heraus, steht es um die kulturelle und regionale Vielfalt in den Gremien noch viel schlechter. Beispiel USA: 19 % der Aktien der DAX-Unternehmen sind im Besitz nordamerikanischer Investoren, aber nur 6 % der Aufsichtsratsmitglieder dieser Konzerne haben einen US-amerikanischen Pass.

Übrigens sind auch die Vorstandsgremien der deutschen Top-Konzerne laut EY nur mäßig international besetzt: Der Ausländeranteil lag zur Jahresmitte des vergangenen Jahres bei 33 % und damit nur unwesentlich höher als in den Aufsichtsräten.

INHALT

- I. Es fehlt die internationale Besetzung
- II. Falsches Signal an Investoren
- III. Diversity als Erfolgsfaktor?
- IV. Auf die Köpfe kommt es an
- V. Die Schweiz als Modell
- VI. Zweisprachigkeit als Standard
- VII. Fazit

Keywords

Digitalisierung; Diversity; Globalisierung; Internationale Expansion

II. Falsches Signal an Investoren

Diese Praxis ist nicht besonders intelligent. Die Globalisierung schreitet voran, die Digitalisierung macht die Welt immer vernetzter, alles gerät in Fluss, nur die Führungsgremien bestehen weiterhin aus den üblichen Verdächtigen. Mehr Diversity in den deutschen Unternehmen ist daher nötig, nicht nur aus Respekt vor unseren Geschäftspartnern in aller Welt, sondern aus schierem Überlebensinstinkt. Viele DAX-Konzerne sind im operativen Geschäft international aufgestellt und hochgradig abhängig von internationalen Lieferketten und Vertriebsmärkten. Investoren aus

aller Welt haben ein hohes Interesse daran, sich in Deutschland mit ihrem Geld zu engagieren und besitzen bereits mehr als die Hälfte der Aktien im DAX. Ihre Unterrepräsentation sendet ein seltsames Signal, das sich im Klartext ungefähr so anhört: Euer Kapital nehmen wir gerne, nicht aber eure Erfahrung und euren Rat. Es ist vermutlich nur eine Frage der Zeit, bis sich Investor-Aktivistinnen lautstark mit diesem Missstand auseinandersetzen werden.

III. Diversity als Erfolgsfaktor?

Geschichte wiederholt sich: Vor 20 Jahren wurde die Forderung nach mehr unabhängigen Aufsichtsräten laut, vor zehn Jahren begann die Frage nach dem weiblichen Beitrag, nun fehlen uns die Räte mit der internationalen Perspektive – die Argumente für die Erneuerung sind jedoch immer die gleichen. Verschiedene Hintergründe und Perspektiven sorgen für neue Impulse im Kontrollorgan, genauso wie andere Herangehensweisen und Managementmethoden. Wo neue Technologien Geschäftsmodelle schneller verändern als so manch ein Rat Digitalisierung tippen kann, kann ein international versierter Blick auf die Strategie nicht schaden. Der Tellerrand, über den es zu blicken gilt, liegt heute nämlich nicht mehr in Salzgitter oder Stuttgart, sondern in Schanghai oder Singapur. Es sollte selbstverständlich sein, dass ein Unternehmen mit wesentlichem Umsatzanteil in China einen Chinesen im Beirat hat und eines mit massivem Engagement in ASEAN eine Person aus Malaysia oder Singapur. Die Diskussion von Investitionsentscheidungen beispielsweise wird nämlich sehr unterschiedlich verlaufen, je nachdem ob in einem Beirat nur deutschsprachige Mitglieder sitzen oder auch Amerikaner und Asiaten.

Diversity ist also mehr als eine ethisch wünschenswerte Komponente im Management. Sie ist ein in vielen

Studien und Analysen bewiesener Erfolgsfaktor. Leider einer, der gerne vernachlässigt wird – genau wie einst die Frage nach den unabhängigen Räten und die nach dem Frauenanteil. So wie es damals hieß „das können wir auch alleine“ und „wir brauchen keine Frauen“, heißt es heute: „wir haben doch Expats vor Ort“ oder „das Chinesengeschäft läuft auch so“. Doch Achtung: Intelligente Organisationen haben verstanden, welche Vorteile Diversity liefert und agieren entsprechend. Das Thema zu ignorieren, heißt Chancen zu vergeben.

Natürlich ist ein Aufsichtsrat mit möglichst vielen Ausländern für sich alleine noch kein Erfolgsgarant. Das zeigt das Beispiel der Deutschen Bank, die laut der Personalberatung Russell Reynolds im vergangenen Jahr den „besten“, weil buntesten Aufsichtsrat hatte. Gleichzeitig litt das Geldhaus jedoch an Problemen und Skandalen aller Art, der Kurs dümpelte Mitte 2017 um die 13 Euro – ein Wert, den sie dieses Jahr schon wieder mühelos unterboten hat.

IV. Auf die Köpfe kommt es an

Was für die Ebene der Organisation gilt, stimmt auch für das Individuum: Der ausländische Pass alleine ist selbstverständlich noch kein Eignungstest zum Aufsichtsrat. Es kommt insgesamt auf die bisher absolvierte Karriere eines Kontrolleurs an und vorhandene Mandate, Erfahrungen und Fähigkeiten. Gebraucht werden Köpfe wie beispielsweise Hong Chow, die heute nach Stationen bei Deloitte, Schering und Bayer als General Manager von Shanghai Roche Pharmaceuticals in China tätig ist – und im Aufsichtsrat von Beiersdorf sitzt. Übrigens mit einem deutschen Pass. Der Nivea-Konzern kann übrigens auf einen stolzen Ausländeranteil von 50 % im obersten Kontrollgremium verweisen, ähnlich wie Allianz, Deutsche Börse, Fresenius Medical Care und Henkel. Vor diesem Hintergrund

lässt sich durchaus die These verfechten, dass ein internationaler Beirat für eine erfolgreiche Expansionspolitik förderlich ist.

V. Die Schweiz als Modell

Wie das geht, zeigt die Schweiz. Das kleine Land mit nur 8,3 Millionen Einwohnern ist die Heimat von überdurchschnittlich vielen Weltunternehmen. Nicht nur von den Banken UBS oder Crédit Suisse, sondern auch von so unterschiedlichen Konzernen wie Nestlé, Roche, Novartis oder Zurich. Derzeit sind 45 % der Top-Führungskräfte in der Schweiz Ausländer. Mit dem Deutschen Mark Schneider als CEO und dem Belgier Paul Bulcke als Präsident ist beispielsweise der Traditionskonzern Nestlé fest in der Hand ausländischer Führungskräfte, bei Novartis regiert nach dem Abgang von CEO Joe Jimenez ein deutsch-amerikanisches Duo: Unter Verwaltungsratspräsident Jörg Reinhardt kümmert sich jetzt Vas Narasimhan aus den USA um das Tagesgeschäft.

Die Schweiz tut nämlich nicht nur weltoffen und mehrsprachig, sie ist es auch und landet prompt im Global Competitiveness Report 2017-18 des World Economic Forum auf dem ersten Platz – genau wie auch schon in den Jahren zuvor. Auch die knapp 80.000 Dollar an Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Eidgenossenschaft können sich sehen lassen. Ein Wohlstand, der – mal abgesehen von guter Milch und erstklassiger Bergsicht – weitgehend ohne heimische Rohstoffe erarbeitet worden ist. Intelligentes und vor allem global orientiertes Wirtschaften ist eben Trumpf zwischen Radolfzell und Genf.

Wohl wahr, ursprünglich ist die Schweizer Offenheit für Ausländer aus der Not geboren, gab es doch in dem kleinen Land nicht genug Top-talente. Also holte man sie sich eben aus dem Ausland. Wesentlich für den Erfolg dieser Internationalisierungsstrategie ist der Pragmatismus der Schweizer und dass Deutschkenntnis-

se in einem Schweizer Konzern nicht zwingend nötig sind. Die Schweiz ist von Haus aus dreisprachig und Englisch kann dort auch fast jeder.

VI. Zweisprachigkeit als Standard

Zweisprachigkeit – Deutsch und Englisch – sollte daher in unseren Aufsichtsgremien ebenfalls zum Normalfall werden, gerne auch mit der Unterstützung von Dolmetschern. Denn generell gilt: Englisch ist die Lingua franca der Geschäftswelt und nicht Deutsch. Würde diese Zweisprachigkeit konsequent betrieben, würden nämlich viele ausländische

Topmanager gerne in deutschen Aufsichtsgremien dienen. Wir sind ein wachstumsstarkes, attraktives Land, dem der britische Economist gerade die Titelschichte „Cool Germany“ widmete. Einer Studie der GfK zusammen mit dem Politikberatungsunternehmen Simon Anholt zufolge hat Deutschland inzwischen weltweit den besten Ruf – und verdrängte damit die USA von Platz eins der attraktiven Standorte. Ein Grund dafür: Der Trump-Effekt des Neo-Nationalismus in Washington und die anti-globale Haltung „America First“. Deutschland hebt sich davon positiv ab, was das international denkende Publikum sehr wohl zu schätzen weiß.

VII. Fazit

Vor dem Hintergrund eines drohenden Handelskriegs und der „Schotten-dicht“-Mentalität in Washington haben wir in Deutschland exzellente Chancen, uns noch stärker als weitsichtige, handelsorientierte, kooperative Wirtschaftsnation zu positionieren, die gerne und offen mit anderen kommuniziert und zusammenarbeitet. Wahrhaft internationale Führungs- und Aufsichtsgremien wären da ein deutlich wahrnehmbares Zeichen.

Modul 5: Spezialseminare

Seminar



Pflichten der Aufsichtsräte in Bezug auf Compliance im Unternehmen

Wie muss und kann der Aufsichtsrat die Compliance und das Compliance Management überwachen?

Das Seminar richtet sich primär an die aktiven Aufsichtsräte von Kapitalgesellschaften. Vorkenntnisse zu Compliance sind nicht erforderlich. Die Schulung eignet sich ebenfalls bestens für Personen, die einen Posten als Aufsichtsrat künftig anstreben.

Termine und Orte

- ▲ **09.07.2018** || München
- ▲ **05.11.2018** || Münster

jeweils von 09:00 bis 17:00 Uhr

Einfach online anmelden:
www.ca-seminare.de

AWA Tagungszentrum München
Seidlstraße 8 || DE-80335 München

AWA Tagungszentrum Münster
Königsstraße 46 || DE-48143 Münster

Veranstalter

▲ COMPLIANCE ACADEMY GmbH
Königsstraße 46, D-48143 Münster

Tel: +49 (0) 251 - 832 75 76
Fax: +49 (0) 251 - 832 75 64
Mail: info@ca-seminare.de