

»AR1365786

Außenseiter im Aufsichtsrat

Heiner Thorborg

Kritiker fordern schon lange eine Beschränkung der Dienstzeit im Aufsichtsrat auf zwölf Jahre, dazu eine Altersgrenze, Generationenvielfalt und Diversity bei den Geschlechtern, Kompetenzen und Nationalitäten. Die Kontrolleure sollen jünger werden, weiblicher und vor allem unabhängiger.

Und dann kommt Daimler und ersetzt Manfred Bischoff (78), der das Kontrollgremium des Konzerns seit 14 Jahren führt, nicht mit einem Erneuerer, sondern mit dem BMW-Urgestein Bernd Pischetsrieder (73). Clemens Börsig (72) sitzt derzeit seit 14 Jahren auf seinem Posten. Zum Zeitpunkt seiner Ernennung war er Aufsichtsratsvorsitzender der mit Daimler seit Jahrzehnten in verschiedener Form verbundenen Deutschen Bank. Die Chance auf einen Generationswechsel im Aufsichtsrat sei damit vertan, sagen die Kritiker – und das in einer Branche, in der alle Zeichen auf Veränderung stehen.

Als Bischoff Pischetsrieders Wahl verteidigte, war die Verdrossenheit unübersehbar: Traten früher die CEOs von Daimler, Deutsche Bank oder Allianz auf, lauschte die Menge ergriffen. Heute hagelt es harte Fragen. So mussten es die Chefs schlucken, dass ihre Vergütung transparent gemacht wurde, dann sollten sie mehr Frauen in ihren Reihen dulden und nun kommen auch noch aktivistische Aktionäre und fordern bessere Renditen.

Dabei haben die Herren schon Probleme genug. Corona-Krise. Start-ups. Tesla ist an der Börse mehr wert als alle deutschen Autokonzerne zusammen genommen. Eine Generation X will nur arbeiten, wenn der Job auch Spaß macht. Dazu Skandale von Lügendiesel bei VW bis Bilanzbetrug bei Wirecard.

Manche setzen in diesem Klima auf Aufsichtsräte mit Signalwirkung. So berief die Deutsche Bank Ex-Außenminister Sigmar Gabriel ins Kontrollgremium und Siemens-Chef Joe Kaeser bot sogar der Klimaaktivistin Luisa Neubauer einen Posten an. Die Hoffnung in beiden Fällen: Neue Gesichter aus branchenfremden Feldern sollen die gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmen verbessern.

Klimaschutz und Glaubwürdigkeit zählen in der Bevölkerung heute in der Tat zu den brennendsten Fragen. Und nicht nur dort. Larry Fink, der mäch-

tigste Mann der globalen Finanzindustrie, setzt beispielsweise Nachhaltigkeit ganz oben auf die To-do-Liste für die Wirtschaft. Sein Unternehmen BlackRock verwaltet neun Billionen Dollar an Anlegergeldern – Deutschlands Wirtschaftsleistung lag 2019 bei 3,86 Billionen Dollar – und Fink insistiert: „Kein Thema hat höhere Priorität“.

In vielen Unternehmen agieren viele Vorstände jedoch in einer exklusiven Umgebung, die mit dem Alltag der Arbeitnehmer und Kunden nicht viel gemein hat. Wer es heute schafft, jenseits der Konferenzräume in Davos mit der Realität in Kontakt zu treten, wird Erfolg haben. Die Aufsichtsräte für Andersdenkende zu öffnen, ist ein Mittel dazu.

Ohne seriöse Qualifikation für dieses Amt wird es jedoch nicht gehen. Eminente Wirtschaftsführer verweisen zu Recht darauf, dass die Aufgaben in einem DAX-Kontrollgremium „anspruchsvoll und haftungsbewehrt“ sind. Sorgen doch nicht zuletzt auch die Aktivisten für zunehmend kritische Betrachtung.

Sie nutzen den Einfluss in den Gremien ihrer Zielunternehmen als strategischen Hebel. So gelingt es ihnen, trotz überschaubarer Minderheitsbeteiligung radikalen Wandel bei der Performance durchzusetzen. Der typische deutsche Manager reagiert entsetzt, doch die Beratungsgesellschaft Alix, die regelmäßig einen „Aufsichtsrat-Radar“ erstellt, glaubt, dass die Eindringlinge „durch das Einbringen von Know-how und neuer Außenperspektiven“ einen durchaus „positiven Effekt auf die Effizienz und Produktivität der Gremien“ haben.

So nehmen aktivistische Eigentümer laut Alix beispielsweise Einfluss auf die Auswahl neuer Aufsichtsratsmitglieder. Durch einen „professionelleren Prozess sowie ein breites Netzwerk von Industrieexperten“ liege der Reifegrad aktivistisch geprägter Aufsichtsräte bei 75% – im Vergleich zu 60% bei nicht aktivistisch geprägten.

In anderen Worten: Aktivisten forcieren divers besetzte Aufsichtsgremien. Viele deutsche Konzerne – und nicht nur die im DAX – wären gut beraten, schon bevor die Aktivisten kommen, den Aufsichtsrat besser und schlagkräftiger aufzustellen. Namhafte, qualifizierte Außenseiter zu berufen, ist ein erster Schritt auf dem Weg zu diesem Ziel. ■



Heiner Thorborg ist seit 1989 als selbstständiger Personalberater mit Sitz in Frankfurt/M. und Zürich tätig. Seitdem berät er deutsche und internationale Konzerne und Familiengesellschaften bei der Besetzung oberster Führungspositionen. 2007 gründete er die Initiative Generation CEO.