



# Audit Committee Quarterly

I / 2021

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee  
Institute e.V.**

Gefördert durch



»A DESK IS A DANGEROUS PLACE  
FROM WHICH TO VIEW THE WORLD«

John le Carré

**Aufsichtsratsagenda 2021**

**Audit Committee Institute e.V. (ACI)**  
THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040  
E-Mail [aci@kpmg.de](mailto:aci@kpmg.de) [www.audit-committee-institute.de](http://www.audit-committee-institute.de)

**Heiner Thorborg:**  
Der Aufsichtsrat der Zukunft

# Der Aufsichtsrat der Zukunft

Autor: **Heiner Thorborg**

Foto: marqs/photocase.de

Viele Aufsichtsräte der Dax-Konzerne halten ihre Kollegen in den Kontrollorganen für unfähig. Das ist das Ergebnis einer Analyse der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW). Die ließ Räte, Vorstände und externe Experten befragen, wie sie sich einen idealen Aufsichtsrat vorstellen – und wie die Praxis im eigenen Unternehmen aussieht. Das Ergebnis war ernüchternd: Die Befragten gaben ihren Räten magere 48 von 100 erreichbaren Punkten. »Es ist fatal, wie schlecht diese ihr eigenes Gremium bewerten, sie sind schlicht der Meinung, dass dort die Falschen sitzen«, zitiert das Manager Magazin Marc Tüngler, den Hauptgeschäftsführer der DSW.

So weit die Gegenwart. Doch wie sieht die Zukunft aus? Welche Trends werden sie prägen und wie muss ein Aufsichtsrat besetzt sein, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen? Auffällig sind derzeit vor allem vier Entwicklungen:

1. Die Bedeutung des Aufsichtsrats wächst kontinuierlich: Gesetzgeber und auch Kapitalmarkt stellen wachsende Anforderungen.
2. Aktivistische Investoren werden auch in deutschen Aufsichtsräten immer dominanter.
3. Die Einhaltung von ESG-Kriterien (Environment, Social and Governance) rückt weiter in den Vordergrund, insbesondere das Element »Governance«.
4. Die gesetzliche Frauenquote zeigt Wirkung.

## Wachsende Anforderungen an die Aufsichtsräte

Die Vernetzung der »Strippenzieher« ist deutlich löcheriger geworden, wie die DSW belegt: 2003 saßen die drei einflussreichsten Vertreter der Deutschland AG – Manfred Schneider, Karl-Hermann Baumann und Ulrich Hartmann – in den Kontrollorganen von 15 der 30 Dax-Unternehmen. Die Top Vier der aktuellen Liste – Nikolaus von Bomhard, Michael Diekmann, Paul Achleitner und Norbert Winkeljohann – sind in der Aufsicht von sieben Dax-Gesellschaften vertreten, in fünf als Vorsitzende. Sie leiten insgesamt 14 der entscheidenden Gremien, wie etwa die Präsidial-, Vergütungs- oder Nominierungsausschüsse.

Das Netzwerk der »Old Boys« der Deutschland AG ist schwächer geworden, erfreut sich aber in Teilbereichen immer noch bester Gesundheit. Nehmen wir folgenden Fall. Ein Ex-Vorstand sitzt im Aufsichtsrat eines anderen Unternehmens im Personalausschuss. Nun geht es um eine Besetzung, bei der ein Kandidat aus der Belegschaft des früheren Arbeitgebers zur Diskussion steht. Doch die Besetzung bleibt tabu, denn viele Aufsichtsräte sagen im kleinen Kreis: Bei meinem früheren Arbeitgeber dürfen keine Kandidaten angesprochen werden. Begründung: »Das kann ich nicht gutheißen. Ich bin mit dem Vorstandsvorsitzenden persönlich befreundet.«

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



Ein »Old Boys Network«, das vor allem damit beschäftigt ist, sich bei Besetzungen nicht gegenseitig auf die Füße zu treten, passt nicht in eine von Digitalisierung, Agilität und wachsender Regulierung geprägte Landschaft. Das Überwachungsorgan wird zunehmend Teil der unternehmerischen Leitung. Als solches ist es nicht nur aktiv in der Strategieentwicklung, sondern auch im Risiko- und Reputationsmanagement.

Das gilt es ernst zu nehmen, hat doch das Wirecard-Debakel Lücken in der Governance schmerzhaft deutlich gemacht. Als Reaktion könnte eine gesetzliche Regelung kommen, die dem Aufsichtsrat direkten Zugang zum Controlling und zur Revision ermöglichen soll – zur Not auch am Vorstand vorbei. Eine solche Weiterentwicklung der Informationsrechte des Aufsichtsrats kann nur begrüßt werden, auch wenn die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex bisher »skeptisch« reagiert hat.

**Fazit:** Wichtig wäre mehr Transparenz im Hinblick auf die Qualität der Gremien und die Frage, wie welche Besetzung zustande gekommen ist. Möglich wäre hier die Erstellung – und Veröffentlichung! – eines Kompetenzprofils aller Ratsmitglieder in Form eines Soll-/Ist-Vergleichs. Das würde nachvollziehbar machen, ob im Aufsichtsrat auch die notwendigen Kompetenzen für die spezifischen Gegebenheiten eines Unternehmens zu finden sind.

## Aktivistische Investoren

Wie aggressive angelsächsische Anteilseigner wie Cevian, Elliott oder Wyser Pratt in den Unternehmen agieren, ist vielfach beschrieben, weniger klar ist jedoch, wie die Führung der betroffenen Organisationen auf den Einfluss der Gewinnmaximierer reagieren sollte.

Reagieren muss sie nämlich, denn häufig geht es nicht mehr darum, ob sich Aktivisten einkaufen, sondern nur noch darum, wann das geschieht. Eine Untersuchung der Beteiligungsgesellschaft AlixPartners ergab: Zwischen 2016 und 2018 gab es in Deutschland 26 öffentliche Kampagnen von aktivistischen Investoren – 160 Prozent mehr als zwischen 2013 und 2015.

Eine weitere Umfrage von AlixPartners unter Führungskräften aus 500 europäischen Unternehmen zeigt zudem, wie unvorbereitet viele Unternehmen den Aktivisten begegnen. 57 Prozent der Führungskräfte sehen ihre Organisation nicht ausreichend auf den Umgang mit derartigen Investoren vorbereitet, 53 Prozent geben zu, dass es in ihrem Haus keine klare Strategie dafür gibt. Diese Ergebnisse sind erstaunlich, denn eine der häufigsten Forderungen der Aktivisten nach einem »Sitz in den Entscheidungsgremien« betrifft explizit den Aufsichtsrat.

AlixPartners argumentiert, dass die Governance-Strukturen von Unternehmen unter dem Einfluss aktivistischer Investoren einen höheren Reifegrad aufweisen als eine Vergleichsgruppe mit klassischer Eigentümerstruktur aus eher passiven Anker- und Kleinaktionären. »Um diesen Einfluss konstruktiv nutzen zu können und nicht zu Getriebenen zu werden, müssen sich die Aufsichtsräte künftig noch weiter professionalisieren und die Strategie des operativen Managements proaktiver hinterfragen«, kommentiert Andreas Rüter, der Deutschlandchef von AlixPartners, die Ergebnisse.

**Fazit:** Nicht zuletzt ist es Auftrag des Aufsichtsrats, Berater oder noch besser Mitarbeiter an Bord zu holen, die sich mit Investor Relations unter Druck auskennen und schon Erfahrung mit aktivistischen Investoren haben. Nur wer die Szene kennt und weiß, wie ihre Investment- und Exitstrategien entstehen, wird auf Augenhöhe kommunizieren können. Arroganz und das Motto: »Das kriegen wir schon irgendwie hin« werden hier nicht weiterhelfen. —————>

## Nachhaltigkeit wird immer wichtiger

Larry Fink, als Chef von BlackRock der mächtigste Mann der globalen Finanzindustrie, hat in einem Brief an die Konzernchefs dieser Welt gerade mehr Nachhaltigkeit gefordert. BlackRock verwaltet fast 7 Bio. USD an Anlegergeldern – das Doppelte von Deutschlands Wirtschaftsleistung – und Fink glaubt, dass wir vor einer »fundamentalen Umgestaltung« stehen.

Wie bei vielen anderen Institutionen klaffen auch in den Unternehmen Selbst- und Fremdwahrnehmung oft weit auseinander, agieren viele Topmanager doch in einer Umgebung, die mit der Welt der Normalbürger nicht viel gemein hat. Denn in der zählen Klimaschutz und Glaubwürdigkeit zu den brennendsten Fragen unserer Tage. Nur wer es schafft, mit der Realität jenseits der Konferenzräume in Davos in Kontakt zu treten, wird Erfolg haben. Die Aufsichtsräte für Andersdenkende zu öffnen, ist ein Weg dazu.

**Fazit:** Viele Unternehmen wären gut beraten mit einem Aufsichtsrat, der diverse Kompetenzen abdeckt. Diverse Nationalitäten, Altersgruppen und Erfahrungen und, ja, auch mit Experten für Nachhaltigkeit. Doch bitte Persönlichkeiten, deren Qualifikation für mehr reicht als für einen PR-Gag.

## Frauen und Andersdenkende

Das BCG Henderson Institute hat im Juni 2019 eine Studie veröffentlicht, die besagt, dass »Unternehmen, die auf allen Ebenen für verschiedene Stimmen und Perspektiven sorgen, besser in der Lage sind, innovativ zu bleiben, Risiken zu meistern, Probleme kreativ zu lösen, sich von Fehlschlägen zu erholen und aus Herausforderungen Chancen zu machen.« Die BCG-Experten betonen den Link zwischen Diversity und Innovationskraft. Geschlecht, Rasse und sexuelle Orientierung seien dabei jedoch nur die offensichtlichsten Faktoren; Erfahrung, Alter, Bildungshintergrund und Herkunftsland seien ähnlich wichtig, wenn es darum geht, den Unternehmenserfolg zu sichern.

Derzeit finden sich unter den Top-50-Aufsichtsräten des DSW-Rankings zehn Frauen, 2003 waren es nur zwei. Bei Diversity in Deutschland gibt es dennoch viel Luft nach oben. Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Dax30-Unternehmen erreichte 2020 36,6 Prozent, Simone Bagel-Trah bleibt jedoch noch immer die einzige Vorsitzende in diesem Kreis. Auch in den Ausschüssen sind Frauen mit einem Anteil von 29,2 Prozent unterrepräsentiert; blickt man nur auf die wesentlichen Ausschüsse, sinkt ihr Anteil weiter auf 27,7 Prozent, sagt die DSW. Immerhin hat es jedoch Merck geschafft, mit Belén Garijo den einzigen weiblichen CEO im Dax30 zu installieren.

Auch bei der Unabhängigkeit gibt es viel zu tun. Laut Corporate Governance Kodex ist nicht mehr unabhängig, wer einem Gremium mehr als zwölf Jahre angehört. Gemäß DSW sind demnach 54 Prozent der Räte im Dax30 »unabhängig«, doch 95 Kontrolleure sitzen seit drei oder mehr Amtsperioden in ihren Sesseln.

Nachholbedarf gibt es auch bei der Internationalität: Die Dax-Konzerne erwirtschaften über drei Viertel ihres Umsatzes außerhalb Deutschlands, mehr als die Hälfte der Marktkapitalisierung liegt in ausländischen Depots – doch nicht einmal ein Drittel der Aufsichtsräte im Dax stammt aus dem Ausland. Dieser Mangel an Diversity sendet die falschen Signale. Wenn neue Technologien Geschäftsmodelle rasant verändern, wird ein global geschulter Blick auf die Strategie erfolgsentscheidend. Der Tellerrand, über den es dabei zu blicken gilt, liegt aber nicht in Salzgitter oder Stuttgart, sondern in Shanghai oder Singapur.

Zweisprachigkeit – Deutsch und Englisch – sollte daher in unseren Aufsichtsgremien zum Normalfall werden, gerne auch mit der Unterstützung von Dolmetschern. Englisch ist die Lingua franca der Geschäftswelt und nicht Deutsch. Würde diese Zweisprachigkeit konsequent betrieben, würden viele ausländische Topmanager gerne in deutschen Aufsichtsgremien dienen.

**Fazit:** Es wäre besser, Aufsichtsräte nicht mehr wie bisher für fünf Jahre zu bestellen, sondern nur noch für vier – und die Zahl der Amtsperioden zu begrenzen. Es gilt, Englisch als Verhandlungssprache einzuführen und so mehr internationale Besetzungen zu ermöglichen. Nicht nur die Bestellung der Frauen muss vorangetrieben werden, sondern auch die Möglichkeit ihrer Einflussnahme in den entscheidenden Ausschüssen. ←