

Kompetenz und Effizienz im Aufsichtsrat

Status quo und Ausblick zur Professionalisierung der Gremienarbeit



Dr. Alexander v. Preen, Geschäftsführer; Dr. Sebastian Pacher, Principal;
Dr. Markus Gunnesch, Consultant; Kienbaum Consultants International GmbH

Veränderungsprozesse machen auch nicht vor dem Überwachungsgremium halt: Der Aufsichtsrat wird immer stärker gefordert, um den Vorstand in Zeiten fundamentalen technologischen Wandels adäquat

zu beraten, die Anforderungen aus dem regulatorischen Umfeld zu berücksichtigen sowie der kontinuierlich steigenden Erwartungshaltung der Stakeholder gerecht zu werden. Doch spiegeln sich diese steigenden Anforderungskriterien im Umkehrschluss auch in einer erhöhten Qualität der Aufsichtsratsarbeit wider? In der folgenden Studie gehen wir dieser Frage nach und geben einen Ausblick zur Professionalisierung der Gremienarbeit. Hierbei werden etwaige Kompetenz-Lücken aufgedeckt und insbesondere für die spezifizierten Defizite im Rahmen der Personal- und Digitalkompetenz verschiedene Lösungsmaßnahmen vorgeschlagen. Insofern haben die erzielten Ergebnisse einen hohen praktischen Bezug und fördern die Diskussion zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Aufsichtsratsarbeit.

I. Der Aufsichtsrat im Kreuzfeuer der Kritik

Die Wirtschaftspresse zeichnet ein düsteres Bild der Aufsichtsrats-tätigkeit: Politik und Aktionäre verschärfen den Druck auf das Überwachungsgremium, sodass aus dem Blickwinkel der Medien die originäre Tätigkeit des Aufsichtsrats, nämlich die Überwachung und Beratung der Unternehmensführung, zum „Höllensjob“ zu verkommen droht.¹ Unter anderem wird der Aktionsradius der organ-schaftlichen Verantwortungsträger durch folgende Faktoren bestimmt: Regulatorische Eingriffe des Gesetzgebers in ...

- Haftungsfragen des Aufsichtsrats (§ 116 i.V.m. § 93 Abs. 2 AktG sowie die sog. „Business Judgment Rule“ bei unternehmerischen Entscheidungen § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG),

- vorgeschlagene Eignungskriterien für Aufsichtsratsmitglieder im Bankwesen (siehe Artikel 91 (12) der Richtlinie 2013/36/EU (CRD) und Artikel 9 der Richtlinie 2014/65/EU),
- das Gesetz zur Änderung des Aktiengesetzes (Aktienrechtsnovelle 2016) oder
- Neuerungen der sog. EU-Aktionärsrechterichtlinie (Änderung der Richtlinie 2007/36/EG im Hinblick auf die Förderung der langfristigen Einbeziehung der Aktionäre sowie der Richtlinie 2013/34/EU in Bezug auf bestimmte Elemente der Erklärung zur Unternehmensführung)

... ändern den Handlungsrahmen für Aufsichtsräte und zwingen das Gremium diese neuen „Spielregeln“ zu adaptieren. Ein Beispiel für den steigenden Einfluss von Aktionären bzw. „aktiven Investoren“ illustriert die Hauptversammlung der Deutschen Bank im Jahre 2016: Dort

INHALT

- I. Der Aufsichtsrat im Kreuzfeuer der Kritik
- II. Empirischer Vergleich: Anspruch und Wirklichkeit der Aufsichtsrats-Kompetenzen
- III. Effizienz der Gremienarbeit: Stellhebel zur Steigerung des Professionalisierungsgrads im Aufsichtsrat
- IV. Kompetenzen – Prozesse – Strukturen: Ausblick auf eine effiziente „Corporate Governance“

Keywords

Aktive Investoren; Corporate Governance; Effizienz; Kompetenzen

Normen

§§ 93, 111, 116, 171 AktG

wurde das Vergütungssystem von den Aktionären abgelehnt. Zudem sah sich der Aufsichtsratsvorsitzende Paul Achleitner mit einer Reihe von Aktionärsberatern konfrontiert, die vor der Hauptversammlung damit gedroht hatten, den Aufsichtsrat per

¹ Tödtnann et al.: „Aufsichtsräte. Der Höllensjob“, in: Wirtschaftswoche (online am 6.9.2016): S. 1–11.

Nichtentlastung abzustrafen. Diese bisweilen aggressive Vorgehensweise der Investoren bei der Deutschen Bank kann als Menetekel und erster Präzedenzfall verstanden werden, dem weitere aktivistische „Aktionärswellen“ folgen dürften. Die steigenden Anforderungen an die Gremienarbeit, die sich auch aus diesem Zangengriff der Politik und Aktionäre speist, werden bereits in Form des erhöhten zeitlichen Aufwands und der inhaltlichen Mehrbelastung durch die verstärkte Einbindung in verschiedenen Ausschüssen sowie der Mitarbeit an Unternehmensrichtlinien in der Fachliteratur breit diskutiert.² Auch in der Beratungspraxis beobachten wir in den letzten Jahren, dass gegenüber der Aufsichtsratsarbeit stetig steigende Anforderungen wahrgenommen werden.

Vor diesem Hintergrund wollen wir im Folgenden den nachstehenden drei Fragen auf den Grund gehen:

- (1) Wie bewerten Aufsichtsräte und die überwachten Vorstände grundlegend die Fähigkeiten und Kompetenzen des Kontrollgremiums, um dem steigendem Anspruchsniveau zu begegnen?
- (2) Wie effizient gestaltet sich darüber hinaus die Gremienarbeit und welche Stellhebel können diesbezüglich identifiziert werden, um das Zusammenspiel aus individuellen Kompetenzen der Aufsichtsrats-Mitglieder sowie den übergreifenden Kontroll- und Überwachungsprozess auf Gremienebene ressourcenschonender zu gestalten?
- (3) Durch welche Maßnahmen lässt sich demnach der Professionalisierungsgrad der Aufsichtsratsarbeit steigern?

² Pacher/Gunnesch/v. Preen: „Tätigkeiten und Kompetenzen von Aufsichtsräten börsennotierter und nicht-börsennotierter Unternehmen: Personalkompetenz bleibt weiter ausbaufähig“, in: Zeitschrift für Corporate Governance (5/2016): S. 226–231; Fleischer/Bauer/Wansleben: „Investorenkontakte des Aufsichtsrats: Zulässigkeit und Grenzen“, in: Der Betrieb (7/2015): S. 360–368.

Diesbezüglich scheint es zunächst ratsam, eine aktuelle Bestandsaufnahme der Handlungsfähigkeit von Aufsichtsräten vorzunehmen, um einen Einblick in die Kompetenzbeurteilung des Überwachungsgremiums zu erhalten. Neben dem Status quo aus Anspruch und Wirklichkeit der Aufsichtsratskompetenzen ist es zudem interessant in Erfahrung zu bringen, welche Faktoren die Effizienz der Aufsichtsratsarbeit steigern, sodass hieraus erste Schlüsse für eine mögliche Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit abgeleitet werden können. Um diesen Fragen nachzugehen, hat die Unternehmensberatung Kienbaum 2016 ca. 100 ausgewählte Unternehmen zu ausgewählten Aufsichtsrats-Kompetenzen befragt. Bei knapp der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen handelt es sich um börsennotierte Aktiengesellschaften, die ihrerseits hauptsächlich im DAX, MDAX, SDAX oder TECDAX gelistet sind. Die übrigen Unternehmen sind in der Mehrzahl nicht börsennotierte AGs sowie Unternehmen anderer Rechtsformen (bspw. GmbH, KG oder e.G.). Hierbei haben gleichermaßen Aufsichtsräte und Vorstände bzw. leitende Angestellte sowohl die grundsätzliche Bedeutung verschiedener Tätigkeitsfelder für die Aufsichtsratsarbeit in ihrem Unternehmen bewertet als auch den gegenwärtigen Kenntnisstand und damit den Status quo des eigenen Aufsichtsrats zu diesen Themen erhoben.

Die folgenden sieben Tätigkeits- bzw. Kompetenzfelder haben in der Studie dabei als Operatoren gedient, um das gängige Tätigkeitsfeld der Mandatsträger für Unternehmen verschiedener Branchen, Größen und Rechtsformen hinreichend vergleichbar darzustellen:

- (1) Beurteilung der wirtschaftlichen Lage
- (2) Rechte und Pflichten von Aufsichtsrats-Mitgliedern
- (3) Marktbezogenes Wissen
- (4) Personalkompetenz
- (5) Risikomanagement/IKS/Compliance

- (6) Haftungsrisiken für den Aufsichtsrat
- (7) Digitale Kompetenz

Im nachstehenden Abschnitt werden die einzelnen Tätigkeitsfelder nun genauer inhaltlich beschrieben. Anschließend erfolgt ein deskriptiver Mittelwertvergleich, um für jedes der sieben Merkmale eine mögliche „Kompetenz-Lücke“ zwischen der „attribuierten Wichtigkeit“ der einzelnen Tätigkeitsfelder und deren letztlich „wahrgenommenen Ausprägungsstärke“ in den befragten Unternehmen aufzudecken. Hierbei werden zusätzlich die jeweiligen Kompetenz-Einschätzungen der befragten Aufsichtsräte mit denen der Vorstände verglichen, um mögliche Unterschiede in den Antwortkategorien gegenüberzustellen. Aus diesem empirischen Vergleich der Kompetenzfelder werden in der Folge insbesondere die Personal- und Digitalkompetenzen der Aufsichtsräte fokussiert, da diese vor dem Hintergrund der zusehends steigenden Anforderungen an das Kontrollgremium als beispielhafte Aktionsfelder und damit ausgewiesene Richtschnur für die Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit angesehen werden.

II. Empirischer Vergleich: Anspruch und Wirklichkeit der Aufsichtsrats-Kompetenzen

In der zugrunde liegenden Studie wurden die Aufsichtsrats-Kompetenzen über sieben Items gemessen (siehe Tabelle 1). Grundsätzlich decken diese Kompetenzen und Fähigkeiten originäre Tätigkeits- sowie Anforderungsprofile von Aufsichtsräten ab, die sich zum einen gemäß § 111 Abs. 1 AktG über die Überwachungspflichten des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand, dabei im Speziellen die Prüfungs- und Rechnungslegung im Kontext des Jahresabschlusses, des wirtschaftlichen (Konzern-) Lageberichts und der Verwendung des Bilanzgewinns (§ 171 Abs. 1 S. 1 AktG) ergeben. Zu den allgemeinen

Pflichten im Rahmen der Überwachungsaufgaben zählen des Weiteren die Prüfung der Vorstandsberichte, die laufende Kontrolle wesentlicher Vorstandsaktivitäten und die Prüfung der Wirksamkeit der internen Kontroll- und Überwachungssysteme, für die in der Regel der eingerichtete Prüfungsausschuss verantwortlich zeichnet, um die Organisation auch in Compliance- und Controlling-Fragen sachgerecht überwachen zu können.

Nach Ziffer 5.1.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex steht gleichwertig neben der Überwachung von Vorständen die Beratung selbiger. Dabei gilt die Beratung gewissermaßen als eine spezielle Form der vorausschauenden Überwachung und befasst sich beispielsweise mit strategischen Markt- und Wettbewerbsanforderungen. So ist es in Zeiten technologischer Veränderungen, die sich unter anderem mit Disruptionen und internetbasierten Weiterentwicklungen von Geschäftsmodellen oder der industrieübergreifenden digitalen Verzahnung von Wertschöpfungsketten (Industrie 4.0) befassen, eminent wichtig, dass der Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner auf Augenhöhe mit dem Vorstand über diese Themen diskutieren kann und sich neben der Rolle des Prüfers und Kontrolleurs auch als Mitunternehmer versteht. Gerade vor diesem Hintergrund sind insbesondere die Haftungsrisiken des Aufsichtsrats zu berücksichtigen. Da die Aufsichtsratsarbeit in ein streng geregeltes und engmaschiges Netz aus Gesetzes- und Rechtsvorschriften eingebettet ist, sollte der Aufsichtsrat bei etwaigen Pflichtverletzungen oder Qualifikationsmängeln über mögliche Haftungsandrohungen informiert sein – auch um sein Tätigkeitsfeld gemäß den regulatorischen Anforderungen abzustecken. Letztlich manifestiert sich die Verantwortungslast des Überwachungsgremiums in der Aufgabe, die personelle Bestellung des Vorstands auf Basis ressortspezifischer Eignungskriterien durchzuführen, ggf.

Item-Name (kurz)	Item-Name (lang)
Rechte und Pflichten des AR	Rechte und Pflichten von Aufsichtsrats-Mitgliedern
Haftungsrisiken des AR	Haftungsrisiken für Aufsichtsrats-Mitglieder/aktuelle Entwicklungen der Rechtsprechung
Marktbezogenes Wissen	Marktbezogenes Wissen (Kunden, Wettbewerber etc.)
Beurteilung der wirtschaftlichen Lage	Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der Gesellschaft (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kennzahlen etc.)
Risikomanagement/IKS/Compliance	Risikomanagement, internes Kontrollsystem (IKS) und Compliance
Personalkompetenz	Personalkompetenz (insbesondere Suche und Auswahl von Geschäftsleitungsmitgliedern und Aufsichtsratsmitgliedern)
Digitale Kompetenz	Digitale Kompetenz (Digitale Geschäftsmodelle, Industrie 4.0 etc.)

Tab. 1: Operationalisierung der Aufsichtsrats-Kompetenz

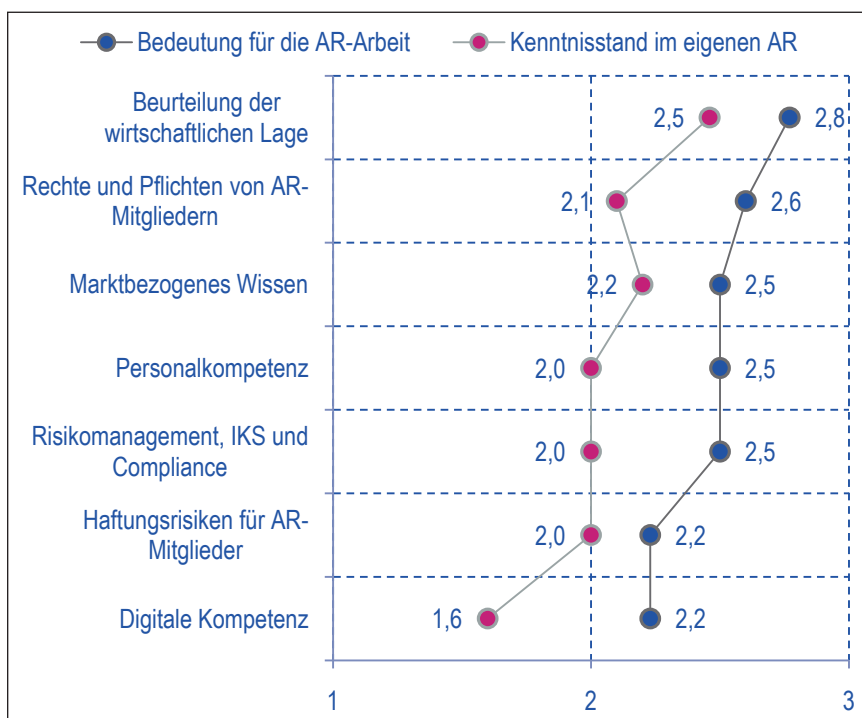


Abb. 1: Bedeutung und Kenntnisstand ausgewiesener Aufsichtsrats-Kompetenzen

Vorstände bei fehlender Bewährung abzustellen und letztlich für eine angemessene Gestaltung der Vorstandsvergütung zu sorgen.

Welche Bedeutung messen nun Aufsichtsräte und Vorstände einerseits diesen Tätigkeitsfeldern bzw. Kompetenzgebieten für die Arbeit in ihrem Aufsichtsrat bei und wie schätzen die Befragten hierzu den aktuellen Kenntnisstand im Überwachungsgremium in ihrem Unternehmen ein?

Abbildung 1 zeigt zum einen, dass hinsichtlich der Relevanz nuancierte Bedeutungsunterschiede in den jeweiligen Kompetenzgebieten für die Aufsichtsratsarbeit bestehen. Zudem wird deutlich, dass übergreifend der wahrgenommene Kenntnisstand im Aufsichtsrat in den einzelnen Tätigkeitsfeldern teilweise stark hinter deren Bedeutung für eine adäquate Erbringung der Überwachungs- und Beratungsleistung zurückbleibt. Die

größte Bedeutung widerfährt erwartungsgemäß der Beurteilung der wirtschaftlichen Lage, die mit der Prüfung von Finanzinformationen (etwa Jahresabschluss und Gewinn- und Verlustrechnung) oder dem Klären von Liquiditäts- und Rentabilitätsfragen einhergeht. Danach folgen in der Relevanzordnung das ausgewiesene Marktwissen sowie Kenntnisse über die Rechten und Pflichten der jeweiligen Aufsichtsratsmitglieder. Interessanterweise lässt sich bei den Rechten und Pflichten trotz der vergleichsweise hohen Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit ein starker Gap zwischen Bedeutung und wahrgenommenem Kenntnisstand für die befragten Kontrollgremien festhalten. Ähnlich starke „Kompetenz-Lücken“ finden sich überdies bei Personal-Themen und in den Bereichen Riskmanagement, IKS und Compliance. Als das größte Defizit in der vorliegenden Studie wird die Digitalkompetenz erachtet, die bei den Aufsichtsrats-Mitgliedern am geringsten ausgeprägt scheint. Übergreifend kann mit dieser empirischen Bestandsaufnahme der Kompetenzprofile von Aufsichtsräten festgehalten werden, dass Anspruch und Wirklichkeit zwischen wünschenswerten bzw. wahrgenommenen Fähigkeiten, die inhaltlich für eine ordnungsgemäße Ausführung der Aufsichtsrats-tätigkeit vonnöten sind, zum Teil auseinanderfallen.

Werden diese Befragungsergebnisse zusätzlich in die Teilnehmerkategorien nach Aufsichtsräten und Vorständen aufgeschlüsselt, so zeigt sich ein differenzierteres Bild für die Kompetenz-Bewertung der Aufsichtsrats-Mitglieder (siehe Abbildung 2). So beurteilen Aufsichtsräte ihr eigenes Kompetenzprofil etwas positiver als die befragten Vorstände. Der interessanteste Bezugspunkt findet sich in der Personalkompetenz: Hier fällt die „Bewertungs-Lücke“ zwischen Vorständen und Aufsichtsräten am größten aus. Demnach zeigt sich exemplarisch für die hierzu zählenden Tätigkeitsfelder der Besetzung und

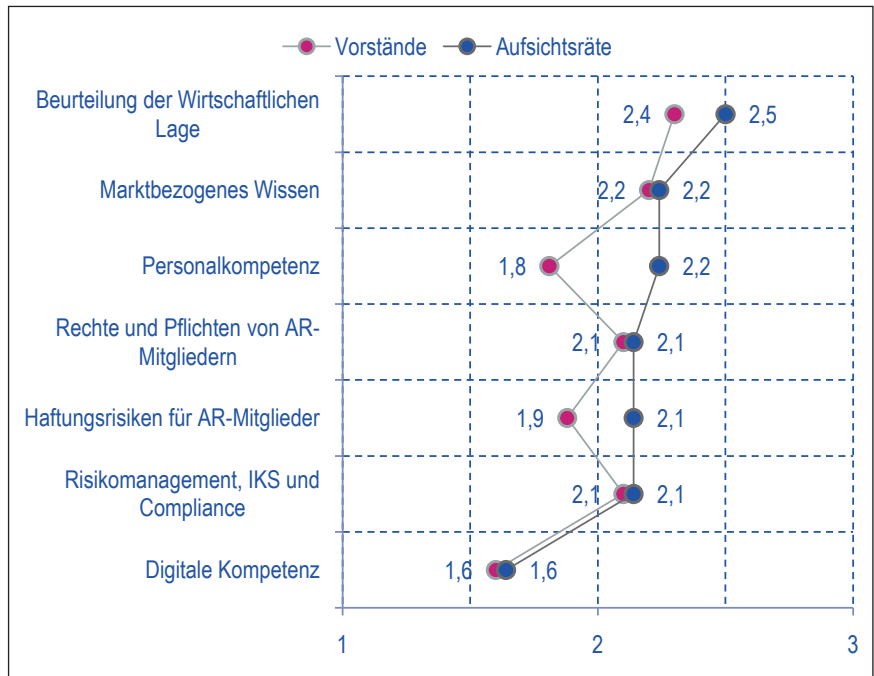


Abb. 2: Differenzierung der Kompetenz-Bewertung nach Teilnehmern

Vergütung von Vorständen ein erster Bezugspunkt, der zu einer intensiveren Betrachtung zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit einlädt.

III. Effizienz der Gremienarbeit: Stellhebel zur Steigerung des Professionalisierungsgrads im Aufsichtsrat

Wird nun der Status quo der Kompetenzen im Aufsichtsrat etwas kritischer hinterfragt und dem avisierten Soll-Wert gegenübergestellt, so erschließen sich in der Folge zwei Betrachtungsfelder:

- (1) Wird erstens diese „Kompetenz-Lücke“ vonseiten der betreffenden Akteure im Aufsichtsrat und Vorstand wahrgenommen und somit der Handlungsbedarf zur Effizienzsteigerung der Gremienarbeit grundsätzlich erkannt?
- (2) Dieser Überlegung folgend bietet sich zweitens an, mögliche Hebel zu spezifizieren, die letztlich zu einer Qualitätsverbesserung der Aufsichtsratsarbeit führen können.

In Abbildung 3 wird übersichtlich dargestellt, wie die Teilnehmer der vorliegenden Studie über den Handlungsbedarf zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsarbeit befinden. Nahezu 40 % der Befragten sind der Ansicht, dass der Aufsichtsrat durchaus effizienter seinen Überwachungs- und Beratungstätigkeiten nachkommen könnte – allerdings teilt ein ebenso großer Block diese Meinung nicht. Bei einer Differenzierung der Antwortkategorien in Vorstände und Aufsichtsräte zeigt sich in der Wahrnehmung der befragten Teilnehmer allerdings ein feiner Unterschied: Hier sehen nun gerade Aufsichtsräte im Vergleich zu den Vorständen einen etwas größeren Handlungsbedarf zur Steigerung der Effizienz der Aufsichtsratsarbeit. Werden nun die bisher geteilten deskriptiven Erkenntnisse zusammengefasst, so kann geschlossen werden, dass zumindest in einzelnen Kompetenzbereichen (wie etwa der Digitalisierung und im Personalbereich) noch Qualifizierungshebel bestehen, um den Professionalisierungsgrad der Aufsichtsratsarbeit zu steigern.

Diesbezüglich haben wir verschiedene Einflussfaktoren klassifiziert,

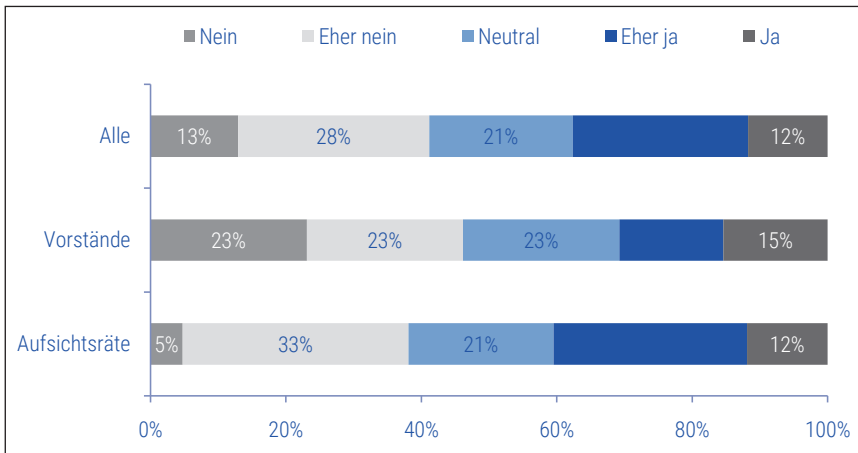


Abb. 3: Handlungsbedarf zur Effizienzsteigerung der Gremienarbeit

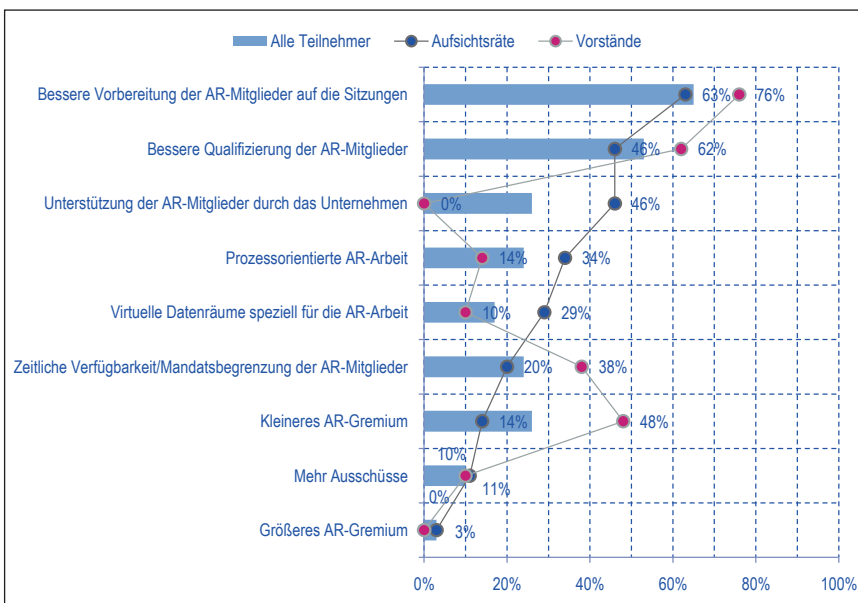


Abb. 4: Einflussgrößen zur Qualitätssteigerung der Aufsichtsratsarbeit

die in Wissenschaft und Praxis im Rahmen der Professionalisierung von Aufsichtsräten als relevante Einflussgrößen behandelt werden. Hierbei handelt es sich einerseits um inhaltliche und personenbezogene Beschreibungskategorien, die einen direkten Einfluss auf das Überwachungs- und Beratungsergebnis des Aufsichtsrats haben (bspw. eine umfangreichere Vorbereitung der Aufsichtsrats-Mitglieder auf die Sitzungen oder spezifische Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzerweiterung der einzelnen Gremienmitglieder). Darüber hinaus werden aber auch Einflussfaktoren beschrieben, die sich mit dem Prozesscharakter der Gremienarbeit befassen

und diesbezüglich Kriterien beinhalten, welche die Art der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat charakterisieren (etwa unterstützende Managementsysteme, Größe des Aufsichtsratsgremiums oder Interaktionen mit dem Vorstand/Unternehmen).³

Abbildung 4 gibt einen Überblick, wie die befragten Aufsichtsräte und Vorstände den Einfluss der abgebildeten Faktoren im Hinblick auf eine Qualitätssteigerung der Aufsichtsratsarbeit bewerten. Mehrheitlich sprechen sich sowohl Aufsichtsräte als auch Vor-

3 U.a. Bull: „Nutzen von Anforderungsprofilen für Aufsichtsratsmitglieder“, in: Der Aufsichtsrat (6/2016): S. 82–84.

stände für eine bessere inhaltliche Vorbereitung der Gremienmitglieder auf die Sitzungen aus und geben zudem an, dass eine bessere Qualifizierung der einzelnen Mandatsträger die Effizienz der Aufsichtsratsarbeit steigern könne. Für die nachfolgenden – und meist prozessorientierten – Einflussgrößen fallen die Antwortkategorien allerdings unterschiedlich aus: Während Aufsichtsräte als Grundlage für eine qualitativ hochwertigere Überwachungs- und Beratungstätigkeit eine stärkere Unterstützung durch das Unternehmen wünschen, sehen Vorstände hier keinen Bezugspunkt, der sich im Umkehrschluss in einem höheren Professionalisierungsgrad der Aufsichtsratsarbeit niederschlagen würde.

Ebenso stehen Vorstände einer prozessorientierten Unterstützung, etwa durch spezifizierte Prozessstrukturen oder digitale Boardrooms, eher verhalten gegenüber, während Aufsichtsräte in einer solchen Prozessunterstützung deutliche Verbesserungspotenziale für ihre Gremienarbeit ausmachen. Hinsichtlich strukturbezogener Merkmale, die sich etwa in der Größe des Gremiums, Anzahl persönlicher Aufsichtsrats-Mandate der Gremienmitglieder oder größerer Anzahl der Ausschüsse manifestieren, sehen die befragten Aufsichtsräte keine grundlegenden Möglichkeiten, um die Effizienz der Gremienarbeit zu steigern. Die befragten Vorstände hingegen schreiben gerade diesen Strukturmerkmalen einen wesentlichen Erfolgsbeitrag zu, um bspw. durch kleinere Aufsichtsräte und eine Mandatsbegrenzung der Aufsichtsräte letztlich auch die Qualität der „Corporate Governance“ zu verbessern.

Diese rein deskriptiven Befragungsergebnisse lassen sich nun vor dem Hintergrund einer Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit im Kontext stetig steigender Anforderungen aus der externen und internen Unternehmensumwelt diskutieren.

IV. Kompetenzen – Prozesse – Strukturen: Ausblick auf eine effiziente „Corporate Governance“

Eine empirische Grundlage der vorliegenden Studie war die Bestandsaufnahme verschiedener Kompetenzen im Aufsichtsrat. Hier haben sich übergreifend für alle sieben betrachteten Kompetenzfelder (Beurteilung der wirtschaftlichen Lage, Rechte und Pflichten von AR-Mitgliedern, marktbezogenes Wissen, Personalkompetenz, Risikomanagement/IKS/Compliance, Haftungsrisiken für AR, digitale Kompetenz) Unterschiede in „Anspruch und Wirklichkeit“ der aktuellen Kompetenzausprägung in den Aufsichtsräten der ca. 100 befragten Unternehmen festhalten lassen. Die vorliegende Studie hat auf Basis der Befragung zwei interessante Ergebnisdimensionen zutage gefördert, die nachfolgend Raum geben, die Diskussion über Möglichkeiten der Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsarbeit auf Grundlage der hier gewonnenen Eindrücke zu bereichern:

- (1) Kompetenz-Lücken von Aufsichtsräten bei Überwachung und Beratung des Vorstands
- (2) Wahrgenommener Handlungsbedarf zur Effizienzsteigerung der Aufsichtsratsarbeit

Der erste Erkenntnisgewinn der vorliegenden Studie veranschaulicht (siehe Abb. 1), dass der aktuelle Ist-Zustand der Kompetenzen im Aufsichtsrat den spezifizierten Soll-Wert nicht erreicht und somit das von den Befragten geforderte Anspruchsniveau verfehlt. Angesichts stetig steigender Anforderungen, etwa symbolisiert durch

den erhöhten Kommunikationsaufwand des Aufsichtsrats mit Investoren, der zunehmenden Digitalisierung in der Arbeits- und Lebenswelt oder bevorstehenden Kodex- und Aktienrechtsnovellen, scheint bzgl. der Qualifizierung und grundsätzlich Sensibilisierung von Aufsichtsräten bei diesen Themen Nachholbedarf zu herrschen. Nicht wenige sprechen hier von einer neuen Rollenerwartung an Aufsichtsräte, um neben der traditionellen Aufgabe der Kontrolle vermehrt die Geschäftsführung bzw. den Vorstand beratend zu unterstützen und explizit das eigene Tätigkeitsfeld um die Rolle des Vermittlers, Konfliktlösers und sogar aktiven Treibers des Kulturwandels zu erweitern. Hierfür bedarf es jedoch zum Teil einer Weiterqualifizierung der Mandatsträger, gerade im Hinblick auf vermittelnde und kommunikative Fähigkeiten, aber – wie die vorliegenden Studienergebnisse gleichermaßen nahelegen – auch explizite Kompetenzerweiterungen in Fragen der Personalauswahl und Digitalisierung.⁴

Basierend auf den in dieser Studie erhobenen Daten scheinen zumindest die befragten Vorstände, vor allem im Vergleich zu den Aufsichtsräten, noch Verbesserungspotenziale in der Personalkompetenz des Aufsichtsrats auszumachen (vgl. Abb. 2). Nach § 84 Abs. 1 AktG und Ziffer 5.1.2 DCGK stellen die Personalangelegenheiten des Vorstands den „schlechthin konstituierenden“ Kern der Aufsichtsratsarbeit dar. Die Bedeutung der Perso-

4 U.a. Hardt/Ponschab: „Neue Rollenerwartungen an Aufsichtsräte und Beiräte“, in: Der Aufsichtsrat (6/2014), S. 85–87; Thümmel: „Der Aufsichtsrat als Treiber des Kulturwandels“, in: Der Aufsichtsrat (4/2016), S. 58; Böhlisch: „Bedeutung für die Human Resources Governance“, in: Der Aufsichtsrat (7-8/2015), S. 107–109.

nalkompetenz spiegelt sich letztlich in der Qualität des Vorstandsgremiums wider, da dieses von dem Aufsichtsrat besetzt und leistungsmäßig beurteilt wird. Daher ist eine adäquate Auswahl und Vergütung der verschiedenen Vorstandspositionen der Schlüssel zu langfristigem Unternehmenserfolg. Um diesen nachhaltig zu sichern, müssen Aufsichtsräte vorausschauend die Nachfolgeplanung angehen und dabei sowohl intern ein Gespür für die richtigen Köpfe auf den oberen Führungsebenen entwickeln als auch extern geeignete Kandidaten im Visier haben.

Grundlage hierfür ist allerdings ein systematischer Besetzungsprozess, der mit der Erstellung eines geeigneten Anforderungsprofils beginnt, danach die Identifizierung, Ansprache und Auswahl potenzieller Kandidaten strukturiert und schließlich geeignete Anreizmechanismen im Rahmen der Vorstandsvergütung setzt. Vor allem im letztgenannten Bereich sind Kenntnisse über die Zusammensetzung der Vorstandsvergütung unerlässlich. Hierzu zählen unter anderem Erfahrungswerte über Vergütungshöhen und -mechanismen der Peergroup des Unternehmens, die Verhältnisbestimmung fixer und variabler Vergütungskomponenten und für Letztere explizit Kenntnisse über kennzahlenbasierte Steuerungselemente der kurz- und langfristigen variablen Vergütung. In diese verschiedenen Prozessschritte sollten sich die Aufsichtsratsmitglieder aktiv einbringen, ggf. über institutionalisierte Personal- und/oder Vergütungsausschüsse, um kontinuierlich die Vorstandsleistung zu messen, bewerten und langfristig die Nachfolgeplanung der Vorstandspositionen anzugehen.

**Fachinformationen
bequem online bestellen!**

www.bundesanzeiger-verlag.de

 **Bundesanzeiger
Verlag**

Recht vielseitig!

