

Schwerpunkt Internationales Management

Heyder/Ebneth/Theuvsen Internationalisierung
und Unternehmensperformance

Wolf Managementstile in skandinavischen Ländern

Steinle/Krummacker/Hogrefe Expatriates in China

Stahl/Rissbacher Glosse: Was uns die Bienen
über »Management« sagen können



NEW YORK

SYDNEY

BEIJING

TOKYO

KIE
BERLIN

zfo

online
www.zfo.de

Aldenhoff/Jüttner/Karitzki Kultur in DAX-30-Aufsichtsräten

Konlechner/Güttel Organisationswandel

Holtorf/Leker Corporate Entrepreneurship
im Innovationsprozess



Von der Interessenvertretung zum »Teamspirit«

Kai Aldenhoff/
Clemens Jüttner/
Olaf Karitzki

Eine empirische Untersuchung zur Kultur in DAX-30-Aufsichtsräten

Wie sehen DAX-30-Aufsichtsräte ihre Rolle, ihre Kompetenz und die Art der Entscheidungsfindung? Wie kann die Arbeit von Aufsichtsräten professionalisiert werden, um der z. T. scharfen öffentlichen Kritik zu begegnen? Die Autoren legen die Ergebnisse einer empirischen Studie dar und empfehlen Maßnahmen zur Professionalisierung der Arbeit des Aufsichtsrats im Bereich der Unternehmenskultur, die sich im heute bestehenden deutschen Aufsichtsratssystem umsetzen lassen.

Neue Anforderungen an Aufsichtsräte

Welche Rolle sollen Aufsichtsräte bei der Steuerung von Unternehmen – in der Corporate Governance – spielen? Die Erwartungen des Vorstands, der Mitarbeiter, des Gesetzgebers und der nach Skandalen hochgeschreckten Öffentlichkeit sind äußerst divers – und diese Erwartungen unterscheiden sich vor allem vom Selbstverständnis der Aufsichtsräte der größten deutschen Unternehmen. Dieses Selbstver-

ständnis ist durch eine Befragung von 74 DAX-Aufsichtsräten evaluiert worden und bildet die Basis unseres Artikels.

Der Aufsichtsratschef der Deutschen Bank, Clemens Börsig, beschreibt die sich wandelnde Rolle von Aufsichtsräten: »Während früher der Aufsichtsrat eine eher distanzierte Kontrolle des Vorstands ausübte, ist heute erheblich mehr gefordert. Als Aufgaben kamen u. a. hinzu: Zustimmung zur Unternehmensplanung, d. h. zu Strategie, Programmen und

Budgets; laufende, tiefgehende Überwachung u. a. der Geschäftsentwicklung, der Rechnungslegung, des Risikoprofils, der Kontrollsysteme und entsprechende Einflussnahme bei Defiziten und Fehlentwicklungen; Einbindung in geschäftspolitische Entscheidungen sowie in die Nachfolgeplanung. Gefragt ist also nicht nur ein Kontrolleur, sondern gleichzeitig auch der kritische Begleiter und kompetente Sparringspartner.«¹

Um die genannten (Zusatz-)Aufgaben qualifiziert zu erfüllen, gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten: Zum einen kann sich die Kompetenz jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds erhöhen. Dies führt schnell zur Forderung nach hauptberuflichen Aufsichtsräten. Geht man davon aus, dass hauptberufliche Aufsichtsräte Nachteile hätten (vgl. das Schlusskapitel), so bleibt nur der zweite Weg, in dem das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist, wenn die Aufsichtsratsmitglieder also besser zusammenarbeiten.

Um effektiver² zu agieren, müssen sie – so eine Annahme dieser Arbeit – sich als Team mit klarer, explizit kommunizierter Agenda verstehen. Dagegen steht die vom Gesetzgeber nahegelegte Sicht, jeder Aufsichtsrat habe vor allem die Interessen der Seite zu vertreten, die ihn entsendet.³ Diese Annahme beruht auf dem Verständnis, dass eine globalisierte Firma in einer komplexen Welt nicht mehr durch die Fähigkeiten weniger Einzelpersonen zu steuern ist, sondern das Potenzial von Teams nutzen muss. Erst wenn die unterschiedlichen Sichtweisen der Aufsichtsratsmitglieder integriert werden und der Aufsichtsrat dadurch eine in sich kohärente Perspektive formuliert, entsteht ein dem Vorstand *ebenbürtiger Partner*, der die Vorstandspläne wirksam auf den Prüfstand stellen kann.

Ist ein solches (Selbst-)Verständnis des Aufsichtsrats als *Team* derzeit in Deutschland möglich? Das ist die *Kernfrage* dieses Textes.

- Um diese zu beantworten, wollen wir zunächst aufzeigen, welche Erwartungen es in der Öffentlichkeit an Aufsichtsräte gibt und wie diese Erwartungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen korrespondieren.
- Eingeordnet in diesen Rahmen stellen wir die Ergebnisse unserer empirischen Umfrage unter DAX-30-Aufsichtsräten vor, die zeigen soll, welcher Modus der Zusammenarbeit im Aufsichtsrat selbst und dem Vorstand gegenüber vorherrscht bzw. angestrebt wird.
- Wir enden mit der Darstellung von Instrumenten, mit deren Hilfe eine *Teamarbeit* im Aufsichtsrat konkret verankert werden kann.

Kritik und Erwartungen an Aufsichtsräte in Öffentlichkeit und Wissenschaft

Die Erwartungen an deutsche Aufsichtsräte in der Öffentlichkeit sind hoch, wie die Kritik deutlich macht: Aufsichtsräte seien zu groß, zu wenig international, und sie tagten zu selten.⁴ Insbesondere aus den Reihen der Industrie wird die Mitbestimmung in Deutschland für eine ineffiziente Entscheidungsfindung und die Spaltung des Gremiums verantwortlich gemacht.⁵ Weitere Kritik bezieht sich auf den Wechsel von Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat, häufig sogar in das Amt des Vorsitzenden: Es gäbe kaum Anreize effektiv zu kontrollieren, wenn damit Entscheidungen aus der eigenen Vorstandszeit revidiert werden müssten. Schließlich ist der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) mit seinem System des »comply or explain« Gegenstand der Kritik: Die dort vorgesehenen Verhaltensregeln seien nur schwer durchsetzbar (z. B. die Offenlegung der Vorstandsgehälter). Zudem könne ein Kodex nicht alle Bereiche abschließend regeln.

Den angesprochenen Punkten ist eines gemein: Sie fokussieren sehr stark auf die *Struktur* des Aufsichtsrats und vernachlässigen die dort herrschende *Kultur*.⁶ Diese ist von der Struktur sicherlich nicht unabhängig, doch gibt es auch unter den gegebenen Bedingungen Möglichkeiten, die Corporate Governance in Deutschland erheblich zu verbessern – Möglichkeiten, auf die in der öffentlichen Debatte nicht im erforderlichen Maß hingewiesen wird, wenn über ein (vermeintliches) Versagen deutscher Aufsichtsräte berichtet wird.

Stellenwert der Aufsichtsratskultur in der wissenschaftlichen Debatte

Schon 1978 beschreibt Boulton, welche Auswirkungen verschärfte Haftungsregeln und die gestiegene Komplexität der Unternehmen und des wettbewerblichen Umfelds auf die Aufsichtsratsarbeit haben. Sein Fazit lautet: Aufsichtsräte müssten wegkommen von einer »legitimizing role«, also dem bloßen Absegnen von Vorstandsbeschlüssen, und einer »auditing role«, in der Aufsichtsräte nur die vom Vorstand zur Verfügung gestellten Informationen auf ihre Richtigkeit hin überprüfen. Aufsichtsräte müssten eine »directing role« einnehmen, in der sie sich aktiv mit der Unternehmenspolitik und -strategie beschäftigen.⁷ Gegenstand der Diskussion müsse das Unternehmen sein, wie es in der Zukunft aussehen solle, und nicht lediglich, ob das Management gegenwärtig gesetzeskonform handle. Diese veränderte Rolle geht für Boulton mit einem neuen Informations- und Diskussionsbedarf einher. So müsse der Aufsichtsrat mehr eigene Informationen einholen und diese offen

diskutieren, um die dahinterliegenden Annahmen zu ergründen.⁸

Dieser Ansatz wurde zwar in der Wissenschaft weiter verfolgt, doch ist er in der Unternehmenswirklichkeit so noch nicht angekommen. In den letzten Jahren wurden Aufsichtsräte durch Regulationen wie Sarbanes-Oxley oder DCGK immer mehr in eine »auditing role« gedrängt.⁹

Wissenschaftliches Fundament hierfür ist die Agency-Theorie, die im Bereich der Corporate Governance vorherrschende Theorie.¹⁰ Sie untersucht Probleme der Interessenkonvergenz von auftraggebendem Prinzipal (Anteilseigner bzw. Aufsichtsrat) und ausführendem Agenten (Aufsichtsrat bzw. Vorstand), die durch Informationsasymmetrien entstehen. Zur Vermeidung dieser Probleme wird u. a. empfohlen: Angleichung der Interessen durch Gewinnbeteiligung, Erhöhung der Kosten eigennützigem Verhalten durch Haftungsausweitung, Vermeidung von Interessenkonflikten durch Unabhängigkeit der Aufsichtsräte und Erhöhung der Aufdeckungswahrscheinlichkeit negativen Verhaltens durch mehr Transparenz.

Damit wird allerdings verhindert, dass sich die Beteiligten stärker auf kooperationsfördernde (statt nur defektionsverhindernde) Institutionen konzentrieren.¹¹ In diesem Sinne kritisiert Westphal die Agency-Theorie, die die über Kontrolle hinausgehende Funktion von Aufsichtsräten und die dafür notwendigen persönlichen Beziehungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat nicht betrachtet.¹² Nur wenn diese Beziehung eine Mindestintensität erreiche, könne der Vorstand um Rat und Hilfe bitten, ohne um seine Stellung fürchten zu müssen; nur dann könne eine Diskussion und somit ein Wettbewerb um gute Ideen und Sichtweisen entstehen. Zudem sei auch die spätere Umsetzungsbereitschaft der »gemeinsam« erarbeiteten Punkte höher, wenn ein gutes Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bestehe. Auch Westphal sieht die Gefahr, die von einem Zuviel an »Freundschaft« ausgeht, glaubt aber, diese durch eine entsprechende Langzeitincentivierung vermeiden zu können.¹³ Sundaramurthy/Lewis gehen in eine ähnliche Richtung: Sie zeigen auf, dass sowohl eine zu einseitige Konzentration auf Kontrolle als auch auf Zusammenarbeit mit dem Vorstand negativ sind, da es so zu sich selbst verstärkenden Bewegungen – entweder in Richtung Misstrauen oder Selbstzufriedenheit – kommt.¹⁴

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich die Diskussion sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Wissenschaft sehr auf äußere Strukturmerkmale stützt und dass die Interaktion im Aufsichtsrat dabei nicht ausreichend beachtet wird.¹⁵ Diese soll im Rahmen einer Befragung deutscher Aufsichtsräte untersucht werden. Von der Bereitschaft und Fähigkeit der

Mitglieder zur Kooperation untereinander hängt eine mögliche Neuausrichtung der Arbeit des Aufsichtsrats ab.

Empirische Untersuchung

Im März 2007 wurden 460 Personen angeschrieben (zur Wahrung der Anonymität und um keine Vorgaben zu machen, auf welchen Aufsichtsrat sich die Angaben beziehen sollen, sind Personen mit Mehrfachmandaten mehrfach angeschrieben worden). Die Fragen waren auf einer Ratingskala von eins (schwach/unwichtig/nein) bis fünf (stark/wichtig/ja) zu beantworten. Insgesamt wurden 74 vollständig ausgefüllte Fragebögen zurückgesandt.

- Davon waren 36 von der Arbeitnehmer- und 36 von der Kapitaleseite entsandt (zwei Personen ohne Angabe).
- Es saßen 31 Personen in nur einem Aufsichtsrat, 20 hatten zwei oder drei Mandate inne und 22 waren in vier oder mehr Aufsichtsräten Mitglied (eine Person ohne Angabe).
- 35 Personen waren vier Jahre oder weniger Mitglied im Aufsichtsrat, bei 15 Personen lag die Verweildauer zwischen fünf und acht Jahren und 21 Teilnehmer waren länger als acht Jahre Mitglied (drei Personen ohne Angabe).

Beim Vergleich dieser Gruppen (mittels t-Tests, alle Ergebnisse mindestens signifikant auf dem 95 %-Niveau) werden bei den beiden letztgenannten Punkten die Antworten der jeweils »äußeren« Gruppe verwendet.¹⁶

Trotz der (zu) starken Strukturfokussierung der Agency-Theorie ist es sinnvoll, Hypothesen auf dieser Grundlage zu generieren: Zum einen sollen die Hypothesen an die bestehende Forschung anschlussfähig bleiben, und da dominiert die Agency-Theorie nach wie vor. Zum anderen rekurriert die Mitbestimmungsgesetzgebung auf den Interessengegensatz von Arbeitnehmer- und Kapitaleseite; dies nimmt die Agency-Theorie auf, wodurch sie zum logischen Ausgangspunkt für eine empirische Untersuchung in diesem Bereich wird.

In der Befragung werden drei Themenfelder beleuchtet, die die Kultur im Aufsichtsrat prägen: die Selbst-Einschätzung der Rolle von Aufsichtsratsmitgliedern, ihr wahrgenommenes Einflusspotenzial und die Art der Entscheidungsfindung sowie die wahrgenommenen Kompetenzen. Im Folgenden werden die Hypothesen (implizit) zusammen mit den Ergebnissen der Befragung vorgestellt.

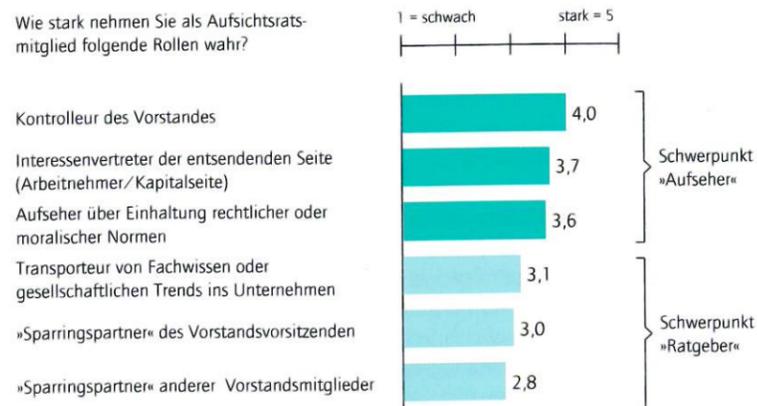


Abb. 1 Rollenverständnis von Aufsichtsräten

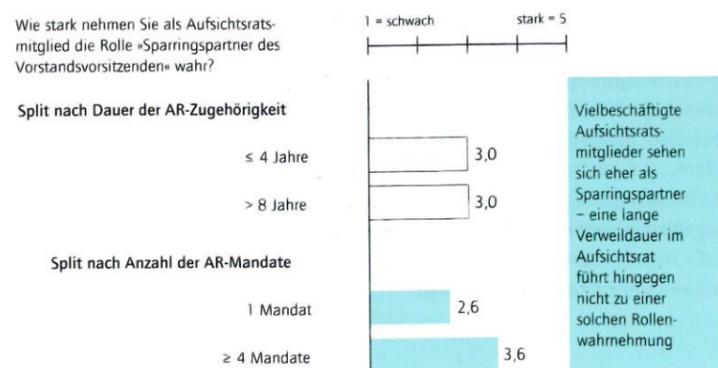
Rolle der Aufsichtsräte

Wie vermutet sehen die Aufsichtsratsmitglieder nach wie vor ihre Hauptaufgabe in der Kontrolle des Vorstands und der Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer- bzw. Kapitalseite – so, wie das Aktienrecht es wörtlich vorschreibt¹⁷ bzw. die Art der Zusammensetzung des Aufsichtsrats es nahelegt. Mit 4,0 und 3,7 auf einer Fünfer-Skala sind die Werte für Kontrolle und Interessenvertretung auch deutlich höher als für die eher unterstützenden Rollen »Sparringspartner des Vorstandsvorsitzenden« oder »Transporteur von Fachwissen und gesellschaftlichen Trends in das Unternehmen« (3,0 bzw. 3,1 im Durchschnitt – vgl. Abb. 1).

Tendenziell – »Kontrolle« hat noch immer ein stärkeres Gewicht als »Unterstützung« – sehen sich die Kapitalvertreter eher als Unterstützer als die Arbeitnehmervertreter: Die Kapitalseite bemisst mit 3,4 dem »Gedankenaustausch mit dem Vorstandsvorsitzenden« einen fast so hohen Wert bei wie der »Kontrolle des Vorstandes«, während die Arbeitnehmervertreter sich deutlich weniger als Sparringspartner sehen (Mittelwert von 2,6 auf einer Fünfer-Skala).

Die Annahme, langjährige Aufsichtsratsmitglieder würden sich eher als Sparringspartner sehen als ihre

Abb. 2 Rolle als Sparringspartner des Vorstandsvorsitzenden



erst seit Kurzem berufenen Kollegen, ist hingegen nicht durch die Selbstwahrnehmung der Befragten gedeckt: Beide Gruppen bewerten die Bedeutung der Unterstützung des Vorstandsvorsitzenden durch einen Austausch von Ideen und Argumenten mit dem Mittelwert 3,0 gleich hoch.

Hingegen bewahrheitet sich die Hypothese in Bezug auf die Anzahl der Mandate: Je mehr Mandate ein Aufsichtsrat innehat, desto eher sieht er sich als Unterstützer des Vorstandsvorsitzenden (3,6 im Mittel bei Personen, die in vier oder mehr Aufsichtsräten Mitglied sind, versus 2,6 bei Personen mit nur einem Mandat – vgl. Abb. 2). Die Rolle des reinen Kontrolleurs füllt auf Dauer offenbar Aufsichtsratsmitglieder nicht aus, bzw. es wächst mit der Zahl der Mandate die Fähigkeit, sich als geeigneter Gesprächspartner zu etablieren. Denkbar ist auch der Umkehrschluss: Es werden besonders häufig solche Personen angesprochen, Mandate in mehreren Aufsichtsräten anzunehmen, die über die Kontrollfunktion hinaus Ideen und neue Perspektiven in das Unternehmen einbringen.

Einflusspotenzial und Entscheidungsfindung

Nimmt man die Formulierung des Aktienrechts wörtlich, so müsste der Aufsichtsrat den Vorstand eher hinsichtlich der Umsetzung einer beschlossenen Strategie befragen als ihn bei der Definition einer solchen Leitlinie zu unterstützen. Die Befragten sehen dies aber anders: Mit einem Wert von 3,5 wird der Einfluss bei der Formulierung einer Unternehmensstrategie höher eingeschätzt als bei der Überwachung von deren Umsetzung (3,0 im Durchschnitt). Die Aufsichtsratsmitglieder nehmen hier offenbar eine stärker gestaltende Rolle ein, als das Gesetz ihnen ursprünglich zugebilligt hat.

Prinzipiell kann ein Aufsichtsrat auf zwei Weisen den Vorstand kontrollieren und beraten: formell durch Befragungen des Vorstands in Aufsichtsratssitzungen oder durch informelle Gespräche mit dem Vorstand. Die Annahme bestätigt sich allerdings nicht, dass die Kapitalvertreter als »Geistesverwandte« eher die informellen Gespräche suchen und die Arbeitnehmervertreter mangels anderer Möglichkeiten nur die offiziellen Wege gehen. Zwar werden beide Möglichkeiten insgesamt von allen Befragten als sehr wichtig empfunden (Wert von 4,1 für offizielle Befragungen, 4,3 für informelle Gespräche), jedoch setzen die Kapitalvertreter signifikant stärker auf Befragungen des Vorstands als die Arbeitnehmervertreter (4,4 versus 3,8). Grund hierfür könnte sein, dass die Arbeitnehmervertreter wesentlich stärker in das aktuelle Unternehmensgeschehen involviert sind als die Kapitalvertreter, die häufig Vorstände in anderen Unternehmen sind. Arbeitnehmervertreter sind mit Ausnahme von

Gewerkschaftsfunktionären meist Angestellte des zu kontrollierenden Unternehmens. Sie sind permanent in dieses eingebunden und von daher auch eher gewillt und in der Lage, Informationen »auf dem kleinen Dienstweg« einzuholen oder Ideen informell in den Vorstand einzubringen.

Kompetenz

Fragt man nach der Kompetenz, so bestätigt sich die Vermutung, dass die Kapitalseite insgesamt als deutlich kompetenter angesehen wird als die Arbeitnehmerseite (Wert von 3,2 versus 2,2). Diese Einschätzung gilt erstaunlicherweise auch entlang der Entsendeseiten: Die Arbeitnehmervertreter schätzen ebenfalls die Kapitalvertreter als mindestens so kompetent ein wie sich selbst (2,9 versus 2,8). Die Kapitalvertreter sind von ihrer eigenen Kompetenz allerdings deutlich überzeugter: Der Aussage, sie seien kompetenter, wird mit 3,5 wesentlich stärker zugestimmt als der Sicht, die die Arbeitnehmervertreter im Vorteil sieht (Wert von 1,6).

Hervorzuheben im Bereich der Eignung ist die Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenz. Sie liegt mit 3,6 im oberen Bereich der Skala (Mittelpunkt 3,0). Damit bezeichnen sich die Befragten im Durchschnitt als überdurchschnittlich kompetent, was auf ein generell positives Selbstbild solcher Führungskräfte zurückzuführen sein mag. Interessanter sind die Antworten, wenn man sie nach Dauer der Aufsichtsratszugehörigkeit bzw. der Anzahl der wahrgenommenen Mandate splittet. Während eine längere Verweildauer im Aufsichtsrat aus Sicht der Befragten keine Erhöhung der persönlichen Eignung nach sich zieht (jeweils Wert von 3,6 bei beiden Gruppen), ist dies deutlich bei der größeren Anzahl von Aufsichtsratsmandaten der Fall: Personen, die nur in einem Aufsichtsrat vertreten sind, schätzen ihre Kompetenz mit 3,4 ein; Befragte, die in vier oder mehr Aufsichtsräten sitzen, mit 4,0. Fazit: »Mehr von demselben« erhöht die persönliche Kompetenz kaum, die Erfahrungen aus verschiedenen Aufsichtsräten hingegen bringt den Mitgliedern aus ihrer Sicht deutliche Vorteile.

Professionalisierung durch »Team-building«

»Professionalisierung« ist ein positiv besetzter Begriff – eine Professionalisierung von wem oder was auch immer zu fordern ist trivial und tautologisch in einem professionellen Kontext, in dem sich gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen per definitionem befinden. Was genau verbirgt sich hinter diesem Schlagwort?

Beginnen wir ex negativo, um die Debatte um die Professionalisierung von Aufsichtsräten in die richtige Bahn zu lenken: Der Aufsichtsrat soll kein Zweitvorstand werden. Solange es in Deutschland eine zweistufige Governance-Struktur gibt, ist mit einer Verlagerung möglichst vieler Aufgaben vom Vorstand in den Aufsichtsrat oder – noch schlimmer – mit einer simplen Duplizierung der Verantwortlichkeit nichts gewonnen.¹⁸ Ein Aufsichtsrat kann »seinen« Vorstand verhältnismäßig leicht entmachten, indem er möglichst viele zustimmungspflichtige Geschäfte nach § 111,4 AktG definiert. Das Kontrollproblem verschiebt sich dann allerdings eine Ebene höher, was von der Warte einer Good Governance aus negativ zu bewerten ist: Über dem Aufsichtsrat steht nur noch die Hauptversammlung, und dieses Gremium ist aufgrund seiner Größe, Tagungsfrequenz und Interessendiversität ungeeignet für jegliche operative Kontrolle oder Beratung.

Wie kann eine Lösung aussehen? Aus der Selbstwahrnehmung der Aufsichtsratsmitglieder ergeben sich scheinbar widersprüchliche Ansatzpunkte: Der Etablierung hauptberuflicher Aufsichtsräte wird mit einem Wert von 2,3 auf einer Fünfer-Skala nur ein geringer Stellenwert beigemessen. Andererseits wird einem vertieften Fachwissen ein deutlich höherer Stellenwert eingeräumt. Dafür müssten Aufsichtsräte aber viel Zeit aufwenden.¹⁹ Bedenkt man zudem, dass die Selbsteinschätzung der Kompetenz dann stark ansteigt, wenn jemand in mehreren Aufsichtsräten gleichzeitig Mitglied ist, so wird deutlich, dass diese Anforderungen neben der Arbeitsbelastung einer Führungsposition kaum zu erfüllen sind.

Gegen die Etablierung solch hauptberuflicher Aufsichtsräte spricht nicht nur die momentane Gesetzeslage, die für die handelnden Akteure eine nicht änderbare Rahmenbedingung darstellt; die oben beschriebene Gefahr der Etablierung eines dysfunktionalen Zweitvorstandes bliebe latent bestehen. Das bedeutet aber nicht, dass Aufsichtsräte auf dem heutigen Niveau verharren müssten, denn es existiert ein Mittelweg: die Umgestaltung der Aufsichtsratsarbeit weg vom Interessengegensatz »Arbeit versus Kapital« hin zu einer Teamarbeit.

Wie kann eine solche Teamkultur entstehen und woran kann man sie erkennen? Hier gibt es keine feste, abschließende Liste der notwendigen Prozessschritte. Vielmehr sollte jeder Aufsichtsrat – repräsentiert durch den Vorsitzenden, den Chief Integration Officer des Aufsichtsrats – fragen, welches der folgenden Instrumente für das betreffende Unternehmen sinnvoll ist. Hier spielen Faktoren wie Branche, Größe, Marktdynamik und Internationalisierungsgrad des beaufsichtigten Unternehmens eine Rolle. Wir nennen im Folgenden vier solcher Instrumente, die teilweise bekannt und verbreitet sind,

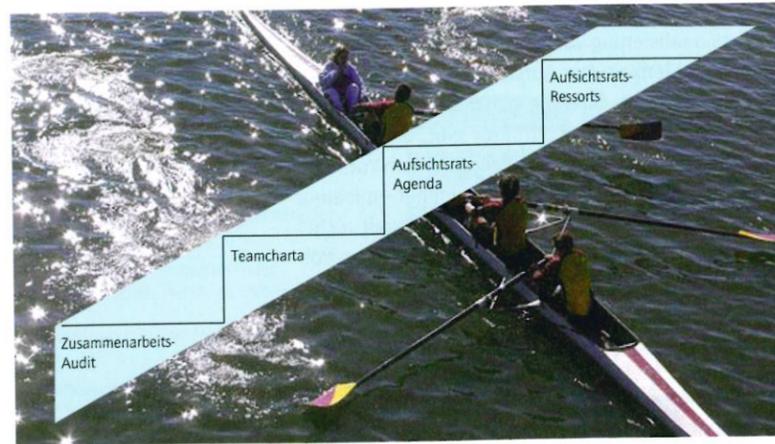


Abb. 3 Instrumente zur Etablierung einer Team-Kultur im Aufsichtsrat

aber selten im Kontext von Aufsichtsräten angewendet werden (vgl. Abb. 3). Diese Instrumente werden in logischer Folge präsentiert – es ist aber von den jeweiligen Umständen abhängig, ob alle Instrumente in dieser Reihenfolge angewendet werden müssen.

Zusammenarbeitsaudit In vielen Unternehmen wird die Zusammenarbeit der Mitglieder einer Gruppe – vom Vorstand bis zu einzelnen Abteilungen – von externen Coaches evaluiert und bewertet (häufig in oder nach Krisensituationen). Sinn eines solchen Vorgehens ist zum einen die Annahme, dass Veränderungen, also die stärkere Zusammenarbeit, nur gelingen können, wenn der Ausgangspunkt von allen Beteiligten gleich wahrgenommen und bewertet wird. Zum anderen ist die Beschreibung der aktuellen Situation in der Regel bereits eine Intervention in das bestehende System, die hilft, das Bessere an einer Zusammenarbeit zu umreißen und den Weg dorthin aufzuzeigen.

Teamcharta Auf der vorgenannten Analyse aufbauend empfiehlt sich die Erstellung eines Regelsets, das den Umgang im Aufsichtsrat über die formale Satzung und Geschäftsordnung hinaus festlegt. Hier geht es insbesondere um den Versuch, implizite Regeln zu explizieren. Die Analyse dieser impliziten Regeln kann man in das Zusammenarbeitsaudit integrieren. Für manche mag eine solche Charta überflüssig erscheinen, listet sie doch als Ergebnis oft nur Dinge auf, die ohnehin bei einem zivilisierten Umgang miteinander selbstverständlich sein sollten. Doch wirkt ein Prozess der offenen Benennung solcher Regeln zumeist enttabuisierend, er fördert das gegenseitige Verständnis und schafft damit die Basis für die Bereitschaft, mit anderen als Team zusammenzuarbeiten. Im Projektmanagement gehört das mittlerweile zum Standardrepertoire. Im Aufsichtsrat könnte eine solche Teamcharta (bzw. der Prozess ih-

rer Erstellung) helfen, den Gegensatz von Arbeit und Kapital zu mildern.

Aufsichtsratsagenda Ist der formale Umgang miteinander geklärt, sollte der Aufsichtsrat sich auch inhaltlich über seine nächsten Schritte klar werden. Damit sind wiederum nicht die durch Gesetze und die Unternehmenswirklichkeit ohnehin vorgegebenen Aufgaben gemeint (z. B. Einberufung der Hauptversammlung, Bestellung der Wirtschaftsprüfer, Beratschlagung über die strategische Ausrichtung und dergleichen). Damit verbliebe der Aufsichtsrat in einer »legitimizing role« bzw. einer »auditing role.«²⁰ Vielmehr soll sich ein Aufsichtsrat, dessen Mitglieder sich als ein Team zur Steigerung des Unternehmenswohls verstehen, eine Agenda geben, was konkret der Aufsichtsrat z. B. im nächsten Halbjahr für das Unternehmen erreichen will, wie er dabei vorgeht und wer dabei konkret welche Verantwortung übernimmt.

So könnte ein Aufsichtsrat beispielsweise festgestellt haben, dass es einen Optimierungsbedarf in der Zusammenarbeit der Vorstandsmitglieder untereinander gibt: Statt das nur zu konstatieren und hinzunehmen (wie es in den meisten Unternehmen wohl üblich ist), könnte der Aufsichtsrat sich das explizite Ziel geben, hier konkret eine Verbesserung zu initiieren. Ein anderes Beispiel für einen Agendapunkt ist der Fokus auf eine Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens durch alle Bereiche hindurch und das Herstellen geeigneter Kontakte zu Externen. Oder die Mitglieder widmen sich dem Thema Korruptionsbekämpfung und interpretieren die gesetzlich vorgesehene Aufgabe, rechtliche Normen zu überwachen, weitergehend.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass der Aufsichtsrat Perspektiven einnehmen kann, die dem Vorstand oder anderen Unternehmensgremien entweder systematisch verschlossen sind (die Feststellung einer mangelhaften Zusammenarbeit fällt dem Systemexternen meist leichter als den Elementen des »Systems Vorstand«) oder für deren Wahrnehmung der Vorstand zeitweise überlastet ist. Um solche Perspektiven einzunehmen, ist eine Diversität der Kompetenzen innerhalb des Aufsichtsrats sinnvoll. Inwieweit eine solche Agenda dem Vorstand und der Unternehmensöffentlichkeit kommuniziert wird, hängt sicherlich vom Einzelfall ab. Eine solche Selbstverpflichtung Dritten gegenüber trägt aber üblicherweise sehr zu einem professionellen Verhalten bei.

Aufsichtsratsressorts Um die Aufsichtsratsagenda adäquat umzusetzen, kann es sinnvoll sein, den Aufsichtsrat anders zu strukturieren als durch die üblichen Ausschüsse. Denkbar ist eine Nachbildung

der Unternehmensorganisation, die sich in den Vorstandsressorts widerspiegelt. Dann würde es z. B. Aufsichtsratsmitglieder bzw. Teilteams im Aufsichtsrat geben, die sich besonders mit Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb, Personal, Finanzen etc. befassen und dem Aufsichtsrat insgesamt als eine Art Berichterstatter dienen. Diese Personen oder Teilteams könnten sich auf die Kontrolle und Beratung bestimmter Themen konzentrieren und damit in Einzelpunkten Wissen und Fähigkeiten aufbauen, die eine kritische Begleitung auf Augenhöhe mit dem Vorstand erlaubt.

Können Aufsichtsräte also als Team zusammenarbeiten, um die Kernfrage dieser Arbeit zu wiederholen? Eine in Wissenschaft und Öffentlichkeit immer

wieder angemahnte Balance zwischen beaufsichtigen und Rat geben – zwischen »auditing role« und »directing role« – ist noch nicht erreicht: Deutsche Aufsichtsräte verstehen sich noch immer stärker als Kontrolleure denn als Unterstützer des Vorstands. In der durchgeführten Umfrage wird aber auch ein starkes Bemühen um Konsens im Aufsichtsrat konstatiert – diese Haltung kann als Basis für ein Austarieren der verschiedenen Rollen des Aufsichtsrats dienen. Das Selbstverständnis des Aufsichtsrats als *ebenbürtiger* Partner zu sein – mit diesem Auftreten auf Augenhöhe würden viele der heutzutage angebrachten Kritikpunkte obsolet werden.

Zusammenfassung

Die Struktur deutscher Aufsichtsräte wird in Wissenschaft und Öffentlichkeit immer wieder als wenig effektiv kritisiert. Merkmale wie Größe oder Zusammensetzung stellen für die handelnden Akteure jedoch eine nicht änderbare Rahmenbedingung dar – ganz anders als die Art der Zusammenarbeit, die Kultur. Wie aber ist es um diese bestellt? 74 Aufsichtsräte von DAX-Konzernen haben Fragen zu ihrem Selbstverständnis, ihrer Kompetenz und ihrem Einflusspotenzial beantwortet. Ergebnis: Deutsche Aufsichtsräte sehen sich vornehmlich als Interessenvertreter und Aufseher, weniger als Ratgeber und Sparringspartner. Sie verschenken zudem die Möglichkeit, dem Vorstand auf Augenhöhe zu begegnen, wenn sie nicht als Team agieren, das systematisch andere Perspektiven als der Vorstand einnimmt und gezielt Schwerpunkte in der Arbeit setzt. Der Artikel nennt vier Instrumente, mit denen eine solche Teamzusammenarbeit befördert werden kann.

Summary

Academics and general public alike often criticize the structure of German supervisory boards as being barely effective. And yet for the members of these boards, elements such as size and configuration are unalterable basic conditions – which cannot be said of the way they work, the culture. So what defines this culture? 74 DAX company supervisory board members responded to questions regarding their self-image, competence, and potential influence. The conclusion: German supervisory boards see themselves primarily as proxies and managers, less as advisors and sparring partners. By not acting as a team to systematically acknowledge other perspectives than those of the executive board, and by not setting concrete priorities for their work, supervisory boards forego their chance to communicate with executive boards on an equal footing. The article discusses four tools available to promote this type of cooperation within teams.

Anmerkungen

- 1 Börsig, C.: Die Rolle des Aufsichtsrats im Verhältnis zum Vorstand. Rede anlässlich der »Deutschen Corporate Governance Konferenz« am 22. Juni 2006 in Berlin, S. 4–5.
- 2 Die Arbeit von Aufsichtsräten anhand eines externen Maßstabs (z. B. Total Shareholder Return) zu bewerten ist nicht Thema dieser Arbeit; sie ist generell auch nicht leicht empirisch zu belegen, da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl intervenierender Variablen abhängt. Diese Untersuchung basiert daher auf einem internen Maßstab, der mittels einer Befragung der Akteure offen gelegt wird.
- 3 Für empirische Hinweise mit weiterführender Literatur zur Vorteilhaftigkeit von Teams vgl. Bainbridge, S.: Why a Board? Group Decisionmaking in Corporate Governance. In: Vanderbilt Law Review, 55. Jg., 2002, Nr. 1, S. 1–55. Für eine theoretische Fundierung dieser Hinweise vgl. Baecker, D.: Postheroisches Management, Berlin 1994, S. 18–24, 56 f. Entscheidungen, die in Gruppen getroffen werden, sind zwar Einzelentscheidungen nicht immer überlegen (»choice shifts« in der Gruppe – vgl. Eliaz, K./Ray, D./Razin, R.: Choice Shifts in Groups: A Decision-Theoretic Basis. In: American Economic Review, 96. Jg.,

- 2006, Nr. 4, S. 1321–1332), im Fall von Aufsichtsräten federt jedoch ein Geflecht gesetzlicher Regelungen einen eventuellen Risikoschub hinreichend ab (siehe auch Anmerkung 9).
- 4 Vgl. Fockenbrock, D.: Heftige Kritik an Aufsichtsräten. In: Handelsblatt, 07.05.2007, S. 1.
- 5 Vgl. z. B. Menzel, S.: Bedrohte Gattung. In: Handelsblatt, 06.07.2004, S. 7; Leciejewski, K.: Scheindiskussionen. In: Handelsblatt, 10.05.2004, S. 11, Creutzburg, D.: CDU-Wirtschaftsflügel macht Front gegen paritätische Mitbestimmung. In: Handelsblatt, 23.11.2006, S. 3.
- 6 Für eine umfassende Darstellung der Struktur deutscher Aufsichtsräte sei hingewiesen auf Gerum, E.: Das deutsche Corporate Governance-System, Stuttgart 2007, S. 86–240.
- 7 Vgl. Boulton, W. R.: The Evolving Board: A Look at the Board's Changing Roles and Information. In: The Academy of Management Review, 3. Jg, 1978, Nr. 4, S. 829.
- 8 Vgl. Boulton: a. a. O., S. 835.
- 9 Vgl. Glaum, M./Thomaschewski, D./Weber, S.: Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts auf deutsche Unternehmen: Kosten, Nutzen, Folgen für US-Börsennotierungen, Frankfurt/Main 2006.