

M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

www.ma-review.de

Publikationsorgan **BUNDESVERBAND
MERGERS &
ACQUISITIONS E.V.**

28. Jahrgang

9/2017

Standpunkt

Bundesregierung will Übernahmen deutscher Unternehmen kritischer prüfen

Recht und Steuern

Investitionskontrollrechtliche Änderungen der Außenwirtschaftsverordnung und Implikationen für die M&A-Praxis

Bewertung und Kapitalmärkte

Purchase Price Allocation nach IFRS: Auswirkungen auf den Abschluss und Implikationen für den M&A-Prozess

Switzerland Column

Konstant hohe Aktivität im Schweizer M&A-Markt

International Column

M&A-Markt Q2 2017: Der US-Markt gibt nach, Europa wächst weiter

Strategien und Visionen

Wenn Digitale Innovation die Unternehmensbewertung beflügelt – Neue Kennzahlen sind gefragt

Strategien und Visionen

Aufspaltung der METRO AG – Ein Praxisbeispiel

Deal des Monats

Constantia Flexibles verkauft ihre Labels-Division an US-Konkurrenten Multi-Color Corp.



Recht und Steuern

Die systematische Aufsichtsratsbesetzung aus einer M&A-Perspektive

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT

Die systematische Aufsichtsratsbesetzung aus einer M&A-Perspektive

Angela Hornberg, Advance Human Capital, Frankfurt/Berlin & Prof. Dr. Simone Zeuchner, Corporate Governance Academy, Stuttgart/Zürich

1. Wandel in der internen und externen Aufsichtswahrnehmung

► Die Tätigkeit in Aufsichtsgremien wird immer intensiver und anspruchsvoller. Unabhängigkeit und Fachkompetenz sind heute über den Corporate Governance Kodex, das Aktiengesetz und das BilMoG institutionell verankert. Hinzu kommen Anforderungen im Hinblick auf Risikomanagement, Compliance und nachhaltige Unternehmensführung sowie die Auseinandersetzung mit der Corporate Social Responsibility. Mehr noch – immer stärker spielen IT-Kompetenz, Digitalisierungserfahrung und Kenntnisse im Umgang mit Cyber Risiken bei den Boardbesetzungen eine Rolle. Nicht unerheblich sind darüber hinaus die zusätzlichen Anforderungen aufgrund der Globalisierung und damit verbundener Cross-Border-Transaktionen. Einer oder eine alleine wird dieses Anforderungsprofil nur äußerst selten ausfüllen. Umso wichtiger ist es, das Gremium so zu besetzen, dass der Aufsichtsrat als Ganzes die Anforderungen erfüllen kann. Je diversifizierter ein Gremium besetzt ist, desto größer ist die Chance, effektive Überwachung sicherzustellen.

Dass in den vergangenen Jahren einiges in diese Richtung unternommen wurde, ist vor allem der hervorragenden Arbeit der Corporate-Governance-Kommission zu verdanken. In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass Christian Strenger – eines der Gründungsmitglieder der Kommission – schon in den frühen 2000er-Jahren die Korrelation zwischen guter Unternehmensführung und überdurchschnittlicher Aktienrendite hervorhob. So bemerkte er damals unter Berufung auf eine McKinsey-Umfrage, dass institutionelle Investoren bereit seien, für deutsche Unternehmen mit guter Governance eine Prämie von 13% zu zahlen.¹

Aus der gleichen Zeit stammt eine gemeinsame Untersuchung der Universitäten in Harvard und Wharton. Diese Studie kam zu dem Schluss, dass US-amerikanische Unternehmen mit sehr guten Governance-Elementen ihren Investoren zwischen 1990 und 1999 ein jährliches Renditeplus von 8,5% im Vergleich zu Unternehmen mit schlechter Governance beschert haben.² In der seinerzeit ersten empirischen Untersuchung zur Governance deutscher Indexwerte zeigte sich 2003 sogar eine Renditedifferenz von rund 12%³ – ein Beleg mehr für die überragende Bedeutung einer guten Unternehmensführung.

Deutsche Unternehmen sehen sich seit Jahren mit professionellen Investorengruppen konfrontiert – seien es aktive Aktionäre oder Proxy-Berater –, die transparentere Corporate-Governance-Strukturen von deutschen Unternehmen einfordern. Auffällig sind dabei nicht nur die profunden Kenntnisse, sondern auch das Selbstbewusstsein, mit dem diese Gruppen auftreten. Eines der Themen, die dabei regelmäßig aufs Tapet kommen, ist die im internationalen Vergleich ungewöhnlich große Konformität in den deutschen Aufsichtsgremien. Dabei geht es nicht nur um die oftmals identischen beruflichen Erfahrungen („Man muss Vorstand gewesen sein, um ein gutes Aufsichtsratsmitglied zu sein“), sondern auch um eine weitgehende Homogenität in puncto Sprache, Nationalität, Geschlecht und sehr oft sogar regionaler Herkunft. Der berühmte Aufschrei des damaligen Siemens-Chefs Peter Löscher, wonach der bayerische Traditionskonzern zu deutsch, zu weiß und zu männlich sei, war zwar in erster Linie auf das Management gemünzt. Sieht man sich allerdings genauer in „Corporate Germany“ um, dann fällt auf, dass die Klage auf die

¹ Vgl. Christian Strenger: „Corporate Governance – die Herausforderung für Kreditinstitute“, Februar 2003

² Vgl. Gompers, Ishii and Metrick: Corporate Governance and Equity Prices, National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 8449, August 2001

³ Vgl. Symposium der Bankakademie e.V.: Die Glaubwürdigkeit der Banking Finance Corporate Governance, Ethik und Aktienkultur Frankfurt, Februar 2003

Zusammensetzung der Aufsichtsräte in mindestens dem gleichen Maße zutrifft.

Die öffentliche Wahrnehmung der Unternehmensüberwachung ist weiter geprägt durch Schreckensmeldungen über einige wenige schwarze Schafe, deren Fehltritte in der Unternehmensüberwachung ausführlich nachzulesen und teilweise schon in ein regelrechtes „Aufsichtsratsbashing“ gemündet sind. Ehrliche Berichterstattung über verfehlte Corporate Governance ist auf der einen Seite notwendig, hat jedoch auch dazu geführt, dass die Arbeit der überwiegend großen Anzahl von Mitgliedern in Aufsichtsräten in Mitleidenschaft gezogen wurde. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Aufsichtsgremien in Deutschland und was sind die Herausforderungen?

2. Internationale Trends beeinflussen das Verständnis von Corporate Governance in Deutschland

Durch die Globalisierung verändern sich die Anforderungen an die Aufsichtsräte deutscher Unternehmen. Viele große Mittelständler sind in den vergangenen Jahren von ausländischen Unternehmen bzw. Private-Equity-Gesellschaften übernommen worden. Ausländische Investoren halten mittlerweile rund 54% der DAX-30-Aktien⁴ – eine Entwicklung übrigens, die im M-DAX, S-DAX und Tec-DAX ihre Entsprechung findet.⁵ Ein Ende dieses Trends ist nicht in Sicht, wie jüngst erst wieder der Einstieg chinesischer Investoren bei der Deutschen Bank bzw. bei Kuka gezeigt hat. Damit ist klar: Wenn die Eigentümerstruktur deutscher Unternehmen immer internationaler wird, muss sich diese Gewichtsverschiebung auch in den Kontrollgremien widerspiegeln.

Konkret müssen die Aufsichtsräte sehr viel transparenter werden, als sie das aus der Vergangenheit gewohnt sind. Zudem müssen sich die Governance-Strukturen ganz dringend an internationale Gepflogenheiten anpassen. Eine Harmonisierung der Corporate-Governance-Prozesse ist im Zuge dieser Entwicklung unausweichlich, wobei sich deutsche Unternehmen hierbei nicht nur an anderen europäischen Ländern, sondern auch an Übersee orientieren sollten.

In vielen anderen Ländern hat sich längst die Erkenntnis durchgesetzt, dass Kontrollgremien immer dann besonders effizient arbeiten, wenn die einzelnen Mitglieder unterschiedliche, sich ergänzende Hintergründe, Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen. Dagegen gleicht in Deutschland immer noch ein Aufseher sehr dem anderen. Die Auswahlkriterien sind häufig noch dieselben wie vor 10 oder 20 Jahren, Traditionen und Netzwerke zählen mehr als Know-how

und Innovation. So kommt es, dass Aufsichtsräte hierzulande immer häufiger in Situationen geraten, für die sie nur bedingt geeignet erscheinen. Zwei Beispiele aus den vergangenen Wochen:

- Der milliardenschwere Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen plante kürzlich laut Medienberichten die Übernahme des belgischen Bremsenherstellers Wabco. Trotz bereits erfolgter Due Diligence scheiterte der Deal jedoch – was laut „Wall Street Journal“ am Veto des Aufsichtsrats lag.⁶ Wer die Ereignisse bei ZF in den vergangenen Wochen verfolgt hat, kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass es eher „politische“ als ökonomische Gründe waren, die dabei den Ausschlag gaben. So monierte ZF-Vorstandschef Stefan Sommer schon im Juni Eingriffe der Lokalpolitik in die Unternehmensführung.⁷ Der „Südkurier“ spekulierte vor diesem Hintergrund, dass Aufsichtsratsmitglied Andreas Brand – er ist als Friedrichshafener Oberbürgermeister gleichzeitig Haupteigner des Stiftungskonzerns – die treibende Kraft hinter dem Veto gewesen sein könnte.⁸
- Der börsennotierte Aalener Bremsenspezialist SHW AG sah sich jüngst mit einem Übernahmeangebot der österreichischen Pierer Gruppe konfrontiert. Obwohl die Offerte immerhin rund zehn Prozent über dem Durchschnittskurs der vergangenen Monate lag und obwohl der Mittelständler seine Ziele 2016 deutlich verfehlt hat, wiesen Vorstand und Aufsichtsrat das Angebot umgehend zurück.⁹ Nun ist es natürlich das gute Recht eines jeden Unternehmens, eine Übernahmeofferte abzulehnen, wenn der gebotene Preis nicht adäquat erscheint oder andere Optionen eine bessere Zukunft für das Unternehmen versprechen. Trotzdem stellen sich auch in diesem Fall Fragen: Ist der stark regional geprägte sechsköpfige Aufsichtsrat der SHW AG mit genügend Kompetenzen und Erfahrungen für solch ein Szenario ausgestattet? Hatte er entsprechende Pläne für diese Situation in der Schublade? Und falls er die Übernahme tatsächlich aus guten Gründen ablehnt – ist er dann auch in der Lage, eine passende Abwehrstrategie zu entwickeln?

Bei vielen deutschen Aufsichtsräten sind jedenfalls Zweifel erlaubt, ob sie die Herausforderungen der neuen Zeit – grenzüberschreitende Übernahmen, internationales Aktionariat, selbstbewusste Investoren – zu managen wissen. Das „Handelsblatt“ fasste die Lage jüngst in seiner „Global Edition“ prägnant zusammen: „Shareholder Revolts Sweep Across Germany – German institutional investors feel they don't have enough say”



⁴ Vgl. Ernst & Young: DAX-Konzerne weiter überwiegend in ausländischer Hand, April 2017
⁵ Vgl. Deutsche Bundesbank: Eigentümerstruktur am deutschen Aktienmarkt: allgemeine Tendenzen und Veränderungen in der Finanzkrise, Monatsbericht März 2015

⁶ Vgl. <https://www.wsj.com/articles/germanys-zf-recently-held-advanced-takeover-talks-with-wabco-1500995712>

⁷ Vgl. www.suedkurier.de/nachrichten/wirtschaft/Wabco-UEbernahme-ZF-bremst-ZF-aus;art416,9348818

⁸ Ebd.

⁹ Vgl. www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.uebernahmekampf-zulieferer-shw-lehnt-angebot-von-pierer-gruppe-ab.ca1ae5a1-03cb-4347-938f-564d932be3e9.html

in companies' strategic decisions, and are forcing executives to dial back on sensitive issues like capital hikes. Several firms will feel the heat at their next shareholder meeting."¹⁰ Und die Corporate-Governance-Kommission formulierte unmissverständlich: „Der Aufsichtsrat soll internationaler Best Practice folgend ein Kompetenzprofil für das gesamte Gremium erarbeiten, aus dem die Aktionäre ersehen können, welche Kompetenzen der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit in Bezug auf das Unternehmen und seine Anforderungen für notwendig erachtet.“¹¹

Wie überfällig diese Klarstellung seitens der Kommission ist, zeigt sich daran, dass große internationale Investoren bzw. Aktionärsberater – von Blackrock über Calpers bis Glass Lewis – längst sehr konkrete Kompetenzprofile für Kontrollgremien erstellen. Dem Vermögensverwalter Blackrock und dem Pensionsfonds Calpers aus Kalifornien geht es um einen „strukturierten Prozess“, damit regelmäßig festgestellt wird, ob der Aufsichtsrat in seiner jeweiligen Zusammensetzung den gestellten Anforderungen gerecht wird, sowie einen regelmäßigen Austausch der Aufsichtsratsmitglieder. Beide achten dabei besonders auf Erfahrung, Unabhängigkeit und Vielfalt. Daneben fordert der US-Investor Blackrock, dass die Leistungen der Aufsichtsräte turnusmäßig überprüft werden und dass das Gremium regelmäßig eine Bestandsaufnahme durchführt, welche notwendigen Kompetenzen fehlen. Die Schlussfolgerung von Blackrock ist unmissverständlich: Man stimme gegen Aufsichtsratsmitglieder, wenn die Vielfalt zu gering ist und ein adäquater Nachfolgeplan fehle.

Bei State Street Advisor heißt es unterdessen: „Wir erwarten, dass der Aufsichtsratsvorsitzende regelmäßig die Erfahrungen und Expertise des Gremiums überprüft, um im Kontext der langfristigen Unternehmensstrategie eine ordentliche Nachfolgeplanung zu gestalten.“ Dabei ermutige man die Gesellschaften zu Vielfalt, wenn diese die Fähigkeit stärke, das Unternehmen erfolgreich zu führen. Das Governance-Rating-System QuickScore 3.0 von ISS sieht die Unabhängigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds potenziell kompromittiert, wenn es dem Gremium mehr als neun Jahre angehört – wobei die „ISS 2016 Voting Policy Updates“ einschränken, dass eine kleine Zahl an langjährigen Aufsehern (sprich: mit mehr als neunjähriger Amtszeit) toleriert werden könne. Wie hoch diese „kleine Zahl“ prozentual ausfallen darf, konkretisiert der Aktionärsberater leider nicht.

Die 2016 aktualisierten Stimmrechtsregeln von Glass Lewis befassen sich explizit mit dem Thema der

Leistungsmessung. Wenn der Aufsichtsrat es mangels regelmäßiger Beurteilung bzw. mangels nachhaltiger Nachfolgeplanung versäume, die notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen sicherzustellen, dann trage das Gremium zu einer schlechten Entwicklung des Unternehmens „aktiv“ bei. Glass Lewis glaubt, dass den Aktionären am besten gedient sei, wenn der Aufsichtsrat eine adäquate Vielfalt auf der Grundlage von Alter, Geschlecht und Ethnizität sowie auf der Grundlage von regionalen Kenntnissen, Branchen-erfahrung, Vorstandserfahrung und Kultur vorweise.

Die Aufsichtsräte in Deutschland dürfen derlei Forderungen nicht als unverbindliche Empfehlungen fehlinterpretieren. Sich ergänzende Kompetenzen und Vielfalt sind Kernthemen, wenn es um die zukünftige Besetzung von Kontrollgremien geht.

3. Offizielle Empfehlungen zur Gremienbesetzung

In den Kodexänderungen 2017 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex auf die weiter steigenden Anforderungen an die Aufsichtsräte reagiert und die Empfehlungen zur Zusammensetzung der Gremien deutlich weiterentwickelt. Dies betrifft sowohl die Professionalisierung der Besetzungsprozesse als auch die Transparenz gegenüber den Aktionären der Gesellschaft.

„Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten.“¹²

Zu beachten sind dabei¹³

- die unternehmensspezifische Situation
- die internationale Tätigkeit des Unternehmens
- potenzielle Interessenkonflikte
- die Anzahl unabhängiger Aufsichtsratsmitglieder
- eine festzulegende Altersgrenze
- eine festzulegende Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer
- Diversity im Aufsichtsrat.

¹⁰ Vgl. <https://global.handelsblatt.com/finance/shareholder-revolts-sweep-across-germany-758814>

¹¹ Vgl. AdAR, ArMiD, FEA: Die systematische Aufsichtsratsbesetzung, in BOARD 3/2017

¹² TZ 5.4.1. Absatz 1, 2, DCGK 2017

¹³ Vgl. TZ 5.4.1. Absatz 2, DCGK 2017

Bei den Kandidatenvorschlägen soll die Erfüllung des Kompetenzprofils beachtet werden. Gleichzeitig wird mehr Transparenz gegenüber den Aktionären angestrebt. Dies soll durch Bereitstellen von Lebensläufen, Informationen über relevante Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen sichergestellt werden. Der Lebenslauf soll durch eine Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat ergänzt und für alle Aufsichtsratsmitglieder jährlich aktualisiert auf der Webseite des Unternehmens veröffentlicht werden.¹⁴

In einem gemeinsamen Positionspapier haben die drei Aufsichtsratsvereinigungen AdAR, ArMiD und FEA die Entwicklung eines detaillierten Kompetenzprofils des Aufsichtsrats und einem regelmäßigen Vergleich der Soll- und der Ist-Profile der Aufsichtsräte, auf Basis einer langfristigen Nachfolgeplanung, inhaltlich konkretisiert.¹⁵ Dabei sollen Kandidaten in einem wettbewerblichen Prozess anhand von Anforderungsprofilen ausgewählt und mit einer daran orientierten Begründung der Hauptversammlung vorgeschlagen werden. Auch für die Wiederwahl von Aufsichtsräten empfehlen die Aufsichtsratsvereinigungen eine Begründung – sofern die vom Unternehmen festzulegende Regelgrenze der Zugehörigkeit oder die festgelegte Altersgrenze überschritten wird. Die Aktionäre sollen grundsätzlich dauerhaft und transparent auf der Website der Unternehmen über den Besetzungsprozess, die Anforderungsprofile und Aufsichtsratsprofile informiert werden. Darüber hinaus empfehlen AdAR, ArMiD und FEA die Einführung von „Staggered Boards“. In einem „Staggered Board“ sind die Laufzeiten der vergebenen Aufsichtsratsmandate so gewählt, dass immer nur ein Teil der Mandate ausläuft und zur Neuwahl ansteht. Dieser regelbasierte Erneuerungsprozess erleichtert eine evolutarische Entwicklung von Aufsichtsgremien. Gleichzeitig vermeiden Aufsichtsräte mit einem „Staggered Board“, dass eine komplette Neuwahl des gesamten Gremiums die Kontinuität der Aufsichtsratsarbeit gefährdet. Nicht zuletzt schlagen die Aufsichtsratsvereinigungen regelmäßige Fortbildungsprogramme für die Aufsichtsräte vor.

4. Wie lassen sich Empfehlungen in der Praxis umsetzen?

Der Druck sowohl von deutschen wie auch internationalen Investoren aufgrund von Globalisierung und komplexen Cross-Border-Übernahmen verbunden mit herausfordernden Integrationen selbst wird die Unternehmen dazu veranlassen, ihre Governance auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls Nachbesserungen vorzunehmen. Wie können nun Auf-

sichtsräte die Empfehlungen der Corporate-Governance-Kommission umsetzen und sich proaktiv auf die Forderungen von strategischen und Finanzinvestoren sowie Proxy-Beratern einstellen?

4.1. Langfristige strategische Nachfolgeplanung als Basis

Der erste Schritt ist es, zu entscheiden, ob man dem Gremium ein neues Mitglied hinzufügen möchte – und welche Kompetenzen der „Neuzugang“ mitbringen sollte. Eine Möglichkeit hierfür ist eine Selbstbewertung. Das Thema Nachfolgeplanung ist grundlegend, um eine regelmäßige personelle Erneuerung des Aufsichtsrats sicherzustellen. Dabei sollte der Aufsichtsrat in regelmäßigem Kontakt mit mindestens einem Personalberater stehen, um kontinuierlich über den „Markt“ für Aufsichtsräte informiert zu bleiben. Eine laufend aktualisierte Shortlist potenzieller Kandidaten für die Nachfolgeplanung sollte obligatorisch sein.

Die neuen Entwicklungen gehen außerdem zunehmend dahin, dass Investoren nach der Veröffentlichung der Ergebnisse der Prüfungen von Aufsichtsratsmitgliedern, die mehr institutionalisiert werden (siehe CalPERS und CalSTRS), nachfragen, um besser informiert zu werden über die Kriterien, die der Zusammensetzung des Aufsichtsrates zugrunde lagen.

Nachfolgeplanung ist wichtig für die Förderung der Abwechslung im Aufsichtsrat. Im Prozess der Nachfolgeplanung ist es wichtig, den aktuellen Stand des Vorstandes festzustellen, die Besetzung und Kompetenzen der aktuellen Mitglieder und vor allem die zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens.

Daneben steht den Aufsichtsratsmitgliedern allerdings auch eine Reihe anderer Mechanismen zur Verfügung. Sie können die Verantwortung für den Wechsel zum Beispiel durch eine aktive und strategische Nachfolgeplanung selbst übernehmen. Daneben können sie sich aber auch auf eine externe Bewertung stützen, um die Leistung einzelner Gremienmitglieder von unabhängiger Seite überprüfen zu lassen.

4.2. Fokussierung auf die Ergebnisse einer Leistungsbewertung

Der Aufsichtsrat sollte seine regelmäßige Selbsteinschätzung nutzen, um eine ehrliche Bewertung darüber vorzunehmen, wie das Gremium funktioniert und inwiefern einzelne Personen zur Leistung des Gremiums beitragen. Auf diesem Wege sollte der Aufsichtsrat diejenigen Mitglieder identifizieren, deren Kompetenzen für den nachhaltigen und langfristigen Erfolg des

¹⁴ Vgl. Tz. 5.4.1 Absatz 5 DCGK
¹⁵ Vgl. AdAR, ArMiD, FEA: Die systematische Aufsichtsratsbesetzung, in BOARD 3/2017

Unternehmens nicht mehr benötigt werden. Dabei liegt es in der Verantwortung des Aufsichtsratschefs – bzw. in der Verantwortung der einzelnen Ausschussvorsitzenden –, die nötigen Konsequenzen zu ziehen und zu moderieren. Dazu gehört es auch, diejenigen Mitglieder, die dem Gremium in Zukunft nicht mehr angehören sollen, frühzeitig zu informieren. Immer üblicher wird es dabei, dass große Investoren über solche Vorgänge informiert werden möchten. Darum ist es für den Aufsichtsrat essenziell, die Kriterien, die über die eigene Zusammensetzung entscheiden, transparent darzulegen.

4.3. Aufbau eines aktuellen Kandidaten-Pools

In vielen deutschen Unternehmen ist es immer noch üblich, neue Mitglieder anhand von Empfehlungen aktueller Aufsichtsräte zu rekrutieren. Fast zwangsläufig ähneln die neuen Kontrolleure in Sachen Herkunft, Biographie und Kompetenzen denjenigen Mitgliedern, die dem Gremium bereits angehören. Kontrollgremien, die in die Zukunft denken, machen es sich hingegen zur Aufgabe, das Universum der potenziellen qualifizierten Kandidaten ständig zu erweitern. Dabei berücksichtigen sie die Empfehlungen ihrer Anteilseigner ebenso wie die Kompetenzen externer Berater. Im Zuge dieses Prozesses merken die Unternehmen meist sehr schnell, dass der beste Kontrolleur eben nicht immer derjenige ist, der zuvor als Vorstand amtierte. Stattdessen finden sich die besten Kandidaten oft in völlig anderen Zirkeln, zum Beispiel in der Wissenschaft, in Non-Profit-Organisationen, in Consultingfirmen etc. Natürlich ist das keine einfache Aufgabe. Die Aufsichtsräte müssen sich dieser Herausforderung jedoch stellen, wenn sie der wichtigen Stellung, die sie in deutschen Unternehmen traditionell einnehmen, auch in Zukunft gerecht werden wollen.¹⁶

5. Onboarding, Weiterbildung, Aufsichtsratskultur

Jetzt kann man sich natürlich die Frage stellen, wozu Unternehmen für diese Selbstverständlichkeiten erst eine DCGK-Empfehlung brauchen. Es müsste doch im ureigensten Interesse der Aktionäre liegen, das Aufsichtsgremium derart qualifiziert zu besetzen, damit es als Ganzes die erforderlichen Kompetenzen mitbringt. Warum wartet man in Unternehmen darauf, bis die Regierungskommission empfiehlt, für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats ein Kompetenzprofil zu erstellen?

Die Empfehlungen des DCGK können allenfalls eine notwendige Voraussetzung guter Corporate Governance darstellen, sind aber keineswegs hinreichend. So mag ein Aufsichtsrat alle denkbaren Anforderungen an

seine Zusammensetzung und Arbeitsweise erfüllen und doch inhaltlich enttäuschen. Objektivität und Relevanz fallen offenbar gelegentlich auseinander.¹⁷

Welche Faktoren sind es dann, die Aufsichtsgremien und Aufsichtsratsarbeit besonders erfolgreich machen?

5.1. Systematisches Onboarding

Auch vor der Empfehlung durch die Regierungskommission haben zahlreiche Unternehmen professionelle Besetzungsprozesse implementiert. Best-Practice-Beispiele sind die Bereitstellung von Informationen an Aktionäre und Mitarbeiter über den beruflichen Werdegang der zur Wahl vorgeschlagenen Person(en) bereits zusammen mit dem Versand der Einladung zur Hauptversammlung. Das kann zum Beispiel die Veröffentlichung des Lebenslaufs auf der Unternehmenswebsite in der Investor-Relations-Rubrik sein. Auch die Darstellung des Nominierungs- und Besetzungsprozesses in der Hauptversammlung, mit Informationen zur aktuellen Aufsichtsratszusammensetzung einschließlich einer Kurzbeschreibung des beruflichen Werdeganges der Aufsichtsratsmitglieder auf der Unternehmenswebseite, tragen zur Transparenz bei.

Ist das geeignete Mitglied ausgewählt, kann der amtierende Aufsichtsratsvorsitzende das künftige Mitglied bereits vor der Mandatsübernahme einarbeiten. Hier sollten die Unternehmen neue Aufsichtsratsmitglieder bei der Aufnahme ihres Mandats durch systematisches On-boarding unterstützen.

Das ist zugegeben deutlich einfacher bei Familienunternehmen mit übersichtlicher Aktionärsstruktur als bei Publikumsgesellschaften. Im ersteren Fall kann – das Einverständnis der Beteiligten vorausgesetzt – das zukünftige Mitglied schon vor der Wahl als Gast in die Aufsichtsratssitzungen eingeladen werden. Auch Gespräche mit dem zu ersetzenden Mitglied sind in der Regel sehr aufschlussreich. Dies setzt natürlich voraus, dass alle Beteiligten mit dem Wechsel einverstanden und an einem konstruktiven Wechsel interessiert sind. Aber auch in anderen Fällen sollte das zukünftige Mitglied bereits vor der Wahl durch die Hauptversammlung dem Gremium vorgestellt und systematisch auf die zukünftige Aufgabe vorbereitet werden.

5.2. Geeignete Fortbildungsmaßnahmen

Zur Vorbereitung auf die Mandatsübernahme gibt es professionelle Unterstützung. Diese ist insbesondere dann erforderlich, wenn Kandidaten zwar besondere Qualifikationen und Kenntnisse mitbringen, aber bisher keine Gremienerfahrungen vorweisen können.

¹⁶ Vgl. <https://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-board-composition-key-trends-and-developments.pdf>

¹⁷ Vgl. Rede Ralf Nonnenmacher, DCGK Konferenz am 22.6.2017

Unternehmen sollen die Mitglieder bei erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen.¹⁸ Die Identifikation eventueller Trainingsbedarfe ergibt sich aus dem regelmäßigen Profilvergleich. Bei erkennbarem Trainingsbedarf sollten die Unternehmen einerseits interne Seminare, zum Beispiel Vorträge oder Werksbesuche, Teilnahme an Kundentagen etc. anbieten. Zum anderen sollte das jeweilige Aufsichtsratsmitglied gezielt und individuell in den Bereichen geschult werden, in denen Defizite vorliegen. Sinnvoll ist auch, bei einer Neuzusammensetzung die Effizienz der bisherigen Aufsichtsratsarbeit auf den Prüfstand zu stellen und Verbesserungen für die Zukunft zu implementieren. Das alles ist aber meist nur dann möglich, wenn alle Aufsichtsratsmitglieder an einem offenen Austausch und einer Kultur der kontinuierlichen Weiterbildung und des Dialogs interessiert sind. Womit wir beim Pudels Kern angekommen wären.

5.3. Aufsichtsratskultur

Es menschtelt, auch im Aufsichtsrat! Warum performen manche Gremien besser als andere, selbst wenn auf der Kompetenzmatrix nicht alle Häkchen gesetzt sind? In diesen Gremien herrscht eine Kultur gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen, Aufrichtigkeit und Mut nachzufragen. Die Chemie innerhalb des Gremiums mit den Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Vorstand und den Aktionären muss stimmen.

Eine offene Diskussionskultur, Begegnung auf Augenhöhe und mit Respekt, schafft den Boden, auch Krisenzeiten gemeinsam mit dem Vorstand zu meistern. Hierzu bedarf es Vertrauen als Ausdruck einer intakten Beziehung. Und die gilt es aufzubauen. Nur wer kontinuierlich in eine vertrauensvolle Zusammenarbeit investiert hat, wird in Krisenzeiten davon profitieren können. Neben der Erfüllung der fachlichen Qualifikation ist Aufsichtsratsarbeit eben auch gute Teamarbeit und neben der Aufsicht ist der Aufsichtsrat eben auch Ratgeber. Und auch hier: Der Vorstand fragt nur um Rat und nimmt den Rat auch nur dann an, wenn er dem Aufsichtsrat vertraut, dessen Urteil schätzt und respektiert. Hierbei fällt insbesondere dem Aufsichtsratsvorsitzenden die wichtige Rolle zu, langfristig dieses Vertrauen im und zwischen den Gremien aufzubauen. Dies geschieht durch

- regelmäßige und offene Kommunikation,
- insbesondere die Ermutigung, schwierige Themen offen und ehrlich anzusprechen,
- authentisches Verhalten,

- Ehrlichkeit,
- Verlässlichkeit,
- offener Umgang mit eigenen und den Fehlern anderer,
- eine konstruktive Kritikkultur,
- konstant positives Vorbildverhalten,
- Interesse an und Berücksichtigung der beruflichen und persönlichen Situation der Beteiligten,
- angemessenes zeitliches Engagement,
- Präsenz.

Und irgendwann braucht es auch eine Bewährungsprobe, um das Band zu festigen – wie in jeder guten Beziehung. Die inneren Motive machen den Unterschied aus zwischen echten Führungskräften und Menschen, die lediglich ihren eigenen Vorteil im Blick haben.

6. Fazit

Die berechnete analytische sowie rationale Auswahl und Besetzung von Aufsichtsratspositionen braucht am Ende auch ein gutes „Bauchgefühl“, dass der oder die vorgeschlagene Kandidat/in zu dem Unternehmen und in das Gremium passen, dass die Chemie zwischen den Gremienmitgliedern, dem Vorstand und den Aktionären stimmt. Letzteres wird natürlich umso schwerer wiegen, je überschaubarer die Anzahl der Anteilseigner ist. Fingerspitzengefühl bei der Auswahl taucht zwar in den Empfehlungen und der Kompetenzmatrix nicht auf, ist aber ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Gremienarbeit. ■



Angela Hornberg ist seit 2002 Inhaberin und Geschäftsführerin von Advance Human Capital, einer in Deutschland führenden Executive-Search- und Career-Management-Beratungen. Ihr Fokus liegt auf der Finanzwirtschaft, global agierenden Industrieunternehmen und internationalen Beratungsfirmen in Deutschland, Europa und weltweit. Angela Hornberg ist politisch und gesellschaftlich in Deutschland und im Ausland aktiv, und sie ist eine gefragte Publizistin und Gastrednerin bei Podiumsdiskussionen und Konferenzen. angela.hornberg@ahc-frankfurt.com

Prof. Dr. Simone Zeuchner ist Professorin für Unternehmensorganisation und Personal. Sie ist spezialisiert auf die Aufsichts- und Beiratstätigkeit und ist unabhängige Finanzexpertin im Sinne des § 100 Abs. 5 Akt.G. Frau Professor Zeuchner ist Gründerin der Corporate Governance Academy sowie Vorstand in der Financial Experts Association, dem Berufsverband für Finanzexperten im Aufsichtsrat und hat selbst mehrere Aufsichts- und Stiftungsratsmandate – auch als Vorsitzende – inne. simone.zeuchner@zeuchner.net

¹⁸ Vgl. Tz. 5.4.5, Absatz 2, DCGK 2017.