

»AR1335232

# Aufsichtsratstätigkeit im Umbruch

## Ergebnisse der Kienbaum Corporate-Governance-Studie 2020

**Dr. Sebastian Pacher/Dr. Katharina Dyballa**

**Wie verändern sich die Rolle und das Selbstverständnis von Aufsichtsräten? Der Beitrag beleuchtet diese Frage auf Basis einer aktuellen Erhebung unter Aufsichtsräten und Vorständen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass viele Aufsichtsräte den Wunsch haben, sich noch stärker mit nach vorne gerichteten Themen zu befassen. Das impliziert eine optimierte Zusammensetzung und Organisation der Gremien.**

### I. Einleitung

Seit über zehn Jahren führt Kienbaum jährlich Studien zu Trends und Entwicklungen der Corporate Governance in Deutschland und Österreich durch. Die Ergebnisse dieser Studien werden im Anschluss in Round-Table-Formaten mit den Teilnehmern diskutiert, bei denen es sich in der Regel um Vorstände und Aufsichtsräte handelt. Eine wesentliche Erkenntnis aus den Gesprächen: zunehmende Beschleunigung und zum Teil drastische Veränderungen sind allgegenwärtig. So haben uns im Jahr 2018 knapp 90% der insgesamt 131 Studienteilnehmer geantwortet, dass sie die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, z.B. im Hinblick auf Technologien und Märkte, als eine der größten Herausforderungen für ihr Unternehmen ansehen.

Diese Entwicklungen verändern auch die Anforderungen und die Rolle von Aufsichtsräten. Doch gerade mit der eigenen Veränderung scheint sich das ein oder andere Gremium mitunter noch schwer zu tun. Auch deshalb wird die mediale Kritik an Aufsichtsräten lauter. So mahnte beispielsweise das Handelsblatt, dass viele Aufsichtsräte an allen Fronten „überfordert“ seien. Zu lesen war von „Betriebsblindheit“ und von „Kontrollverlust“. Als „Teilzeitjobber“ – so der Vorwurf – seien Aufsichtsräte immer weniger dazu in der Lage, die Vorstände zu kontrollieren und sie zu strategischen Fragen auf Augenhöhe zu beraten. Zudem würden die Aufseher regelmäßig daran scheitern, das richtige Führungspersonal für die Bewältigung der wichtigsten Herausforderungen ihrer Unternehmen auszuwählen. Aber wie verändern sich eigentlich die Rolle und das Selbstverständnis von Aufsichtsräten? Reichen die Fortschritte, die bisher erzielt wurden? Oder ist es an der Zeit für ein grundsätzlich neues Selbstverständnis des Aufsichtsrats? Diese Frage standen im Zentrum der diesjährigen Corporate-Governance-Studie, aus der im Folgenden einige Inhalte vorgestellt werden. Im Kern zeigt sich, dass Aufsichtsräte sich noch stärker mit zukunftsorientierten Fragen auseinandersetzen müssen. Dafür muss schon bei der Besetzung auf Vielfalt und auf eine Balance zwischen Mitgliedern mit tiefem unternehmensspezifischem Wissen und unabhängigen Mitgliedern geachtet werden. Die Organisation des Gremiums und von Prozessen und Strukturen müssen eine flexible und offene Diskussionskultur im Blick haben.

### II. Ergebnisse der Kienbaum Corporate-Governance-Umfrage

#### 1. Beschreibung der Stichprobe

Bei der Corporate-Governance-Befragung handelt es sich um eine postalische Umfrage. Zusammen mit einem Anschreiben und einem rückfrankierten Briefumschlag wurde der Fragebogen im Oktober 2019 an ca. 800 Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und ausgewählte Führungskräfte börsennotierter und nicht-börsennotierter Unternehmen verschickt. Insgesamt konnte bis Dezember 2019 ein Rücklauf von 116 Fragebögen verzeichnet werden. Die Unternehmen haben im Durchschnitt ca. 10.400 Mitarbeiter und einen Umsatz von ca. 5,1 Mrd. €. Hinsichtlich der Funktionen der Teilnehmer handelt es sich bei 46% um Aufsichtsräte, bei 34% um Vorstände/Geschäftsführer und bei 20% um weitere Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene.

#### 2. Unabhängigkeit und tiefe fachliche Expertise

An Aufsichtsräte werden unterschiedlichste Anforderungen gestellt, denen das einzelne Mitglied unmöglich gerecht werden kann. Entscheidend ist daher neben der individuellen Perspektive immer auch der Blick auf die Zusammensetzung des Gremiums. Es geht also um die Frage, wie sich Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen der einzelnen Mitglieder bestmöglich ergänzen können.

Dies spiegelt sich auch in den in Abb. 1 zusammengefassten Ergebnissen wider, die durchaus auf ein Spannungsfeld hindeuten. So gewinnt nach Auffassung der Teilnehmer gerade vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten zunehmenden Beschleunigung zum einen zwar der unabhängige, kritische Blick von außen, den Aufsichtsräte einbringen, an Bedeutung („Outside-Perspektive“). Zum anderen sind zwei Drittel der Befragten aber auch der Meinung, dass die zunehmende Komplexität der Themen, mit denen sich Aufsichtsräte heute befassen müssen, eine tiefe fachliche Expertise voraussetzt, über die nicht alle Aufsichtsräte verfügen (können). Diese fachliche Expertise bedingt ein tiefes unternehmensspezifisches Wissen („Inside-Perspektive“).

...

Der komplette zweiseitige Beitrag kann unter <https://aufsichtsrat.owlit.de/document.aspx?docid=AR1335232> abgerufen werden

(als "Der Aufsichtsrat"-Abonnent kostenfrei, als Nicht-Abonnent kostenpflichtig).