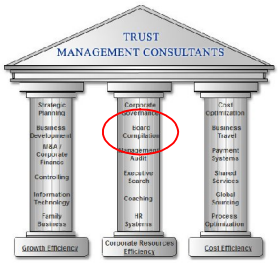

MANDANTENBRIEF 05 / 2014

BEI- UND AUFSICHTSRÄTE

Für viele Jahre galt Aufgabenstellung im Bei- oder Aufsichtsrat als eine „nette Beschäftigung“ - durchaus vergleichbar mit dem Posten eines „Frühstücksdirektors“. In diesen Zirkeln wurde viel geredet, im wahrsten Sinne des Wortes kluge „Ratschläge“ erteilt, aber letztlich war ein solches Gremium ein „zahnloser Tiger“.

Angestoßen durch die Corporate Governance Diskussion, durch Fehlverhalten (zum Beispiel keine Anwesenheit bei AR – Sitzungen, permanente Passivität, ein „gezieltes Abtauchen“ des Aufsichtsratsvorsitzenden wie im Falle der DEUTSCHEN BANK, reines „Abwinken“, o. ä.), aber auch aufgrund der zunehmenden Komplexität des Wirtschaftslebens hat sich die Arbeit in einem solchen Gremium gravierend verändert:

- Die dominante Rolle des Ratsvorsitzenden - der über alles Bescheid wußte - wird ersetzt durch ein kollegiales Arbeiten im Gremium, das sich durch Arbeitsteilung und delegierter Verantwortung an die einzelnen Ratsmitglieder charakterisiert
- Begutachtete früher der Aufsichts- und Beirat Vorgänge und Geschäfte, so war die Sichtweise meist vergangenheitsbezogen. Heute mischt sich das Gremium in laufende, aktuelle Geschäfte ein
- Dies bedingt, daß der Zeitaufwand für ein Bei- bzw. Aufsichtsratsmitglied im Vergleich zur Vergangenheit bedeutend größer geworden ist
- Darüber hinaus ist die Tätigkeit in den Gremien komplexer geworden - allein durch die fortschreitende Globalisierung / Internationalisierung - von den gestiegenen Anforderungen an den Einzelnen gar nicht zu sprechen
- Ferner kommt es zu einem permanent steigenden Druck auf die Rats – Gremien sowohl seitens der Politik als auch der Öffentlichkeit, die ihrerseits für Quotenregelung, Vergütungsregeln für Aufsichtsräte und Vorschriften in Richtung nachhaltigen Handelns votieren
- Daraus resultiert auch die Frage nach der work / life balance, d.h. ist das Ratsmitglied überhaupt noch bereit, immer mehr Privatleben dem Berufsleben zu opfern

Was qualifiziert einen Bei- oder Aufsichtsrat? Im Aufsichtsrat gab es meist den Automatismus, daß Vorstandsmitglieder nach dem Auslaufen des Vorstandsvertrages in den Aufsichtsrat rückten. Die Konsequenz war, daß das jetzige Aufsichtsratsmitglied die Folgen seiner Aktivitäten als ehemaliges Vorstandsmitglied begutachten musste – ein echter Interessenskonflikt.

Und wie sah es im Beirat aus? Hier traf man auf Beiratsmitglieder, die letztlich in einem Verwandtschaftsverhältnis zum Geschäftsführenden Gesellschafter standen, auf Banker, die sich als Kontrolleure von Unternehmen verstanden und auf Wirtschaftsprüfer, die das Unternehmen bereits von der zahlenmäßigen Seite her kannten. Selbst Verwandte und Bekannte des Geschäftsführenden Gesellschafters sind hier zu finden. Kritischer Sachverstand? Fehlanzeige! Man verwies auf Erfahrungen, Posten und Ehrungen – schon war man als Bei- oder Aufsichtsratsmitglied qualifiziert.

Heutzutage definieren konkrete Anforderungsprofile, welches Know-how der einzelne Kandidat haben muß, um das Gremium in seiner komplementären Zusammensetzung zu einem echten Kontrollorgan werden zu lassen. Der Satz: „Ich kenne da einen“ wird ersetzt durch einen professionellen Suchprozess, in dem man ein bestimmtes Ratsmitglied detailliert beschreibt, verbunden mit der Beantwortung der Frage, warum man ihn – und keinen anderen – anspricht und welche Rolle von ihm als Ratsmitglied erwartet wird.

* * *

Zur Diskussion der einen oder anderen Fragestellung stehen Ihnen die erfahrenen Berater der TMC – Gruppe jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihre
TMC TRUST MANAGEMENT CONSULTANTS – Gruppe