

AKTIV MITGESTALTEN STATT NUR KONTROLLIEREN – WIE SICH AUFSICHTSRÄTE VERÄNDERN MÜSSEN

ERGEBNISSE DER BCG-AUFSICHTSRATSBEFragung 2018

Von Carsten Kratz, Prof. Dr. Ulrich Pidun, Alexander Roos, Dr. Sebastian Stange und Prof. Dr. Michael Wolff

DER DYNAMISCHE WANDEL IN der Wirtschaft, getrieben vor allem durch die digitale Transformation, stellt Aufsichtsräte vor neue Herausforderungen. In der bislang größten Umfrage in Deutschland und Österreich haben wir 120 Aufsichtsräte großer Konzerne befragt (zur [Methodik](#) siehe [Box auf der vorletzten Seite](#)).

Die Zeichen stehen auf Veränderung: Fast alle befragten Aufsichtsräte (80 Prozent) erwarten gravierende Umbrüche im Markt ihrer Unternehmen. Jeder Vierte rechnet sogar schon kurzfristig mit beträchtlichen Veränderungen. Diese dynamische Entwicklung wirkt sich auch auf die Aufsichtsratsarbeit aus: Strategische Aktivitäten rücken zunehmend in den Vordergrund, während der Fokus bislang vor allem auf Kontroll-

tätigkeiten lag. Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, sind neue Kompetenzen im Gremium erforderlich. Da die Arbeitslast für Aufsichtsräte aber bereits heute hoch ist, ergibt sich die Notwendigkeit, die Aufsichtsratsarbeit insgesamt effektiver zu organisieren, um den neuen Herausforderungen begegnen zu können.

Neue Aufgabenschwerpunkte: Von der Kontrolle zur aktiven Mitgestaltung

In den vergangenen zwanzig Jahren lag der Schwerpunkt der Aufsichtsratsarbeit vor allem auf der Verbesserung der Kontrolle. So waren Compliance und Risikoüberwachung auch Themen der öffentlichen Diskussion.

Eine reine ex-post-Kontrolle reicht jedoch vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen und technologischen Umbrüche nach Meinung vieler Gremiumsmitglieder nicht mehr aus. Die befragten Aufsichtsräte gewichten heute die Tätigkeitsbereiche Kontrollieren und Gestalten überraschenderweise nahezu gleich. Die beratende Unterstützung der Geschäftsführung hat dagegen eine geringere Bedeutung.

Viele Aufsichtsräte sehen daher die Notwendigkeit, strategische Aufgaben mehr in den Fokus zu rücken. Als am wichtigsten werden dabei die strategische Überwachung des Unternehmens (75 Prozent), die Mitwirkung bei der strategischen Ausrichtung (69 Prozent) und der Beitrag zu wichtigen unternehmerischen Entscheidungen (51 Prozent) gesehen. Aufsichtsräte wünschen sich deshalb in diesen Bereichen größeren Einfluss.

Um dem Mitgestaltungsanspruch gerecht zu werden, muss sich auch an den Inhalten der Aufsichtsratssitzungen etwas ändern. Die Befragten halten mehr Diskussionen zu strategischen Themen – vor allem zu Markt und Wettbewerb, Digitalisierung und Personal – für sinnvoll. Derzeit nehmen in vielen Aufsichtsräten Formalien, Finanzen und Operatives zu viel Raum ein.

Entsprechend halten viele Befragte strategischere Formate in den Gremiumssitzungen für sinnvoll. Rund ein Drittel hätte gerne mehr Zeit für den informellen Austausch, 20 Prozent möchten, dass Sonderthemen einen größeren Anteil bekommen und dass es mehr Zeit für Diskussionen zur Entscheidungsfindung gibt.

Dringend notwendig: strategisch-inhaltliche Kompetenzen

Die neuen Rahmenbedingungen verlangen vom Kontrollgremium neue Kompetenzen. Über diese Notwendigkeit herrscht bei den befragten Aufsichtsräten Einigkeit. Allgemeines funktionales Wissen zu Strategie und Finanzen sowie Unternehmenskenntnisse sind ausreichend vorhanden.

Der Großteil der Aufsichtsräte konstatiert jedoch Bedarf an größeren Kompetenzen in konkreten strategischen Inhalten. Nachholbedarf gibt es beispielsweise bei den Themen Digitalisierung (61 Prozent), Internationalisierung (30 Prozent) sowie Markt und Wettbewerb (26 Prozent).

Das Kompetenzprofil eines Aufsichtsrats zu verändern ist mit einigen praktischen Schwierigkeiten verbunden. Leider nutzen nur wenige Gremien bereits verfügbare Instrumente. So fehlt zum Beispiel in fast allen Unternehmen (84 Prozent) eine Begrenzung der Amtsdauer, und 61 Prozent haben keine Altersgrenze für Aufsichtsräte. Dies steht im Widerspruch zu gängigen Best-Practice-Empfehlungen. So enthalten etwa die aktuellen Reformvorschläge zum Deutschen Corporate Governance Kodex reguläre Begrenzungen der Amtsdauer.

Auch systematische Weiterbildungsangebote sind kaum vorhanden. Die Hälfte der befragten Aufsichtsräte bekommt keinerlei Unterstützung bei der Weiterentwicklung des eigenen Kompetenzprofils. Lediglich in einem Viertel der Gremien gibt es Trainingsangebote, nur wenigen (15 Prozent) wird Weiterbildungsmaterial zur Verfügung gestellt.

Der anstehende Wandel erfordert es, dass Aufsichtsräte die richtigen Informationen erhalten. 80 Prozent der befragten Aufsichtsräte verlassen sich dabei immer noch vorwiegend auf Informationen, die ihnen die Geschäftsleitung zur Verfügung stellt. Unabhängige Informationsquellen werden von weniger als der Hälfte der Aufsichtsräte systematisch genutzt – obwohl Pressespiegel, Marktstudien, Analystenberichte oder auch Gespräche mit Kunden helfen können, sich ein eigenes Urteil zu bilden und die von der Geschäftsleitung ergriffenen Maßnahmen zu beurteilen.

Weitere Professionalisierung: Kostbare Zeit effektiver nutzen

Die meisten Aufsichtsräte treffen sich lediglich viermal pro Jahr zu den Regelsitzungen – bei 60 Prozent der Befragten ist dies der Fall. Das wird vor dem Hintergrund des notwendigen, oft komplexen Wandels vermutlich nicht ausreichen. Nur jeder fünfte Aufsichtsrat tagt derzeit schon sechsmal jährlich oder häufiger.

Dabei investieren Gremiumsmitglieder durchschnittlich bereits 34 Tage pro Jahr in ihre Aufgabe. Aufsichtsratsvorsitzende sind mit 46 Tagen naturgemäß besonders involviert, während normale Mitglieder dem Unternehmen im Schnitt immerhin noch 25 Tage zur Verfügung stellen. Ein Pensum, das nebenberuflich nur schwer zu absolvieren ist.

Wie lassen sich eine bereits hohe Arbeitslast und steigende Anforderungen zusammenbringen? Da sich das Zeitbudget der Aufsichtsratsarbeit nicht beliebig ausdehnen lässt, müssen Effektivität und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit erhöht werden. Aufsichtsräte nutzen dabei sechs mögliche Ansatzpunkte:

1. **Aktive Agendagestaltung:** Wesentlichen Einfluss auf die Effektivität des Aufsichtsrats hat die Gestaltung der Agenda. Es ist wichtig, dass der Aufsichtsrat aktiven Einfluss auf die Tagesordnung nehmen kann, so dass alle für die Mitglieder relevanten Themen zur Sprache kommen und ausreichend Zeit für ergebnisorientierte Diskussionen bleibt. Diese Praxis ist nicht bei allen deutschen Aufsichtsräten etabliert. So wird zum Beispiel in 15 Prozent der Befragten die Agenda der Aufsichtsratssitzungen allein durch die Geschäftsführung bestimmt. Und mehr als die Hälfte der befragten Aufsichtsräte tagen ausschließlich in Anwesenheit des Vorstands, was den offenen Austausch und die Meinungsbildung im Kontrollgremium erschwert.
2. **Systematische Ausschussarbeit:** In den meisten effektiven Aufsichtsräten wird heute schon ein Großteil der Arbeit in Ausschüssen vorbereitet, um der Komplexität der Themen gerecht zu werden und die Belastung auf mehrere Schultern zu verteilen. Bei 37 Prozent der befragten Unternehmen ist dies allerdings noch nicht gängige Praxis. 44 Prozent haben weniger als die durchschnittlichen drei Ausschüsse eingerichtet. Außerdem sind nur in knapp einem Drittel aller Fälle sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats auch in Ausschüssen tätig. Die Kompetenzen der Gremiumsmitglieder lassen sich aber nur nutzen, wenn auch wirklich alle aktiv eingebunden sind.
3. **Klare Rollenabsprache:** Um alle Aufsichtsräte zu aktivieren, sollten die Rollen der einzelnen Mitglieder klar definiert sein. So wird zudem sichergestellt, dass alle notwendigen Kompetenzen im Gremium vertreten sind. Bei einem Viertel der befragten Aufsichtsräte gibt es allerdings noch keine klare Absprache zu Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zeiteinsatz.
4. **Verfügbarkeit von Ressourcen:** Alle Unternehmen suchen erfahrene, hochqualifizierte Persönlichkeiten zur Mitarbeit in ihren Aufsichtsräten. Dieser hohe Anspruch steht in deutlichem Widerspruch zur geringen Ressourcenausstattung solcher Gremien. So stehen trotz großer Arbeitsbelastung 30 Prozent der Befragten keinerlei Ressourcen für ihre Aufgabe zur Verfügung, 50 Prozent müssen ohne Sekretariatsunterstützung arbeiten. Nur ein Viertel erhält fachliche Unterstützung, und lediglich 17 Prozent haben ein frei verfügbares Budget. Keine Geschäftsleitung würde ohne Assistenz und Stab arbeiten, deshalb erscheint es verwunderlich, dass ihre Kontrolleure so wenig Unterstützung bekommen, um ihre Zeit effektiver nutzen zu können.

5. Einarbeitung neuer Mitglieder: Wenn Mitglieder neu zum Gremium stoßen, sollten sie möglichst schnell und gut in die Arbeit eingebunden werden. Dies ist derzeit aber oft nicht der Fall. Meist setzen Aufsichtsräte beim Onboarding allein auf Gespräche mit Aufsichtsratskollegen und der Geschäftsleitung. Briefing-Pakete gibt es lediglich bei einem Drittel der Befragten, und nur bei 25 Prozent finden Gespräche mit weiteren Führungskräften im Unternehmen statt. Rund 15 Prozent bieten überhaupt keine Onboarding-Maßnahmen.
6. Regelmäßige Effizienzprüfungen: Erfolgreiche Aufsichtsräte nehmen sich Zeit, die eigene Zusammenarbeit systematisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Unter den befragten Unternehmen spricht aber nur ein Drittel der Gremien regelmäßig über

die eigene Arbeitsweise. Gerade einmal 12 Prozent nutzen externe Unterstützung bei ihrer Effizienzprüfung, obwohl dadurch die Objektivität erhöht und auch kritische Themen leichter auf den Tisch gebracht werden können.

Aufsichtsräte müssen den nächsten Schritt gehen

Die Aufsichtsratsarbeit in großen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren bereits stark weiterentwickelt. Doch erfordert es der tiefgreifende technologische und wirtschaftliche Wandel, dass die Mitglieder ihre Arbeit neu überdenken. Um Unternehmen im 21. Jahrhundert zu führen, müssen Aufsichtsräte ihre Arbeitsprozesse entsprechend anpassen. Dazu sind auch neue Kompetenzen und eine effektivere Gremienarbeit notwendig. Nur so können sie die bevorstehenden Herausforderungen aktiv mitgestalten.

METHODIK

Basis dieses Reports ist die bislang größte Umfrage unter Aufsichtsräten aus Deutschland und Österreich. Insgesamt haben 120 Aufsichtsräte daran teilgenommen.

Der weitaus größte Teil der Befragten verfügt über umfangreiche Erfahrungen in diesem Amt: 47 Prozent der Umfrageteilnehmer üben diese Funktion seit mehr als zehn Jahren aus, über die Hälfte hat mehr als zwei Mandate, 41 Prozent sind Aufsichtsratsvorsitzende. Drei Viertel vertreten die Anteilseigner, ein Viertel kommt aus dem Unternehmen selbst.

Die Umfrage umfasst ein breites Spektrum großer Unternehmen verschiedener Branchen. Hinsichtlich der Größenverteilung dominieren große Konzerne. So haben 59 Prozent der befragten

Aufsichtsräte ihren Sitz in Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro. 65 Prozent der Unternehmen sind mitbestimmt, 34 Prozent in Familienbesitz.

Zur systematischen Vorbereitung der Studie hatte BCG im Vorfeld Interviews mit mehr als 20 erfolgreichen und erfahrenen Aufsichtsratsvorsitzenden großer deutscher Unternehmen geführt. Die Ergebnisse dieser Gespräche finden Sie im BCG-Report „Von den Besten lernen: Erfolgsrezepte deutscher Aufsichtsräte“ (www.bcg.com/de-de/perspectives/190775).

Die vollständigen Ergebnisse der Umfrage finden Sie in unserem BCG-Report „Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit – Ergebnisse der BCG-Aufsichtsratsbefragung 2018“ unter (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210607>).

Über die Autoren

Carsten Kratz ist Senior Partner im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und Managing Director für Deutschland und Österreich. Sie erreichen ihn unter kratz.carsten@bcg.com.

Prof. Dr. Ulrich Pidun ist Director im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und weltweiter Experte für Corporate Strategy und Corporate Governance. Sie erreichen ihn unter pidun.ulrich@bcg.com.

Alexander Roos ist Senior Partner im Berliner Büro der Boston Consulting Group, Experte für Corporate Development und leitet die deutsche Corporate Governance Practice. Sie erreichen ihn unter roos.alexander@bcg.com.

Dr. Sebastian Stange ist Associate Director für Corporate Strategy und Corporate Governance im Münchner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn unter stange.sebastian@bcg.com.

Prof. Dr. Michael Wolff ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen. Sie erreichen ihn unter michael.wolff@wiwi.uni-goettingen.de.

Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 gegründet und ist heute an 90 Standorten in über 50 Ländern vertreten. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite www.bcg.de.

© Boston Consulting Group 2018. All rights reserved. 12/2018

Für Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an BCG unter permissions@bcg.com.