

Die neue Rolle des Aufsichtsrates im 21. Jahrhundert

Erforderliche Agilität in der Gremienarbeit bei zunehmender Komplexität



Dr. Edgar Bernardi, Multi-Aufsichtsrat (DE), Verwaltungsrat Diso AG, Bern (CH) und Partner avant ag, Cham (CH)

Die Komplexität der zu behandelnden Themen in der Gremienarbeit von Aufsichts-, Beirats- oder Verwaltungsräten nimmt enorm zu. Disruptive Veränderungen haben eine Zeitenwende eingeläutet und die Herausforderungen in den Aufsichtsgremien potenziert. 3 bis 5-Jahrespläne sind obsolet geworden, stattdessen sind Agilität und Flexibilität gefordert. Virtuelle Sitzungen und Hauptversammlungen eliminieren persönliche Kontakte. Kann Künstliche Intelligenz, ChatGPT, Diversität, die Erweiterung um Kompetenz und Expertise die Gremien entlasten und die Komplexität reduzieren? Der Aufsichtsrat wird trotz non-exekutiver Rolle immer mehr zum Sparrings-Partner des Vorstandes, der mit ihm in vertrauensvoller Zusammenarbeit auf Augenhöhe eher als Co-Pilot denn als Kontrolleur agieren muss.

I. Einleitung

Finanzkrise, Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung, COVID-19, Energiekrise, Krieg, Cyber-Angriffe – eine disruptive Veränderung reiht sich nahezu nahtlos an die nächste. Was heute noch gilt, muss daher meist schon über Nacht wieder angepasst werden. Während Unternehmen bisher nach 3- bis 5-Jahresplänen und Budgets gesteuert wurden, sind heute überwiegend agiles und flexibles Entscheiden und Handeln gefragt. Digitalisierung oder Social Media sind da weniger Unterstützer als zusätzliche Treiber dieses beschleunigten Wandels.

Die Gremienarbeit des Aufsichtsrates lässt sich nicht mehr in der Regel auf vier persönliche Sitzungen pro Jahr und die Feststellung des Jahresabschlusses beschränken, sondern entwickelt sich eher zu einem permanenten Monitoring der Markt- und Unternehmensentwicklung.

Während der Corporate Governance Kodex Standards wie Prüfungs- und Nominierungs-Ausschuss für börsennotierte Aktiengesellschaften empfiehlt, kommen inzwischen zusätzli-

che Themen wie ESG (Environmental, Social & Governance), Nachhaltigkeit, Ethik, Digitalisierung, Cybersecurity, Energiekrise und Kostenexplosion etc. auf die Agenda, die weder durch weitere Ausschüsse noch durch zusätzliche Gremien-Experten effizient bewältigt werden können.

Die klassische Vorgehensweise, für solche Spezialfragen externe und unabhängige Berater zu beauftragen, greift nicht mehr, da diese Sonderthemen einerseits inzwischen zu Dauerthemen geworden sind und andererseits es viel zu lange dauert, bis das Ergebnis der beauftragten Untersuchung dem Gremium vorliegt. Markt und Unternehmen fordern flexibles, schnelles und agiles Entscheiden und Handeln. Wie also lässt sich unter dieser Zeitenwende noch effiziente und erfolgreiche Gremienarbeit leisten? Wohin entwickelt sich die neue Rolle des Aufsichtsrates im 21. Jahrhundert?

II. Komplexität in der Gremienarbeit

Effiziente Aufsichtsratsarbeit lässt sich erfahrungsgemäß eher in kleinen Gremien bewältigen. Für Sonderthe-

INHALT

- I. Einleitung
- II. Komplexität in der Gremienarbeit
- III. Von Globalisierung über Corporate Governance, ESG und KI bis zu Cyber Resilience
- IV. Kontrolleur versus Sparrings-Partner
- V. Die neue Rolle des Aufsichtsrates
 1. Sparringspartner statt Kontrolleur
 2. Agiler, flexibler Co-Pilot statt rein durch Governance bestimmte Gremienarbeit
 3. Systemisches, breites Denken, kein Expertentum
- VI. Fazit

Keywords

Agiles Entscheiden und Handeln; Disruptive Veränderung; Schweizer Verwaltungsrat; Systemisches Denken

men wie Abschlussprüfung oder Nominierung werden Ausschüsse gebildet, die der Aufsichtsratskollege mit der zugehörigen Kompetenz leitet. Diese Arbeitsweise lässt sich bei den zunehmenden Sonderthemen wie ESG, Digitalisierung oder Cyber Resilience nicht beliebig fortsetzen. Als Folge würde sich nämlich das

Aufsichtsgremium und die Zahl der Ausschüsse um jedes weitere Schwerpunktthema unverhältnismäßig breit aufblähen. Die daraus resultierende Trägheit würde der inzwischen notwendigen Agilität entgegenstehen.

Die allseits geforderte Diversität, u.a. durch möglichst viel Kompetenz verteilt auf viele Mitglieder im Aufsichtsrat, führt hier nicht weiter. Die Qualifikationsanforderung an Aufsichtsratsmitglieder muss eher ein systemisches breites Denken sein, mit dem sie in der Lage sind, Sachverhalte auf Plausibilität abzuklopfen und unter Einsatz assoziativer Erfahrung und Wissen zu bewerten.

Automatisierte Systeme wie Wissensdatenbanken oder Künstliche Intelligenz (KI) können allenfalls unterstützen, aber das Denk-, Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten des Menschen nicht ersetzen. Denn KI entstand aus der Technologie neuronaler Netze, die iterativ mehr und mehr Wissen speichern und dazulernen, somit also system-immanent stets dem aktuellen Informationsstand hinterherhinken und menschliche Intelligenz nur simulieren. Das P in ChatGPT steht für pre-trained, es handelt sich also um ein stets vorbereitend zu trainierendes System. In KI-Systemen sind lediglich ethische, soziale oder Nachhaltigkeits-Regeln implementiert, aber KI kennt den ethischen oder sozialen Kontext nicht.¹ Folglich kann KI oder ChatGPT nie die inhaltliche Gremienarbeit übernehmen, so wie auch eine Maschine den Maschinisten nicht ablösen kann. Und selbst ein Roboter muss vortrainiert werden, kann also menschliche Intelligenz als vernunftgeleitetes Wahrnehmen und adäquates Handeln nicht ersetzen.

III. Von Globalisierung über Corporate Governance, ESG und KI bis zu Cyber Resilience

Obwohl das Wort Nachhaltigkeit inzwischen inflationär genutzt wird,

1 Oliver Bendel: Interview in inside-it.ch, 24.4.2023.

hat es doch signifikante Bedeutung erlangt, so im Rating von Unternehmensbewertungen, wo es als eins der Analysten-Kriterien Veto-Kraft besitzt bei der Investment-Entscheidung.² Corporate Governance und Profitabilität sind also nicht mehr das alleinige Maß.

Sustainability umklammert mittlerweile den Dreiklang Profit Economic Performance, People Social Performance und Planet Environmental Performance.³ Aufsichtsräte tragen nunmehr nicht nur ökonomische und gesetzliche Verantwortung, sondern auch ethische, philanthropische und soziale. Fair Trade, Kinderarbeit, Recycling, Mindestlohn und Steueroasen sind Brennpunkte, mit denen sich Aufsichtsrat und Vorstand neben Finanzzahlen auseinandersetzen müssen.

Profitstreben steht also im Konflikt mit Wirtschaftsethik, wobei Profit nicht im negativen Kontext verstanden werden soll. Profit zu erwirtschaften ist essenziell, wenn ein Unternehmen in Maschinen, Standorte und Mitarbeiter investieren will, um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Erst recht, wenn zusätzliche Bedarfe entstehen durch Anforderungen an Nachhaltigkeit (Produkte, Prozesse, etc.) oder in der Cyber Resilience (Widerstandsfähigkeit der IT-Infrastruktur).⁴

Hinzu kommen Veränderungen und dadurch erforderliche Investitionen durch Digitale Transformation, die Prozesse oder sogar das Geschäftsmodell ändern⁵ oder durch Social Media, welche Kunden- und Unternehmenskommunikation neu definieren.

Das Spannungsfeld, in dem sich das Aufsichtsratsgremium inzwischen bewegt, wird plötzlich von deutlich mehr Potenzialen als den bisherigen beherrscht. Entscheidungen des Vorstandes und Beschlüsse des Aufsichts-

2 Ingo Speich: seit 2004 verantwortlicher Investment-Manager für Sustainability, ESG und Corporate Governance.

3 John Elkington: aus „Wirtschaftsethik“ von Nils Ole Oermann.

4 Edgar Bernardi: „Cyber Resilience“, BOARD 1/2018.

5 Edgar Bernardi: „Digitalisierung macht noch keine Digitale Transformation“, BOARD 4/2019.

rates sind mit einem Mal um weitere Stufen multi-dimensionaler.

IV. Kontrolleur versus Sparrings-Partner

Wie also soll sich der Aufsichtsrat diesen Herausforderungen stellen? Welche Möglichkeiten bestehen innerhalb des gesetzlichen Rahmens des Two-Tier-Modells nach dem deutschen Aktienrecht? Inwieweit kann sich der Aufsichtsrat für die Fülle von Themen mehr als Sparrings-Partner des Vorstandes denn als sein Kontrolleur bewegen?

Vergleicht man die Rolle des Verwaltungsrates in der Schweiz (One-Tier-Modell) mit dem des Aufsichtsrates in Deutschland (Two-Tier-Modell), so sind die Stellung und die Aufgaben des Verwaltungsrates nicht von Kontrolle und Hierarchie, sondern von Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit dem CEO geprägt. Anhaltender Austausch über das operative Geschehen im Unternehmen und im Markt hilft, langwierige Einleitungen vor schwerwiegenden Entscheidungen oder Beschlüssen zu vermeiden. Ad-hoc Gespräche und häufiger Abgleich sind aktueller, flexibler und agiler als lange im Voraus geplante Sitzungen. Dabei entscheidet stets und weiterhin der Vorstand / CEO, aber seine Entscheidungen basieren auf der anhaltenden Einbeziehung der breiten Erfahrung und des Wissens des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrates. Der Aufsichtsrat wird analog zum Verwaltungsrat somit mehr zum Co-Piloten denn Kontrolleur.

Diese Arbeitsweise kann durchaus auch in einem Two-Tier-Modell praktiziert werden, ohne dass man dafür gesetzliche Rahmenbedingungen anpassen muss. Es bedarf lediglich einer Verständigung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand auf eine solche teamorientierte, agile Zusammenarbeit. Dies gilt für alle Gremienmitglieder, entsprechend muss deren Auswahl erfolgen.

Die bisherigen Disruptionen wie Finanzkrise, Klimawandel, COVID-19,

Krieg und Energiekrise, aber auch die Einführung von KI haben gezeigt, dass strikte Sitzungsarbeit und formale Bürokratie wenig geeignet sind, durch solche Unternehmenskrisen erfolgreich zu steuern. Enge und regelmäßige Abstimmungen sowie agiles Reagieren und Agieren sind daher vonnöten, um solche und kommende Disruptionen im gemeinsamen Verständnis dazu zu nutzen, notwendige Veränderungen wie Digitale Transformation oder Cyber Resilience voranzutreiben.

V. Die neue Rolle des Aufsichtsrates

Wohin entwickeln sich also die Aufgaben eines Aufsichtsrates? Wie muss seine neue Rolle definiert werden? Zusammenfassend lassen sich drei Schwerpunktthemen ausmachen:

1. Sparringspartner statt Kontrolleur

Die nachvollziehbare Forderung nach Unabhängigkeit des Aufsichtsgremiums stärkt den Audit- bzw. Kontroll-

charakter; sie steht jedoch der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat als Team kontraproduktiv gegenüber. Ähnlich verhält es sich mit der Haftung des Aufsichtsrates. Diese stützt sich im Wesentlichen auf seine Audit- und Kontrollfunktion ab. Diese wiederum kann der Aufsichtsrat effektiver wahrnehmen, wenn er kontinuierlich im Austausch über das aktuelle Unternehmensgeschehen mit seinem Vorstand steht und wenn er eine möglichst hierarchiefreie, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihm pflegt.

2. Agiler, flexibler Co-Pilot statt rein durch Governance bestimmte Gremienarbeit

Hierarchische Organisationen scheitern oft an komplexen Fragestellungen, besonders in disruptiven Zeiten oder bei notwendigen Veränderungen. Die zunehmende Komplexität in der Gremienarbeit verlangt daher nach hierarchiefreier agiler Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

3. Systemisches, breites Denken, kein Expertentum

Diversität und Kompetenz ist mehr denn je gefragt in Aufsichtsgremien. Diese muss jedoch durch ein diverses, systemisch denkendes möglichst klein zu haltendes Aufsichtsgremium gewährleistet werden, das sich als Team statt als Ansammlung von Experten versteht und das harmonisch im Gremium und mit dem Vorstand zusammenarbeitet. Die Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums sollte diesen Anforderungen genügen.

VI. Fazit

Die Anforderungen an Aufsichtsgremien haben sich aufgrund der beschleunigten Abfolge aufeinanderfolgender Veränderungen erheblich gewandelt. Sparringspartner statt Kontrolleure sind gefragt, agiles Handeln und systemisches Denken werden erwartet statt singulären Expertentums für jeden Bereich. Die Rolle des Aufsichtsrates im 21. Jahrhundert muss daher neu gedacht und diskutiert werden.



Der führende Kurs!

Sattelfest im Aufsichtsrat

Mit unserem Fachlehrgang sind Sie allen Anforderungen gewachsen!

16. (ausgebucht!) und 17. Zertifikatslehrgang 2023 zum Erwerb des Titels **Zertifizierter Aufsichtsrat m/w (School GRC)**

5 Unterrichtsmodule, maximal 15 Teilnehmer/Innen
Juni bis November 2023 sowie Oktober 2023 bis Februar 2024, Schloss Montabaur

Die School of Governance, Risk & Compliance, gemeinsam mit der Steinbeis+Akademie, verleiht die Berechtigung, den Titel „Zertifizierte Aufsichtsrätin / Zertifizierter Aufsichtsrat (School GRC)“ zu führen. Die Lehrgangsteilnehmer sind zudem berechtigt, die **Prüfung „Qualifizierter Aufsichtsrat“ der Deutschen Börse** abzulegen.

von Fürstenberg BOARD Services ist Kooperationspartner der Deutsche Börse AG

von Fürstenberg BOARD Services • Garmischer Straße 35 • 81373 München • 089 462 253 26 • www.vf-boardservices.de