
Supervisory Board



**Was man nicht bespricht,
bedenkt man auch nicht
recht.**

Johann Wolfgang von Goethe

Aufsichtsräte in den Unternehmen

Die Unternehmen sehen sich mit vielfältigen Veränderungsprozessen konfrontiert, die das Management regelmäßig vor große Herausforderungen stellen. In solchen Situationen können Aufsichts- und Beiräte als "Sparringspartner" der Unternehmensleitung vielfältige Funktionen übernehmen und diese somit teilweise entlasten.

Neben der klassischen Kontrollfunktion können auch Beratungs- und Entscheidungsfunktionen hinzutreten.

Angebote für Support:

- Validierung von Unternehmensentscheidungen
- Profilierung von Aufsichtsräten und Beiräten
- Besetzung von Aufsichtsräten



Devise der Unternehmensführung

Die Grundsätze einer guten Unternehmensführung fordern Transparenz (zeitnahe, regelmäßige, umfassende Information) und Unabhängigkeit.

Die Analysten und Entwickler von Konzepten sind bei wichtigen Unternehmensentscheidungen interessengebunden und in der Regel abhängig von der Geschäftsleitung.

Deshalb sollten wichtige Entscheidungen nur nach *unabhängiger* und qualifizierter Validierung dieser Informationen und Konzepte erfolgen.

Die CONSEDindustry verfügt über alle Voraussetzungen, Informationen und Konzepte *interessenungebunden* zu hinterfragen und zu validieren.

Gewaltenteilung

Jeder, der handelt, tut dies unter Berücksichtigung seiner Interessen. Der Grundgedanke von Checks & Balances ist es, diese Interessen weder zu ignorieren noch zu versuchen, die perfekte neutrale Partei zu schaffen.

Im Gegenteil:

Ein dem Gesamtwohl dienendes Handeln ist nicht Ergebnis vollkommener Unparteilichkeit, sondern resultiert aus dem Prozess, die Balance zwischen Interessen sorgsam zu wahren.

Beispiele für ihre unverzichtbare Anwendung sind:

**Staatsanwalt - Verteidigung; Legislative - Judikative - Exekutive;
Spieler - Schiedsrichter; Nahrungsmittelindustrie - Gesundheitsamt.**

Während die Gewaltenteilung in Europa trotz Montesquieu im öffentlichen Bewusstsein eher ein nachrangig diskutierter Begriff blieb, ist sie von den Gründungsvätern der Vereinigten Staaten als Prinzip viel stärker in den Vordergrund gerückt worden.

Damit werden die Ergebnisse des Gesamtsystems wesentlich verbessert. Die Antagonisten unterscheiden sich weniger durch ihre Qualifikation als vielmehr durch ihre Rollen und Interessen und damit durch ihre Perspektive.

Gruppendynamik

Unternehmen haben, wie alle hierarchischen Gruppen, ein Interesse an innerer Stabilität. Dieses Interesse löst gruppensdynamische Prozesse aus, die sich häufig in einer von 2 Varianten zeigen.

Variante1:

Abweichende Meinungen werden nicht eingefordert.

Variante2:

Konzentration auf Chancen durch konstruktive Arbeitsatmosphäre.
Bei Risikoabwägung kann es zu einer Wagenburgmentalität kommen.

Es hat sich gezeigt, dass Entscheidungen eine höhere Qualität und ein geringeres Risiko haben, wenn die innere Logik der Gruppendynamik institutionell durchbrochen wird.

Es sollte nach dem Prinzip gearbeitet werden:

- Nichts ist erwiesen, nur weil alle es sagen
- Nichts funktioniert ohne Weiteres, wenn es dafür kein Beispiel gibt
- Gibt es Beispiele eines Scheiterns,
können diese auch im untersuchten Fall gelten

Unterstützung durch Validierung

Unternehmen treffen ständig weitreichende strategische und operative Entscheidungen. Um diese Entscheidungen mit verantworten zu können, müssen Aufsichtsräte, Eigentümer und andere Stakeholder die hierfür erforderlichen Grundlagen eigenständig bewerten können.

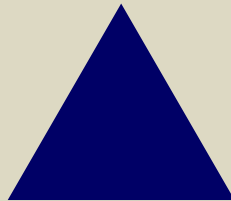


Heute:



Neu: Unabhängige Validierung

Vorstand / GF



Unternehmen

Berater

- Ressourcen
- Expertise

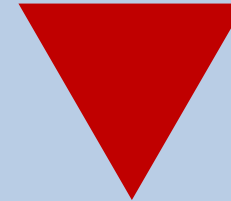


Gutachterfunktion

- Wirtschaftliche Argumente ungeprüft und durch Unternehmensleitung gesteuert
- Gutachterfunktion von externen Beratern subjektiv und nicht hinterfragt
- Keine ausreichende Durchleuchtung von Strategie, Prozessen, Innovationen und Projekten
- Ungenügende Transparenz für AR-Vertreter und Stakeholder

Aufsichtsrat

Stakeholder



CONSEDindustry

- Erfahrung
- Fachexpertise
- Ressourcen
- Branchenexpertise



Validierung Gutachten

- Validierung und Vervollständigung der wirtschaftlichen Argumente
- Hinterfragung und Validierung der Beratergutachten
- Ergebnisse binden Unternehmensleitung (Organhaftungsregeln)
- Aufsichtsräte können effizienter ihre Kontrollfunktion wahrnehmen
- Ziele der Stakeholder konsequenter durchsetzbar

Aufsichtsräte haben in 2 von 4 Feldern kaum Unterstützung

Anwaltskanzleien

- Hohe Akzeptanz bei Vorstand/GF
- Kein tieferes Prozess- und wirtschaftliches Verständnis
- Professionelle Gutachten können in der Regel erschüttert werden

Überblicksorientierung

Detailorientierung

Prozessberatung

- Wenig Erfahrung mit Vorstand/GF
- Funktionales Spezialwissen
- Keine Gesamtsicht
- Geschäftsmodell schränkt Gegengutachten ein



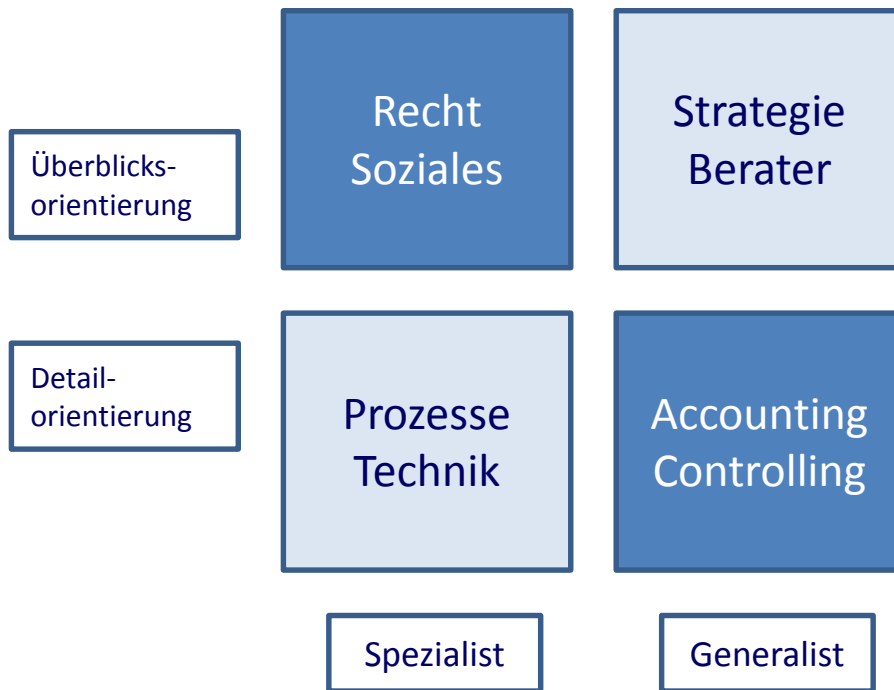
Strategieberatung

- Hohe Akzeptanz bei Vorstand/GF
- Geschäftsmodelländerungen und Restrukturierungen
- Geringe Praxistiefe
- Geschäftsmodell erlaubt keine harten Gegengutachten

Wirtschaftsprüfer

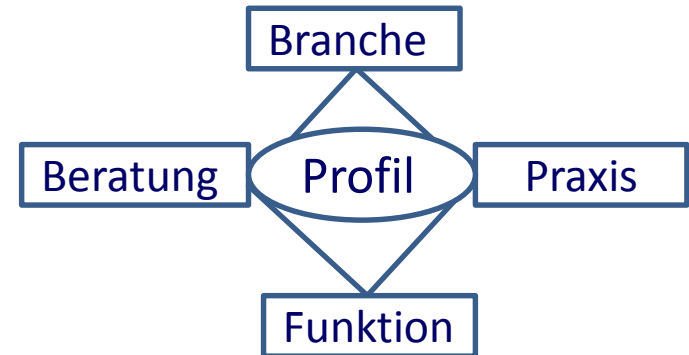
- Große Erfahrung mit Vorstand/GF
- Beurteilen Zahlen und keine Inhalte (Keine Plausibilität zu Technik und Prozessen sowie Projekten)
- Typischer Gegengutachter

Durch Validierung wird diese Lücke geschlossen



Validierungsspezialisten

- Auf Augenhöhe mit Vorstand/GF
- Hohe Seniorität und besonderes Qualifikationsprofil der Berater



- Fallspezifisches Hinzuziehen von Spezialisten
- Prüfen von Modellen
- Zugang zu externen Datenquellen
- Methodische Kompetenz
- Praxiserfahrung

Validierungsspezialisten hinterfragen Restrukturierungen und Änderungen im Geschäftsmodell qualitativ und quantitativ sowie praktisch und methodisch.

Konzept der Validierung

Ansatz

- ▶ Managementunabhängige Überprüfung von Konzepten und Gutachten
- ▶ Betriebswirtschaftlicher, strategischer und prozessualer Fokus

Qualifikation

- ▶ Top-Management-Beratungserfahrung
- ▶ Zusätzlich: jahrelange Industrieerfahrung in Linie und Managementpositionen

Vorgehen

- ▶ Einsatz projektspezifischer Fachleute (Branche, Funktion, Position)
- ▶ Nutzung des Knowhow für Veränderungsprojekte (Analyse, Konzepte, Umsetzung) und zur Validierung (Umkehrverfahren)

Folge

- ▶ Gleiche Augenhöhe mit Unternehmensleitung, Beratern und Fachleuten
- ▶ Das Fehlen von Informationen wird erkannt. Alle Annahmen, Folgerungen und Risiken werden verifiziert und Alternativen entwickelt
- ▶ Im Ergebnis werden eine Menge von Einzelaspekten auf ein für Kontrollorgane handhabbares Maß gebracht, ohne unzulässig Vereinfachung
- ▶ Die Unternehmensleitung ist als Organ an die Beachtung wirtschaftlicher Grundsätze gebunden

Die Validierung beantwortet drei Fragen



Alle Vorhaben werden professionell hinterfragt und zielführend justiert

Unterstützung durch Profilierung

Der Berliner Großflughafen ist ein besonderes und aktuelles Beispiel für Unternehmen, deren Aufsichtsräte schwer in der Kritik stehen. Mitarbeiter, Vorstand und die Öffentlichkeit schauen heutzutage sehr viel genauer hin als noch vor wenigen Jahren.

Zum einen sind die fachlichen Anforderungen an die oberste Kontrollinstanz beispielsweise mit Einführung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilmoG) deutlich erhöht. Zum anderen sind auch die Erwartungen des Top-Managements wesentlich größer.

Aufsichtsräte, die sich aus den Unternehmensbelangen weitestgehend heraushalten und alle vorgelegten Entscheidungen einfach unkritisch abnicken, sind nicht mehr gefragt.

Anforderungen an Aufsichtsräte

Management ist die Fähigkeit, Prozesse optimal zu steuern, zu kontrollieren und einzusetzen.

Leadership bedeutet hingegen die Fähigkeit, anderen eine Vision und Richtung zu geben.

Erfolgreiche Führungskräfte brauchen beides.

Nur wenige Top-Spieler sind für die Aufgabe Aufsichtsräte und Beiräte geeignet .

Neben der technisch-fachlichen Qualifikation sind auch entsprechende Persönlichkeitsmerkmale wichtig. Dabei sind neben außergewöhnlichem Engagement, Intelligenz, Flexibilität, strukturiertem Denken und herausragendem Organisationstalent vor allem Fingerspitzengefühl und der gekonnte Umgang mit der Politik gefragt.

Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen

Wie bei Privatunternehmen fallen auch bei den unternehmerischen Aktivitäten des Staates Eigentum und Kontrolle auseinander. Neben der Vertretung in Gesellschafter- und Hauptversammlung sind vor allem die Vertreter der öffentlichen Hand in den Aufsichts- und Verwaltungsräten das wesentliche Scharnier zwischen Unternehmen und Gebietskörperschaft.

Ihre Aufgabe ist die ordentliche und gewissenhafte Überwachung der Geschäftsleitung vor dem Hintergrund des spannungsreichen Verhältnisses zwischen Unternehmensinteresse und öffentlichem Interesse. So sind neben dem wirtschaftlichen Erfolg oftmals weitere Ziele wie die Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur und die Sicherung von Beschäftigung als öffentlicher Auftrag zu erfüllen. Diese Zielsetzungen befinden sich dabei oft im Widerspruch zueinander.

1. Finanzkompetenz

Vertiefte Kenntnisse in der Rechnungslegung

IFRS - International Financial Reporting Standards, Bilanzierung, Geschäftsbericht

Kenntnisse von wesentlichen Finanzkennzahlen und -systemen

Fundierte Fähigkeiten zur Einschätzung der Profitabilität

Ergebnis- und Deckungsbeitragsrechnung, Kundenerfolgsrechnung, Produktkalkulation

Erfahrungen in der Beurteilung der Liquiditätslage

Liquiditätsplanung und Treasury

Kenntnisse in wesentlichen Methoden zur Investitionsbeurteilung und Unternehmensbewertung

Kenntnisse in der Steuerung und Bewertung von Prozessen im direkten und indirekten Bereich

Erfahrung als CFO oder im Finanzbereich

2. Strategiekompetenz

Exzellente Kenntnisse über den Markt und die Produkte des Unternehmens

Erfahrungen in der Beurteilung von Mergers & Acquisitions

Erfahrung im Change Management

Kenntnisse der grundlegenden Instrumente der strategischen Steuerung

Portfolios, Wettbewerbs- und Umfeldanalyse, Stärken/Schwächen-Profile

Erfahrungen im professionellen Umgang mit strukturierten Mitteln zur Strategieimplementierung

3. Kontrollkompetenz

Notwendige persönliche Fähigkeiten, um auf Augenhöhe mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung zu agieren

Erfahrungen in der Branche und insbesondere dem Geschäftsmodell des Unternehmens

Solide Erfahrungen, die die politische Komplexität des Zielunternehmens abbilden

Durchsetzungsfähigkeit, Motivation und Konsequenz

Erfahrungen in der Überprüfung und Kontrolle

Wirtschaftsprüfung, Revision, Führungstätigkeit

4. Innovationskompetenz

Umfangreiche eigene Innovationserfahrungen in unterschiedlichen Gestaltungsprozessen von Unternehmen und Projekten

Kenntnis der erforderlichen Standards und klare innovative Maßstäbe

Solide Kenntnisse in der Entwicklung strukturierter Innovationsprozesse

Beherrschung der Instrumente zur Beurteilung des Innovationsnutzens und für ein schlagkräftiges Innovationscontrolling

Operationalisierung des Innovationserfolgs zur weiteren Steuerung der Innovationsentwicklung

5. Teamkompetenz

Referenzen auf C-Level für die Besetzung von Führungspositionen bzw. in der Geschäftsführungsführung

Breite Erfahrungen in der Personalführung

Kenntnisse über Methoden zur Beurteilung von Talenten im Unternehmen

Erfahrungen in der Arbeit in interdisziplinär agierenden Teams

Breite interkulturelle Kompetenz und gelebte Erfahrungen aus Einsätzen im Ausland

Hohe Sozialkompetenz , Reflektionsvermögen und Empathie

Besetzung von Aufsichtsräten

Die Aufgaben und Zuständigkeiten des Aufsichtsrates liegen darin, „den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Sie agieren stellvertretend für alle Anteilseigner und sind in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung (...) einzubinden“.

[Deutscher Corporate Governance Kodex (Ziffer 5.1.1 DCGK)]

Obwohl sich dieser Kodex nur an börsennotierte Gesellschaften richtet, hat die getroffene Aussage normativen Charakter für alle Aufsichtsräte.

Auch die Sorgfaltspflichten sind seit Langem dem Vorstand angepasst.



Die Besten für den Aufsichtsrat

Nur wenn die Unternehmen von den Besten geführt werden, ist die marktwirtschaftliche Leistung optimal.

Das setzt voraus, dass die Entscheidungen über Personalfragen in den Führungsetagen und Geschäftsleitungen der Unternehmen oberste Priorität haben.

An der Spitze der Organisation wird der Weg bestimmt!

Wenn Aufsichtsräte oder Beiräte den fachlichen oder charakterlichen Anforderungen nicht entsprechen, wächst vor allem das Risiko von Missmanagement.

Deshalb spricht einiges dafür, die Unternehmensaufsicht in die Hände von „Berufsaufsichten“ zu legen.

Da die Überwachungsorgane von Unternehmen künftig vor noch umfangreicheren und anspruchsvolleren Aufgaben stehen, wird auch die Arbeit noch zeitintensiver und kann nicht mehr nebenbei wahrgenommen werden.

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates

Es ist abzusehen, dass die bisherige vielfach verbreitete Praxis, Aufsichtsratsposten mit Prominenten aus Wirtschaft und Gesellschaft oder mit Politikern als „Aushängeschild“ zu besetzen, ein deutliches Ende findet.

Alle Mitglieder des Aufsichtsrates müssen sich mit ihren Kompetenzen gegenseitig ergänzen, um mehrgleisig Lösungen zu suchen, Krisen erfolgreich zu bewältigen und alle Chancen und Risiken richtig zu analysieren und mit der eigenen Realität des Unternehmens zu spiegeln.

Die Persönlichkeitskompetenz ist neben der Fachkompetenz und der Managementqualität der entscheidende Faktor für die Besetzung von Aufsichtsräten und Beiräten.

Die Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern

Die Mitglieder des Aufsichtsrates oder eines Beirates haben neben einer überwachenden auch immer eine beratende Funktion. Das ist nicht nur bei Entscheidungen von grundlegender Bedeutung. Der Aufsichtsrat trägt damit Mitverantwortung dafür, die „richtige“ Strategie für das Unternehmen auszuwählen und eine „gute“ Führung des Unternehmens durch den Vorstand sicherzustellen.

Dies erfordert insbesondere eine hinreichende Fachkenntnis der Aufsichtsräte, um die richtigen Informationen zu beschaffen und Entscheidungen auch inhaltlich nachvollziehbar zu treffen oder zu begleiten.

Die Auswahl und Profilierung von Aufsichtsratsmitgliedern verdient deshalb eine besondere Beachtung und professionelle Unterstützung.

Wir stehen früher auf.

**Joachim Gaßmann
und Partner**

www.consedindustry.de

Fon: +49 (0) 355 2889400

Fax: +49 (0) 355 2889899