

WAS ERFOLGREICHE AUF SICHTSRÄTE TATSÄCHLICH ANDERS MACHEN

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

WAS MACHT EINEN AUF SICHTSRAT erfolgreich? Wie leistet das Gremium einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen? „Der Vielzahl von Best-Practice-Empfehlungen und der ständigen Forderung nach ‚mehr‘ kann man nur schwer gerecht werden“, berichtete ein Aufsichtsratsvorsitzender in unseren Gesprächen.

Um Aufsichtsräten zu helfen, im Dickicht der zahllosen Empfehlungen die wirklich hilfreichen zu finden, haben wir auf Grundlage der bisher größten Umfrage unter 120 deutschen und österreichischen Aufsichtsratsmitgliedern erstmals statistisch untersucht, wodurch sich die Arbeit der erfolgreichsten Aufsichtsräte tatsächlich

auszeichnet (Details zur Methodik finden sich im Kasten am Ende des Textes).

Die Ergebnisse sind deutlich und teilweise unerwartet: Wenn es darum geht, den Vorstand zu besetzen oder die finanziellen Zielvereinbarungen zu kontrollieren, gibt es kaum messbare Unterschiede zwischen erfolgreich und nicht erfolgreich arbeitenden Aufsichtsräten. Auch die Bedeutung von unternehmensspezifischem Know-how ist angesichts des schnellen Wandels offenbar geringer als generell angenommen. Negative Folgen der Cooling-off-Perioden sind damit kaum noch relevant. Selbst durch besondere Marktkenntnisse zeichnen sich erfolgreiche Aufsichtsräte nicht aus.

Erfolgsfaktoren der Aufsichtsratsarbeit

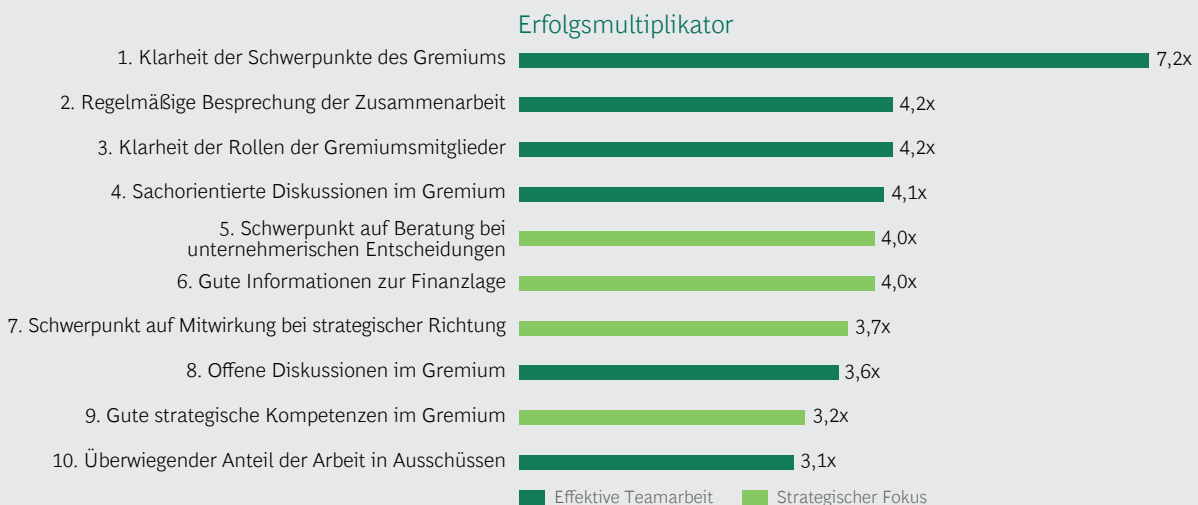
Wie aber unterscheiden sich nun die erfolgreichsten Aufsichtsräte von den anderen? Die Untersuchung hat zehn konkrete Erfolgsfaktoren identifiziert (siehe Abbildung 1). Sie lassen sich in zwei übergreifende Themen einordnen: effektive Teamarbeit und starker strategischer Fokus.

Effektive Teamarbeit: Erfolgreiche Aufsichtsräte arbeiten als Team zusammen. Der herausragende Erfolgsfaktor hierbei ist ein gemeinsames Ziel- und Rollenverständnis – sprich: Klarheit über die Schwerpunkte des Gremiums (# 1). Sie erhöht die Wahrscheinlichkeit, zu den erfolgreichen Aufsichtsräten zu gehören, um das 7,2-Fache. Ein Aufsichtsratsvorsitzender führte in unseren Gesprächen dazu aus, dass „die Schwerpunkte der Arbeit klar auf die jeweilige Situation des Unternehmens abgestimmt werden müssen“. Dabei müssen natürlich auch Rolle und Beitrag der Einzelmitglieder klar und explizit abgeprochen sein (# 3). Nur so lassen sich alle notwendigen Perspektiven systematisch abdecken.

Für effektive Teamarbeit sollte der Aufsichtsratsvorsitzende eine sachorientierte (# 4) und offene Diskussion (# 8) im Gremium sicherstellen. Ein hoher Anteil von Ausschussarbeit (# 10) erhöht die Effektivität und ist damit mitentscheidend für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit: „Anders ist der Komplexität der Sachlage gar nicht mehr Herr zu werden“, wie ein Aufsichtsratsvorsitzender betonte. Um aus einer Gruppe von Höchstleistern ein Team zu formen, ist eine regelmäßige Besprechung der Zusammenarbeit im Gremium (# 2) unerlässlich.

Strategischer Fokus: In Zeiten von zunehmendem Wandel und Disruptionen wird der Fokus auf Strategie zum Kern Erfolgsfaktor. Top-Gremien legen einen statistisch signifikant größeren Schwerpunkt auf die strategische Begleitung des Managements als ihre weniger erfolgreichen Kollegen. Die Mitglieder beraten bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen (# 5). Sie diskutieren verschiedene Optionen im Gremium, hinterfragen Kernannahmen und können so ihre Erfahrung und ihr Wissen optimal einbringen.

Abbildung 1 | Top 10 Erfolgsfaktoren der Aufsichtsratsarbeit



Quelle: BCG Analyse

Notiz: Die Abbildung fasst die zehn statistisch wichtigsten Erfolgsfaktoren zusammen. Der Erfolgsmultiplikator gibt dabei an, um wie viel sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, zu den erfolgreichsten Aufsichtsräten zu zählen, wenn man den jeweiligen Aspekt effektiv gestaltet.

Besonders erfolgreiche Gremien engagieren sich zudem mehr bei der Festlegung der strategischen Richtung des Unternehmens (# 7), beispielsweise auch bei der Definition von Zielgrößen und Zeithorizonten oder der Genehmigung der Gesamtstrategie. Dies erfordert – neben guten Informationen zur Finanzlage (# 6) – vor allem Strategiekompetenz des Aufsichtsrats (# 9). Besondere Unternehmens-, Markt- oder Finanzkenntnisse sind hingegen nicht entscheidend.

Merkmale des Misserfolgs

Neben den Erfolgsfaktoren fanden wir einige Auffälligkeiten bei den am wenigsten erfolgreichen Aufsichtsräten. Werden diese Probleme nicht behoben, steigt die Wahrscheinlichkeit des Misserfolgs signifikant.

Weniger erfolgreiche Aufsichtsräte beschäftigen sich nicht ausreichend mit Risiko- und Personalthemen. Mitglieder dieser Gremien bemängeln eine intransparente Entscheidungsfindung und beurteilen die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung als wenig vertrauensvoll und konstruktiv.

Gleichzeitig fehlen diesen Aufsichtsräten unterstützende Ressourcen für ihre Arbeit: Nur der Hälfte stehen überhaupt Ressourcen wie Sekretariate, eigene Budgets oder Assistenten zur Verfügung, während sie bei 82 Prozent der erfolgreichen Gremien verfügbar sind.

Gerade formellere Effektivitätsprüfungen können helfen, diese grundsätzlichen Probleme zu beheben. Doch nur jedes fünfte der weniger erfolgreichen Gremien nutzt diese Möglichkeit – während zwei Drittel der Top-Gremien davon Gebrauch machen.

Der Weg zum erfolgreichen Aufsichtsrat – ein möglicher Aktionsplan

Die Untersuchung zeigt deutlich, welche Erfolgsfaktoren für die Arbeit von Aufsichtsräten wesentlich sind, und sie gibt Hinweise, auf welche Aspekte sich die Gremiumsarbeit konzentrieren sollte, um effektiver zu werden. Folgende Fragen können in den eigenen Überlegungen oder in der Diskussion als Anregung dienen, um die eigene Aufsichtsratsarbeit weiterzuentwickeln:

1. Wie beurteilen wir unsere Gremienarbeit insgesamt? Worin liegen derzeit unsere Schwächen und Herausforderungen? Wie wollen wir unsere Arbeit weiterentwickeln?
2. Arbeiten wir effektiv als Team zusammen? Welche Rolle sollten wir als Gremium spielen, welchen Beitrag leistet jeder Einzelne? Wie können wir die Diskussion weiter verbessern?
3. Wie können wir die Strategieentwicklung durch das Gremium stärken? Legen wir hier in der Agenda die richtigen Schwerpunkte? Wo fehlt uns noch entsprechendes Know-how?
4. Wie können wir uns besser organisieren? Haben wir die richtigen Ausschüsse mit klaren Aufträgen gebildet? Haben wir als Gremium die notwendigen Ressourcen für eine effektive Arbeit?

Wenn sich Aufsichtsräte auf die beschriebenen Erfolgsfaktoren fokussieren, können sie ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens signifikant steigern.

METHODIK

Basis dieses Reports ist die bislang größte Umfrage unter Aufsichtsräten in Deutschland und Österreich. Insgesamt haben 120 Aufsichtsräte daran teilgenommen. Die ausführlichen Statistiken finden Sie in [Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit – Ergebnisse der BCG-Aufsichtsratsumfrage 2018](#) (www.bcg.com/de-de/perspectives/210607).

Das Erfolgsmaß beruht auf der Selbsteinschätzung der Befragten. Sie antworteten auf die Frage, wie effektiv sie ihr Gremium beurteilen und wie zufrieden sie mit der Arbeit sind. Als erfolgreich haben wir Gremien betrachtet, die einen „sehr hohen“ Wertbeitrag leisten und deren Mitglieder mindestens „zufrieden“ mit ihrer Arbeit sind oder solche, die „sehr zufrieden“ sind und gleichzeitig mindestens einen „hohen“ Wert beitragen. Wenig erfolgreiche Aufsichtsräte leisten entweder einen geringeren Wertbeitrag oder sind unzufrieden mit ihrer Arbeit.

Um wesentliche von unwesentlichen Einflussfaktoren auf den Erfolg der Aufsichtsratsarbeit zu unterscheiden, haben wir eine univariate logistische Regression herangezogen. Der Erfolgsmultiplikator ist dabei die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn man den zugrunde liegenden Faktor um eine Einheit steigert. Dabei haben wir nur statistisch signifikante Werte ($p < 0,1$) berücksichtigt. Als Robustheits-Checks wurden multivariate Regressionen verwendet.

Weitere BCG-Reports dieser Serie sind [Von den Besten lernen: Erfolgsrezepte deutscher Aufsichtsräte](#) (www.bcg.com/de-de/perspectives/190775) und [Aktiv Mitgestalten statt nur Kontrollieren: Wie sich Aufsichtsräte verändern müssen](#) (www.bcg.com/de-de/perspectives/210600).

Über die Autoren

Prof. Dr. Ulrich Pidun ist Partner & 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 Managing Director & Senior Partner im Berliner Büro der Boston Consulting Group. Er ist Experte für Corporate Development und leitet die deutsche Corporate Governance Praxisgruppe. Sie erreichen ihn unter roos.alexander@bcg.com.

Dr. Sebastian Stange ist Partner und Associate Director für Corporate Strategy und Corporate Governance im Münchener 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.

Wir möchten uns nochmals bei allen unseren Gesprächspartnern sowie den Teilnehmenden der Umfrage für ihre Zeit und Mühe bedanken. Darüber hinaus geht ebenfalls ein großes Dankeschön an Philipp Ego vom BCG Value Science Center, ohne den dieser Report nicht möglich gewesen wäre.

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 2019. All rights reserved. 09/2019

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