

Patricia Klarner/Monika Kircher

Der zukunftsorientierte Aufsichtsrat

In der heutigen VUCA-Welt, (1) gekennzeichnet durch schnelle Veränderungen in zentralen Märkten, steigende strategische Unsicherheit, zunehmende geopolitische Risiken sowie das Auftreten neuer Wettbewerber im Rahmen der Digitalisierung, stehen Aufsichtsratsmitglieder vor neuen Herausforderungen. Eine zentrale Herausforderung liegt darin, trotz immer stärkerer Marktdynamiken die langfristige Ausrichtung des Unternehmens stets im Blickfeld zu haben. Nachhaltig erfolgreich zu sein bedeutet daher für Aufsichtsräte, sich mit der langfristigen strategischen Planung und deren aktueller operativer Umsetzung zu beschäftigen und somit den Spagat zwischen Kurz- und Langfristigkeit in der Strategie zu meistern. Unsere Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis zeigen, wie wichtig es für Aufsichtsräte ist, sich bereits heute mit der Zukunft zu befassen. Im Folgenden stellen wir unsere Einblicke aus Forschung und Aufsichtsratspraxis zu der Rolle des Aufsichtsrats in der vorausschauenden Unternehmensentwicklung sowie der zukunftsorientierten Organisationsgestaltung vor. (2)

1. VORAUSSCHAUENDE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG: DIE ROLLE DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat nimmt eine zentrale Rolle in der vorausschauenden strategischen Unternehmensentwicklung ein und kann damit ein solides Fundament für die Zukunft eines Unternehmens schaffen. Ein zentraler Aspekt ist dabei – wie in Abbildung 1 dargestellt –, dass der Aufsichtsrat seine Rolle klar definieren muss. Ergänzt er seine Kontrollfunktion durch eine beratende Rolle oder will und kann er sogar Impulsgeber für Zukunftsthemen sein? In vielen Aufsichtsräten beobachten wir ein verstärktes Engagement nicht nur in der Kontrollfunktion, sondern auch in der beratenden und impulsgebenden Funktion im Hinblick auf wichtige strategische Themen.

Die neuere Forschung zeigt beispielsweise, dass Aufsichtsräte ihre Expertise in langfristige strategische Themen wie „Innovation“ einfließen lassen und dabei bereits an der Spitze des Unternehmens eine Innovationskultur pflegen.(3) Dabei ist wichtig, dass der gesamte Aufsichtsrat (Mitglieder mit unterschiedlicher funktionaler und Industrieexpertise) das Selbstverständnis hat, dass die Expertise sämtlicher Mitglieder in die Kontrolle strategischer Ziele und Projekte einfließt, jedoch Mitglieder je nach Expertise auch be-

ratend und impulsgebend dem Vorstand zur Seite stehen. Einzelne Aufsichtsratsmitglieder lassen beispielsweise ihre Kompetenz in Konzepten für zukünftige strategische Projekte in Diskussionen mit dem Vorstand einfließen. Ebenso können einzelne Aufsichtsratsmitglieder wichtige Impulse für strategische Wachstumsmöglichkeiten setzen, indem sie Informationen und Wissen einbringen, die sie über ihr professionelles Netzwerk erhalten. Aufsichtsräte können zentrale Informationen zu disruptiven Ereignissen in die Strategiediskussion einbringen. Dies gilt auch für Mitglieder mit Erfahrung in entfernten Branchen, die sich durch eine schnelle Dynamik, ein hohes Disruptionspotenzial und komplexe zukünftige Herausforderungen auszeichnen. Mitglieder des Aufsichtsrats, die umfassende Erfahrung mit unterschiedlichen Veränderungsprozessen in Unternehmen haben, sind hierbei besonders wertvoll.(4)

Eine zweite Komponente zukünftig ausgerichteter Aufsichtsräte ist, dass sie klar definieren, welche Kompetenzen kurz-, mittel- und langfristig im Aufsichtsrat benötigt werden. Neben aufgabenspezifischen und strategischen Kompetenzen gehört dazu auch, zu evaluieren, welche persönlichen Fähigkeiten benötigt werden, damit AufsichtsratskandidatInnen im Gremium als Team zusammenarbeiten.(5) Die Kompetenzen des Aufsichtsrats können nur dann optimal



(1) VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe „volatility“ (Volatilität, Unbeständigkeit), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit). Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung; siehe <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>.

(2) Der vorliegende Beitrag basiert auf einer gemeinsamen Präsentation der Autorinnen im Rahmen des Österreichischen Aufsichtsratsstags 2019.

(3) Klarner/Probst/Useem, Opening the black box: Unpacking board involvement in innovation, Strategic Organization 2019, 1, online abrufbar unter <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476127019839321>.

(4) Klarner/Probst/Useem, The Role of the Board in Organizational Change, Developing Leaders, 22/2016, 10, online abrufbar unter https://www.researchgate.net/publication/303881654_The_Role_of_the_Board_in_Organizational_Change.

(5) Klarner/Yoshikawa/Hitt, A Capability-based View of Boards: A New Conceptual Framework for Board Governance, Academy of Management Perspectives (im Erscheinen).

Univ.-Prof. Dr. Patricia Klarner ist Director des Instituts für Organization Design der Wirtschaftsuniversität Wien.

Mag. Dr. h.c. Monika Kircher ist Mitglied der Aufsichtsräte verschiedener Unternehmen.

für die strategische Kontrolle und die Erfüllung einer beratenden Funktion genutzt werden, wenn im Aufsichtsrat die richtige Teamkultur herrscht, Erfahrungen und Meinungen offen ausgetauscht werden und auch Minderheitsmeinungen diskutiert werden.

Zusätzlich setzen sich vorausschauende Aufsichtsräte mit der Fragestellung auseinander, wie sie wichtige Kompetenzen im Aufsichtsrat bündeln können. Kernziel sollte es sein, die Expertise aller Mitglieder bestmöglich zu nutzen. Dazu müssen Strukturen geschaffen werden, die den Wissensaustausch im Aufsichtsrat und zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand ermöglichen, aber auch zwischen dem Aufsichtsrat und der Organisation (wie Top-Führungskräften unterhalb des Vorstands sowie MitarbeiterInnen, die an zukunftsweisenden strategischen Projekten arbeiten). So finden sich in der Praxis neben fixen Gremien für strategische Fragen auch flexible oder temporäre Ausschüsse mit Aufsichtsratsmitgliedern und externen Experten, die sich mit spezifischen Themen beschäftigen. Während der Aufsichtsrat als Gesamtorgan von einer Diversität in den Kompetenzen und Perspektiven seiner Mitglieder in der Strategiediskussion profitiert, können themenspezifische Ausschüsse, die mit ExpertInnen besetzt sind, langfristige, für die Unternehmensentwicklung bedeutende Themen in der Tiefe diskutieren und hier ihre Kontroll- und Beratungsfunktion ausüben. Dabei zeigt sich in wissenschaftlichen Studien und der Praxis, dass neben formellen Sitzungen insbesondere der informelle Informationsaustausch zwischen Mitgliedern solcher Ausschüsse und dem Vorstand hilfreich ist, um auf bahnbrechende Veränderungen eingehen zu können, mehr Informationen über strategische Trends einzuholen und auszutauschen und das Risiko langfristiger strategischer Aktivitäten damit besser einschätzen zu können.

Zusätzlich können einzelne Aufsichtsräte vom Vorstand als Sparringspartner für geplante strategische Aktivitäten genutzt werden, um frühzeitig Möglichkeiten für neue strategische Stoßrichtungen zu testen und tief greifend zu diskutieren. Aufsichtsräte, die in spezifischen (festen oder temporären) Gremien mitwirken, berichten ihre Einschätzung spezifischer Themen an den gesamten Aufsichtsrat, bevor dieser als Gesamtorgan über zentrale strategische Projekte entscheidet.

Ein vorausschauender Aufsichtsrat muss seine Arbeit auch wiederholt bewerten. Hierbei ist es wichtig, klare Kompetenzprofile zu definieren und Aufsichtsratsmitglieder laufend im Hinblick auf vorhandene und benötigte Kompetenzen zu evaluieren. Eine gezielte Nachfolgeplanung für den Aufsichtsrat kann sicherstellen, dass eine Kultur der Zusammenarbeit auch beim Ausscheiden bestehender und beim Eintritt neuer Mitglieder gewahrt wird, das Kompetenzportfolio der Mitglieder geeignet ist, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen in der Governance zu adressieren und KandidatInnen ausreichend zeitliche Verfügbarkeit mitbringen, um sich in die Strategiediskussion einzubringen. Aufsichtsräte müssen auch bei der Diskussion langfristiger strategischer Themen die richtigen Fragen stellen, die Konzepte des Vorstands kritisch hinterfragen und die eigene Expertise einbringen.

Für die regelmäßige Evaluierung der Aufsichtsratsaktivität gibt es in der Praxis zwei unterschiedliche Vorgangsweisen: Die externe Evaluierung durch professionelle Beratungsfirmen ist in der Regel zeitaufwendiger und kostenintensiv. Die Ergebnisse können wirklichen Mehrwert liefern oder aber lediglich Standard-Resümeees. Anonyme interne Evaluierungen hingegen sind dann für die Weiterentwicklung eines Gremiums effektiv, wenn sie „den Nerv treffen“, das heißt, eine offene Feedback- und Lernkultur besteht.

Der Aufsichtsrat nimmt eine zentrale Rolle in der vorausschauenden strategischen Unternehmensentwicklung ein und kann damit ein solides Fundament für die Zukunft eines Unternehmens schaffen.

			
Rolle des AR	Kompetenzen im AR	Organisation des AR	Evaluation des AR
Welche Rolle nimmt der AR ein?	Welche Kompetenzen werden benötigt?	Wie werden Kompetenzen gebündelt?	Wie kann die Arbeit des AR bewertet werden?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolle ▪ Beratende Rolle ▪ Impulsgeber für Zukunftsthemen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governance zukünftiger Herausforderungen ▪ Nachfolgeplanung für AR ▪ Benötigte Hard und Soft Skills 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexible Ausschüsse? ▪ Fixe Gremien für strategische Fragen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wiederholtes Self-Assessment ▪ Erforderliche Transparenz

Abbildung 1: Rolle des Aufsichtsrats in der vorausschauenden Unternehmensentwicklung

Der zukunftsorientierte Aufsichtsrat

Dabei entscheidend ist die Interpretation der Ergebnisse, vor allem aber deren Implementierung, damit Evaluationsergebnisse auch eine positive Wirkung haben.

2. ZUKUNFTSORIENTIERTE ORGANISATIONSGESTALTUNG: WAS KANN DER AUFSICHTSRAT TUN?

Unsere Erfahrung aus Wissenschaft und Praxis zeigt, dass zukunftsorientierte Aufsichtsräte sich kontinuierlich und strukturiert mit der Vorstandsnachfolgeplanung und der (Um-) Gestaltung der Organisation beschäftigen. Bei der Vorstandsnachfolgeplanung ist es wichtig, zukünftige Kompetenzprofile für NachfolgekandidatInnen zu definieren und laufend eine interne Pipeline von Führungskräften aufzubauen, zu evaluieren und die besten Talente im Unternehmen zu halten.⁽⁶⁾ Ein solcher Prozess stellt sicher, dass zu jeder Zeit eine ausreichende Anzahl potenzieller NachfolgekandidatInnen verfügbar ist, NachfolgerInnen einen strukturierten Onboarding-Prozess durchlaufen und der bestehende Vorstand laufend evaluiert wird. Ebenso muss sich der Aufsichtsrat in volatilen Zeiten verstärkt Gedanken über neue Vorstandsrollen machen: Benötigt das Unternehmen beispielsweise einen Chief Digital Officer für Aktivitäten im Rahmen der digitalen Transformation? Welche funktionalen Vorstandsrollen können und sollen den bestehenden Vorstand zukünftig ergänzen (zB Chief Strategy Officer, Chief Information Officer)? Wie können solche neuen Rollen in den Gesamtvorstand integriert werden?

Neben dem laufenden Controlling in den Aufsichtsratssitzungen oder Ausschüssen, das einen guten Einblick in die Performance, aber auch Teamarbeit, des Vorstands liefert, sollte sich der Aufsichtsrat auch mit der wichtigsten Zukunftsressource, den Mitarbeitern, beschäftigen. Nicht nur die Head-Count-Zahlen, Retention-Quoten und Informationen zur Altersstruktur der Belegschaft, sondern auch zentrale HR-Prozesse (wie Recruiting, Talent-Pooling, Diversity-Management, Compensation Policy und Flexibilitätsinstrumente) stehen dabei immer wieder auf der Agenda. Bei schwierigen Fragen (wie zukünftig benötigten Qualifikationen von MitarbeiterInnen oder neue Arbeitswelten) können Aufsichtsratsmitglieder oft wichtige Informationen aus anderen Branchen einbringen.

Aufsichtsräte sollten sich darüber hinaus verstärkt mit der Gestaltung (dem Design) der Organisation beschäftigen. Dies beinhaltet eine wiederholte Evaluierung der bestehenden

Organisationsstruktur und eine Analyse, ob neue Organisationsformen (wie beispielsweise agile Strukturen) sinnvoll und umsetzbar sind. Ebenso sollte der Aufsichtsrat einschätzen können, wann es Zeit ist, bestehende Organisationsstrukturen zu überdenken. Hierzu sollte er dem Vorstand die richtigen Fragen stellen, um zu evaluieren, ob die Organisation noch zukunftsfähig aufgestellt ist und eine ausreichende Veränderungsfähigkeit unter den MitarbeiterInnen herrscht, falls größere Veränderungen notwendig werden. Auch für eine zukunftsorientierte Organisationsgestaltung ist es von zentraler Bedeutung, im Aufsichtsrat die notwendigen Kompetenzen für die Nachfolgeplanung und Organisationsgestaltung und -evaluation zu haben und diese Kompetenzen über die richtige Teamkultur abzurufen und zu nutzen.

3. FAZIT: DIE DREI ZS DES ZUKUNFTSORIENTIERTEN AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat kann zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen, wenn drei Elemente in Einklang gebracht werden, die wir die drei Zs nennen: seine Zusammensetzung, die Zusammenarbeit und die Zukunftsorientierung (siehe Abbildung 2).

3.1. Zusammensetzung

Hier gilt es – wie beschrieben –, die Diversität in Kompetenzen im Aufsichtsrat sowie in Ausschüssen zu strukturieren, dass diese für unterschiedliche strategische Fragestellungen genutzt werden. Ebenso ist es wichtig, dass sich Aufsichtsräte bewusst werden, für welche Bereiche und Themen eine kritische Masse bestimmter Kompetenzen (im Sinne einer Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder) nötig ist. Hierzu gehört auch, die Größe von Ausschüssen laufend zu evaluieren. Ebenso sollten sich Aufsichtsräte regelmäßig einer (Selbst-)Evaluierung unterziehen, um aufzudecken, welche Kompetenzen und Praktiken erfolgreich genutzt werden und welche Kompetenzen und damit verbundene Änderungen im Aufsichtsrat mittel- bis langfristig benötigt werden.

3.2. Zusammenarbeit

Bei der Zusammenarbeit kennzeichnen sich vorausschauende Aufsichtsräte durch einen offenen Austausch von Meinungen und Erfahrungen innerhalb des Aufsichtsrats. Mitglieder können durch ihre Kompetenzen, aber auch durch ihre Netzwerke innerhalb und au-

Der Aufsichtsrat kann zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen, wenn drei Elemente in Einklang gebracht werden, die wir die drei Zs nennen: seine Zusammensetzung, die Zusammenarbeit und die Zukunftsorientierung.

(6) Berns/Klärner, A Review of the CEO Succession Literature and a Future Research Program, Academy of Management Perspectives 2017, 83.

ßerhalb des Unternehmens, wichtige Informationen in die Strategiediskussion einbringen. Nur durch einen offenen Diskurs und gegenseitiges Vertrauen können unterschiedliche Kompetenzen bestmöglich in den Entscheidungsprozess einfließen. Hier haben Aufsichtsratsvorsitzende eine wichtige Rolle in der Schaffung einer offenen Diskussionskultur im Aufsichtsrat, ebenso Vorstand(svorsitzende). Je geringer die Sorge im Gremium, dass vertrauliche Beratungen und Informationen an die Öffentlichkeit gelangen könnten, je weniger Profilierungswortmeldungen, desto zielgerichteter und effizienter gestaltet sich die Zusammenarbeit. Dabei geht es um das Ringen um eine gemeinsamen Sichtweise mit Respekt vor unterschiedlichen inhaltlichen Positionen und Meinungen. Gerade diverse Teams bieten hier die Möglichkeit, neue Blickwinkel einzubringen und nicht in oberflächlicher Einmütigkeit zu erstarren. Ebenso sollte der Aufsichtsrat als Gesamtorgan ein einheitliches Selbstverständnis über seine Rollen (Kontrolle, Beratung, Impulsgeber) haben und seine Mitglieder sollten zeitlich ausreichend verfügbar sein, um informierte und wohl überlegte Entscheidungen treffen zu können.

3.3. Zukunftsorientierung

Um zukunftsorientiert zu handeln, sollten Aufsichtsräte eine Innovationskultur und offenen Erfahrungsaustausch vorleben. Neben den rechtlichen Aufgaben des Aufsichtsrats bedeutet dies, eine positive Fehlerkultur zu entwickeln, mit der es möglich wird, dass der Vorstand seine Risikobereitschaft teilt, Fehleinschätzungen offen angesprochen werden und somit Lernen oder nötige Veränderungen im Interesse des Unternehmens stattfinden. Führungskräfte börsennotierter Unternehmen berichten verstärkt über die Bedeutung langfristig orientierter Aktionäre, um dem gestiegenen Kapitalmarktdruck zur Erzielung kurzfristiger Resultate entgegenzuwirken. Besonders wichtig ist es, dass Aufsichtsräte nicht nur auf kurze Sicht das Unternehmen steuern, sondern kurz- und langfristige Eigentümerinteressen und strategische Aktivitäten in Balance bringen. Dabei können – je nach Phase der Unternehmensentwicklung – einmal mehr juristische oder finanzielle Kompetenzen und Erfahrungen wertvoll sein, dann wieder Branchenkenntnis oder branchenfremder Input, manchmal aber auch eigene operative Erfahrungen der Aufsichtsräte.

	Zusammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversität in Erfahrung ▪ Aufsichtsratsdesign ▪ Selbstevaluierung und “Bedarfsanalyse”
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolle Aufsichtsratsvorsitzender ▪ Kultur & Selbstverständnis ▪ Zeitliche Verfügbarkeit
	Zukunftsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationskultur ▪ Rolle langfristig orientierter Aktionäre ▪ Blick in andere Branchen

Abbildung 2: Die drei Zs des vorausschauenden Aufsichtsrats

Von ihrem Wesen bis zu ihren Grenzen: Schneeballsysteme verstehen



Neue Arten des Glücksspiels

Koller
2019, 224 Seiten, kart.
ISBN 978-3-7073-4076-1
EUR 48,-