

Häutung erwünscht

Ganz oben – und doch am Anfang: warum der Sprung vom Vorstandsvorsitz in den Aufsichtsrat einen Identitätswechsel erfordert

Von Johannes von Schmettow und Jörg Thierfelder

Rollenwechsel sind fester Bestandteil einer jeden Managementkarriere. Der Weg nach oben führt über diverse Positionen, die stets neu eingeübt werden müssen. Dabei bestimmt, frei nach Heidegger, die Herkunft oftmals auch die Zukunft – niemand kann ganz aus seiner Haut. Und doch gilt es, die jeweils neue Rolle als Aufforderung zum Neustart zu begreifen: Wer den Schreibtisch wechselt, sollte Gewohntes abstreifen, um sich selbst neu definieren zu können. Ganz besonders ist dies erforderlich, wenn ein vormaliger Vorstandschef den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden (Chairman) annimmt, im bisherigen oder auch in einem anderen Unternehmen.

Dieser Schritt hat es in sich, und die Tücke liegt im antrainierten Muster: Wer fünf bis sieben Jahre in der gleichen Rolle war, verinnerlicht seine Verhaltensweisen. Wie bei einem erfahrenen Autofahrer wandern viele Wahrnehmungen und Reflexe ins Unterbewusste. Routine und Selbstbewusstsein begegnen sich hier – und man nimmt nicht mehr jedes Verkehrsschild bewusst wahr.

Um dies zu vermeiden, muss der frühere CEO und neue Aufsichtsratsvorsitzende akzeptieren, dass er (oder sie) in der neuen Rolle wieder ganz am Anfang steht. Dies kann erfordern, einige bisherige Verhaltensweisen abzustreifen, ohne die eigene Authentizität preiszugeben – ein schmaler Grat.

Der CEO – Strategie mit Letztverantwortung

Die Schwierigkeit des Neuanfangs wird deutlich, wenn wir uns die Spezifika beider Rollen vor Augen halten: Der Sprecher oder Vorstandsvorsitzende eines Unternehmens – der CEO – ist der strategische Kopf. Als solcher definiert er die übergeordnete Linie, die dann von der Organisation verfolgt und umgesetzt wird. Ein CEO hat zugleich auch die „Letztverantwortung“ für das operative Geschehen. Wenn auf den Ebenen unter ihm etwas nicht funktioniert, muss er in der Lage sein, in die Geschäftsabläufe – den vielzitierten „Maschinenraum“ – einzusteigen. Gerade das Rückgrat der deutschen Industrie, die ingenieurgetriebenen Mittelständler und Konzerne,

leben davon, dass der oberste Unternehmensführer ein Verständnis für die Produkte und Prozesse des eigenen Hauses hat und diese nicht nur oberflächlich kennt und erklären kann.

Der CEO gibt somit die Richtung vor, trifft die zentralen Entscheidungen und übernimmt umfangreiche Verantwortung. Letztlich laufen alle Fäden bei ihm zusammen. Der CEO vertritt die Firma nach innen, genauso aber auch nach außen, denn gerade die Außenwelt identifiziert ein Unternehmen zuallererst mit seinem CEO. Läuft das Unternehmen gut, fallen Ruhm und Glanz auf den Chef. Ist die Performance enttäuschend, richten sich alle Augen – die der Mitarbeiter, Märkte und Medien – auf den Mann oder die Frau an der Spitze. Jeder, der in Letztverantwortung ist, ist auf eine gewisse Weise einsam – das ist der Preis. Aber dafür ist man CEO.

Distanz, Nähe, Kontrolle – die vielen Rollen des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsratsvorsitzende ist in vielem das Alter Ego des CEO: nicht operativer Treiber, sondern begleitendes Korrektiv – kritischer Zuhörer, Impulsgeber und Coach. Vor allem in Strategiefragen ist er im deutschen zweischichtigen Governance-System unverzichtbarer Sparringspartner des operativen Chefs: Geführt durch den CEO, entwickelt der Vorstand die Strategie, während der Aufsichtsrat sie abklopft und hinterfragt. Oft geschieht dies in einem gemeinsamen Strategie-Offsite. Die dort zu beobachtende Dynamik aus Vorstand und Aufsichtsrat kann bestechend sein: hier der treibende, nach vorne drängende, operative Chef – dort der Chefaufseher, der oft mitzieht, sogar zu entschlossenerem Handeln ermutigt, aber manchmal auch warnend den Finger hebt.

Dieses Wägen und gelegentliche Warnen hat auch mit der gesetzlich vorgeschriebenen Rolle des Aufsichtsrats zu tun. Das Aktiengesetz überträgt dem Aufsichtsrat weitgehende Überprüfungsrechte und -pflichten. So kann der Aufsichtsrat vom Vorstand regelmäßige Berichte verlangen und sich die Strategie, die Unternehmensplanung und einzelne Budgets präsentieren lassen.

„Viele neue Chairmen, die ihre frühere Rolle als CEO noch nicht vollständig abgelegt haben, erzählen von der Disziplin, mit der sie sich zwingen müssen, länger zuzuhören als zuvor. „Who talks first?“ ist im Boardroom eine wichtige Frage.“

Je konsequenter das erfolgt, desto größer ist die Aussicht auf eine konstruktive Zusammenarbeit im Sinne einer nachhaltigen Wertgenerierung für das Unternehmen.

Kommt der Vorstand seiner Berichtspflicht jedoch wiederholt nicht nach, so steht dem Aufsichtsrat theoretisch ein Register an rechtlichen Möglichkeiten zur Verfügung. Aber es muss schon viel geschehen, bis solch ein Werkzeug aus dem Keller geholt wird. Gerade unterhalb etwaiger Eskalationsstufen hat der Aufsichtsrat alles zu unternehmen, um seiner Kontrollpflicht gerecht zu werden, eben nicht nur aus Haftungsgründen. Die Buchstaben des Gesetzes sowie die Grundsätze der Corporate Governance stehen einem produktiven, partnerschaftlichen und primär auf Wertschöpfung ausgerichteten Miteinander von Vorstand und Aufsichtsrat nicht im Wege. Insoweit erschöpft sich die Funktion des Aufsichtsrats keineswegs in der Kontrolle.

Im Gegenteil: Ein intensiver Austausch, gegenseitiges Vertrauen und Achtung vor der Rolle und Verantwortung des jeweils anderen können und sollten prägende Merkmale ihrer Beziehung sein. Dabei ist dem Chairman bei aller ihm gebotenen Distanz der Blick auf das operative Geschehen keineswegs verwehrt. Jedoch sollte er dabei nicht ins Lenkrad greifen.

Viele neue Chairmen, die ihre frühere Rolle als CEO noch nicht vollständig abgelegt haben, erzählen von der Disziplin, mit der sie sich zwingen müssen, länger zuzuhören als zuvor. „Who talks first?“ ist im Boardroom eine wichtige Frage. Während im Executive Boardroom der CEO oft den Rahmen setzt und dies auch sollte, ist dies im Non-Executive Boardroom eben nicht spiegelbildlich der Fall.

Der Chairman soll mithin keine „Ansagen“ machen, sondern mit geschärften Sinnen zu- und heraushören: Wohin will der Vorstand das Unternehmen führen? Entspricht sein Plan den Erwartungen der Anteilseigner? Und wie sieht es die Belegschaft – fühlt sie sich hinreichend mitgenommen? Für derlei Schwingungen muss der Chairman empfänglich sein. Er muss Debatten anstoßen, unterschiedliche Argumente aufgreifen und diese zu einem für alle akzeptablen, robusten Konsens zusammenführen. Eine einseitige Ansage ist nach heutigem Comment eigentlich ein Affront.

Dies alles ist auch deshalb keine einfache Aufgabe, weil Diversität im breitesten Sinne heute in den Aufsichtsräten immer ernster genommen wird. Auch bisher saßen dem Chairman Menschen mit ganz unterschiedlichen Biographien, selbstbewusste Schwergewichte und gelegentlich auch schwierige Charaktere gegenüber. Aber das gemeinschaftliche Verantwortungsgefühl und der damit verbundene Diskurs, das Ringen um eine einvernehmliche Meinung, sind zunehmend in den Vordergrund getreten.

„Damit er beim Wechsel in die Chairman-Rolle nicht scheitert, sollte der CEO spätestens in seinen letzten Jahren als Vorstand bereits Erfahrung als Aufsichtsrat in einem oder mehreren anderen Unternehmen sammeln – jedoch als Mitglied, nicht als Vorsitzender.“

In einem Kreis von sechs, zwölf oder mehr starken Persönlichkeiten einen Konsens zu schmieden und diesen auch umzusetzen, ist die hohe Kunst eines erfahrenen Chairman. Und damit wird Integrationskraft zur wichtigsten Eigenschaft, die der Chairman mitbringen muss.

Vorbereitung ist alles

Damit er beim Wechsel in die Chairman-Rolle nicht scheitert, sollte der CEO spätestens in seinen letzten Jahren als Vorstand bereits Erfahrung als Aufsichtsrat in einem oder mehreren anderen Unternehmen sammeln – jedoch als Mitglied, nicht als Vorsitzender. Hier haben sich die Zeiten gewandelt: Im Jahr 1995, zu Zeiten der „Deutschland AG“, war jeder vierte Aufsichtsratsvorsitzende eines DAX-30-Konzerns zugleich aktiver Vorstand (und oftmals CEO) eines anderen Unternehmens. Dies führte dazu, dass mancher Vorstandschef nach getaner Arbeit im eigenen Unternehmen mit dem Schwung und der Dominanz des „operativen Vorsitzenden“ die als Nächstes anstehende Gremiensitzung im anderen Unternehmen leitete.

Für einen echten Rollentausch im Sinne eines Identitätswechsels blieb dabei oft gar keine Zeit. Heute ist diese Ämterdoppelung kaum noch anzutreffen: Nur ein einziger der heutigen DAX-30-Aufsichtsratsvorsitzenden ist aktuell in einer aktiven Vorstandsrolle bei einem anderen Unternehmen. Das schafft Freiraum für die erforderliche Neupositionierung, führt allerdings dazu, dass das Durchschnittsalter der Chairmen in den letzten 20 Jahren von 65 auf 69 Jahre gestiegen ist.

Übrigens sind es heute nicht selten Finanzvorstände, denen die Leitung eines Aufsichtsrats anvertraut wird. Ob dies mit den erhöhten Kontrollpflichten des Aufsichtsrats seit der globalen Finanzkrise zusammenhängt oder einfach nur ein langfristiger Trend ist, sei dahingestellt. Ein geübter vormaliger CFO kann als Chairman unterschiedliche Rollen bedienen: vom konstruktiven Counterpart des Vorstands über den kritischen Begleiter bis hin zum strengen Kontrolleur.

Ob hauptberuflich oder nicht – eine intensive innerliche und praktische Vorbereitung ermöglicht es dem neuen Chairman, die spezifische Identität eines Aufsichtsratsvorsitzenden zu inhalieren, bevor er in diese Aufgabe wechselt. Das erhält die Authentizität und bewahrt vor Fehltritten.

Herkunft bestimmt Zukunft, und niemand kann oder sollte die Wurzeln seiner Persönlichkeit leugnen. Aber sich zu häuten und beim Rollentausch eine neue Identität anzunehmen, ist im Sinne einer zeitgemäßen Ausfüllung der Chairman-Rolle unverzichtbar.



Dr. Johannes Graf von Schmettow

ist seit 1998 Berater bei Egon Zehnder, Düsseldorf. Seit vielen Jahren berät er Unternehmen diverser europäischer Länder in Besetzungsfragen für Aufsichtsräte, Beiräte und Vorstände. Unter anderem ist er Mitglied der Praxisgruppen Board Consulting, Öffentlicher Sektor und Health. Zusätzlich ist er intensiv in Egon Zehnders Family Business Advisory aktiv.

johannes.schmettow@egonzehnder.com



Dr. Jörg Thierfelder

ist seit 2006 Berater bei Egon Zehnder in Hamburg und leitet die deutsche Praxisgruppe Board Consulting. Er berät branchenübergreifend bei der Zusammenstellung und Effizienzprüfung von Aufsichtsräten und Beiräten. Vielfach begleitet er die Besetzung von Führungspositionen in den Bereichen Legal und Compliance sowie im Handels- und Industrieumfeld.

joerg.thierfelder@egonzehnder.com