



Edition Governance

Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden

Voraussetzungen –
persönlicher Projektplan –
Networking

von
Rudolf X. Ruter

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 17108 8](http://www.ESV.info/9783503171088)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 17108 8
eBook: ISBN 978 3 503 17109 5
ISSN 2365-3825

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus Garamond, 10pt/12pt

Satz: Tozman Satz & Grafik, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen



POLITISCH KORREKTER AUFSICHTSRAT

© NEL / nelcartoons.de (Ioan Cozacu) (* 27. Juni 1953 in Cluj-Napoca, Rumänien) ist seit 1984 als freischaffender Cartoonist und Buchillustrator tätig und bekannter Karikaturist Deutschlands.

VORWORT

Die letzte Visitenkarte mit dem einfachen, aber doch so anzu-strebenden Titel ›Mitglied des Beirats bzw. des Aufsichtsrats‹ eines angesehenen Unternehmens ist der Höhepunkt einer jeden beruflichen Karriere.

So denken viele. Das vermeintliche Ansehen und die damit verbundene Ausstrahlung auf einen selbst verknüpft mit der Faszination der obersten Überwachung und Kontrolle eines Unternehmens. ›Endlich hat man das letzte Wort‹. ›Die letzte Entscheidungsgewalt‹. Die Ehre, ausgewählt zu sein, um ein Unternehmen in die Zukunft steuern zu dürfen, ohne selbst die lästige operative (Detail-) Arbeit des Kapitäns wahrnehmen zu müssen.

›Wenn das es nicht wert ist anzustreben, was dann?‹, ›Wenn nicht ich, wer dann?‹ Wenn nicht jetzt, wann dann? ›Wenn nicht hier, in welchem Unternehmen denn dann?‹ fühlen viele und sehen in sich den idealen, potentiellen Kandidaten für eine Berufung in einen Beirat bzw. in einen Aufsichtsrat und ignorieren die Weisheiten des deutschen Sprichwortes: »Alter schützt vor Torheit nicht«.

Die Frage, die ich in den letzten Jahren immer und immer wieder in unterschiedlichen Ausprägungen gestellt bekommen habe: »Wie werde ich Beirat? Wie werde ich Mitglied eines Aufsichtsrats?« hat mich veranlasst, meine Erfahrungen und Erkenntnisse mit diesem Thema in diesem Buch zusammenzufassen. Ergänzt durch zahlreiche Gespräche mit wesentlichen Mitgliedern der vielen deutschen Beirats- und Aufsichtsrats-Netzwerke und erfahrenen Beiräten und Aufsichtsräten habe ich versucht, Antworten zu finden.

Ich gebe Hinweise, welche Maßnahmen ein potentieller Kandidat (fachliche und persönliche Qualifikation vorausgesetzt) ergreifen kann, wenn bisher noch kein ›Ruf in ein Aufsichtsgremium‹ erfolgt ist. Was kann der potentielle Kandidat also unternehmen, um die Zeit bis zum ›Ruf‹ zu beschleunigen? Gibt es konkrete ›Mandatsgewinnungsmaßnahmen‹, die ein Kandidat abarbeiten kann?

Es gibt bereits zahlreiche veröffentlichte, allgemein gültige Hinweise, Tipps und Ratschläge. Dieses Buch versucht, diese etwas mehr zu strukturieren, damit jeder potentielle Kandidat (bzw. Interessent, Mandatssuchender, Anwärter, Aspirant auf ein Mandat) sich seine priorisierte und persönlich zugeschnittene Maßnahmenliste (›Projektplan‹) selbst erstellen kann.

Somit kann der Kandidat dieses Buch als Leitfaden zum persönlichen Erfolg verwenden; sich Pläne und Checklisten erstellen und durch Abarbeiten und Erreichen von Zwischenzielen sich beglücken. Dazu muss er allerdings im Vorfeld sich selbst gegenüber ehrlich sein und zahlreiche weitere Fragen in einer Selbsteinschätzung und Reflexion beantworten. Dazu gehören leider auch ›viele Fragen, deren Antworten man nur schwer ertragen kann‹. Insbesondere die wichtigste Frage: ›Will ich nur oder kann ich auch?‹ Ganz im Sinne von dem deutschen Komiker Karl Valentin (1882–1948) ›Kunst kommt von können, nicht von wollen, sonst müsste es ja Wurst heißen.‹ Oft hört man auch: »Die es können, wollen nicht, und die wollen, können es nicht.«

Mit potentiellen Kandidaten bzw. Beirat oder Aufsichtsrat bezeichne ich selbstverständlich auch alle potentiellen Kandidatinnen, Beirätinnen und Aufsichtsrätinnen. Insbesondere auch, weil es meiner Meinung nach grundsätzlich keinen Unterschied sowohl in den Anforderungen als in der Vorgehensweise zwischen weiblichen und männlichen Kandidaten gibt. Gleichzeitig sind mit ›Kandidat‹ auch alle anderen Mitglieder einer entsprechend anderen Ausprägung von Aufsichtsgremien wie Stiftungsräte oder Verwaltungsräte gemeint.

Angereichert mit mehr oder weniger ernst zu nehmenden Weisheiten (Aphorismen, Sprüche, Zitate – siehe Personen- und Firmennamensregister) soll dieser Band inspirieren und hoffentlich leicht und mit einem Schmunzeln lesbar sein. Die Fundstellen und Quellen aller zitierten Hinweise, Namen und Zitate können direkt im Internet mit Hilfe der Suchfunktion nachgelesen werden. Mit ca. 370 Fußnoten, teilweise mit direktem Link in die elektronisch veröffentlichten Quellen, kann sich jeder eine persönliche Fachbibliothek kostenlos downloaden und selbst aufbauen. Ein umfangreiches Literaturverzeichnis und weiterführende Literaturhinweise ermöglichen den Zugang zu weiteren Informationen. Zusätzliches, weiteres ›Lesefutter‹ zur Vertiefung der eigenen Gedanken kann kostenlos der Homepage des Autors (www.ruter.de) entnommen werden.

Der Band liefert keine Patentrezepte, keine endgültigen Wahrheiten oder gar Zauberformeln. Oder wie der deutsche Schriftsteller Joachim Ringelnatz (1883–1934) es formulierte: »Der Stein der Weisen sieht dem Stein der Narren zum Verwechseln ähnlich«. Mit Hilfe dieser konkreten Informationen erspart sich aber der Kandidat über 100 Stunden eigene Researchzeit beim Suchen, Finden, Bewerten von Informationen und kann sich somit zügig dem eigentlichen Schwerpunkt widmen: Networking, Networking, Networking – eigene Kontakte pflegen und neue Beziehungen in der Beirats- und Aufsichtsratslandschaft aufbauen. Hierbei wünsche ich allen Kandidaten viel Erfolg und das immer notwendige Quäntchen Glück.

Stuttgart, Juli 2016

Rudolf X. Ruter

*»Was alle erfolgreichen Menschen
miteinander verbindet, ist die Fähigkeit,
den Graben zwischen Entschluss und Ausführung
äußerst schmal zu halten.«*

Peter F. Drucker, (1909 – 2005),
US-amerikanischer Ökonom und Doyen
des Managements

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	15
Kapitel A – Grundsätzliches und Fragestellung	17
I. Grundsätzliches	18
II. Fragestellung	19
1. Warum will ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?	20
2. Wo will ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?	21
3. Wann will ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?	22
4. Was habe ich als Beirat oder Aufsichtsrat besonderes zu bieten?	23
5. Wie muss ich als zukünftiger Beirat oder Aufsichtsrat auftreten?	24
6. Wer wird mich bei meinem Anliegen unterstützen?	25
7. Welche Maßnahmen und Aktivitäten kann ich ergreifen?	26
III. Empfehlungen für den Anfang	27
Kapitel B – Der Beirat- oder Aufsichtsratskandidat	29
I. Anzahl	30
II. Qualifikation der Kandidaten	31
1. Grundsätzlich	31
2. Fachliche Qualifikation	36

2.1	Vorsitzender des Aufsichtsgremiums.	37
2.2	Ausschussmitglied im Aufsichtsgremium	39
2.3	Finanzexperte im Aufsichtsgremium	39
2.4	›Normales‹ Mitglied im Aufsichtsgremium....	40
3.	Persönliche Qualifikation.....	41
3.1	Sinn- und Werte-Orientierung.....	41
3.2	Ehrbarkeit und Tugenden eines ehrbaren Kandidaten	42
3.3	Unabhängigkeit und Interessenskonflikt	45
3.4	Zeitliche Verfügbarkeit.....	47
3.5	Manager oder Leader	48
3.6	Nur Unternehmer überwachen Unternehmer	50
III.	Beruf oder Berufung	50
1.	1. Beirat oder Aufsichtsrat als Berufung.....	51
2.	2. Beirat oder Aufsichtsrat als Beruf.	52
IV.	Vergütung.....	54
V.	Der Kandidat	55
1.	1. Lebenslauf wahrheitsgetreu anpassen	55
2.	2. Besonderer Beitrag und Mehrwert	57
3.	3. Celebrities und gute Manieren.....	59
4.	4. Das erste Mandat.....	60
VI.	Netzwerke und Vitamin Q	61
1.	1. Bestehende Netzwerke	63
2.	2. Eigenes Netzwerk.....	64
VII.	Empfehlungen im Bereich fachliche und persönliche Qualifikation	65
	Kapitel C – Interne Aufmerksamkeitsbereiche	69
I.	Interner Bereich 1: Eigentümer, Gesellschafter, Aktionäre, Aktionärsvertreter und Aktionärs- vereinigungen	70
1.	1. Der Kandidat kann Anteile erwerben.....	71
2.	2. Direktansprache des Gesellschafterkreises.	73

3.	Der Kandidat muss seine Entsendung abwarten	78
4.	Der Kandidat muss seine Berufung abwarten.	78
II.	Interner Bereich 2: Aufsichtsgremien (Beirat, Aufsichtsrat, Verwaltungs- und Stiftungsrat)	79
1.	Der Kandidat als möglicher Vorsitzender eines Aufsichtsgremium	80
2.	Der Kandidat als mögliches Ausschuss-mitglied in einem Aufsichtsgremium	81
3.	Der Kandidat als möglicher Finanzexperte in einem Aufsichtsgremium	82
4.	Der Kandidat als mögliches ›normales‹ Mitglied in einem Aufsichtsgremium	82
III.	Interner Bereich 3: Geschäftsleitung	83
1.	Der Kandidat als früherer Vorstand oder Geschäftsführer	83
2.	Der Kandidat als früherer Mitarbeiter	84
IV.	Empfehlungen für die internen Aufmerksamkeitsbereiche	85
Kapitel D – Externe Aufmerksamkeitsbereiche		87
I.	Networking, Networking, Networking	88
II.	Externer Bereich 1: Interessens- und Berufsverbände für Aufsichtsgremien	91
1.	Berufsverband im Allgemeinen	91
2.	Berufsverbände ohne öffentlich-rechtlichen Charakter	92
3.	Berufsvertretungen mit öffentlich-rechtlichen Charakter	93
4.	Interessensvertretungen für Beiräte und Aufsichtsräte in Deutschland	93
5.	Interessensvertretungen für Beiräte und Aufsichtsräte im Ausland	96

III.	Externer Bereich 2: Personal- und Unternehmensberatungen	97
IV.	Externer Bereich 3: Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen ..	102
V.	Externer Bereich 4: Zertifizierungs-Organisationen und Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen	104
VI.	Externer Bereich 5: Medien – insbesondere Fachpublikationen	108
1.	Klassisch	109
2.	Internet, Social Media und Internet-Beirat-Aufsichtsrat-TV	109
VII.	Externer Bereich 6: Veranstaltungen	113
VIII.	Externer Bereich 8: Listen und Verzeichnisse.....	114
IX.	Externer Bereich 8: Sonstige Netzwerke	117
X.	Empfehlungen für die externen Aufmerksamkeitsbereiche.....	117
 Kapitel E – So werde ich Beirat – So werde ich Mitglied eines Aufsichtsrats		121
I.	Top-Beirats- und Aufsichtsratspositionen	122
II.	›Normale‹ Beirats- und Aufsichtsratspositionen.....	122
III.	Mandatsgewinnungs-Projektplan	124
IV.	Bleiben Sie bescheiden und geduldig.....	128
 Endnoten		133
Literaturverzeichnis und Hinweise		147
Register der Personen- und Firmennamen.....		159
Angaben zum Autor		165