

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Edition Governance

Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden

Voraussetzungen –
persönlicher Projektplan –
Networking

von
Rudolf X. Ruter

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

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 19999 0](http://ESV.info/9783503199990)

1. Auflage 2016
2. Auflage 2021

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 19999 0
eBook: ISBN 978 3 503 20000 2
ISSN 2365-3825

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021
www.ESV.info

Satz: tinahoffmann.eu, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen



© 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.

GELEITWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Als 2016 die erste Ausgabe dieser praxisbetonten Antwort auf eine sehr häufige Frage ›Wie werde ich Beirat oder Aufsichtsrat‹ erschien, war klar: Für dieses Werk wird es nicht bei einer Auflage bleiben. Die zweite kommt schneller als angenommen.

Rudolf X. Ruters Spezialität ist es, Themen aufzugreifen, die noch nicht ›in‹ sind. Er ist ein Visionär. ETHIK in der WIRTSCHAFT und Rudolf X. Ruter sind untrennbar miteinander verbunden. Er hatte bereits 2015 das damals noch ziemlich unpopuläre Thema ›Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats‹ aufgegriffen und mit seiner unnachahmlichen charmanten, professionellen und unentrinnbaren Hartnäckigkeit in der ersten Reihe positioniert.

Ethik ist auch ein wichtiger Baustein im Inhalt dieses Buches. Es ist kein Ratgeber, kein ›Büchlein‹. Es ist keine Checkliste und erhebt auch keinesfalls – auch das ist Ethik – Anspruch auf Erfolgsgarantie. Das macht es so wertvoll und das macht auch die zweite von noch mehreren Auflagen aus.

Wer auf der Suche nach einem Aufsichtsrat-Mandat unweigerlich bei diesem Buch landet, wird auch zu innerer Einkehr angehalten. Warum soll es ein Aufsichtsratsmandat sein? Kann es auch ehrenamtlich in einer NGO sein? Will ich mich in guten wie in schlechten Zeiten an ein Unternehmen binden? Man kann sich als Aufsichtsrat bekanntlich nicht einfach verabschieden, wenn es schwierig wird. Ganz im Gegenteil.

Wirecard hat gezeigt, dass ein Aufsichtsrat nicht nur einen guten Leumund und operative Erfahrung in klangvollen Unternehmen

braucht. Mit diesem Imagetransfer ist es nicht weit her, wenn Mut gefordert ist und ethisch verantwortungsvolles Handeln zum Wohle des Unternehmens. Das kann für eine einzelne Person unangenehm werden, aber das muss man sich ›Vorher‹ überlegen. Denn es gibt immer auch ein ›Nachher‹. Das kann gut gehen, kann aber auch im Verlust von persönlicher Reputation und Vermögen münden.

Die Besetzung des Wirecard-Aufsichtsgremium birgt ausreichend Lernpotenzial für eine (Worst-)Case-Study. Die einzelnen Mitglieder dürften alle von einer Person ausgewählt worden sein, nicht nach dem Prinzip der Diversität, sondern eher nach der Kompatibilität. Immerhin war es eine Frau, die einen inhaltlich brillanten Brief an den Vorsitzenden des Gremiums geschrieben hat, um sofort danach ihr Mandat niederzulegen. Der Brief blieb ohne Folgen. Hoffentlich bleibt auch sie ohne Haftungsfolgen.

Knapp nach Wirecard ist in Österreich der Commerzialbank-Skandal bekannt geworden. ›Handverlesene‹ Aufsichtsräte haben in dieser ehemaligen Raiffeisenbank ein hilfloses Aufsichtsgremium gebildet, allesamt aus soliden Handwerksberufen rekrutiert. Glaubt man den Medienberichten, waren sie alle ahnungslos und dem Vorstand willfährig ergeben. Handwerk hatte in diesem Fall keinen goldenen Boden, zumindest hat der Boden nun ein großes Loch, von dessen tödlichem Sog selbst mittelgroße Unternehmen hineingezogen wurden.

Über all dem steht eine bemerkenswerte Unwissenheit der Öffentlichkeit über die Rechte und Pflichten eines Aufsichtsgremiums. Die Mehrheit der Aufsichtsräte geht hochprofessionell, verantwortungsbewusst und unter bewusster Auslassung von Medienauftritten ihrer Tätigkeit nach. Allerdings entsteht aus den Medienberichten über die wenigen, sehr gut verdienenden ›Medienstars‹ aus der Aufsichtsratslandschaft in Kombination gerichtsanhängiger Verfahren ein realitätsfernes Bild des Aufsichtsrates.

Es ist daher das erste Gebot, bevor man sich überhaupt mit der Möglichkeit der Annahme eines Mandates befasst, umfassende

Informationen aus soliden Quellen einzuholen; seriöse Quellen, wie dieses fundierte Buch eine ist.

Ich empfehle allen Akteuren der Corporate Governance dem Understatement treu zu bleiben. Es muss z. B. keine Fort- und Weiterbildung im feudalen Ambiente sein, dessen Anmietenkosten bereits zum Großteil in die Teilnehmergebühren fließen. Gerade der Aufsichtsrat wird in ›seinem Unternehmen‹ den Vorhang wegziehen und ›hinter die Kulissen‹ schauen müssen. Es empfiehlt sich, bereits bei der Fort- und Weiterbildung ebenso wie bei der Wahl des künftigen Unternehmens ›Hochglanz‹ zu entsagen.

Seit das Buch ›Wie Sie Beirat oder Aufsichtsrat werden‹ von Rudolf X. Ruter in der 1. Auflage erschienen ist, hat sich die Welt vollkommen verändert. Wo werden wir stehen, wenn die dritte Auflage erscheint?

Ich wünsche Ihnen weiterhin interessante Erkenntnisse über die Tätigkeit des Aufsichtsrats, über sich selbst und über den für jeden individuellen Weg, der einzuschlagen ist.

Hamburg, April 2021

Viktoria Kickinger

Viktoria Kickinger (*1952), Mitglied in verschiedenen österreichischen Aufsichtsräten, Gründerin sowie Gesellschafterin von Director's Channel und Directors Academy, Aufsichtsrätin

»Ein Aufsichtsrat muss in der Krise von jetzt auf gleich sehr viel Zeit für seine Aufsichtsverantwortlichkeiten aufwenden. Dafür muss er vorher vorbereitet sein. In der Krise selbst ist keine Zeit mehr für Lernen und Üben.«

Viktoria Kickinger

VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Seit der Veröffentlichung der ersten Auflage im Sommer 2016 ist viel passiert im Bereich der Deutschen Corporate Governance und in der dazugehörenden ›Beirats- und Aufsichtsratslandschaft‹.

Corporate Governance ist seit einigen Jahrzehnten der zusammenfassende Begriff für eine ordnungsgemäße, erfolgreiche Unternehmensführung, Unternehmenssteuerung und Unternehmenskontrolle. Nicht nur die Wirtschaft selbst, sondern insbesondere die Wissenschaft und immer mehr auch die Öffentlichkeit strapazieren bei allfälligen Wirtschaftsskandalen und Zusammenbrüchen diese Begrifflichkeit. Schnell werden bestehende Gesetze, Richtlinien, Leitsätze und allgemeine Anregungen überarbeitet bzw. neu herausgegeben, um immer detaillierter ›gute‹ Corporate Governance weiter zu entwickeln und vorzuschreiben (z. B. ARUG II¹, Novellierung DCGK für kapitalmarktorientierte Unternehmen², erstmaliger Deutscher-Public-Corporate-Governance-Musterkodex (D-PCGM) für alle öffentlichen Unternehmen³).

Zahlreiche, teils spektakuläre Wirtschaftsskandale (z. B. Apothekenrechenzentrum AvP⁴, Commerzialbank Mattersburg⁵, VW-Abgas-Affäre⁶, Wirecard⁷) deckten eklatante Schwächen in ›gelebter‹ Corporate Governance auf. Gehalts- und Abfindungsexzesse werden in der Öffentlichkeit immer stärker thematisiert⁸. »Der Wirecard-Skandal hat die Schwächen deutscher Aufsichtsräte offenbart. Investoren fordern nun kürzere Amtszeiten, der Gesetzgeber mehr Expertise«⁹ und eine sofortige Verschärfung der Gesetze (vgl.

den intensiv und kontrovers diskutierten¹⁰ Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität vom 26. 10. 2020 (FISG)¹¹ bzw. den Referentenentwurf eines zweiten Gesetzes zur Teilhabe von Frauen an Führungspositionen vom 16.01.2020 (FüPoG II)¹²). Manche verlangen sogar »das deutsche Corporate Governance System von Grund auf umzuarbeiten«¹³. So wird u. a. die Deutsche Börse den Deutschen Aktienindex (DAX) im September 2021 von 30 auf 40 Unternehmen erweitern¹⁴.

Die Akzeptanz von Aufsichtsräten und Beiräten¹⁵ steigt. Die meisten Aufsichtsräte in der derzeitigen Krise sind mit ihren Leistungen (noch) zufrieden¹⁶. Trotzdem stehen zahlreiche Mitglieder einzelner Aufsichtsgremien vermehrt im Rampenlicht der Öffentlichkeit und gelegentlich sogar im Interesse der Gerichtsbarkeiten¹⁷. In den Medien werden u. a. Aspekte diskutiert wie z. B. »Kabarett statt Kontrolle?«¹⁸, »Was Aufsichtsräte mit Gartenpartys gemein haben?«¹⁹.

Bei der erforderlichen Fort- und Weiterbildung von Mitgliedern in Aufsichtsgremien ist eine regelmäßige Berichterstattung Pflicht geworden. Zur Hauptversammlungssaison 2021 werden die Proxy Advisors das Thema Weiterbildungsnachweis, wie in der Empfehlung D.12 des aktuellen Deutschen Corporate Governance Kodex²⁰ formuliert, in ihre Guidelines aufnehmen. Demnach soll jedes Aufsichtsratsmitglied – so die dringende Empfehlung – seine Weiterbildungsmaßnahmen jährlich im Geschäftsbericht offenlegen.

Manche fordern sogar für Aufsichtsräte einen hippokratischen Eid²¹. Meiner Meinung nach aber kann eine »gute« Corporate Governance nicht per Gesetz und entsprechenden Bestrafungen und Sanktionen erzwungen werden²².

Was wir brauchen in der fortlaufenden Corporate-Governance-Diskussion ist ein Perspektivenwechsel: weg von der Governance des Unternehmens hin zur persönlichen Governance des Topmanagers²³. Jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied bzw. Beiratsmitglied in Person ist »das« wesentliche Element einer guten Corporate Governance.

Es geht dabei um ein neues Managementverständnis: um reflektierte Selbsteinschätzung und Selbstüberprüfung, um ethisches Management, um eine dienende Führung²⁴ im Sinne von »Führung ist kein Rang, keine Position, die man erreicht. Führung ist ein Dienst, der erwiesen wird«²⁵. Wir müssen weg vom ›kaufbaren Ehrmann‹ hin zum ›ehrbaren Kaufmann‹²⁶. Eine in vielen Belangen vielfältige und umfassende Unabhängigkeit ist dabei der wichtigste aller ›Personal-Governance-Grundsätze‹. Dieser Grundsatz konkretisiert die eigenen und fremden Ansprüche an Haltung und Verhalten von Beiräten und Aufsichtsräten (und natürlich auch von Vorständen und sonstigen Führungskräften).

Ohne Frage ist die deutsche Corporate Governance im Umbruch und es ist »Zeit für ein neues Selbstverständnis«²⁷. Alle haben nur ein Ziel: die möglichst allumfassende Beschreibung ausführlicher Standards bzw. Grundsätze guter Corporate Governance. Neben Systemen und Prozessen stehen dabei oftmals nur Vergütungsfragen in einem ausführlichen Fokus.

Das wesentliche Element, der Mensch in dem sehr diffizilen und komplexen System (genannt Unternehmung) mit seinen unterschiedlichen Verantwortungsbereichen wird dabei nur mit allgemeinen Anregungen diskutiert. Dabei sind nicht nur die mandatierten, sondern ganz besonders die zukünftigen Mitglieder von Aufsichtsgremien persönlich gefordert.

Nach wie vor sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen ›Corporate Governance‹ die Ausprägung einer ›Personal Governance‹ mit folgenden Aspekten²⁸:

- Unabhängigkeit der Aufsichtsgremienmitglieder
- Gelebte Wertschätzungskultur und Ethik aller Aufsichtsgremienmitglieder
- Richtiges und transparentes Rollenverständnis aller Aufsichtsgremienmitglieder
- Professionalität und fachliche Qualifikation aller Aufsichtsgremienmitglieder

- Vorbildfunktion und Führungskultur insbesondere des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums
- Transparente und ehrliche Kommunikation nach innen und außen
- Mit kritischer Distanz ausgestaltete Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium als Leitlinie²⁹

Der Ruf nach jüngeren und diversen, qualifizierteren und verantwortungsvolleren, engagierteren und offen für Neues, unabhängigen, glaubwürdigen und ehrbaren Beiräten und Aufsichtsräten mit besonderen Fähigkeiten (u. a. Digitalisierung, Cyber Security, Künstliche Intelligenz, Krisenresilienz, Nachhaltigkeit) und vor allem einem stabilen und akzeptierten Wertekompass mit Mut zur Konfliktfähigkeit wird immer lauter. Wer glaubt, diese Fähigkeiten zu besitzen, sollte schnell in der deutschen Aufsichtsratslandschaft sichtbar werden, damit bald seine entsprechende Mandatierung erfolgen kann.

Hierbei wünsche ich allen Kandidaten weiterhin ausreichend Zuversicht und Durchhaltevermögen.

Stuttgart, April 2021

Rudolf X. Ruter

»Unabhängigkeit ist Ethos, kein Regulativ.«

Rudolf X. Ruter

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort zur zweiten Auflage	7
Vorwort zur zweiten Auflage	11
Kapitel A – Grundsätzliches und Fragestellung	19
I. Grundsätzliches	20
II. Fragestellung	21
1. Warum will ich Beirat oder Aufsichtsrat werden? ..	22
2. Wo will ich Beirat oder Aufsichtsrat werden?	23
3. Wann will ich Beirat oder Aufsichtsrat werden? ...	24
4. Was habe ich als Beirat oder Aufsichtsrat Besonderes zu bieten?	25
5. Wie muss ich als zukünftiger Beirat oder Aufsichtsrat auftreten?	26
6. Wer wird mich bei meinem Anliegen unterstützen?	27
7. Welche Maßnahmen und Aktivitäten kann ich ergreifen?	28
III. Empfehlungen für den Anfang	29
Kapitel B – Der Beirats- oder Aufsichtsratskandidat	31
I. Anzahl	32
II. Qualifikation der Kandidaten	33
1. Grundsätzlich	33
2. Fachliche Qualifikation	39
2.1 Vorsitzender des Aufsichtsgremiums	39
2.2 Ausschussmitglied im Aufsichtsgremium	41
2.3 Finanzexperte im Aufsichtsgremium	43
2.4 ›Normales‹ Mitglied im Aufsichtsgremium ...	43

3. Persönliche Qualifikation	44
3.1 Sinn- und Werte-Orientierung	45
3.2 Ehrbarkeit und Tugenden eines ehrbaren Kandidaten	46
3.3 Unabhängigkeit und Interessenskonflikt	49
3.4 Zeitliche Verfügbarkeit	51
3.5 Manager oder Leader.	52
3.6 Nur Unternehmer überwachen Unternehmer .	54
III. Beruf oder Berufung	55
1. Beirat oder Aufsichtsrat als Berufung	55
2. Beirat oder Aufsichtsrat als Beruf	56
IV. Vergütung.	58
V. Der Kandidat	60
1. Lebenslauf wahrheitsgetreu anpassen	60
2. Besonderer Beitrag und Mehrwert	62
3. Celebrities und gute Manieren	64
4. Das erste Mandat	65
VI. Netzwerke und Vitamin Q	66
1. Bestehende Netzwerke	67
2. Eigenes Netzwerk	68
VII. Empfehlungen im Bereich fachliche und persönliche Qualifikation	69
Kapitel C – Interne Aufmerksamkeitsbereiche	73
I. Interner Bereich 1: Eigentümer, Gesellschafter, Aktio- näre, Aktionärsvertreter und Aktionärsvereinigungen .	74
1. Der Kandidat kann Anteile erwerben	75
2. Direktansprache des Gesellschafterkreises	77
3. Der Kandidat muss seine Entsendung abwarten. . .	82
4. Der Kandidat muss seine Berufung abwarten	82
II. Interner Bereich 2: Aufsichtsgremien (Beirat, Aufsichtsrat, Verwaltungs- und Stiftungsrat)	83

1. Der Kandidat als möglicher Vorsitzender eines Aufsichtsgremium	84
2. Der Kandidat als mögliches Ausschussmitglied in einem Aufsichtsgremium	85
3. Der Kandidat als möglicher Finanzexperte in einem Aufsichtsgremium	86
4. Der Kandidat als mögliches »normales« Mitglied in einem Aufsichtsgremium	87
III. Interner Bereich 3: Geschäftsleitung	87
1. Der Kandidat als früherer Vorstand oder Geschäftsführer	87
2. Der Kandidat als früherer Mitarbeiter	88
IV. Empfehlungen für die internen Aufmerksamkeitsbereiche	89
Kapitel D – Externe Aufmerksamkeitsbereiche	91
I. Networking, Networking, Networking	92
II. Externer Bereich 1: Interessens- und Berufsverbände für Aufsichtsgremien	96
1. Berufsverband im Allgemeinen	96
2. Berufsverbände ohne öffentlich-rechtlichen Charakter	96
3. Berufsvertretungen mit öffentlichen-rechtlichen Charakter	97
4. Interessensvertretungen für Beiräte und Aufsichtsräte in Deutschland	98
5. Interessensvertretungen für Beiräte und Aufsichtsräte im Ausland	101
III. Externer Bereich 2: Personal- und Unternehmensberatungen	102
IV. Externer Bereich 3: Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen . . .	108

V.	Externer Bereich 4: Zertifizierungs-Organisationen und Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen	110
VI.	Externer Bereich 5: Medien – insbesondere Fachpublikationen.	116
	1. Klassisch.	116
	2. Internet, Social Media und Internet-Beirat-Aufsichtsrat-TV	118
VII.	Externer Bereich 6: Veranstaltungen.	122
VIII.	Externer Bereich 7: Listen und Verzeichnisse	123
IX.	Externer Bereich 8: Sonstige Netzwerke	126
X.	Empfehlungen für die externen Aufmerksamkeitsbereiche	126
	Kapitel E – So werde ich Beirat – So werde ich Mitglied eines Aufsichtsrats.	129
I.	Top-Beirats- und Aufsichtsratspositionen.	130
II.	›Normale‹ Beirats- und Aufsichtsratspositionen	130
III.	Mandatsgewinnungs-Projektplan	132
IV.	Bleiben Sie bescheiden und geduldig	136
	Endnoten	140
	Literaturverzeichnis und Hinweise.	156
	Register der Personen- und Firmennamen	173
	Stichwortverzeichnis	179
	Angaben zum Autor	182