

Experten in der zweiten Reihe

Finanzexperten sind in Aufsichtsgremien gefragter denn je. Ein CFO kann dem Unternehmen an dieser Stelle eine Hilfe sein, muss sich aber gegenüber dem Vorstand auch zurückhalten können.

Von Sabine Reifenberger

Finanzvorstände in Aufsichtsräten sind keine Seltenheit mehr. War früher die Wirtschaftskompetenz meist in Gestalt eines Bankenvertreters repräsentiert – der frühere Deutsche-Bank-Chef Hilmar Kopper soll es in seiner Karriere auf mehr als 60 Aufsichtsratsposten gebracht haben –, sind heute immer häufiger Wirtschaftsprüfer und CFOs in den Gremien anzutreffen. Experten schätzen, dass etwa jedes fünfte der kapitalmarktorientierten Unternehmen einen aktiven Finanzvorstand im Aufsichtsrat hat, Tendenz steigend. Dazu trägt das BilMoG bei: Demnach muss mindestens ein unabhängiges Aufsichtsratsmitglied Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung mitbringen.

Dafür muss man freilich kein CFO sein, auch Wirtschaftsprüfer oder Hochschuldozenten können diese Kompetenz nachweisen. Aber: Gerade in schwierigen Situationen gibt es für einen Finanzvorstand gute Argumente. „Ein CFO im Aufsichtsrat wird oft leichter nachvollziehen können, ob der Vorstand ein angemessenes unternehmerisches Risiko eingeht,

und kann dabei auch die künftige Entwicklung des Unternehmens im Blick haben. Ein Wirtschaftsprüfer wird hingegen häufig vor allem auf die Zahlenseite achten und zurückhaltender beraten“, sagt Dr. Birgit Friedl, Rechtsanwältin in der Kanzlei Gibson, Dunn & Crutcher.

Ungereimtheiten fallen sofort auf

Wer sich einen CFO in den Aufsichtsrat holt, sollte allerdings nichts zu verbergen haben. Berichtswesen und Finanzierungsmethoden kennen CFOs im Schlaf. Unangenehme Fragen bei Ungereimtheiten sind da vorprogrammiert. „Einem CFO würden etwa ungünstige Bankenkonditionen auffallen“, sagt Sabine Kauper, Finanzvorstand bei Phoenix Solar und Aufsichtsrat bei SKW Stahl-Metallurgie.

Lekkerland-CFO Michael Gerlif sitzt seit vergangendem Herbst im Aufsichtsrat der Nordzucker AG. Der Zuckerproduzent hatte personelle Wechsel im Vorstand vollzogen, eine große Akquisition in Skandinavien belastete die Bilanz, seit Februar 2010 ist ein neuer CEO im Amt. Der gebürtige Däne Gerlif sieht sich in dieser

Situation als Berater des Unternehmens: „Ich kann internationale Erfahrung einbringen. Das kann helfen, nach komplexen Investments im Ausland den Überblick zu behalten“, sagt er. Dabei ist allerdings Fingerspitzengefühl gefragt, damit sich niemand bevormundet fühlt: „Man muss schauen, was der Vorstand erwartet. Man kann Hilfe anbieten, darf aber niemandem reinreden. Das Unternehmen möchte Input von Externen bekommen, eine Art Benchmark von Prozessen und Strukturen.“ Besonders in Konsolidierungsphasen könne ein CFO wichtige Dienste leisten, da er auf Risikominimierung und Haushalten geschult ist. Hier sieht sich Gerlif gegenüber den Aufsichtsratskollegen in der Verantwortung: „Die meisten kennen sich mit Agrarthemen besser aus als ich. Aber wenn es um Finanzierungsdetails geht, erwarten sie, dass ich auf Probleme aufmerksam mache und die richtigen Fragen stelle.“

Rechnungslegung, Revision, Kreditvergabe: Die Themen, die dem CFO im eigenen Unternehmen täglich begegnen, deckt er auch im Aufsichtsrat ab. Auch nach außen ist das ein positives Signal: „Durch einen CFO in seinen Reihen gewinnt der Aufsichtsrat an Fachkompetenz. Auch für die Bank ist es wertvoll zu wissen, dass die Kontrollfunktion in diesem Bereich fachlich fundiert wahrgenommen wird“, sagt Unternehmensberater Thomas Deininger. Das Mandat bringt aber auch den CFO weiter: „Bei Themen wie Reporting oder Unternehmensplanung kann man die Erfahrung ins eigene Unternehmen einfließen lassen“, sagt Phoenix-Solar-CFO Kauper. Die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat im eigenen Haus werde ebenfalls leichter, wenn man die Perspek-

■ CFOs in Aufsichtsräten

In den Aufsichtsräten der 80 Unternehmen in DAX und MDAX sind derzeit 21 Posten durch amtierende CFOs besetzt – als Vertreter der Unternehmensmutter, wie Schaeffler-CFO Klaus Rosenfeld bei Continental, oder als Arbeitnehmervertreter, wie Linde-Finanzchef Josef Schregle oder der Leiter Finanzen der Uniklinik Gießen-Marburg, der im Aufsichtsrat der Mutter Rhön-Klinikum sitzt. Bei Schaeffler soll demnächst Adidas-CFO Robin Stalker in den Aufsichtsrat rücken. Fleißigster Aufsichtsrat ist Allianz-CFO Paul Achleitner: Neben Konzernmandaten in Allianz-Gremien ist er Aufsichtsrat bei Bayer, Daimler und RWE.

Kritisch beäugt:
Ein guter Aufsichtsrat
ist Kritiker, aber auch
Berater des CFO.



tive der Gegenseite einmal eingenommen hat. Das Aufsichtsratsmandat kann ein CFO auch nutzen, um sich für weiterführende Aufgaben zu empfehlen: „Man erwirbt durch das Amt zusätzliche Kompetenzen und fällt dann gegebenenfalls dem einen oder anderen Aufsichtsratsvorsitzenden für höhere Weihen auf“, sagt Marcus Labbé, Professor für International Finance and Governance an der Fachhochschule Augsburg. Spätestens für die Zeit nach der aktiven Karriere sind Aufsichtsratsmandate interessant: „Im Ruhestand haben die Finanzexperten Zeit, mehrere Ämter auszuüben. Wer bereits Aufsichtsratserfahrung vorweisen kann, ist dann im Vorteil“, sagt Deininger. Angebotene Mandate würden daher in der Regel gern angenommen – vorausgesetzt, der Arbeitgeber erlaubt es.

Der Zeitplan wird noch enger

Das Aufsichtsratsmandat mit einem CFO-Vollzeitjob zu koordinieren ist allerdings eine Herausforderung – es bedeutet noch mehr Termine im ohnehin engen Zeitplan. „Wenn Sitzungen anstehen, muss man sich abends und am Wochenende vorbereiten“, sagt Kauper. „CFOs sind als Experten zwar gefragt, werden aber nur dosiert Mandate wahrnehmen können“, vermutet sie. „Posten in mehr als zwei Aufsichtsgremien sind zeitlich neben der eigenen Tätigkeit als CFO kaum zu leisten.“

Labbé geht davon aus, dass der Anteil von CFOs in Aufsichtsräten zwar steigen wird, allerdings nur leicht. Größeres Potential, die gesetzlich geforderte Rolle des unabhängigen Finanzexperten zu übernehmen, sieht er bei Wirtschaftsprüfern

aus regional arbeitenden Gesellschaften. „Wenn diese sich auf Unternehmen aus anderen Regionen konzentrieren, ergeben sich auch keine Konflikte mit Prüfmandaten“, sagt Labbé, der auch Inhaber der Labbé & Cie. Aufsichtsrats- und Beiratservices ist. CFOs könnte neben den zeitlichen Anforderungen auch die Haftungs-pflicht der Aufsichtsräte abschrecken. „Wenn der Haftungsfall eintritt, dann könnte das zum Karriereknick werden.“

Für die Arbeit im Aufsichtsrat gilt auch ein gutes persönliches Verhältnis als entscheidend: „Die menschliche Verträglichkeit ist wichtig für die Arbeit im Aufsichtsgremium, auch die Zusammenarbeit mit dem Vorstand muss konstruktiv sein. Daran kann ein Engagement insbesondere in familiengeführten Unternehmen auch scheitern“, sagt Unternehmensberater Deininger. Doch nicht immer sind die anderen

schuld, wenn es kracht – auch die Aufseher müssen sich anpassen. Wer im eigenen Unternehmen die Vorgaben macht, muss oft erst lernen, sich in der Aufsichtsratsrolle zurückzunehmen – sonst droht ein Kompetenzgerangel. „Das Unternehmen darf operativ nicht vom Aufsichtsrat geführt werden, dessen Mitglieder stehen als Ratgeber hinter dem Vorstand in der zweiten Reihe“, betont Rechtsanwältin Friedl. Ein loyaler CFO im Aufsichtsrat kann dagegen eine Unterstützung sein. „Ich fand es sehr hilfreich, als ich einen CFO-Kollegen im Lekkerland-Aufsichtsrat hatte“, sagt auch Michael Gerlif. Der Einfluss der Aufseher auf die Unternehmensentwicklung sollte daher nicht unterschätzt werden. Auch, wenn sie als Berater in der zweiten Reihe stehen. ||

sabine.reifenberger@finance-magazin.de