

Technische Kompetenzen im Aufsichtsrat

Praxiserfahrungen zur Umsetzung von Diversity-Anforderungen im Rahmen der Besetzung des Aufsichtsratsgremiums

Ralf Berker*

Die veränderten Anforderungen in der Verantwortung, die Aufsichtsräten und mittlerweile auch Beiräten¹ mittelständischer Unternehmen zugeschrieben wird, verlangen eine dringend notwendige Auseinandersetzung mit der Kompetenz der heutigen Organe. Die Frage, wie sich insbesondere technisch innovativ ausgerichtete Unternehmen hier positionieren können und müssen, ist noch nicht ausreichend beantwortet und soll deshalb Gegenstand des vorliegenden Beitrags sein.

1. Zum Begriff „Diversity“ im DCGK

Seit dem 26.5.2010 ist dem DCGK folgender neuer Abschnitt 5.4.1 hinzugefügt worden: „Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen, die unter Beachtung der unternehmensspezifischen Situation die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, eine festzulegende Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder und Vielfalt (Diversity) berücksichtigen. Diese konkreten Ziele sollen insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorsehen.“

Wenngleich die angemessene Beteiligung von Frauen im vorhergehenden Satz explizit erwähnt wird, darf der vorangehende Teil nicht einfach vernachlässigt werden. Gleichwohl ist es insbesondere der Frauenanteil in Aufsichtsratsgremien, der in den Medien diskutiert wird. Dabei werden jedoch die Aussagen des Kodex oftmals derart miteinander vermengt, dass der Begriff Diversity nicht selten ausschließlich mit „mehr Frauen in den Aufsichtsräten“ übersetzt wird.

Jede „Ein-Merkmalisdifferenzierung“ ist hingegen ebenso falsch wie nicht zielführend. Denn Diversity beschreibt Vielfalt. Daher kann es bei dieser Vorgabe nur darum gehen, das Aufsichtsgremium möglichst heterogen zu besetzen, um die im Abschn. 2 noch zu adressierende Erörterung der Strategie mit dem Vorstand aus unterschiedlichen Perspektiven führen zu können. Das funktioniert aber nur dann, wenn neben geschlechtlichen Unterschieden auch eine Diversifikation hinsichtlich Alter, Ausbildung, Fachrichtung, Branche etc. erfolgt².

Daraus wird deutlich, dass es keine „perfekte Diversity“ geben kann, sondern nur eine bestmögliche Approximation. Hinzu kommt, dass die Zusammensetzung des Gremiums bei aller Meinungsvielfalt auch entscheidungsfähig – und damit im Zweifelsfall – konsensfähig sein muss. Es muss ein gemeinsames Verständnis vorherrschen, welches auf das übergeordnete Unternehmensziel ausgerichtet ist. Die Gründe für die Notwendigkeit der Vielseitigkeit – insbesondere mit Blick auf die technische Expertise – leiten sich bereits aus den geltenden Rechten und Pflichten für Aufsichtsräte ab.

2. Anforderungen an Aufsichtsräte

Die Anforderungen an aktive Aufsichtsräte sind in den vergangenen Jahren spürbar angestiegen³ (vgl. Abb. 1 auf S. 111). Während sich einige Mitglieder des Gremiums vormals häufig damit begnügten, kurz vor Beginn der Sitzung die vorgelegten Unterlagen zu überfliegen und auf Auffälligkeiten zu prüfen, hat die zunehmende Diskussion über die Haftung der Aufsichtsräte zu einem deutlichen Umdenken und einem stärkeren Verantwortungsbewusstsein auf allen Seiten geführt.

Darüber hinaus stellt die Verabschiedung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) und des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) im Jahr 2009 die Rolle des Aufsichtsrats in einen neuen Fokus. Wenngleich der Bezug hier in erster Linie für kapitalmarkt-orientierte Unternehmen i. S. des § 264d HGB hergestellt wird, ist die gesetzliche Vorgabe zur Benennung eines unabhängigen Finanzexperten (§ 100 Abs. 5 AktG) ein deutlicher regulativer Eingriff, der nicht ohne Folgen auf die Rechtsprechung im Sinne einer vollumfänglichen Haftung des Organs bleiben wird. Es ist damit absehbar, dass die Kompetenz in den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen eine deutlich größere Rolle spielen wird,

* Dipl.-Ing. Ralf Berker ist Gesellschafter und Partner bei Labbé & Cie., einer auf Aufsichtsrats- und Beiratsservices sowie im High-End-Segment der Führungskräfte suche spezialisierten Sozietät (www.labbe-cie.eu). Er ist außerdem Sprecher der Landesvertretung des VDE (Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik e. V.) in Nordrhein-Westfalen.

1 Der Begriff „Aufsichtsrat“ ist eindeutig definiert und als Einrichtung unter bestimmten Rahmenbedingungen vom Gesetzgeber vorgeschrieben. Darüber hinaus hat jedes Unternehmen die Möglichkeit der Gründung eines „fakultativen Aufsichtsrats“, d. h. auf freiwilliger Basis. Insbesondere im Mittelstand hat sich für diese Form des Organs der Begriff des „Beirats“ durchgesetzt. Wenngleich es auch andere Formen von Beiräten z. B. in großen Aktiengesellschaften gibt, wird in diesem Beitrag der Begriff Beirat gleichbedeutend mit einem fakultativen Aufsichtsrat verwendet.

2 Vgl. Kocher, Die Diversity-Empfehlung des neuen Corporate-Governance-Kodex, BB 6/2010 S. 265.

3 Vgl. Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, Corporate Governance, Compliance und Controlling, 2008, S. 45 ff.

	Rechtsquelle	Bedeutung für die Unternehmenspraxis
1.5.1998 KonTraG	Einrichtung eines Systems nach § 91 Abs. 2 AktG, Prüfung nach § 317 Abs. 4 HGB	Implementierung eines anforderungskonformen Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems
	Berichterstattung an den Aufsichtsrat nach § 90 Abs. 1 Satz 1 AktG Neudefinition der Beziehung zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer Verschärfung der Haftung durch eine Organklage (§ 147 Abs. 2 AktG)	Darstellung von Geschäftspolitik und Unternehmensplanung; Erlass einer Informationsordnung Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Aufsichtsrat; ggf. Definition von Prüfungsschwerpunkten Verschärfte Haftung für Organmitglieder
6.7.2002 TansPuG	Entsprechenserklärung nach § 161 AktG, damit Verankerung des DCGK als „Soft Law“	Konkretisierung der gesetzlichen Pflichten, Erweiterung/Spezifikation der Sorgfaltspflichten
	Verpflichtung zur Verabschiedung eines Katalogs zustimmungspflichtiger Geschäfte nach § 111 Abs. 4 AktG Verpflichtung des Vorstands auf eine Follow-Up-Berichterstattung durch § 90 Abs. 1 Satz 1 AktG	Zustimmungspflicht des Aufsichtsrats bei Entscheidungen und Maßnahmen von „existenzieller Bedeutung“ für die Gesellschaft Erweiterte Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch die Darstellung der Entwicklung von vereinbarten Zielen
6.7.2002 DCGK	Konkretisierung gesetzlicher Verpflichtungen sowie zusätzliche Empfehlungen und Anregungen	Jährlich abzugebende Erklärung der Organe über die Umsetzung des DCGK und Verpflichtung des Aufsichtsrats auf die „beratende Kontrolle“
	Informationsversorgung des Aufsichtsrats als gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat	Empfehlung einer regelmäßigen Effizienzprüfung
10.12.2004 BillReG	Ausweitung der Prognoseberichterstattung des Lageberichts (§ 289 Abs. 1 Satz 4 HGB)	Verpflichtende Darstellung von Risiken und Chancen im Lagebericht
	Erweiterung der Prüfungspflicht (§ 317 Abs. 2 Satz 2 AktG)	Bedeutungszunahme der Prämissen der Unternehmensplanung als Überwachungsgegenstand
1.11.2005 UMAG	Modifikation des § 142 AktG verschärft das Haftungsrisiko der Organe	Bestimmung des Haftungsfreiraums der Organmitglieder
	Kodifizierung der Business Judgement Rule durch § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG	Ermessensspielraum für Vorstand und Aufsichtsrat, innerhalb dessen fehlgeschlagene Maßnahmen nicht zu einer persönlichen Haftung führen

Abb. 1: Entwicklung der gesetzlichen Anforderungen an die Aufsichtsratspraxis⁴

als das in der Vergangenheit der Fall war. Bereits die Mindestqualifikation eines Aufsichtsratsmitglieds verlangt heute schon umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten⁵.

Hinzu kommt, dass es der Aufsichtsrat ist, der den Vorstand bestellt und der sich für dessen Bezahlung ein geeignetes Vergütungsmodell zu überlegen hat (§ 87 Abs. 1 AktG). Er muss notfalls auch entscheiden, dass gerade dieser Vorstand eben nicht für das Wohlergehen des Unternehmens geeignet und daher eine Trennung einzuleiten ist. Vor diesem Hintergrund ist bei Inhabern und Anteilseignern ein grundsätzlicher Wandel zur Einstellung gegenüber den Beratungsgremien festzustellen. Es wächst zunehmend die Erkenntnis, dass mit der freiwilligen Einrichtung eines Beirats (in Form eines fakultativen Aufsichtsrats) viele Vorzüge einhergehen.

Anlässlich eines Kaminabends der *Aufsichtsratsinitiative.de* formulierte der für die Key Note eingeladene Aufsichtsrat: „Es gibt drei Arten von Aufsichtsräten, den repräsentativen, den formalen und den nützlichen Aufsichtsrat.“⁶

Zur Erläuterung fügte er hinzu, dass

- sich der *repräsentative* Aufsichtsrat dadurch auszeichnet, dass es dem Inhaber wichtig ist, nach außen zu kommunizieren, dass er es sich leisten kann, über ein solches Gremium zu verfügen. Den Mandatsträgern ihrerseits ist es wichtig, nach außen zu zeigen, dass sie Mitglieder dieses Gremiums sind.
- Der *formale* Aufsichtsrat wird gegründet, weil die Gesetzgebung die Gründung eines solchen Aufsichtsrats aufgrund der Mitarbeiterzahl und/oder der Umsatzgröße vorschreibt. Die eigentlichen Entscheidungen werden

aber an anderer Stelle getroffen. Bei diesem Modell kommt es den Mitgliedern darauf an, mit möglichst wenig Aufwand ein gewisses Zusatzeinkommen zu generieren und eine weitestgehend unkritische Teilnahme an den Sitzungen zu gewährleisten.

- Die Funktion des *nützlichen* Aufsichtsrats erklärt sich bereits aus der Begrifflichkeit – und nur diese Ausprägung soll nachfolgend der Maßstab für die weiteren Betrachtungen sein.

3. Zur Rolle des Aufsichtsrats in einem technologisch orientierten Unternehmen

3.1 Aufgabenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Durch das Aktienrecht ist eindeutig geregelt, dass der Vorstand die Gesellschaft unter eigener Verantwortung zu leiten hat (§ 76 Abs. 1 AktG). Damit gilt implizit, dass die Ausarbeitung und die Umsetzung der Strategie, nach der das Unternehmen im Markt ausgerichtet wird, Sache des Vorstands ist⁷. Für diese Strategie fordert der DCGK (Ziffer 3.2), dass der Vorstand sich zu der strategischen Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat abstimmt und mit ihm den Stand der Umsetzung der Strategie regelmäßig erörtert. Damit wird dem z.T. heute noch geltenden Eindruck, der Aufsichtsrat sei ein reines Kontrollgremium vergangener Ereignisse, eine klare Absage erteilt. Im Gegenteil, es wird dem Aufsichtsrat die Verantwortung für die regelmäßige Kontrollaufsicht für vergangene und zukünftige Unternehmensschritte übertragen⁸. Dazu gehören neben

4 Quelle: Diederichs/Kiessler, Aufsichtsratsreporting, Corporate Governance, Compliance und Controlling, 2008, S. 46.

5 Vgl. Semler, in: MünchKomm., § 100 AktG Rn. 68 ff.; Mertens, in: Kölner Komm., § 116 AktG Rn. 6, m.w.N.; Lutter, ZIP 2003 S. 417; Hopt/Roth, in: Großkomm., § 100 AktG Rn. 20 ff.

6 Prof. Dr.-Ing. Rolf Windmüller während einer Kaminabendrede am 2.9.2010 anlässlich eines Aufsichtsratslehrgangs im Schlosshotel Reichen- schwand.

7 Vgl. Potthoff/Trescher/Theisen, Das Aufsichtsrats- mitglied – Ein Handbuch über seine Aufgaben, Rechte und Pflichten, 6. Aufl. 2003, S. 5 ff.

8 Vgl. Aufsichtsratsreporting, Controlling 2/2011 S. 134–136.

der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung ebenso die Finanz-, Investitions- und Personalplanung bis hin zu einer nachvollziehbaren Planung von Umsatz, Ergebnis- und Absatzzahlen sowie Entwicklungs- und Produktionskosten.

Es besteht damit die klare Aufgabenteilung, dass der Vorstand für die Entwicklung und Implementierung der Strategie des Unternehmens vollumfänglich verantwortlich ist. Die Verantwortung des Aufsichtsrats liegt in der Plausibilisierung und regelmäßigen Erörterung der Umsetzung dieser Strategie. Das Ziel der Strategie ist in jedem Fall die Erzielung einer adäquaten Eigentümerrendite⁹. Handelt es sich um ein technisch geprägtes Unternehmen, sind im Rahmen der allgemeinen Strategie auch die technologische Strategie und deren Management maßgeblich für den Geschäftserfolg.

Wenn der Aufsichtsrat seiner Verantwortung nachkommen soll, muss zuallererst die Frage beantwortet werden, was für die Ausrichtung und die Strategie eines Unternehmens, dessen Geschäftszweck die Herstellung innovativer Produkte oder technischer Dienstleistungen ist, maßgeblich ist. In Betracht kommen dafür alle Inhalte, deren Beurteilung den technischen Sachverstand erfordern, der bei dem technischen Vorstand als selbstverständlich vorausgesetzt wird, in den Aufsichtsräten aber nicht zwangsläufig vorhanden ist. Eine besondere Option zur Diskussion der strategischen Ausrichtung stellt die Bildung eines Strategieausschusses innerhalb des Aufsichtsrats dar. Bevor dieser Weg beschritten wird, ist jedoch erst einmal die Festlegung der Verantwortlichkeiten zwischen Gesellschaftern, Aufsichtsrat und Geschäftsführung zu klären¹⁰.

Eine wesentliche Voraussetzung für ein Erfolg versprechendes Arbeitsklima zwischen dem Aufsichtsrat und dem Vorstand liegt in der Ausgewogenheit der Organe. Ebenso selbstverständlich wie der Vorstand mit einer kaufmännischen und einer technischen Kompetenz belegt ist, sollte sich dieses im Aufsichtsrat widerspiegeln. Der Vorstand muss in seinem Aufsichtsgremium einen Partner auf Augenhöhe haben.

3.2 Technologiemanagement und technisch-strategische Beratung

Technologiemanagement steht dabei in unmittelbarem Zusammenhang mit Innovationsmanagement. Die Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, eine ausreichende Anzahl an Innovationen oder Innovationsschritten verfügbar zu machen. Ermöglicht wird das dadurch, dass Innovationsprozesse einer ständigen Steuerung und Kontrolle durch die für das Innovationsmanagement verantwortlichen Mitarbeiter unterliegen. Die für diesen Themenkreis unumgängliche Kontrollaufgabe bleibt jedoch nicht allein bei den Mitarbeitern, sondern zieht sich fort bis auf die Ebene des Aufsichtsrats. Das bedeutet jedoch nicht, dass nun der Aufsichtsrat für die Entwicklung der Strategie verantwortlich ist¹¹.

Ein Aufsichtsrat mit entsprechendem technischen Know-how ist für ein innovatives und technikgetriebenes Unternehmen für die Plausibilisierung der Technologiestrategie unumgänglich und bedeutet darüber hinaus eine Investition in eine kontinuierliche Beratungsleistung, die dem Unternehmen das Know-how externer Spezialisten über mehrere Jahre sichert¹². Denn nur wenn der ggf. technologisch unteretzte Geschäftszweck des Unternehmens verstanden wird, ist es möglich, diesen in die Zukunft gerichtet zu beurteilen und die strategische Ausrichtung maßgeblich mit zu beeinflussen. Das gilt in besonderer Weise für die Unternehmen der Elektronik und Informationstechnik, die in Deutschland häufig nur aufgrund ihres Innovationsgrads weltweiten Erfolg generieren.

3.3 Technische Überwachung

In seiner Überwachungsaufgabe kann neben der Förderung technischer Innovationen auch das genaue Gegenteil eingefordert werden. Aufgrund eines starken Strebens danach, auch wirklich das beste Produkt auf den Markt zu bringen, besteht in deutschen Unternehmen häufig der Trend zum Overengineering. Auch hier ist der Aufsichtsrat in der Pflicht zu erkennen, dass insbesondere in der technischen Strategie „weniger ist mehr“ gelten kann. Gleiches gilt für den verantwortungs-

vollen Umgang mit der Technik. So kann und darf die Innovation nicht zum Selbstzweck werden, sondern muss stets die Auswirkungen auf die Umwelt (Mensch und Natur) mit berücksichtigen. Das genaue Abwägen für die richtige Menge an technischer Innovation kann nur bei einer entsprechenden technischen Erfahrung erfolgen.

Befindet sich das Unternehmen nun beispielsweise in einer wirtschaftlichen Notlage, sind die genauen Gründe zu analysieren und kurzfristige Lösungen aufzuzeigen. Natürlich kommt in diesem Fall den betriebswirtschaftlichen Fakten eine bedeutende Rolle zu. Doch auch die Fragen nach einer notwendigen Erweiterung oder Kürzung der Produktion, der Durchführung oder Streichung des anstehenden Rollouts geplanter Produktveränderungen sind zu beantworten. Folgerichtig trägt der Aufsichtsrat in dem Maße, in dem er die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit beeinflusst, auch die Mitverantwortung für das Gelingen dieser Strategie¹³. Das gilt umso mehr bei zustimmungspflichtigen Geschäften, wie M&A-Transaktionen, die immer auch eine Konsequenz strategischer Überlegungen sein müssen¹⁴.

4. Informationsversorgung und Instrumente

Damit all diese Anforderungen erfüllt werden können, benötigt der Aufsichtsrat und damit insbesondere der Techniker im Aufsichtsrat geeignete Berichte und Informationen. Die Controllinginstrumente heutiger Unternehmen gestatten i. d. R. einen sehr tiefen Einblick in alle Unterneh-

9 Vgl. Coenenberg/Salfeld, Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 165.

10 Vgl. Müller-Stewens/Schimmer, Braucht es einen Strategieausschuss im Aufsichtsrat?, Der Aufsichtsrat 07-08/2008 S. 98-100.

11 Vgl. Gentz, Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Unternehmensstrategie, Audit Committee Quarterly II/2008 S. 12.

12 Vgl. Mersch, Der Beirat – ein Freund für alle Fälle, results Deutsche Bank 3/2010 S. 9-13.

13 Vgl. Semler/v. Schenck, Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 3. Aufl. 2009, S. 315.

14 Vgl. Fleischer, Aufsichtsratspflichten bei M&A-Transaktionen, Der Aufsichtsrat 6/2008 S. 86-88.

► **Der Aufsichtsrat benötigt entsprechenden Sachverstand, um die vom Vorstand auch in technischer Hinsicht zur Verfügung gestellten Informationen angemessen zu bewerten.** ◀

mensbereiche und deren wirtschaftliche Situation im Einzelnen¹⁵. So selbstverständlich die Nutzung komplexer ERP-Systeme zur Information der operativen Führungskräfte ist, so selten ist ein auf die Belange des Aufsichtsrats zugeschnittenes Berichtswesen. Solange sich das Unternehmen im Rahmen seiner Unternehmensplanung entsprechend bewegt, ist ein Arbeiten mit den klassischen Quartals- oder bestenfalls Monatsberichten möglich. Erwarten die Gesellschafter jedoch, dass der Aufsichtsrat frühzeitig auf Abweichungen und Unregelmäßigkeiten reagiert und nachfasst, so sind Berichtslinien notwendig, die den Aufsichtsrat über alle wichtigen Unternehmensparameter kontinuierlich auf dem neuesten Stand halten¹⁶.

Bei einem technisch geprägten Unternehmen rücken dabei Parameter in den Fokus, die Aussagen zu laufenden Entwicklungen, notwendigen Patentierungen oder Innovationen von Wettbewerbern zulassen. Das sind nur einige Beispiele für Informationen, die dem Techniker im Aufsichtsrat Rückschlüsse zu notwendigen Maßnahmen bzw. ein gezieltes Nachfragen an den technischen Vorstand ermöglichen. Aber genau diese Informationen sind im klassischen Berichtswesen nicht enthalten.

Demnach ist es angebracht, den zuvor erläuterten Informationsbedarf seitens des Aufsichtsrats durch geeignete Informationssysteme zu erfüllen (vgl. Abb. 2). In erster Linie hat der Vorstand dem Aufsichtsrat die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Da die ausreichende Informationsversorgung des Aufsichtsrats nach Ziffer 3.4. des DCGK jedoch die „gemeinsame Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat“ ist, findet sich der Aufsichtsrat ebenfalls in der Pflicht,

- die für die (technische) Positionierung des Unternehmens benötigten Informationen aktiv nachzufragen,
- in das auf ihn zuzuschneidende Berichtswesen integrieren zu lassen und
- in seiner Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Dies ist nur dann gewährleistet, wenn der Aufsichtsrat die notwendige Expertise aufweist, um die vom Vorstand auch in technischer Hinsicht zur Verfügung gestellten Informationen angemessen zu bewerten und Risiken der strategischen Ausrichtung zu identifizieren und aufzuzeigen. Ein geeignetes Instrument zur strategischen Planung und Steuerung von technologischen Innovationen ist das Technologieportfolio von Werner Pfeiffer¹⁸. Damit die Techniker im Aufsichtsrat

die Innovationskraft des Unternehmens richtig bewerten können, benötigen sie notwendigerweise entsprechende Technologie-Kennzahlen. Diese können sich beispielhaft auf folgende technologische Sachverhalte beziehen¹⁹:

(1) Technologie-Attraktivität: Die Summe der technisch-wirtschaftlichen Vorteile, die durch Ausschöpfung der in einem Technologiegebiet steckenden strategischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten gewonnen werden können. Besitzt das Unternehmen attraktive Technologien, mit denen langfristig das Ergebnis gesichert werden kann?

(2) Technologische Rentabilität: Das Maß für die ökonomische Anwendung von Technologien in Produkten und Prozessen. Wie erfolgreich kann das Unternehmen sein Know-how in wettbewerbsfähige Produkte und Prozesse umsetzen?

(3) Produktvorsteuerungsgrad: Das Maß für die FuE-Arbeitsintensität an neuen Produktgenerationen. Arbeitet der FuE-Bereich an Produkten, die helfen, den zukünftigen Markterfolg zu sichern?

(4) Technologische Elastizität: Das Maß für das Verhältnis von Produkttechnologien zu Prozesstechnologien. Verfügt das Unternehmen über das zur Herstellung der Produkte erforderliche Prozess-Know-how?

(5) Technologische Verschuldungsquote: Das Maß für die Abhängigkeit des Unter-

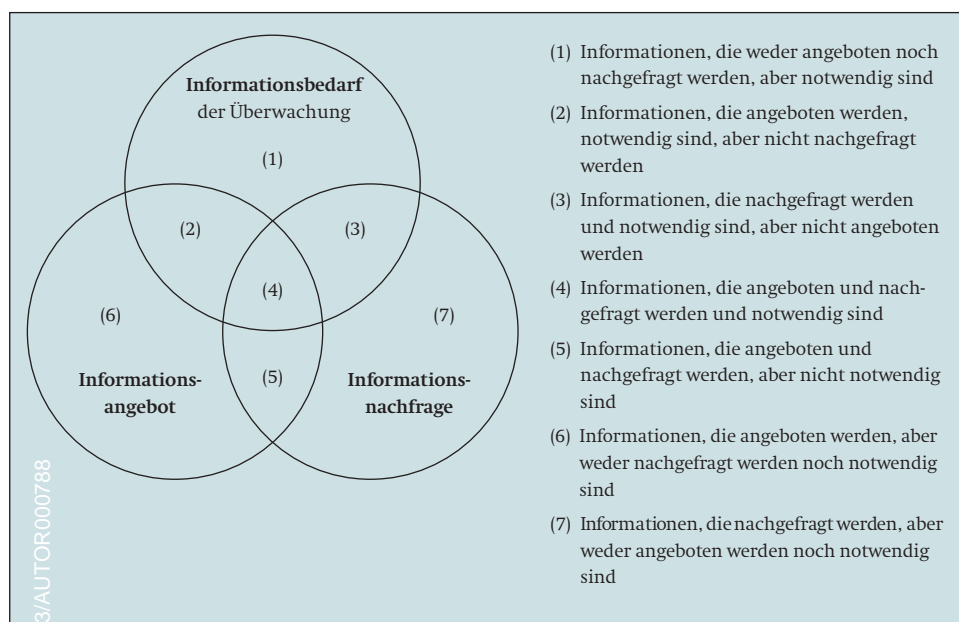


Abb. 2: Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage¹⁷

15 Vgl. stellvertretend im Überblick Reichmann, Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl. 2006.

16 Vgl. Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, Corporate Governance, Compliance und Controlling, 2008, S. 223 ff.

17 Entnommen aus Diederichs/Kißler, Aufsichtsratsreporting, Corporate Governance, Compliance und Controlling, 2008, S. 95.

18 Die Technologie-Portfolio-Analyse wurde Ende der 1970er Jahre als Instrument für ein strategisches Technologiemanagement von Werner Pfeiffer im Rahmen eines Forschungsprojekts entwickelt. Das Technologieportfolio berücksichtigt in einer zweidimensionalen Matrix die nicht beeinflussbare Dimension der Technologieattraktivität und die vom Unternehmen beeinflussbare Dimension der Ressourcenstärke. Vgl. Pfeiffer et al., 1991, S. 77.

19 Vgl. Pfeiffer/Dögl, Das Technologie-Portfolio-Konzept zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategien, 1986.

► Um allen Anforderungen gerecht zu werden, sind als Mandatsträger Persönlichkeiten mit einer hohen Führungs- und Vermittlungskompetenz im Umgang mit Spitzenmanagern erforderlich. ◀

nehmens von fremdem Know-how. Bei wie vielen und bei welcher Art von Technologien ist das Unternehmen an externe Know-how-Lieferanten gebunden?

5. Besetzungsempfehlungen

5.1 Die Besetzung im (fakultativen) Aufsichtsrat

Für junge Startup-Unternehmen ist es ebenso wie für große Konzerne selbstverständlich, dass der Aufsichtsrat alle notwendigen Kompetenzfelder durch seine Mitglieder abdeckt. Insbesondere bei kleineren mittelständischen Unternehmen oder in traditionellen Familienunternehmen ist häufig der „klassische Mittelstandsbeirat“ anzutreffen: Ein dreiköpfiger Beirat wird besetzt mit dem Steuerberater, dem Wirtschaftsprüfer und dem Notar resp. Rechtsanwalt des Unternehmens. Die technische Expertise bleibt damit häufig außen vor. Damit das Organ seiner Verantwortung gerecht werden kann, sind Experten in den Bereichen Finanzen, Personal/Recht und Technik²⁰ aber zwingend erforderlich.

Grundlage zur Zusammenarbeit bietet bei der Besetzung jeder Funktion das Vertrauen in den jeweiligen Mandatsträger. Diesem Auswahlkriterium wird insbesondere bei kleinen Unternehmen bereits heute der höchste Stellenwert eingeräumt. So verständlich das auf der einen Seite ist, so ist dieses Auswahlkriterium zwar notwendig, aber eben nicht hinreichend. Die Ausschließlichkeit der Anwendung nur dieses Auswahlkriteriums bedingt fast zwangsläufig ein Gremium, dem der Gesellschafter zwar vollstes Vertrauen entgegen bringen kann, dem es aber an wesentlicher Expertise zur Überwachung und Beratung des Unternehmens fehlt.

Unabhängig von der jeweiligen fachlichen Kompetenz, die ein Aufsichtsratsmitglied mitbringen muss, um die ihm zugeordnete Aufgabe im Sinne des Organs erfüllen zu können, setzt der Gesetzgeber eine sog. Mindestqualifikation voraus²¹.

Um allen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es zur Besetzung von Mandatsträgern Persönlichkeiten mit Fachkompe-

tenz und einer hohen Führungs- und Vermittlungskompetenz im Umgang mit Spitzenmanagern. Der Aufsichtsrat sollte darüber hinaus wirtschaftlich von dem Unternehmen unabhängig sein, und es darf keine sonstigen Interessenkonflikte geben (DCGK, Abs. 5.5).

5.2 Die Besetzung des Technikexperten

Neben dem bereits angesprochenen „klassischen Mittelstandsbeirat“ ist auch in größeren Aufsichtsräten eine hohe Präsenz von Kaufleuten und Juristen festzustellen. An welcher Stelle wollen die Ingenieure ihrer Verantwortung nachkommen? Natürlich ist es so, dass der „typische“ Ingenieur einen unverhohlenen Hang zur Technik besitzt. Die Entscheidung für ein Studium, welches allgemein anerkannt nicht zu den einfachsten gehört, wird i. d. R. bewusst getroffen, weil eine Affinität zur Technik, zur Abstraktion und zu strukturierten Abläufen besteht. Bereits die Ausrichtung während eines Ingenieur-Hochschulstudiums in Richtung Vertrieb oder Management erscheint den meisten angehenden Ingenieuren eher fremd.

Dennoch ergibt sich für viele Ingenieure fast zwangsläufig im Laufe ihres Berufslebens eine Entwicklung in Richtung einer Managementaufgabe. Sind Beförderungen zu Beginn der Karriere häufig noch mit einer höheren fachlichen Verantwortung verbunden, so kommen im Laufe der beruflichen Weiterentwicklung zwangsläufig Budget- und Personalverantwortung mit hinzu. Darüber hinaus gibt es auch eine immer größere Anzahl an Technikern, die bereits durch das Studium, z. B. als Wirtschaftsingenieur oder einen zusätzlichen MBA, ihr Know-how erweitern und sich die für Führungsaufgaben erforderlichen Kompetenzen aneignen und erweitern. Genau diese erfahrenen Manager gilt es zu motivieren, die Herausforderung „Aufsichtsrat“ für sich zu erkennen und zu besetzen.

Bei der Suche nach einem geeigneten Mandatsträger sollten in erster Linie aktive Führungskräfte mit technischer Ausbildung und erforderlichen Zusatzqualifikationen angesprochen werden, die ein Mindestmaß an unternehmerischer Er-

fahrung mitbringen²². Zu diesen Zusatzqualifikationen zählt eine ausgeprägte Analysefähigkeit ebenso wie die Fähigkeit zur Integration und Konsensfindung. Natürlich ist auch ein rechtliches und betriebswirtschaftliches Grundwissen erforderlich. Zum einen ist dieses aber additiv erlernbar oder im Rahmen der aktuellen Führungsaufgabe ohnehin schon erlernt worden. Zum anderen beinhaltet die Forderung nach einem diversifizierten Aufsichtsrat ja auch, dass Mitglieder mit einer Expertise in eben diesen Feldern im Organ verfügbar sind. Der Besetzungsprozess wird damit erheblich komplexer und es liegt nahe, sich für diesen Prozess – wie z. B. bei M&A-Prozessen üblich – professioneller Unterstützung zu bedienen, die mittlerweile im Markt durch unterschiedliche Anbieter verfügbar ist.

6. Zusammenfassung

Die Betrachtung der Vielseitigkeit (Diversity) in Aufsichtsräten verlangt eine deutlich vielschichtigere Betrachtungsweise, als es heute der Fall ist. Neben der unbestreitbar sinnvollen Ernennung weiblicher Mandatsträger ist weiteren Aspekten wie einer gesunden Altersstruktur und der Internationalität des Gremiums verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen. Insbesondere die Gesellschaften, deren Erreichung der Unternehmensziele in der Vermarktung technischer Produkte oder Dienstleistungen begründet liegt, müssen für eine ausreichende technische Expertise im Aufsichtsrat Sorge tragen. Nur so können sie eine hinreichende Überwachung der technologisch-strategischen Ausrichtung und eine Beratung des technischen Vorstands auf Augenhöhe garantieren und damit den Fortbestand des Unternehmens auf der Basis richtiger Innovationsentscheidungen im Sinne der Eigentümer sicher stellen.

20 Vgl. Semler/v. Schenck, *Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder*, 3. Aufl. 2009, S. 10.

21 Vgl. Sammlung der Entscheidungen des BGH, BGHZ 85 S. 293.

22 Vgl. Semler/v. Schenck, *Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder*, 3. Aufl. 2009, S. 88.