

**Vortrag vor der WPV**  
(Wirtschaftspublizistische Vereinigung)  
**am 27. Januar 2015 um 19:00 Uhr**  
**im Industrieclub Düsseldorf**

**Der Aufsichtsrat unter Aufsicht**

1. Die Aufsichtstätigkeit ist wegen der Globalität und Komplexität wegen der Interdependenzen und der Schnelligkeit der Veränderungen anspruchsvoller geworden und durch die vielfältigen Regulierungen schwieriger.  
Sie braucht Kenntnisse und Erfahrungen und ist wohl kaum eine Sache, auf die man sich in Wochenend-Seminaren vorbereiten kann.
2. Die Zielformulierung für die Unternehmensführung und damit für den AR ist komplex und Erwartungslücken sind zu managen. Reiner Shareholder Value ist naiv. Die Interessen der Aktionäre sind vielfältig und beruhen auf differenzierten Zielen.
3. Die Tätigkeit des Aufsichtsrats unterliegt vielfältiger Aufsicht und Beobachtung und ist neuerdings medial voll präsent. Sie hat hohe Reputationsrelevanz für das Unternehmen.
4. Deshalb ist eine fortlaufende Beschäftigung des AR mit seiner Zielsetzung und seiner Organisation nötig.

Der Aufsichtsrat steht unter vielfältiger Aufsicht. Ich beginne mit den gesetzlichen Aufsichten:

In den letzten Jahren hat es eine ganze Reihe von neuen Gesetzen und neuen Regelungen (z.B. durch den Corporate Governance Kodex) (s.u.) gegeben, die die Arbeit des Aufsichtsrates betreffen, aber keine, die die Aufsicht des Aufsichtsrats als Aufsichtsobjekt betreffen (wahrscheinlich könnte man die Abgabe der Entsprechens-Erklärung darunter erfassen.) (s.u.)

Dabei folgt die Aufsicht des Aufsichtsrates seiner Organstellung und ist im Aktiengesetz geregelt. Dazu schnell ein Blick in die Entwicklung der Rechtsformen:

Das deutsche Handels-/Gesellschaftsrecht stellt einen Numerus Clausus von Rechtsformen zur Verfügung, in denen kaufmännisches Tun betrieben werden kann. Die Spreizung geht vom Einzelkaufmann über die Personengesellschaft bis zu den größten börsen-notierten Aktiengesellschaften mit mehreren hunderttausend Aktionären.

Alle diese Rechtsformen haben ihre besonderen Regeln, die insbesondere auch die unterschiedliche Struktur von Kapital-Eigentum und Unternehmerschaft reflektieren.

(Interessant ist hier auch die besondere Brüsseler Gattung: Unternehmen, die von öffentlichen Interesse sind und daher mit einer besonderen Berichterstattungs-pflicht versehen sind oder besonderen Regeln unterliegen.)

Während beim Einzelkaufmann Eigenkapitalgeber und Unternehmer eins sind, fallen bei der Aktiengesellschaft Eigenkapitalgeber und Unternehmer regelmäßig strukturbedingt auseinander. Der Aktionär ist auch nicht Eigentümer des Unternehmens, sondern nur Eigentümer des Papiers, das Aktie heißt und darauf beschränkt sich in vielen Fällen auch sein Interesse (s. Fonds in besonderen Situationen).

Während sich der Einzelkaufmann im gegebenen gesetzlichen Rahmenwerk selbst kontrolliert (oder auch nicht), sind bei der deutschen Aktiengesellschaft drei Organe in einem geregelten Beziehungsgeflecht tätig:

- der Vorstand
- der Aufsichtsrat
- die Hauptversammlung

Wie ist die Aufgabenteilung zwischen diesen drei Organen?

1. Der Vorstand führt die Geschäfte der Gesellschaft in eigener Verantwortung.
2. Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand und überwacht ihn.
3. Die Hauptversammlung wählt den Aufsichtsrat, entlastet (oder nicht) Aufsichtsrat und Vorstand, hat Informationsrechte und einen Katalog zustimmungs-pflichtiger Geschäfte, zu deren Durchführung die Gesellschaft die Zustimmung der Hauptversammlung bedarf.

Dieses zweistufige System Aufsichtsrat – Vorstand ist kennzeichnend für das deutsche System und unterscheidet sich deutlich vom angelsächsischen und Schweizer Modell, wo es nur den Board oder den Verwaltungsrat gibt, der für die Führung der Geschäfte abschließend verantwortlich ist, Teile der Ausübung allerdings delegiert und entsprechend kontrolliert.

Das deutsche System ist darüber hinaus von der Mitbestimmung gekennzeichnet, die grundsätzlich eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates mit Anteilseigner-Vertretern, die von der HV gewählt werden, und Arbeitnehmervertretern, gewählt durch Arbeitnehmer/Gewerkschaften vorsieht. Es ist interessant zu sehen, dass auch die Arbeitnehmervertreter / Gewerkschafter von der Hauptversammlung zu entlasten sind (s. Bsirske, Lufthansa) und dem Unternehmens-interesse verpflichtet sind.

An dieser Stelle seien zwei Anmerkungen zum Corporate Governance Kodex erlaubt, die zum Verständnis und zu Beurteilung dieses Kodex' wichtig sind:

1. Die Kommunikationsfunktion des Kodex
2. Die Shareholder-Orientierung

Zu 1. Der Kodex war dazu konzipiert, für Zwecke der ausländischen Kapitalmarktkommunikation die über die verschiedenen Gesetze verstreuten deutschen Corporate-Governance-Regelungen zusammen zu stellen, um sie ausländischen Investoren verständlich zu machen und damit die Attraktivität des Finanzplatzes Deutschland zu steigern.

Es waren die formalen Führungsstrukturen, die dargestellt wurden, keine Führungsinhalte. Wenig später erfolgte die Umstellung der Buchhaltung vom HGB (Vorsichtsprinzip) auf IAS/IFRS (Marktwertorientierung). McKinsey wollte damals herausgefunden haben, dass „gute“ Unternehmensführung den Aktienkurs um 20 % steigen lässt.

Der damalige Auftrag an die Regierungskommission sah ausdrücklich vor, dass das deutsche 2-tier Aufsichtsrat-Vorstand-System, die Mitbestimmung und die Rolle des Vorstandsvorsitzenden, der eben kein CEO ist, wie damals viele Visitenkarten glauben lassen wollten, nicht Gegenstand irgendwelcher Überlegungen sein dürfe.

Zu 2.: Die Corporate-Governance-Überlegungen waren eine konsequente Fortsetzung des Shareholder-Value-Denkens, die in vielen Fällen missverstanden und überzeichnet wurde, so dass der Rückschlag des Pendels nicht ausbleiben konnte und der Kodex heute auch Heimat für inhaltliche Fragen der Unternehmensführung wird. Gute Unternehmensführung wird nicht mehr bloß verstanden als Einhalten der formalen Führungsregeln, sondern auch als inhaltlich orientierte Unternehmensführung. Der aktuelle Kodex sieht in der Präambel die Soziale Marktwirtschaft und die nachhaltige Wertschöpfung als Leitbild an und stellt in § 4.1.1. eher den Stakeholder-Ansatz heraus als den Shareholder-Ansatz.

Wenn ich das Wort „sozial“ im Zusammenhang mit der „sozialen“ Marktwirtschaft nenne, so meine ich drei Dinge:

1. Die Marktwirtschaft als solche ist sozial, weil sie – kontextbezogen – Wohlstand schafft.
2. Die in Deutschland praktizierte Form der Marktwirtschaft basiert auf einem fairen Umgang der Sozialpartner miteinander (siehe z.B. Sozialpartnervereinbarung zwischen der Chemie-Industrie und der IG BCE „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft – Der Wittenberg-Prozess der Chemie-Sozialpartner)
3. Verlierer im marktwirtschaftlichen Wettbewerb und solche, die an diesem Wettbewerb nicht teilnehmen können, fängt ein soziales

Netzwerk auf (Sozialstaat). Und: damit wir uns einen Sozialstaat leisten können, brauchen wir eine starke Wirtschaft.

Ein Unternehmen ist nur dann langfristig erfolgreich, wenn es mit all seinen Umfeldsegmenten in einem ausbalancierten Zustand ist. Das heißt ein Unternehmen muss nicht nur in seinen Absatzmärkten, sondern auch in den Beschaffungsmärkten, Personalmärkten, Finanzmärkten und auch in – was ich hier mal nenne – dem allgemeinen Meinungsmarkt, der die Reputation des Unternehmens mitbestimmt und damit die Reputation in den einzelnen Märkten, in einem ausbalancierten Zustand sein.

Ausbalancierter Zustand meint, dass die Erwartungen der einzelnen Marktteilnehmer erfüllt sein müssen. D.h. hier muss ein Erwartungslücken-Management geführt werden, denn mit Erwartungslücken kann man langfristig nicht leben. Methodisch kann man hier Erwartungen managen oder sein eigenes Verhalten oder beides.

Das Mandat des CEO ist auch deshalb schwierig zu erfüllen, weil wir hier „Moden“ sehen. Ich erinnere mich an die Zeit des Shareholder Value, der am Anfang deutlich werden ließ, dass es unterschiedliche Shareholder mit höchst unterschiedlichen Zeithorizonten gibt und dass wir deutlich trennen müssen zwischen business fundamentals und den Kapitalmarkt-bewertungen der Unternehmen und dass zumindest für mich die Orientierung am TSR zu falschen Maßnahmen führen kann.

Für uns bei Henkel war von Anfang an klar, dass der Haupttreiber für den Unternehmenswert die langfristig ausgerichtete Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, d.h. der einzelnen Geschäfte ist, und dass Shareholder Value ein Resultat aus erfülltem Stakeholder Value ist. Um das klarzustellen: die Erfüllung der Stakeholder-Interessen ist instrumental zu Erreichung von Shareholder Value und nicht auf der gleichen Zielebene (s. dazu CG Kodex 4.1.1).

Der Aufsichtsrat unter Aufsicht:

Folgend der eben beschriebenen Organstruktur steht der Aufsichtsrat unter der Aufsicht der Hauptversammlung / der Aktionäre. Die erste Stufe der Aufsicht ist die Wahl der Anteilseigner-Vertreter durch die Hauptversammlung, keine Auswahl, diese erfolgt durch Gegenanträge (Die Bezeichnung dieser Mitglieder des Aufsichtsrats als Anteilseigner-Vertreter und die der anderen als Arbeitnehmer-Vertreter folgt schon politischen Überlegungen und ist nicht die Sprache des Aktienrechts.) Die 2. Stufe der Aufsicht ist die jährliche Entlastung; aber auch eine Abwahl ist möglich (s. Bilfinger). Der Aufsichtsrat berichtet im Aufsichtsrat-Bericht, im Corporate-Governance-Bericht, im Bericht zur Unternehmensführung über sein Tun und stellt sich den Fragen der Aktionäre.

Dabei ist die Hauptversammlung eine ganz besondere Veranstaltung und bildet schon lange nicht mehr die Aktionärsstruktur ab. Sie entwickelt sich immer mehr zur Stakeholder-Versammlung. In zunehmenden Maße finden die maßgeblichen Treffen mit den Aktionären auf Roadshows und Investoren-/Analysten-Treffen statt, in zunehmendem Maße formulieren Institute wie ISS, Glass-Lewis, Ethos, DWS Stimmrechtsempfehlungen für Aktionäre, die sich selber mit den Tagesordnungspunkten der Hauptversammlung nicht beschäftigen wollen. Es gibt aber auch regelmäßig Stimmrechtsleihen, insbesondere, wenn etwas bewegt werden soll. (Hinweis auf das breite Spektrum von Aktionären).

Die intensivere Art der Aufsicht sind Sonderprüfungen, die die Hauptversammlung beschließen kann oder gar Klage gegen den Aufsichtsrat (Hier mal ein Blick ins Gesetz!).

Wenn Aufsicht Verhaltenssteuerung bedeutet, so möchte ich hier noch folgende Institute der Aufsicht nennen:

- Die vielfältigen gesetzgeberischen Aktivitäten, die zu weiteren Verhaltensregelungen geführt haben (s. Liste)
- Die Corporate Governance-Kodex-Regelungen, die das Verhalten des AR bestimmen
- Die jährliche / laufende Selbst-/Fremdevaluierung der Aufsichtsrats-tätigkeit
- Die Aufsicht durch den Vorstand

- Die Aufsicht durch den Nominierungsausschuss
- Die Corporate-Governance-Weisen/Gurus
- Die zahlreichen Personalberater-Analysen
- Die Medien

Tatsache ist, dass sich die Medien und damit auch die Öffentlichkeit wesentlich mehr für Aufsichtsräte interessieren und dass damit de facto eine neue Aufsichtsinstanz entstanden ist, die sich nicht mehr aus Gesetzesbüchern ableitet, sondern aus einem veränderten gesellschaftlichen Bewusstsein/Normen in Bezug auf Werte oder eine (un)soziale Marktwirtschaft.

Was bedeutet das konkret: Man hat neben der HV und dem Aktionär noch eine Instanz, die man in sein Tun mit einbeziehen muss und vor der man sich - ob man will oder nicht - rechtfertigen muss. Ob das gut ist oder nicht, spielt dabei keine große Rolle, es ist Fakt, dass der Aufsichtsrat(svorsitzende) ein wichtigerer Teil der Unternehmensreputation geworden ist. So schließt sich der Kreis.

Das würde ich als neue Aufsichtsinstanz bezeichnen. Die Frage ist der Benchmark-Bezug der Presse.

Bei der gesetzgeberischen Fortentwicklung sind insbesondere folgende Gesetze zu nennen:

- Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbericht (KonTraG 27.4.1998)
- Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG 19.7.2002)
- Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG 22.9.2005)
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG 25.5.2009) in Verbindung mit 4./7./8. Gesellschaftsrechtlichen Richtlinie der EU
- Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG 31.7.2009)
- Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht (29.7.2005)

Die Regelungen dieser Gesetze setzen an unterschiedlichen Elementen der Unternehmenskontrolle durch den Aufsichtsrat an:

- Aufgabe des AR
- Besetzung
- Innere Ordnung
- Informationsversorgung
- Unterstützung durch Abschlussprüfer
- Transparenz des Gremiums
- Arbeitsweise
- Haftung seiner Mitglieder (s. insbesondere Thema: business judgement rule, ARAG-Urteil)

#### Besetzung:

a) Anzahl der Mandate:

Es gibt hier Begrenzungen im Gesetz / im Kodex / bei den ProxyAdvisoren. Diese differenzieren zwischen Vorstandsmitgliedern, normalen AR-Mitgliedern und AR-Vorsitz, viele Unternehmen begrenzen nun selbst.

#### Meine Erfahrung / Position:

Es ist gut für ein Vorstandsmitglied, eine Erfahrung als AR-Mitglied zu machen, um eine weitere Erfahrungsgrundlage zu haben. Da ein Vorstandsamt Vollzeit ist: maximal ein weiteres, und das auch nur nach vertraut sein mit dem eigenen Amt; kein AR-Vorsitz wegen fehlender Belastungskontrolle.

Bei der Suche nach neuen Kollegen: es ist das Gesamtbild der Umstände zu beurteilen und die Bereitschaft muss da sein, Ämter niederzulegen, wenn die Umstände es erfordern; laufende Einsatzkontrolle. Es handelt sich nicht um einen Vollzeitberuf und es gibt Skaleneffekte.

Ein Vollzeitvorstand/Vorstandsvorsitz und 3 AR-Mandate ist für mich kaum vereinbar, auch wenn dies vom Gesetz zugelassen ist.

Dann wäre  $1 \text{ VV} + 3 \text{ AR} = 100$ , dann wäre  $1 \text{ VV} = 7 \text{ AR}$ , max? Dann könnte ein AR-Gehalt  $1/7$  VV-Gehalt sein?



Außerdem sind bei der AR-Mitgliedschaft die Mitgliedschaften in den einzelnen Ausschüssen zu berücksichtigen, wobei die Mitgliedschaft im Prüfungs-ausschuss sicher die extensivste Mitgliedschaft ist. Der VAR sollte kein Ausschussvorsitzender sein.

b) Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat (cool off!) Mit dem VorstAG wurde diese Regelung geschaffen, wonach ein Vorstandsmitglied einer börsennotierten Gesellschaft erst zwei Jahre nach Beendigung seiner Vorstandstätigkeit in den Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt werden kann. Eine Regelung mit Pros und Cons. Eine Regelung, die auch zeigt, welche intensive Arbeit die Besetzung des AR erfordert (s. Nominierungsausschuss, s.u. – innere Ordnung)

c) Unabhängiger Experte

Durch das BilMoG wurde eingeführt, dass mindestens ein unabhängiges Mitglied des Aufsichtsrates über Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss. Dass ein Experte ausreichen soll, halte ich für zweifelhaft. Das Thema Unabhängigkeit ist ein besonders schwieriges Thema, wie Hoffmann-Becking jüngst noch einmal zutreffend dargestellt hat. Insbesondere die gesetzliche Fiktion der Unabhängigkeit der Arbeitnehmer-Vertreter wirkt nicht überzeugend (wo steht sie?). Wir müssen hier auch zwischen temporären und dauerhaften Interessenskonflikten unterscheiden. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses sollte kein ehemaliges Vorstandsmitglied der Gesellschaft sein!

d) Innere Ordnung

Der Aufsichtsrat gibt sich regelmäßig eine Geschäftsordnung. Darin ist auch die Einrichtung von Ausschüssen geregelt. Grundsätzlich ist der Aufsichtsrat ein Kollektivorgan, das durch Beschluss entscheidet, wenn sich dafür die notwendige Mehrheit findet. Die Beschlüsse folgen der Behandlung der zu entscheidenden Frage und daher ist es wichtig, dass eine hinreichende Kompetenz im Organ vorliegt und abgerufen wird. Die nötige Diversität bestimmt sich demnach auch durch die zu erwartenden Fragestellungen. Auf jeden Fall ist eine breite Erfahrung hilfreich. Neulich wurde die Frage der Vertrautheit mit der Digitalisierung aufgeworfen (s. Beilage). Für mich fast noch wichtiger ist die der Globalisierung, auch vor

dem Hintergrund der Aufgabenstellung: Globale Unternehmen brauchen globale Strukturen! S. Lehner in: Winkhaus zum 60. Geburtstag.  
Es ist zu beachten, dass es neben dem On-Boarding-Programm für neue AR-Mitglieder laufende Fortbildungsprogramme geben sollte, z.B. zu Veränderungen der Corporate Governance, und dass zu Spezialthemen externe/interne Spezialisten herangezogen werden können/sollten.  
Breite Erfahrung in der Unternehmensführung ist nötiger als Spezialkenntnisse.

Grundsätzlich trifft der gesamte Aufsichtsrat die Entscheidungen. Einige Entscheidungen sind delegierbar und werden sinnvollerweise auch delegiert. Aber auch bei nicht delegierbaren Entscheidungen kann es zweckmäßig sein, die Entscheidungsvorbereitung einem Ausschuss zu übertragen, der dann dem voll Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung zu einem Beschluss vorstellt als Diskussionsgrundlage.

Welche Ausschüsse sind heute üblich?

Regelmäßig gibt es einen Investitions-, Finanz-, Strategieausschuss, einen Innovationsausschuss und einen Prüfungsausschuss. Der Prüfungsausschuss befasst sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und der internen Revision sowie der Abschlussprüfung; neben dem Abschluss selbst befasst er sich auch mit der Leistung des Abschlussprüfers, dessen Unabhängigkeit sowie der vom Abschlussprüfer erbrachten sonstigen Leistungen.

In Ansehen der Dynamik der Umweltveränderungen kommt dem Strategieausschuss große Bedeutung zu, wenn dieses Thema nicht ausschließlich im vollen Aufsichtsrat behandelt werden soll.

Das Thema Compliance ist regelmäßig im Prüfungsausschuss zu Hause.

Es kann sinnvoll sein, einen Risikoausschuss einzurichten.

Die Arbeit, die anderswo von Compensation Committees erbracht werden, sind bei uns Sache des vollen Aufsichtsrats (muss!). Daneben gibt es regelmäßig einen Präsidialausschuss, der übergreifende Themen behandelt, auch organisatorische. Alle Ausschüsse haben in der Regel 6 – 8 Mitglieder und sind paritätisch besetzt.

An Bedeutung werden temporäre (?) Ausschüsse und ad-hoc-Organisationsformen gewinnen, die sich z. B. besonderen Fragestellungen sowie größeren Projekten zuwenden.

Regelmäßige, häufige, fest angesetzte Jour Fixe Vorsitzender AR / Vorsitzender Vorstand / Finanzvorstand sind integraler Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit, wobei da auch zu entscheiden ist, welche Informationen über die regelmäßigen hinaus die AR-Mitglieder zwischen den Sitzungen bekommen.

Zunehmende Bedeutung gewinnt der Nominierungsausschuss. Dieser wird naturgemäß nur mit Anteilseigner-Vertretern besetzt und hat die Aufgabe, geeignete Anteilseigner-Vertreter-Kandidaten für den Aufsichtsrat zu finden, die der Hauptversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden bzw. dem Gericht zur Bestellung, wenn eine gerichtliche Bestellung nötig wird. (Die Wahl der Arbeitnehmervertreter erfolgt durch die Arbeitnehmer.)

Die Arbeit des Nominierungsausschusses basiert auf den Zielen, die sich der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung gibt, der Inventur der Fähigkeiten, die bei den aktuellen Mitgliedern gegeben sind, den weißen Flecken auf der Liste und den nach Suche verfügbaren Kandidaten. Diese werden knapper.

#### e) Informationsversorgung

Die Regelung dieser Frage ist gerade im dualistischen deutschen System von entscheidender Bedeutung. Jetzt ist die Berichtspflicht mit dem KonTraG präzisiert: Damit wird die Bedeutung unterstrichen, die der Unternehmensplanung im Rahmen einer nach vorne gerichteten Überwachung zukommt. Der volle Kontroll-Kreislauf ist die Befassung mit der Unternehmensstrategie und die daraus abgeleitete Mittelfrist-/Budgetplanung die Geschäfte und deren Finanzierung betreffend. „Wenn Du das Richtige tust, kannst Du Erfolg nicht vermeiden!“

Entscheidend ist hier auch festzustellen, dass der Vorstand dem Aufsichtsrat die Informationen gibt. D.h. der AR fragt kollektiv den Vorstand und dieser antwortet (gegebenenfalls mit Mitarbeitern nach

seiner Entscheidung); der AR fragt nicht in das Unternehmen hinein, erst recht kein einzelnes AR-Mitglied. Das ist Grundlage einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und angemessenes Verständnis der Organstellung (professional scepticism). Meine Forderung: ich möchte alles wissen, was wichtig ist! Und: Über-Information ist Unter-Information!

#### f) Aufgabe

Die Kernaufgaben:

Die Sitzungsfrequenz ist jetzt zweimal pro Kalenderhalbjahr. Allerdings geben die Statistiken der Geschäftsberichte eine weitaus größere Zahl her, insbesondere mit der Zahl der Ausschusssitzungen.

Die Definition eines Kataloges von zustimmungspflichtigen Geschäftsvorfällen ist jetzt eine Pflicht und deren Überarbeitung zum Jahresende gehört wie die Überarbeitung der Charter der Ausschüsse zum good housekeeping.

Die Systemüberwachung (wie oben für den Prüfungsausschuss beschrieben) wurde mit dem BilMoG konkretisiert: Hier stellt die allgemeine Meinung fest, dass der AR sich hier erheblich auf den Abschlussprüfer verlassen kann, der in der Bilanzsitzung gegebenenfalls über festgestellte Schwächen zu berichten hat.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Arbeit des Aufsichtsrats nicht nur wegen der größeren Komplexität und der globalisierten Umwelt mit entsprechenden Interdependenzen, sondern auch wegen der Regelungsdienste anspruchsvoller geworden ist.

Florian Schilling schrieb vor kurzem: „Gute Aufsicht scheitert am Menschen.“ Daher ist es so wichtig, die richtigen Menschen im Aufsichtsrat zu haben. Menschen mit dem richtigen Kopf, dem richtigen Herz, richtigen Baum und der richtigen Hand und mit beiden Füßen auf dem Boden.

Man kann und soll nicht „everybody's darling“ sein. Man muss seine Positionen und seine Verpflichtungen kennen und aus Gegensätzen Schlüsse ziehen. Sind die Gegensätze groß, sollte die Kommunikation zumindest deutlich sein.