

# Der Aufsichtsrat

UNABHÄNGIGE FACHINFORMATIONEN FÜR AUFSICHTSRÄTE, BEIRÄTE & VERWALTUNGSRÄTE

**Herausgeber** Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen (geschäftsführend) • Dr. Christoph Achenbach • Dr. Sebastian Bied  
Prof. Dr. Dr. h.c. Holger Fleischer • Dr. Arno Mahler • Prof. Dr. Lutz Strohn • Prof. Dr. ...

## Gastkommentar

### Aus der Welt d...

... S. 33

... Tätigkeit in gemeinnützigen  
... Verwaltungstätigkeit dort nicht wesentlich von  
... bedet.

## Beiträge

**Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds zum (stellvertretenden) Aufsichtsratsvorsitzenden vor Beginn seiner Amtszeit** S. 34

**Dr. Frauke Möhrle**

In der Praxis stellt sich gelegentlich die Frage, wann der Aufsichtsratsvorsitzende und/oder sein Stellvertreter zu wählen ist. Die Autorin zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen die Wahl schon vor Beginn der Amtszeit des Aufsichtsratsmitglieds zulässig ist.

**Vorstandsvergütung im TecDAX** S. 36

**Vergleichende Analyse zum DAX**

**Prof. Dr. Michael Bursee/Dr. Maria Ramona Schawilje**

Die Ausgestaltung des Vergütungssystems für den Vorstand stellt eine der zentralen Aufgaben des Aufsichtsrats dar. Die Autoren untersuchen, ob und inwieweit sich die Vergütung in Unternehmen des DAX und des TecDAX unterscheidet.

**Bedeutung von Wertschätzungskultur und Ethik für die Aufsichtsratsagenda** S. 38

**Dr. Frank Döring**

Anhand der Ergebnisse einer aktuellen Studie stellt der Autor dar, warum Aufsichtsräte der Etablierung einer Wertschätzungskultur und nachhaltiger ethischer Grundsätze Beachtung schenken sollten.

## Interview

**Der Schweizer Verwaltungsrat ist näher am Geschäft** S. 41

**Interview mit Dr. Eveline Saupper**

Im Gespräch mit Mitherausgeber Prof. Dr. Roderich C. Thümmel erläutert die Schweizer Verwaltungsrätin, wie sich die Aufgaben eines Verwaltungsrats von denen eines deutschen Aufsichtsrats unterscheiden.

## Das aktuelle Stichwort

**Transparenz und Compliance durch Blockchain-Technologien** S. 42

## Rechtsprechung

**Formfehler bei der Hauptversammlung** S. 43

**Wandelschuldverschreibungen im Übernahmeverfahren** S. 44

Neues aus der Datenbank S. 45 ■ Nachrichten S. 46 ■ Bücher S. 47 ■ Aktuelle Fachbeiträge S. 48

»AR1262232

# Bedeutung von Wertschätzungskultur und Ethik für die Aufsichtsratsagenda

**Dr. Frank Döring**

Die aktuelle Aufsichtsrats-Studie der Rochus Mummert Executive Consultants unterlegt den positiven Zusammenhang zwischen Wertschätzungskultur, ethischen Prinzipien und der positiven wirtschaftlichen Entwicklung eines Unternehmens. Gremienmitglieder sind sich des Zusammenhangs bewusst; die Gremien als Organ reflektieren diesen wirksamen Hebel allerdings selten systematisch, zum Teil gar nicht. Die starke Wirkung von weichen Themen wird zu oft immer noch verkannt.

## I. Die etwas andere Status quo-Betrachtung

### 1. Formale Themen als Schwerpunkte der Gremienagenden

Die Fachpublikationen und -schulungen für Mandatsträger sowie die Agenden der meisten Aufsichtsgremien sind von formalen Themen bzw. von solchen, die nach der gesetzlichen Aufarbeitung so erscheinen, geprägt. Bilanzdiskussion, Geschäftsplanung, DCGK, AktG, Berichtspflichten, CSR, Frauenquote, Industrie 4.0, Digitalisierung, Krisenmanagement etc. füllen die Gremiensitzungen aus. Es drängt sich der Eindruck auf, dass die heute verbreiteten Gremienagenden als Ultima Ratio wahrgenommen werden. Der Reflex auf neue Krisen besteht in der Auferlegung neuer formaler Verpflichtungen. Nicht messbare bzw. „weiche“ Themen gehören nicht zum Standardrepertoire der Gremienarbeit und werden unter dem Pflichterfüllungsdruck als Luxusthemen empfunden – so die Vermutung. Lohnt es sich, diesen Themen mehr Aufmerksamkeit zu widmen? Dieser Frage sollte mit der Studie nachgegangen werden.

### 2. Was unterscheidet Unternehmen?

Medial sichtbare Krisen im Bankensektor und in der Automobilindustrie sind nur die Spitze eines Eisbergs nicht hinreichend erfolgreicher Governance. Trotz vorhandener gut besetzter Aufsichtsgremien kommt es zu zahlreichen existenzgefährdenden Unternehmenskrisen. Gleichzeitig gibt es erfolgreiche Unternehmen, deren Governance-Strukturen keine markanten Besonderheiten aufweisen. Dennoch „erleben“ Externe und die Mitarbeiter diese Firmen häufig als spürbar andersartig. Trotz vergleichbarer Strukturen werden innerhalb von Unternehmen nicht selten einzelne Abteilungen deutlich anders „wahrgenommen“. Die Aussage „Hier herrscht ein anderer Geist“ darf wortwörtlich genommen werden. Die viel gelobten Start-ups, die oft schon lange keine mehr sind, zeichnen sich selten wegen ihrer exzellenten Prozesse, sondern vielmehr durch Spirit, Kreativität und Energie für besondere Leistungen aus. Die Umgangsformen, Prinzipien und klare Ziele bilden den anderen „Geist“. Diese Faktoren werden im Folgenden unter „Wertschätzungskultur“ und „Ethik“ bzw. dem Sammelbegriff „weiche Themen“ zusammengefasst.

### 3. Im Trend: Wirtschaftsabläufe über menschliches Verhalten statt Formeln verstehen

Mit dem scheinbar vernünftigen Ziel, Unternehmen und wirtschaftliche Abläufe zunehmend mathematisch exakt beschreiben zu wollen (Zahlen/Fakten), mit dann doch oft – unerwartet – konträren Realitäten, mussten es weiche bzw. vom Menschen kommende, nicht trivial beschreibbare Themen bisher nachvollziehbar schwer haben, hinreichend gewürdigt zu werden. Die Nobelpreise 2002 an Daniel Kahneman und 2017 an Richard H. Thaler bestärken den Blick auf die Verhaltensökonomie, wozu letztlich auch der Unternehmenskosmos gehört. Die Ressource Mensch wird über psychologische Hebel effizienter aktiviert und ist nicht konsequent logisch rational. Führen mit Kennzahlen, Mission Statements am Werkseingang sowie ISO 9000-Ordner im Schrank haben mit einem ehrlichen Blick auf die Unternehmensrealität wenig Aktivierungspotenzial für Mehrleistung. Gravierende Diskrepanzen zwischen schillernden Worten und konträren Taten erzeugen ganz im Gegenteil in der Praxis oft frustriertes Kopfschütteln.

## II. Die Studie

### 1. Studiendesign

Die Befragung beleuchtete Unternehmen der wesentlichen Industriesektoren aus dem deutschen Sprachraum mit einem breiten Spektrum von Unternehmensgrößen (100 bis 100.000 Beschäftigte) und den wesentlichen Aufsichtsstrukturen (formaler AG-Aufsichtsrat, Beirat, der wie ein Aufsichtsrat handelt, und beratender Beirat). Die Unternehmen repräsentieren die wesentlichen Gesellschafterstrukturen (Private Equity, Familienunternehmen mit eindeutigen und mehreren großen Gesellschaftergruppen, Family Office und Aktiengesellschaft). Teilnehmer waren Gremienmitglieder. Erfasst wurden der Hintergrund der Befragten, deren persönliche Einschätzung sowie die Situation und spezifischen Gremienaktivitäten ihrer Mandatsunternehmen. Teilnehmer mit mehreren Mandaten konnten das am besten und das am schlechtesten „performende“ Unternehmen darstellen. Die grundsätzliche Klassifizierung der „Performance“, die sich auf die durchschnittliche langfristige Rendite bezieht, wurde

über die Antworten „deutlich schlechter als“, „schlechter als“, „wie“, „besser als“, „deutlich besser als“ der Markt beantwortbar gehalten, ohne komplexe Definitionen voranstellen zu müssen.

## 2. Definitionen

Die Befragung basierte auf Definitionen für „Wertschätzungskultur“ und „Ethik“, die sich aus früheren Rochus Mummert-Studien herauskristallisiert hatten.

Wertschätzungskultur wurde beispielhaft anhand folgender Indikatoren definiert:

- offene Kommunikation über Gutes und Schlechtes,
- angstfreies Miteinander, konstruktive Fehlerkultur,
- Vertrauen in die Mitarbeiter,
- individuelles, ehrliches und zeitnahes Feedback,
- klare und beständige Ziele,
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter,
- zuhören und gefragt werden,
- Vorbildfunktion der Vorgesetzten,
- Transparenz über die Geschehnisse im Unternehmen.

In der Praxis wird oft versucht, Wertschätzungskultur alleine durch Aspekte wie „nur loben“, „keiner wird kritisiert“ oder „Bio-Äpfel in der Kantine“ zu definieren und darzustellen; dieses alleine führt jedoch nicht zum Empfinden einer Wertschätzung bzw. zur Schaffung einer Wertschätzungskultur.

Ethik wurde im Rahmen der Studie mit folgenden Aspekten belegt:

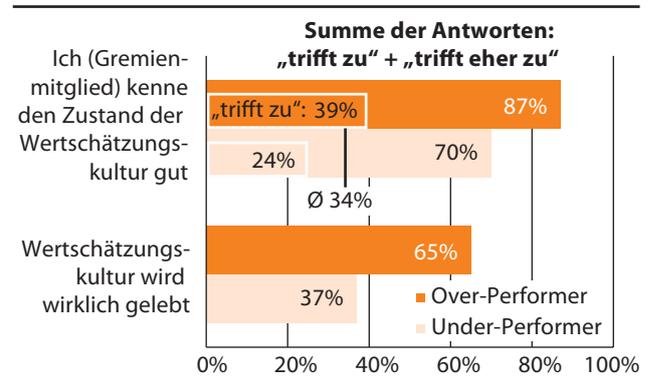
- im spezifischen Unternehmenskontext eindeutig festgelegte moralische Grundsätze,
- grundsätzliche Leitplanken für z.B. das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen, Lieferanten, Kunden, Umwelt, Gesellschaft, spezifischen Gruppen, Minderheiten, für die Auslegung von Gesetzen, den Umgang mit internationalen geschäftlichen Gepflogenheiten, für die Verbindlichkeit von Produkteigenschaften und für Aktivitäten der internationalen Tochtergesellschaften.

## 3. Wichtigste Ergebnisse

Der Zusammenhang zwischen der tatsächlichen Ausprägung weicher Themen im Unternehmen und dem Erfolg des Unternehmens ist den Studienergebnissen zufolge signifikant groß. Die Trennung der Resultate nach Under-Performer- und Over-Performer-Unternehmen belegt die Abhängigkeiten deutlich (35% der betrachteten Unternehmen „performen“ schlechter als der Markt, 65% wie und teilweise deutlich besser als der Markt). Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst:

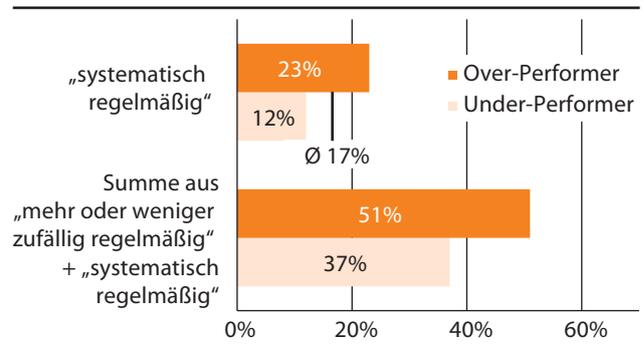
- 96% der Befragten stimmen zu, dass eine gelebte Wertschätzungskultur sowie klare und gelebte ethische Prinzipien die Profitabilität des Unternehmens erhöhen und seine Robustheit gegen Krisen stärken.

**Abb. 1: Wertschätzungskultur – Bestandsaufnahme aus Gremiensicht**



- Nur 34% der Befragten kannten die Situation der Wertschätzungskultur in ihrem Mandatsunternehmen gut (Over-Performer: 39%; Under-Performer: 24%; vgl. Abb. 1).
- Nur 17% der Aufsichtsgremien setzen sich im Mittel tatsächlich systematisch und regelmäßig mit den weichen Themen auseinander (Over-Performer: 23%; Under-Performer: nur 12%; einige Befragte waren der Ansicht, dass weiche Themen nicht zur Verantwortung der Aufsichtsgremien gehören).

**Abb. 2: Behandlung weicher Themen in Aufsichtsgremien**

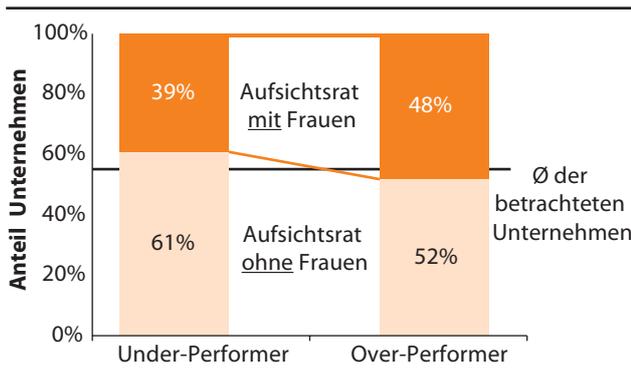


- Die Umsetzung von Wertschätzungskultur/ethischen Grundsätzen wird in allen Unternehmen als verbesserungswürdig angesehen (Under-Performer haben nach Einschätzung der Befragten deutlich größere Defizite).
- Bei Under-Performern haben weiche Themen einen geringeren Stellenwert, das Wissen darüber ist bei Gremienmitgliedern geringer und die Themen stehen auch deutlich weniger auf der Agenda des Überwachungsgremiums.
- Sobald mindestens eine Frau dem Überwachungsgremium angehört, zeigen mehr Unternehmen eine gelebte Wertschätzungskultur, werden ethische Rahmenbedingungen konsequenter umgesetzt, steigt die Häufigkeit der Behandlung weicher Themen im Überwachungsgremium und die Performance des Unternehmens verbessert sich. Die McKinsey-Studie „Woman Matter“ (2007) bestätigt diesen Effekt bereits, ohne die relevan-

ten Zusammenhänge im Detail aufzuzeigen. Die in gendergemischten Gremien bisweilen anders verlaufenden und mit anderen Aspekten angereicherten Diskussionen sind offenbar keine Schwächung der Effizienz, wie zuweilen behauptet wird, sondern ein Teil der Lösung.

- Bei Over-Performern sind überdurchschnittlich viele Aufsichtsräte gendergemischt (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Frauen im Aufsichtsgremium**



- Für Familienunternehmen kann nicht per se ein besserer Zustand der Wertschätzungskultur und/oder der ethischen Standards konstatiert werden.
- Starke Aufsichtsgremien und Beiräte (gegenüber „nur“ beratenden Beiräten) sowie eindeutige Gesellschaftsstrukturen (gegenüber z.B. diversen Familienzweigen) führen tendenziell zu besser performenden Unternehmen.

» Ethik bildet einen Schutzschild, Wertschätzung ist eine unternehmerische Energiequelle. «

Kultur lebt und fällt mit dem Fokus und dem eigenen Verhalten der operativen Führung. Da weiche Themen zu selten auf der Agenda der Aufsichtsgremien stehen, wird in diesen Fällen weder der Status quo im Unternehmen hinreichend hinterfragt noch bei Defiziten die Geschäftsleitung zu Korrekturen aufgefordert.

### III. Erklärungen

Durch eine psychologische Brille betrachtet wird die Wirkung von Wertschätzungskultur und Ethik verständlich. Eine gelebte Wertschätzungskultur spricht mächtige menschliche Urbedürfnisse an:

- das Bedürfnis nach Anerkennung und Wahrnehmung,
- den Wunsch, den Sinn des eigenen Handelns zu kennen,
- Orientierung („Wie lauten die Regeln?“, „Was darf ich, was nicht?“, „Wo wird es gefährlich?“, „Wo stehe ich in der Rangordnung?“, „Wofür gibt es Belohnung?“ etc.).

Menschen entwickeln eine starke mentale Resilienz durch die Befriedigung dieser Bedürfnisse. Stress wird dann besser ertragen, die alltäglichen unternehmerischen Herausforderungen werden mit optimistischer Perspektive lösungsorientiert angegangen. Ziele werden mit weniger

Reibungsverlusten erreicht, die Motivation steigt generell, die Kreativität wird größer und Extra-Energie, um die Ziellinie schneller zu erreichen, wird freigesetzt. Ein vertrauensvolles Umfeld lässt mutiger werden. Die Auswirkungen auf die Effizienz und Profitabilität im Vergleich zu solchen Unternehmen, die unter die „no nice place to work“-Kategorie fallen, sind nachvollziehbar.

Ein gelebtes Ethik-Set-up ist im Vergleich zu einer Vielzahl von Betriebsanweisungen oder gesetzlichen Vorschriften ein dichter, umfassender Schutzschirm gegen unkontrollierte Auswüchse im Unternehmen. Klare Planken geben Orientierung und sprechen die vorher genannten menschlichen Urbedürfnisse an.

### IV. Fazit und Empfehlungen

Wenn Mitarbeiter über Spaß bei der Arbeit berichten, dann ist das kein Luxus, sondern muss als langfristiger Erfolgshebel auch durch das Überwachungsgremium gewürdigt bzw. als Ziel verfolgt werden. Es gilt, die Welt der Geschäftszahlen, Bilanzen und Berichte als das zu sehen, was es ist, nämlich die Pflicht. Mandatsträger müssen sich aber auch Zeit für die Kür nehmen, um als Aufsichtsrat für das Unternehmen den Unterschied zu erreichen. Wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird und welche grundlegenden Prinzipien gelebt werden, muss regelmäßig

erfragt, aber auch selbst kritisch beobachtet und erspürt werden. Gremiensitzungen an den Standorten mit Rundgängen – mit Blick für die zwischenmenschlichen Realitäten abseits der geführten Wege – schützen vor den Nebenwirkungen scheinbar effizienter Sitzungen im

Elfenbeinturm. Die Bestellung der Mitglieder der Unternehmensleitung sollte selbstredend auch die Fähigkeiten der Bewerber berücksichtigen, Kultur zu prägen und Wertschätzung vorzuleben. Als Mandatsträger das eigene Weltbild über den betrieblichen zwischenmenschlichen Umgang zu reflektieren und ggf. zu modernisieren, ist eine selbstverständliche Empfehlung.

Im Sinne der Studie ist eine neue „Lex Wertschätzung“ oder Ähnliches mit Vorgaben für die „mittlere Wertschätzung“ oder die Anzahl der Statements zur Unternehmenskultur im Geschäftsbericht keinesfalls die Lösung. Mit Blick auf populäre Reaktionen wäre auch die Schaffung einer „Chief Culture Officer“-Position der falsche Reflex.

#### Literaturhinweise:

- McKinsey & Company, Woman Matter, 2007.
- Rochus Mummert, Aufsichtsrats-Studie 2017, Die Bedeutung von Ethik und Wertschätzungskultur für die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten, 2017.
- Rochus Mummert, Leadership Panel V, Erfolgsfaktor Wertschätzung in der Unternehmensführung und im Unternehmensalltag, 2016.
- Rochus Mummert, Leadership Panel III, Ethische Werte sind der Humus für hohe Bäume, 2014.

#### Autor:

Dr. Frank Döring, Partner, Rochus Mummert Executive Consultants, Frankfurt/Main.