



# Gut besetzt: notwendig – aber nicht hinreichend

Was ein wirklich professionelles Aufsichtsgremium ausmacht

von Dr. Christian Bühring-Uhle & Dr. David Hoeflmayr

Ein geschäftsführender Gesellschafter zieht sich aus der operativen Verantwortung zurück, übergibt an einen externen CEO und gründet erstmals einen Beirat. Ein klassischer Moment in der Geschichte eines Familienunternehmens, und einer der schwierigsten Übergänge, die es gibt: vom Macher zum Aufseher.

Genau in solchen Momenten zeigt sich, wie wenig die meisten Eigentümer über die Gestaltung eines wirklich wirksamen Gremiums nachgedacht haben. Es werden Namen gesammelt, Lebensläufe geprüft, Zusagen eingeholt. Und am Ende sitzt ein Gremium zusammen, das womöglich gut aussieht, aber nicht unbedingt gut funktioniert.

Der Fehler passiert meist ganz am Anfang: Man denkt in Personen, bevor man in Anforderungen gedacht hat.

## DREI ENTWICKLUNGSTUFEN: WARUM VIELE GREMIEN STECKENBLEIBEN

In unserer Beratungspraxis beobachten wir, dass Aufsichtsgremien typischerweise drei Entwicklungsstufen durchlaufen. Bis zur dritten schaffen es die wenigsten.

Am Anfang steht häufig das, was man als Friends & Family Board bezeichnen kann. Der Gründer oder Patriarch umgibt sich mit vertrauten Persönlichkeiten, denen er Zugang zu seinen Überlegungen gewährt, ohne ihnen wirklich ernsthafte Verantwortung zu übertragen. Die Mitgliedschaft gilt als Ehrerweis oder soziale Verpflichtung. Der Wunsch nach Harmonie dominiert. Unabhängige Meinungen werden selten entwickelt, und noch seltener geäußert.

In einer zweiten Phase öffnet sich das Gremium für externe Persönlichkeiten, die aufgrund ihres Ansehens oder ihrer Reputation ausgewählt werden. Solche Trophy Boards wirken nach außen beeindruckend. Doch ihre Mitglieder verfügen oft nicht über die Zeit, die spezifische Kenntnis des Unternehmens oder die innere Haltung, um wirklich zur Zukunftssicherung beizutragen. Im ungünstigen Fall dominieren Ego und Eitelkeit: Mitglieder, die es gewohnt sind, gehört zu werden, und weniger daran interessiert sind zuzuhören.

Erst in der dritten Stufe entsteht, was wir als professionelles Gremium verstehen: ein Gremium aus fähigen, engagierten und in der Sache bescheidenen Persönlichkeiten, die unabhängig urteilen, sich gegenseitig ergänzen und sich vollständig der Aufgabe verschrieben haben, das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Ein solches Gremium versteht sich als Team, das gemeinsam zu Urteil und Entscheidung findet.

Was unterscheidet dieses professionelle Gremium in der Praxis? Unterlagen werden gelesen, bevor die Sitzung beginnt. Diskussion ersetzt die Präsentation. Und mindestens siebzig Prozent der gemeinsamen Zeit gilt der Zukunft: Strategiefragen, technologischen Entwicklungen, Risiken, die noch nicht eingetreten sind.



## **DIGITALE KOMPETENZ: UNVERZICHTBAR – UND VIELSCHICHTIG**

Die digitale Transformation ist ein Stresstest für Aufsichtsgremien. Wer ihn beobachtet, stellt fest: Viele Gremien sind nicht annähernd so gut aufgestellt, wie sie glauben. Die Debatte dreht sich oft darum, ob im Gremium genügend Digitalkompetenz vorhanden ist, ob also einzelne Mitglieder mit Technologietrends, KI oder digitalen Geschäftsmodellen vertraut sind. Das greift zu kurz.

Digitale Themen betreffen Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Investitionsentscheidungen, Personalfragen, Risikoabwägungen und die Kapitalallokation eines Unternehmens in seiner Gesamtheit. Sie lassen sich nicht an eine einzelne Person delegieren. Was es braucht, ist ein Gremium, das diese Entwicklungen kollektiv einordnen und in verantwortliche Entscheidungen übersetzen kann.

Dabei gilt: Jedes Mitglied sollte über eine digitale Grundkompetenz verfügen, also ein Verständnis haben für die Wirkungsweise digitaler Technologien, die Logik datenorientierter Geschäftsmodelle und die strategische Bedeutung von Themen wie Cybersicherheit oder KI. Daneben braucht das Gremium Mitglieder mit tieferer Expertise in spezifischen Bereichen. Entscheidend ist jedoch, dass diese Kompetenzverteilung nicht als Selbstzweck verstanden wird. Digitale Expertise verpufft, wenn das Gremium nicht weiß, wie es damit umgehen soll.

## **DAS GREMIUM ALS ARCHITEKTONISCHES PROJEKT**

Wer sein Gremium nach Lebensläufen zusammenstellt, bekommt ein Aushängeschild, aber kein Team. Das klingt hart, beschreibt aber eine Konstellation, die wir in der Praxis regelmäßig antreffen. Die einzelnen Besetzungsentscheidungen wirken schlüssig, das Ergebnis jedoch nicht. Warum? Weil niemand gefragt hat: Welche Kombination aus Perspektiven, Erfahrungen und Temperamenten braucht dieses Unternehmen in seiner konkreten Situation?

Gremiengestaltung ist in diesem Sinne ein architektonisches Projekt. Kein Architekt fragt zuerst nach einzelnen Materialien, sondern nach dem Gebäude, das entstehen soll. Erst aus dieser Gesamtvorstellung heraus ergibt sich, was gebraucht wird und in welchem Verhältnis die Teile zueinanderstehen müssen.

Für ein Aufsichtsgremium bedeutet das: Der Ausgangspunkt ist der unternehmerische Kontext. Ein Unternehmen in einer Phase aktiver Internationalisierung braucht andere Impulse als eines, das sich in einem tiefgreifenden Geschäftsmodellwandel befindet. Ein familiengeprägtes Unternehmen mit starkem Wertefundament stellt andere Anforderungen als ein Unternehmen mit fragmentierter Eigentümerstruktur. Ein Gremium, das eine Nachfolge begleiten soll, muss anders zugeschnitten sein als eines, das vor allem die nächste Wachstumsphase unterstützen soll.

Aus dieser Kontextklarheit heraus lässt sich dann die Frage nach Kompetenzen und Persönlichkeiten sinnvoll stellen, mit dem Ziel, ein Gremium zu schaffen, in dem aus individuellen Stärken ein kollektives Urteilsvermögen entsteht.

## **KOMPLEMENTARITÄT IST MEHR ALS DIVERSITÄT AUF DEM PAPIER**

In der Debatte um Gremienqualität wird viel über Diversität gesprochen, häufig mit Blick auf demografische Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Nationalität. Das ist berechtigt. Für die tatsächliche Leistungsfähigkeit eines Gremiums reicht diese Perspektive bei weitem nicht aus. Viel wichtiger ist die echte Vielfalt im Denken, also Erfahrungen, Urteilsstile und Sichtweisen, die sich so ergänzen, dass blinde Flecken kleiner und Diskussionen substanzieller werden. Ein Gremium aus ähnlich sozialisierten Persönlichkeiten mag harmonisch wirken, neigt aber in kritischen Situationen zu vorhersehbaren Urteilen. Ein Gremium aus sehr starken Individualisten kann intellektuell anregend sein, zersplittert aber im Entscheidungsprozess. Professionelle Gremien verbinden Unterschiedlichkeit mit gemeinsamer Ernsthaftigkeit in der Sache.

Neben der Vielfalt im Denken ist es die innere Haltung der Mitglieder, die über die Qualität eines Gremiums entscheidet. Ein gutes Gremium braucht Mitglieder, die ihre Rolle als Dienst am Unternehmen verstehen, mit der Bereitschaft zum Widerspruch und der Disziplin, Auseinandersetzungen auf Erkenntnisgewinn auszurichten. Die Reife eines Gremiums zeigt sich demnach oft in der Art, wie seine Mitglieder gemeinsam zu Urteil und Entscheidung finden.

## DER WEG ZUM PROFESSIONELLEN GREMIUM: PROZESS UND EVALUATION

Um ein wirklich professionelles Gremium aufzubauen, bedarf es eines strukturierten Prozesses. Dieser beginnt nicht mit der Suche nach Kandidaten, sondern mit der Konzeption: Welches Gremium braucht dieses Unternehmen in seiner aktuellen Situation? Welche Kombination aus Kompetenzen und Persönlichkeiten ist erforderlich, damit das Gremium als Team wirksam werden kann?

Auf dieser Grundlage lassen sich Anforderungsprofile entwickeln, Kandidaten identifizieren und in einem sorgfältigen, diskreten Prozess ansprechen. Das Ziel ist dabei stets dasselbe: ein sich ergänzendes Team zusammenzustellen, nicht eine Ansammlung individuell geeigneter Persönlichkeiten.

Doch selbst eine sorgfältige Auswahl garantiert keine dauerhafte Wirksamkeit. Gremien verändern sich, das Unternehmensumfeld verändert sich. Deshalb gehört zu einem professionellen Gremium auch die Bereitschaft zur regelmäßigen Evaluation, im Wechselspiel zwischen Selbst-Evaluation und in bestimmten Abständen der Begleitung durch externe Experten. Nur so kann die nötige Unabhängigkeit und Tiefenschärfe gewährleistet werden.

## DIE UNTERSCHÄTZTE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG AUF EIGENTÜMERSEITE

Wer ein Unternehmen langfristig sichern will, sollte nicht nur auf Managementqualität und Strategieprozesse schauen. Genauso wichtig ist die Frage, ob das Aufsichtsgremium für die Zukunft gerüstet ist. Diese Frage wird von Eigentümern und den Vorsitzenden ihrer Gremien noch immer unterschätzt, vielleicht weil ihre Auswirkungen weniger unmittelbar sichtbar sind als die Entscheidungen des Managements. Doch ein gut zusammengesetztes und gut arbeitendes Gremium stärkt die Urteilskraft und „Trittsicherheit“ des Managements, verbessert die Qualität strategischer Entscheidungen und erhöht die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens in anspruchsvollen Phasen. Ein schwaches Gremium hingegen erzeugt genau jene Form von Unschärfe, die Unternehmen in kritischen Momenten am meisten schadet: zu viel Zustimmung, zu wenig Tiefenschärfe, zu späte Korrektur.

Wenn es um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens geht, gehört die Qualität des Aufsichtsgremiums selten zu den Antworten, die gegeben werden. Marktposition, Technologieeinsatz, operative Führung – das sind die üblichen Kandidaten. Dabei sollte die Gremienqualität ganz oben auf der Liste stehen. Ein professionelles Gremium entsteht nicht zufällig. Es wird bewusst entworfen, sorgfältig besetzt, und in seiner Wirksamkeit immer wieder überprüft. Wo dies gelingt, gewinnt das Unternehmen mehr als ein formal korrekt besetztes Gremium; es gewinnt einen Sparring Partner für das Management, der Orientierung geben, Entwicklung begleiten und Zukunft verantwortungsvoll mitgestalten kann.



**DR. CHRISTIAN  
BÜHRING-UHLE**

Dr. Christian Bühring-Uhle ist Partner bei AvS Advisors und berät Unternehmerfamilien und Eigentümer bei der Entwicklung professioneller Governance-Strukturen sowie bei der Besetzung und Evaluation von Führungsgremien.



**DR. DAVID  
HOEFLMAYR**

Dr. David Hoeflmayr bekleidet mehrere Aufsicht- und Beiratsmandate im Umfeld der Digitalwirtschaft und war über 20 Jahre als Geschäftsführer in der Industrie tätig. Er berät Gesellschafter in Fragen der strategischen Unternehmenswertsteigerung und -nachfolge.

**THE TRUSTED ADVISOR** sind regelmäßig erscheinende Artikel von AvS Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

Möchten Sie **THE TRUSTED ADVISOR** gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an: [tta@avs-advisors.com](mailto:tta@avs-advisors.com)

Gerne können Sie unsere Artikel auch weiterempfehlen. Alle bisher veröffentlichten Artikel finden Sie auch auf unserer Internetseite unter: [www.avs-advisors.com/trustedadvisor](http://www.avs-advisors.com/trustedadvisor)

#### Office Frankfurt

Untermainkai 31  
60329 Frankfurt  
Deutschland

[frankfurt@avs-advisors.com](mailto:frankfurt@avs-advisors.com)

#### Office München

Promenadeplatz 9  
80333 München  
Deutschland

[munich@avs-advisors.com](mailto:munich@avs-advisors.com)

#### Office Berlin

Knesebeckstraße 91  
10623 Berlin  
Deutschland

[berlin@avs-advisors.com](mailto:berlin@avs-advisors.com)

#### Office Hamburg

Ballindamm 37  
20095 Hamburg  
Deutschland

[hamburg@avs-advisors.com](mailto:hamburg@avs-advisors.com)

#### Office Genf

Quai du Mont-Blanc 29  
1201 Genf  
Genf  
Schweiz

[geneva@avs-advisors.com](mailto:geneva@avs-advisors.com)

#### Office Zug

Grabenstrasse 2  
6340 Baar  
Zug  
Schweiz

[zug@avs-advisors.com](mailto:zug@avs-advisors.com)

#### Office Paris

126 Bureaux de la Colline  
1 rue Royale  
92110 Saint-Cloud  
Frankreich

[paris@avs-advisors.com](mailto:paris@avs-advisors.com)

#### Office London

81 83 Fulham High Street  
London, SW6 3JW  
Vereinigtes Königreich

[london@avs-advisors.com](mailto:london@avs-advisors.com)

#### Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center  
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,  
Oficina 701  
Bogotá, Kolumbien

[bogota@avs-advisors.com](mailto:bogota@avs-advisors.com)

#### Office Singapur

9 Raffles Place #24-01  
Republic Plaza Tower 1  
Singapur 048619  
Singapur

[singapore@avs-advisors.com](mailto:singapore@avs-advisors.com)