



## „Die meisten machen sehr gute Arbeit“

Axel Smend ist Geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Agentur für Aufsichtsräte. Er berät Unternehmen aus Industrie und Handel bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in Gremien. Zudem hat er Genossenschaften dabei unterstützt, ihre Gremienstruktur weiterzuentwickeln und das Ehrenamt zu professionalisieren.

### **dlz** Worin bestehen die wichtigsten Funktionen von Landwirten in den Gremien ihrer Unternehmen?

**Axel Smend:** Wie jedes Aufsichtsratsmitglied hat auch der Landwirt in dem Aufsichtsratsgremium, in dem er arbeitet, folgende drei Kernaufgaben:

1. Sorgfältige Auswahl des Vorstands.
2. Kontrolle des Vorstands.
3. Proaktive Beratung.

### Welche Herausforderungen kommt auf das Ehrenamt in Unternehmen zu?

**Smend:** Jeder Landwirt in einem Aufsichtsratsgremium muss sich ehrlich fragen, ob er genügend Zeit hat, um seiner Kontrollaufgabe angemessen nachzukommen. Sollte er nicht genügend Zeit mitbringen, sollte er ein Aufsichtsratsamt auch nicht annehmen. Der Vorstand hätte dann nichts von ihm und damit auch nicht das Unternehmen. Das Thema Risikomanagement wird einen immer größeren Stellenwert einnehmen müssen.

### Die Unternehmen der Bauern müssen sich immer mehr auf stark umkämpften Märkten behaupten. Sind Landwirte in den Gremien gut genug dafür gerüstet?

**Smend:** Nach meiner Erfahrung gibt es hervorragende Aufsichtsräte in den Gremien, teilweise mit Vorbildfunktion auch gegenüber Gremien von börsennotierten Aktiengesellschaften. Das Selbstverständnis für die Tätigkeit eines Aufsichtsratsmitglieds ist bei Landwirten, die ja häufig selbst Unternehmer sind, sehr gut ausgeprägt. Die meisten machen sehr gute Arbeit.

### Was sind die häufigsten Fehler von Landwirten in Gremien?

**Smend:** Ich erkenne keine gravierenden Fehler, die häufig passieren. Meine Empfehlung ist allerdings, sich mehr auch externer Fachleute zu bedienen. Ausschließlich Landwirte in einem Gremium zu haben, ist kaum sinnvoll. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen sich von ihrer Kompetenz her gegenseitig ergänzen. Jeder sollte Wissensschwerpunkte repräsentieren. Auch halte ich teilweise die Gremien für zu groß. Eine arbeitsfähige Größe liegt bei drei beziehungsweise sechs Mitgliedern.

### Was raten Sie, damit Landwirte die Aufgaben besser meistern?

**Smend:** Teilweise individuelles Coaching, also die Schulung der Persönlichkeit. Zwei bis drei Stunden Besprechung der wesentlichen Aufgaben.

### Braucht es mehr Anreize, damit Unternehmerpersönlichkeiten eher bereit sind, sich im Ehrenamt von Unternehmen zu engagieren?

**Smend:** Anreize für eine Kontroll- und Beratungstätigkeit sind unter anderem die Erweiterung des eigenen Horizonts sowie das Kennenlernen anderer Unternehmerpersönlichkeiten. Dieses kann durchaus bereichernd sein. Geld mag ein Anreiz sein, ich habe allerdings in landwirtschaftlichen Unternehmen viele Landwirte kennen gelernt, die ihre Amtstätigkeiten aus Herzblut wahrnehmen.

### Sie fordern, auch Personen in Aufsichtsräte zu nehmen, die nicht mit dem Unternehmen verbunden sind. Warum?

**Smend:** Externe Aufsichtsräte bringen in der Regel andere Sichtweisen in die Diskussion. Sie sind

unabhängig und sorgen, je nach Hintergrund, für neue Kompetenzen, die für jedes Gremium gut sein können. Demgemäß können Externe für die Unternehmen einen Mehrwert bedeuten, und damit auch für die Bauern selbst.

### Eigen- oder Unternehmensinteressen, wofür muss das Herz eines Landwirts im Ehrenamt schlagen?

**Smend:** Es ist klar, dass die Unternehmensinteressen den Eigeninteressen vorzuziehen haben. So ist es auch bei öffentlich rechtlichen Unternehmen, in denen der Mandatsträger ebenfalls ausschließlich das Unternehmensinteresse im Vordergrund sehen muss, auch wenn er viel lieber im Interesse der Kommune, des Lands oder des Bunds handeln würde.

### Wie sieht der Idealtyp aus, der in Unternehmensgremien Verantwortung übernimmt?

**Smend:** Der Idealtyp Landwirt sollte Zeit mitbringen für ein verantwortungsvolles Amt. Er sollte bereit sein, immer dazu zu lernen. Er sollte wirtschaftliche Vorgänge ohne fremde Hilfe bearbeiten und durchdenken können. Er sollte sich in Gremien gut bewegen können, insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende, auf den die meiste Arbeit und auch die Kunst des Moderierens zukommt. Er sollte die Unterlagen gelesen und verstanden haben und in der Lage sein, auch unbequeme Fragen an den Vorstand zu stellen.

Dazu braucht es Rückgrat. Letzteres fehlt den meisten Aufsichtsratsmitgliedern. Im landwirtschaftlichen Bereich habe ich allerdings sehr erfreuliche Erfahrungen gemacht.