„Es braucht mehr Mut für den Aufsichtsrat“

Der Deutschlandchef der Personalberatung Heidrick & Struggles vermisst junge Unternehmer und Asiaten in den Kontrollgremien

Nicolas von Rosty rät, für die Besetzung von Aufsichtsräten nicht nur „die üblichen Verdächtigen“ wählen zu lassen. Notwendig sind nach den Worten des Deutschlandchefs von Heidrick & Struggles disruptive Elemente. Zudem gibt es aus seiner Sicht zu wenige Aufsichtsräte aus Wachstumsmärkten.

Börsen-Zeitung, 27.5.2026

■ **Herr von Rosty, Sie empfehlen Unternehmen, für die Besetzung des Aufsichtsrats couragierter zu sein. Was meinen Sie damit?**

Es fehlt an disruptiven Elementen in den Aufsichtsräten. Es geht nicht nur um eine Diversität der Geschlechter, Internationalität oder Kompetenz auf dem Gebiet der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz. Die Änderung von Geschäftsmodellen – auch wegen KI – müsste sich viel stärker in der Neubesetzung von Aufsichtsräten widerspiegeln.

■ **Wie ginge das konkret?**

Zum Beispiel mit jungen Startup-Unternehmern, die neue Geschäftsmodelle entwickeln und traditionelle in Frage stellen. Man muss sie ja nicht gleich zum Vorsitzenden wählen. Aber es müssen auch nicht immer nur die üblichen Verdächtigen wie ehemalige prominente Vorstandschefs als bewährte Kandidaten zur Wahl vorgeschlagen werden. Es braucht mehr Mut für den Aufsichtsrat. Wichtig ist mir auch zu betonen, dass in diesen Zeiten noch mehr Rat als Aufsicht gefragt ist.

■ **Warum?**

Aufsichtsräte sind strategisch mehr gefordert als vor einigen Jahren. Das sollte sich in der Besetzung niederschlagen. Das Zusammenspiel zwischen operativ tätigen Managern sowie Aufsichts- und Beiräten, die als Sparringspartner eine zentrale Rolle haben, wird immer wichtiger.

■ **Die Strategie ist doch in erster Linie das Aufgabenfeld von Vorständen beziehungsweise Geschäftsführern.**

Wer im Tagesgeschäft voll gefordert ist und ständig die Effizienz in einem Unternehmen steigern muss, kann nicht die ganze Zeit strategisch denken. Und die Zeiten, in denen eine Person alle Probleme lösen kann, sind ohnehin vorbei. Den arg strapazierten Begriff „Team“ versuche ich zu vermeiden. Aber Erfolg gelingt nur im Zusammenwirken von mehreren Personen. Die Unternehmen, in denen dieses Zusammenspiel gut funktioniert, sind die besten.

■ **Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist also ein entscheidendes Auswahlkriterium für Vorstände. Auf was kommt es angesichts der Herausforderungen, die wie eine Dauerkrise wirken, außerdem an?**

Gefordert ist eine ganz Reihe von Eigenschaften und Fähigkeiten: Resilienz, um Souveränität trotz vieler Unsicherheiten auszustrahlen, ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Und es muss jemand sein, der permanent in Szenarien denkt. Da kann man viel vom Militär lernen.

■ **Warum geben Sie Szenarien so eine große Bedeutung?**

Weil die Geschwindigkeit von Veränderungen sehr stark zugenommen hat. Oft haben Manager nicht mehr die Möglichkeit, sich lange zu überlegen, wie sie zum Beispiel auf erhöhte Zölle reagieren oder auf unterbrochene Lieferketten oder auf die gesperrte Straße von Hormus. Eigentlich muss es für solche Fälle einen fertigen Plan B geben. Es werden Führungskräfte gebraucht, die ihre Strategie schnell an veränderte Umstände anpassen.

■ **Zurück zu den Aufsichtsräten: Der Anteil der Frauen in den Kontrollgremien der Dax-Unternehmen stagniert mehr oder weniger bei 38%. Wie beurteilen Sie das?**

In den vergangenen Jahren ging es mit dem Anteil immer bergauf. Die Stagnation beunruhigt mich deshalb nicht so sehr. Und vor allem nicht, weil wir im Dax fünf und bald sechs Frauen an der Spitze der Aufsichtsräte haben. Das ist wichtig, weil die Vorsitzenden entscheidend für die Dynamik des ganzen Gremiums sind.



Nicolas von Rosty (64) ist seit Anfang 2021 Deutschlandchef der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles. Zuvor war der promovierte Jurist in dieser Funktion für den Konkurrenten Spencer Stuart tätig gewesen.

Foto: Heidrick & Struggles/Luis Zeno Kuhn

■ **Also eine positive Entwicklung?**

Ja. Die Unternehmen achten weniger auf Quote und Gender-Diversität, sondern es geht mehr um Kompetenz, um Erfahrungen im operativen Geschäft und um Erfahrungen mit Transformationen. So gesehen, gewinnen Frauen an Macht und Einfluss. Der Pool der Frauen mit Führungserfahrung ist glücklicherweise größer geworden. Auch wenn er immer noch viel kleiner ist als in anderen Ländern, etwa in Frankreich und Skandinavien.

■ **Die internationale Besetzung der 40 Dax-Aufsichtsräte ist zuletzt leicht auf 39% gesunken.**

Davon sind 22 Österreicher und Schweizer, also gut ein Sechstel. Nach wie vor gibt es zu wenige asiatische Mitglieder. Es sind nur fünf. Das heißt, die wichtigsten Wachstumsmärkte wie China und Indien fehlen weitgehend.

■ **China ist wohl wegen des Risikos eines Wissens- und Technologietransfers schwierig.**

Der Einwand ist fair. Viele hochrangige chinesische Führungskräfte sind parteinah. Aber denken wir mal an Indien, Vietnam, Singapur, Südkorea. Das sind alles sehr wichtige Handelspartner von Deutschland. Auch Südamerika und Australien. Aus diesen Märkten sind viel zu wenige in den deutschen Aufsichtsräten.

■ **Wie sieht es mit der Fachkompetenz in den deutschen Aufsichtsräten aus?**

Die Themen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz werden in den Besetzungen noch nicht systematisch abgebildet. Aber das wird ganz sicher kommen. Auch mit dem ESG-Thema fing es langsam an, inzwischen ist das Standard im Profil der Gremien.

■ **Cyberangriffe sind auch ein Punkt.**

Ja, das spielt schon jetzt eine große Rolle und wird noch weiter zunehmen. Vor allem für Banken, Versicherungen und Rüstungsunternehmen. Auch Industriespionage sowohl aus China als auch aus Russland nimmt massiv zu. Über Cyberangriffe reden Manager wenig. Wenn eine Attacke abgewehrt wird, ist man froh und spricht nicht darüber, um niemanden nervös zu machen.

■ **Sind Personalberater stark gefragt für die Suche nach Aufsichtsräten?**

Aufsichtsräte und Beiräte haben einen viel höheren Stellenwert als noch vor einigen Jahren, weil sie Input für die Unternehmensstrategie geben. Die Anforderungen an sie haben zu einer Professionalisierung geführt. Deswegen werden verstärkt Headhunter für die Auswahl hinzugezogen, die nicht nur die üblichen Verdächtigen kennen. Übrigens nicht nur von Dax-Unternehmen. Und die Aufsichtsratsvorsitzenden wollen nicht mehr nur Leute holen, die sie schon kennen – zum Beispiel aus ihrem Rotary Club.

■ **Aufsichtsräte werden also wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens.**

Absolut. Besonders ausländische Investoren achten stark auf die Besetzung des Aufsichtsrats, bevor sie investieren. Grund dafür ist, dass die Verwaltungsräte zum Beispiel in der Schweiz für das operative Geschäft noch von größerer Bedeutung sind.

■ **Halten Sie es aus diesem Grund für sinnvoll, die Vergütung der Aufsichtsräte eng an die Entwicklung des Aktienkurses zu binden?**

Nein, überhaupt nicht. Ich bin ein Verfechter der fixen Vergütung. Einfach, damit die Aufsichtsräte ihre Unabhängigkeit wahren. Die Frage ist aber, ob das Sitzungsgeld erhöht werden müsste.

■ **Warum?**

Vor allem für Beiräte von kleineren Unternehmen müsste das Sitzungsgeld deutlich steigen. Damit würde sichergestellt, dass sie auch wirklich kommen. Wenn in einem Krisenfall 20 oder mehr Sitzungen im Jahr stattfinden, sollte sich das auf die Vergütung auswirken.

Das Interview führte Joachim Herr.