

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 3. Januar 2005

## Populäre Irrtümer der Unternehmensaufsicht

Von Florian Schilling

Corporate Governance ist zum Modethema geworden, und wie immer, wenn komplexe Themen auf breites öffentliches Interesse stoßen, ist nur eine geringe Korrelation zwischen der Intensität der Debatte und ihrer Sinnhaftigkeit festzustellen. Als Ergebnis der recht einseitig geführten Diskussion ist in der Öffentlichkeit ein Bild der Unternehmensaufsicht entstanden, das wenig Bezug zur Wirklichkeit hat. Kaum noch überschaubar ist der Kreis externer Experten, die immer weiter gehende Forderungen an die Arbeit von Aufsichtsgremien formulieren. Weil sich die Mandatsträger selbst, vielleicht als Folge jahrelang eingeübter Diskretion, in dieser Debatte kaum öffentlich zu Wort melden, soll nachfolgend versucht werden, einige der öffentlich verkündeten Glaubenssätze ein wenig zu relativieren.

**Kein Rauch ohne Feuer. Die zunehmende öffentliche Kritik ist ein Indiz für die Verschlechterung der Qualität der Unternehmensaufsicht. Falsch.**

Tatsächlich hinkt die öffentliche Wahrnehmung in diesem Bereich der Realität regelmäßig hinterher. In der Vergangenheit waren Aufsichtsräte und Boards reine Ehrenämter, deren Mitglieder – mit Ausnahme des Vorsitzenden – kaum Zeit in ihr Mandat investierten, meist wenig von der Materie verstanden und keiner wirklichen Haftung ausgesetzt waren. Dennoch hatten sie den Ruf eines höchst exklusiven und kompetenten Zirkels grauer Eminenzen, die im Hintergrund die Fäden zogen und denen anzugehören, sich jeder Manager wünschen mußte.

Heute, wo Aufsichtsräte sehr viel professioneller geworden sind, wesent-

lich mehr Zeit investieren, auch kritischer ihre eigene Leistung überprüfen und sich mit deutlich verschärften Haftungsrisiken konfrontiert sehen, ist ihr Image so schlecht wie nie zuvor. Drang früher auch bei größtem Versagen die Rolle des Aufsichtsrates kaum jemals ins Bewußtsein der Öffentlichkeit, wird heute schon bei kleinsten Schwierigkeiten der Ruf nach der Verantwortung dieses Gremiums laut.

Insgesamt hat sich in den letzten zehn Jahren weltweit die Qualität der Unternehmensaufsicht deutlich verbessert, während sie gleichzeitig von der Öffentlichkeit kritischer denn je gesehen wird.

**Strengere Corporate Governance Regeln verbessern die Qualität der Unternehmensaufsicht. Früher richtig, heute falsch.**

Dem weltweiten Wettbewerb von Gesetzgebern, Corporate-Governance-Kommissionen und Börsenaufsichtsbehörden um immer stärkere Regulierung der Corporate Governance hat sich die deutsche Cromme-Kommission vernünftigerweise nicht angeschlossen.

Es war sinnvoll und richtig, Mindeststandards zu definieren, um Interessenkonflikte und offensichtliches Fehlverhalten zu verhindern oder zumindest zu erschweren. Inzwischen liegen weitere Verbesserungspotentiale jedoch nicht in weiter gehender Regulierung, sondern vielmehr in einer besseren personellen und inhaltlichen Ausgestaltung der Unternehmensaufsicht. Dies sind Elemente, die sich einer Regulierung entziehen, weil sie für den Externen nicht zu beurteilen und schon gar nicht zu quantifizieren sind. Enron ist das Paradebeispiel eines Unternehmens, des-

sen Board alle formalen Corporate-Governance-Anforderungen in besonderem Maße erfüllte, das aber in seiner Aufsichtsfunktion völlig versagte.

Inzwischen klagen manche Aufsichtsgremien schon darüber, daß die Beachtung immer neuer Regulierungstatbestände so viel Raum einnimmt, daß keine Zeit mehr für die eigentliche Aufsichtsfunktion bleibt.

**Größere Unabhängigkeit verbessert die Unternehmensaufsicht. Bedingt richtig.**

Vor allem in den Vereinigten Staaten scheint die Forderung nach einer immer strengeren Definition der Unabhängigkeit von Aufsichtsführenden ungebrochen zu sein. Offensichtlich herrscht hier der Glaube vor, daß der wesentliche limitierende Faktor für eine Verbesserung der Corporate Governance in potentiellen Interessenkonflikten liege und sich mit vollständiger Unabhängigkeit der Aufsichtsführenden sämtliche Herausforderungen an gute Corporate Governance von selbst lösen.

Dabei wird zu wenig beachtet, daß zunehmende Unabhängigkeit letztlich auf Kosten der Kompetenz gehen muß. Es ist demnach nur derjenige völlig unabhängig, der nichts vom Unternehmen versteht, weil er keinerlei Beziehungen zum Unternehmen oder der jeweiligen Branche hat. Schon heute ist es jedoch ein Problem zahlreicher Aufsichtsgremien, daß viele Mitglieder nach eigener Einschätzung Strategie oder operatives Geschäft des beaufsichtigten Unternehmens gar nicht mehr fundiert beurteilen können. Man ist gut beraten, Fachleuten, die das Unternehmen intensiv kennen, den Weg ins Aufsichtsgremium nicht zu verbauen. Dazu können durch-

aus auch ehemalige Vorstandsvorsitzende zählen.

**Die Anforderungen an Aufsichtsräte müssen weiter erhöht werden, Aufsichtsratsmandate sind so attraktiv, daß kein Mangel an qualifizierten Kandidaten besteht. Inzwischen falsch.**

Es scheint sowohl international als auch in Deutschland der Eindruck vorzuherrschen, daß kein Mangel an qualifizierten Kandidaten für Aufsichtsratspositionen bestehe.

Tatsächlich ist der Kreis potentieller Kandidaten sehr begrenzt. Die beste Voraussetzung, um das Management eines großen Unternehmens beaufsichtigen und beraten zu können, ist, selbst ein großes Unternehmen geführt zu haben.

Derartige Führungspersönlichkeiten sind aber für Aufsichtsratsmandate kaum noch zu gewinnen, weil fast alle Entwicklungen der letzten Jahre die Attraktivität dieser Positionen vermindert haben. Hätte man vor fünf Jahren bewußt versucht, Aufsichtsratspositionen so unattraktiv wie möglich zu machen, könnte man heute einen umfassenden Erfolg konstatieren.

Die begehrten und wenig arbeitsintensiven Ehrenämter, die gut für Image und Kontaktpflege waren, sucht man heute vergeblich. Als Ergebnis dieser Entwicklung ist es außerordentlich schwer geworden, Aufsichtsratspositionen qualifiziert zu besetzen. Mit der ständig wachsenden Zahl selbsternannter Corporate-Governance-Experten wird diese Lücke nicht zu schließen sein.

**Die individuelle Veröffentlichung von Vorstandsgehältern ist ein Maßstab für die Qualität der Corporate Governance. Falsch.**

Auch wenn die öffentliche Diskussion diesen Eindruck vermitteln mag, die Qualität der Unternehmensaufsicht hängt nicht von der individuellen Veröffentlichung der Vorstandsgehälter ab. Hier wird ein Randaspekt völlig überbewertet, wobei auch durch ungeschickte Öffentlichkeitsarbeit der Betroffenen der Eindruck entstanden ist, als ob man etwas zu verbergen hätte. Dabei gibt es gerade in der deutschen Struktur durchaus fundierte Gründe, von einer individuellen Veröffentlichung abzusehen.

Die intensive öffentliche Debatte über die angemessene Höhe von Vorstandsvergütungen ignoriert weitgehend die Verantwortung der Eigentümer, die die Konsequenzen hoher Vergütungen in Form der Ergebnisbelastung zu tragen haben.

Ob sinnvoll oder nicht, wegen des öffentlichen Meinungsdrucks ist dennoch damit zu rechnen, daß bald alle Dax-30-Unternehmen ihre Vergütungen individuell offenlegen.

**Die Mitbestimmung hat die Macht der Aufsichtsräte erhöht. Falsch.**

Als die paritätische Mitbestimmung vor fast 30 Jahren eingeführt wurde, argumentierten ihre Befürworter unter anderem mit einer Stärkung der Aufsichtsfunktion durch die Einbeziehung der Arbeitnehmer. Diese wären in der Lage, den Aufsichtsrat über innerbetriebliche Vorgänge besser zu informieren und ihm dadurch mehr „Biß“ zu verleihen.

Tatsächlich hat sich das Machtgefüge durch die Einführung der Mitbestimmung zugunsten der Vorstände verschoben: Um den Vorstand nicht bloßzustellen, vermeiden Kapitalvertreter kritische Fragen in Anwesenheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Zudem zeigen manche Vorstände in betrieblichen Fragen besonderes Entgegenkommen gegenüber ihren deutschen Arbeitnehmern, um sich deren Unterstützung im Aufsichtsrat zu sichern, nicht immer zur Freude der Kapitalvertreter.

Es kann deshalb auch nicht überraschen, daß sich in letzter Zeit vor allem Vorstandsvorsitzende für die Beibehaltung der paritätischen Mitbestimmung ausgesprochen haben, von Aktionären oder Aufsichtsratsvorsitzenden waren derartige Aussagen nicht zu hören.

**Das zweistufige Aufsichtsratssystem in Deutschland ist dem einstufigen Boardsystem überlegen oder umgekehrt: Das einstufige Boardsystem ist dem zweistufigen Aufsichtsratssystem überlegen.**

**Beides falsch.**

Auch in diesem Aspekt wird die Bedeutung der Struktur für die Qualität der Corporate Governance weit überschätzt. Tatsächlich sind die Unterschiede in der praktischen Arbeit von Aufsichtsgremien heute schon wesentlich geringer, als

es die unterschiedlichen Strukturen vermuten lassen. „All good Boards are alike“, dies zeigte auch eine internationale Vergleichsstudie, in der die praktische Handhabung der Unternehmensaufsicht in acht der weltweit besten Unternehmen untersucht wurde. Hier waren die inhaltlichen Gemeinsamkeiten zwischen guten ein- und zweistufigen Aufsichtsgremien in verschiedenen Ländern wesentlich ausgeprägter als die Gemeinsamkeiten dieser Unternehmen mit schwächeren Boards der jeweils gleichen Struktur.

**Schlußfolgerung:**

Diese Anmerkungen sollen nicht den Eindruck erwecken, daß kein Verbesserungsbedarf der Unternehmensaufsicht mehr bestehe. Dieser ist unverändert vorhanden, er bezieht sich jedoch durchweg auf Punkte, die sich der öffentlichen Wahrnehmung und Beurteilung entziehen.

Die wirkliche Herausforderung liegt darin, das erhebliche Potential profilierter Aufsichtsräte wesentlich besser zu nutzen, hier sind die handelnden Personen vor allem selbst gefordert, weitergehende Regulierungsversuche sind kontraproduktiv. Dennoch dürfte eine Versachlichung der öffentlichen Corporate-Governance-Debatte ein frommer Wunsch bleiben, zu groß scheint die Faszination eines vermeintlichen geheimen Machtkartells, das nun öffentlich gemaßregelt werden kann.

*Dr. Florian Schilling ist Vice Chairman von Heidrick & Struggles und leitet die internationale Board Practice des Unternehmens. Er berät Klienten bei der Verbesserung der Unternehmensaufsicht vor allem in Hinblick auf die internen und meist informellen Strukturen und Prozesse, die Verhalten und Effizienz von Aufsichtsgremien bestimmen. Tätigkeitsschwerpunkte sind Board Reviews, d. h. die Bestandsaufnahme von Aufsichtsgremien, die Suche nach neuen Mitgliedern und das Training von Aufsichtsräten und Non-Executive Directors. Er ist Verfasser von zahlreichen Studien und Artikeln über Möglichkeiten der praktischen Verbesserung der Arbeit von Aufsichtsgremien.*

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.