

DER BETRIEBSWIRT

Aufsicht darf keine Regelverwaltung sein

Statt den Vorstand inhaltlich zu kontrollieren, arbeiten sich Aufsichtsräte an gutgemeinten Compliance-Regeln ab - und verdecken damit, dass sie das Geschäftsmodell kaum verstehen.

Von Florian Schilling

Kaum etwas kann die Diskussion innerhalb eines Fachgebietes stärker beeinflussen, als wenn eine breitere Öffentlichkeit ein Thema für sich "entdeckt". Was davor unter Fachleuten primär unter Nutzen- und Machbarkeitsaspekten diskutiert wurde, wird Gegenstand einer breiten öffentlichen Debatte, in die dann auch verstärkt Emotionen und unterschiedliche gesellschaftspolitische Vorstellungen einfließen. TTIP, Gentechnik und Energieversorgung sind Beispiele für Themen, zu denen inzwischen fast jeder Bürger eine Meinung hat, ohne notwendigerweise über vertieften Einblick in sachliche Zusammenhänge zu verfügen.

Dies gilt auch für die Corporate Governance, die Regeln guter Unternehmensaufsicht, die inzwischen auf reges öffentliches Interesse stoßen. Weil aber die Öffentlichkeit eine ganz andere Perspektive hat als die Fachleute, spielen nun Fragen der öffentlichen Akzeptanz in der Debatte eine immer größere Rolle, zu Lasten der Praktikabilität.

Dabei ist ein Wettstreit um die Deutungshoheit zu beobachten: Auf der einen Seite die Praktiker, die in Aufsichtsräten und Vorständen Verantwortung tragen. Im Gegensatz dazu die Theoretiker, die Wissenschaftler und Berater, die Studien und Empfehlungen zu Governance-Themen veröffentlichen, ohne selbst Mitglied dieser Gremien zu sein, und als dritte Gruppe ist die Politik zu nennen, die in der Diskussion keine aktive Rolle spielt, aber die gesetzlichen Rahmenbedingungen definiert

Praktiker, Theoretiker und Politiker

Die Praktiker, amtierende Aufsichtsräte und Vorstände, leben mit den täglichen Herausforderungen guter Unternehmensaufsicht, sie sind in erster Linie an Erfahrungen und Verhaltensweisen interessiert, die sich in der praktischen Arbeit von Aufsichtsräten bewähren. Hier wird gute Unternehmensaufsicht als eine Art Handwerk gesehen, für das man sich am besten durch eine erfolgreiche Vorstandstätigkeit qualifiziert. Sinnvolle Anregungen sind von Externen nicht zu erwarten, da Außenstehende dieses höchst vertrauliche Geschehen nicht beurteilen können.

Theoretiker wollen aufgrund neuer Perspektiven und wissenschaftlicher Analysen eine andere Sichtweise der Unternehmensaufsicht entwickeln, die diese vom Korsett bisheriger Gewohnheiten und Beschränkungen befreit, dabei spielen Fragen der Überprüfbarkeit und Messbarkeit unter dem Stichwort Compliance eine ganz entscheidende Rolle. Hier wird Corporate Governance wie eine Wissenschaft mit eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und quantitativ erfassbaren Qualitätsindikatoren betrachtet, die sich durch entsprechende Regeln steuern lässt. Nach Meinung vieler Theoretiker ist gute Unternehmensaufsicht sehr wohl auch für den externen Beobachter anhand bestimmter Indikatoren erkennbar und messbar.

Für die Politik schließlich geht es darum, auf ein verändertes Bewusstsein und dementsprechend veränderte Erwartungen der interessierten Öffentlichkeit an die Unternehmensaufsicht zu reagieren. Deswegen wird die Politik hauptsächlich aktiv, wenn die Unternehmensaufsicht veränderten gesellschaftspolitischen Vorstellungen Rechnung tragen soll, wie dies bei der Einführung der paritätischen Mitbestimmung oder der gesetzlichen Frauenquote der Fall war.

Pflege von Vorurteilen

Die gegenseitige Akzeptanz von Praktikern und Theoretikern ist nicht übermäßig ausgeprägt, vereinzelt werden auch Vorurteile lustvoll gepflegt. Typische Vorwürfe Externer an Mandatsträger sind, starrköpfige Versammlungen alter, weißer Männer zu sein, die nur ihre Privilegien und Gewohnheiten verteidigen und sich neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen verschließen. Umgekehrt werfen Insider externen Wissenschaftlern und Beratern vor, keine Ahnung von der gelebten Praxis guter Unternehmensaufsicht zu haben und vollkommen wirklichkeitsfremde Forderungen zu stellen, die bestehende Probleme verschärfen, um vermeintliche Probleme zu lösen.

Beide Gruppen wetteifern seit Jahren um den Einfluss auf Öffentlichkeit und Gesetzgeber, wobei sich konstatieren lässt, dass die Theoretiker mit ihren Forderungen nach zunehmender Regulierung der Unternehmensaufsicht wesentlich erfolgreicher waren als die Praktiker, die meist weitere Regulierungen ablehnen. Dies zeigt sich schon in der Wahl der Begriffe, mit denen die Auseinandersetzung geführt wird, wer hier die Deutungshoheit gewinnt, dominiert die Debatte.

Governance gleich Compliance?

In den letzten Jahren ist eine zunehmende Gleichsetzung der Begriffe Governance und Compliance zu beobachten. Governance beschreibt aber die Qualität der Unternehmensaufsicht, während Compliance die Einhaltung der Regeln der Unternehmensaufsicht bezeichnet. Compliance ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung guter Corporate Governance. Würde man die Begriffe auf den Fußball übertragen, wäre Governance die Qualität des Fußballspiels und Compliance die Vermeidung von Regelverstößen. Je mehr im öffentlichen Bewusstsein Compliance mit Governance gleichgesetzt wird, desto stärker verlagert sich der Diskurs von der inhaltlichen Verbesserung der Unternehmensaufsicht auf die Einhaltung ihrer Regeln. Erst diese Themenverschiebung ermöglicht es Theoretikern, ohne eigenen Einblick in die praktische Arbeit von Aufsichtsräten an der Debatte teilzunehmen.

Ganz allgemein birgt die Vernachlässigung der praktischen Perspektive die Gefahr, dass Regeln erlassen werden, die plausibel klingen, tatsächlich aber das Gegenteil des gewünschten Effektes bewirken.

Veröffentlichungspflicht von Vorstandsbezügen

Um überzogene Vorstandsvergütungen zu verhindern, wurde eine individuelle Veröffentlichungspflicht der Vorstandsbezüge vorgeschrieben. Wie von Praktikern vorhergesagt, sind seitdem zwei Entwicklungen eingetreten: eine Nivellierung innerhalb der Vorstände, weil man mögliche unterschiedliche Leistungen nicht nach außen kommunizieren möchte, sowie eine kräftige Erhöhung der durchschnittlichen Vorstandsbezüge insgesamt, weil kaum ein erfolgreicher Vorstand sich damit zufriedengeben will, im unteren Drittel der Einkommensbandbreite von Dax-30-Vorständen zu liegen. Die sich daraus ergebende Dynamik hat zu einem ständigen Erhöhungsdruck auf Vorstandsbezüge geführt. Das ursprüngliche Ziel, durch Transparenz Differenzierung zu ermöglichen und überhöhte Vorstandsbezüge zu verhindern, wurde ins Gegenteil verkehrt.

Cooling off Periode

Einen ähnlichen Effekt hatte die Einführung der sogenannten Cooling-off-Periode: Früher war es der Regelfall, dass ein erfolgreicher Vorstandsvorsitzender nach Ablauf seiner Amtszeit im gleichen Unternehmen den Aufsichtsratsvorsitz übernimmt. Um zu vermeiden, dass der ehemalige Vorstandsvorsitzende aus seiner neuen Position als Aufsichtsratsvorsitzender das Unternehmen de facto weiterhin leitet und/oder verhindert, dass mögliche Fehlentscheidungen aus seiner Amtszeit zügig korrigiert werden, hat der Gesetzgeber gegen den Rat vieler Aufsichtsräte eine zweijährige "Abkühlperiode" vorgeschrieben, bevor der ehemalige Vorstandsvorsitzende den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen darf. Solange aber ein Hauptdefizit zahlreicher Aufsichtsräte das mangelnde Geschäftsverständnis einzelner Mitglieder ist, wird die Aufsicht geschwächt, wenn nun alle Aufsichtsräte zwei Jahre auf die Expertise des bisherigen Vorstandsvorsitzenden verzichten müssen.

Wesentliche Aufgaben eines Aufsichtsrates

Leider spricht wenig dafür, dass dies der letzte Eingriff des Gesetzgebers in die Arbeitsweise von Aufsichtsräten war, zu groß erscheint der Reiz, auf tatsächliche oder vermeintliche Missstände mit immer neuen Regulierungen oder Gesetzesinitiativen zu reagieren. Da wäre es schon ein großer Fortschritt, wenn neue Regeln zumindest anhand des Kriteriums überprüft würden, ob der Aufsichtsrat damit seine Kernaufgaben besser erfüllen kann.

Die wesentlichen Aufgaben eines Aufsichtsrates sind schnell umrissen: Dieser wählt den richtigen Vorstand aus, beaufsichtigt dessen Tätigkeit, entscheidet über die Vergütung und entlässt ihn gegebenenfalls, wenn er den Anforderungen nicht genügt. Ein Aufsichtsrat, der diese Aufgaben gut erfüllt, ist seiner wichtigsten Verantwortung gerecht geworden, selbst wenn er nicht alle Sollvorgaben der Corporate Governance perfekt erfüllt. Umgekehrt ist auch ein nach allen messbaren Kriterien perfekter Aufsichtsrat wertlos, wenn es ihm nicht gelingt, die richtigen Vorstände auszuwählen.

Diese Punkte sind ex post relativ einfach zu beurteilen; jeder merkt, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist. Anhand welcher Kriterien will man aber ex ante beurteilen, ob ein Aufsichtsrat gut arbeitet? Ist es ein Zeichen von Stärke oder von Schwäche, wenn ein Aufsichtsrat an einem öffentlich kritisierten Vorstand festhält, weil er überzeugt davon ist, dass dieser letztlich erfolgreich handelt? Schon für die Mitglieder von Aufsichtsräten ist dies nicht leicht zu beurteilen, für Außenstehende ist es schlicht unmöglich.

Ranglisten von DAX30 Aufsichtsräten

Das hält manchen Theoretiker jedoch nicht davon ab, öffentliche Urteile über die Qualität von Aufsichtsräten abzugeben, ohne die beurteilten Gremien je in ihrer praktischen Arbeit erlebt zu haben. Ergebnis solcher Beurteilungen sind dann Ranglisten von Dax-30-Aufsichtsräten, denen der interessierte Leser entnehmen kann, welche Gremien nach Ansicht der Autoren die beste und welche die schlechteste Corporate Governance im Dax 30 haben. Wie sinnvoll eine solch externe Beurteilung auf Grundlage allgemein verfügbarer Daten über die Zusammensetzung und Arbeitsweise von Aufsichtsräten ist, lässt sich vielleicht am besten mit einem Vergleich verdeutlichen: Aufsichtsräte sind, ähnlich wie Fußballmannschaften oder Sinfonieorchester kollektive Organe, deren Qualität sich vor allem aus dem Zusammenspiel der einzelnen Akteure ergibt, die erst den Unterschied zwischen einer Ansammlung begabter Solisten und der überzeugenden Leistung eines eingespielten Teams ausmacht.

Man stelle sich vor, ein Musikkritiker wollte die Qualität der deutschen Sinfonieorchester beurteilen, hätte aber keine Gelegenheit, ihre Konzerte zu hören, weil diese nur hinter verschlossenen Türen vor ausgewähltem Publikum spielten. Mangels direkter eigener Eindrücke würde sich dieser Musikkritiker alle verfügbaren Daten über die Sinfonieorchester besorgen, die Lebensläufe aller Mitglieder, Informationen über die Häufigkeit ihrer Proben

und ihre Bezahlung und Würde nach Auswertung der gesammelten Daten einen Qualitätsindex erstellen, der die 30 größten Sinfonieorchester in Deutschland nach der Qualität ihres Spiels ordnet, wohlgemerkt, ohne sie je spielen gehört zu haben. Es ist kaum vorstellbar, dass derartige Ranglisten in deutschen Feuilletons veröffentlicht würden, zu absurd wären Methodik und Schlussfolgerungen.

Da es aber nicht um Sinfonieorchester, sondern um Aufsichtsräte geht, können sich die Verfasser öffentlicher Aufmerksamkeit sicher sein. Leider können dann auch absurde Statistiken Wirkung entfalten: Konservative Verfechter des Status quo werden im Vorurteil bestärkt, dass Externe sowieso keine Ahnung haben und man deshalb am besten alles so lässt, wie es ist. Aufsichtsräte, die schlecht benotet werden, geraten unter Druck, sich auf die Optimierung der für eine solche Benotung relevanten Elemente zu konzentrieren, anstatt die inhaltliche Unternehmensaufsicht zu verbessern.

Vorwand für politisches Handeln

Aber auch der Politik können derartige Bewertungen willkommener Vorwand sein, um weitergehende gesellschaftspolitische Einflüsse auf Aufsichtsräte zu begründen. Nichts davon verstärkt die Unternehmensaufsicht, die nach wie vor über erhebliches Verbesserungspotential verfügt. Wirkliche Verbesserungen können aber nur in den Gremien geschehen, indem diese Gewohnheiten in Frage stellen, tradierte Abläufe überprüfen und versuchen, von der Best Practice anderer guter Aufsichtsgremien zu lernen. Solche Verbesserungen lassen sich extern weder kontrollieren noch erzwingen. Die Qualität einer Fußballmannschaft verbessert man auch nicht dadurch, dass man ständig neue Regeln entwickelt, sondern indem Teams intensiv trainieren und selbst neue Spielmethoden entwickeln. Die beschriebenen Entwicklungen schwächen die Unternehmensaufsicht in Deutschland und können zum Nachteil in einem immer intensiveren internationalen Wettbewerb werden.

Wünsche an die Akteure

Könnte man an alle drei Gruppen Wünsche für einen Kurswechsel richten, so lauteten diese:

- an externe Akteure im Bereich der Corporate Governance, dass sie Messbarkeit und Regulierungsmöglichkeit nicht mit inhaltlicher Verbesserung verwechseln und der Versuchung widerstehen, durch Forderungen nach immer weitergehender Regulierung öffentliche Aufmerksamkeit zu erringen;
- an die Verantwortlichen in Aufsichtsräten und Vorständen, dass sie auch unqualifizierte öffentliche Forderungen und Regulierungen nicht als bequemen Vorwand nutzen, inhaltliche Verbesserungen der Aufsichtsratsarbeit zu vermeiden und ihrerseits viel stärker an die Öffentlichkeit treten, um dort ein Bewusstsein für die tatsächlichen Herausforderungen guter Unternehmensaufsicht zu schaffen;
- an die Politik, dass sie gesellschaftspolitische Anliegen nicht zu Lasten einer effektiven Unternehmensaufsicht durchsetzt.

Revidierte eigene Einschätzung

Der Verfasser dieser Zeilen muss einräumen, dass auch er ursprünglich von einer viel stärkeren Planbarkeit und Messbarkeit der Corporate Governance ausging. Nachdem er die praktische Arbeit von zahlreichen Aufsichtsgremien im In- und Ausland erleben durfte, ist er wesentlich zurückhaltender in seinem Urteil geworden. Die Qualität der Unternehmensaufsicht lässt sich durch quantitative Analysen ebenso wenig beurteilen wie die Qualität eines Sinfonieorchesters. Es handelt sich tatsächlich um ein Handwerk, das erlernt, geübt und ständig weiter vervollkommen werden muss.

Florian Schilling berät deutsche und internationale Aufsichtsgremien bei der Verbesserung ihrer Arbeit. Er ist Partner von Board Consultants International, Frankfurt.