



Harald Krüger im BMW „i3“: Das für den Massenmarkt gebaute Elektromodell verkauft sich schleppend.

MICHAEL WOLFF

„Gute Ex-Vorstände sind schnell weg“

Über Deutschlands Aufsichtsräte hat Wolff den wohl besten Überblick: Alljährlich erstellt er mit dem Handelsblatt das Ranking der mächtigsten Räte der Republik.

Herr Wolff, ist das Cooling-off für Vorstände beim Wechsel in den Aufsichtsrat sinnvoll? Die generelle gesetzliche Regel halte ich für falsch.

Warum?

Man kann das nicht an den Eigenschaften einer einzigen Person festmachen. Es kommt auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrates an. BMW beispielsweise: Würde der Großaktionär Quandt, der ja auch für das Aussetzen der Regel im Fall Norbert Reithofer gesorgt hat, verhindern, dass der neue Vorstandsvorsitzende wichtige und notwendige strategische Entscheidungen mit Rücksicht auf seinen Vorgänger trifft? Da haben die Quandts schon ein eigenes Interesse.



Michael Wolff: Der Betriebswirtschaftler lehrt Management und Controlling an der Universität Göttingen.

AUFSICHTSRÄTE

Rote Karte für den Kontrolleur

Nicht alle Chef-Wechsel gehen reibungslos über die Bühne.

Dieter Fockenbrock, Yasmin Osman
Düsseldorf, Frankfurt

Manfred Schneider, einst mächtigster Aufseher des Landes, ist ehrlich. Das „Loslassen“ falle einem Ex-Chef nun mal schwer. Er selbst habe sich dabei erwischt, wie er als Aufsichtsrat vom operativen Geschäft nicht lassen konnte, gab er im Interview zu. Schneider und sein bedrängter Nachfolger als Bayer-Chef - Werner Wenning - lösten den Konflikt auf ihre Weise. Sportlich. Wenning zückte rote und gelbe Karten, um seinen Chefkontrolleur Schneider zu stoppen.

Das ist viele Jahre her. Auch gab es zum Zeitpunkt der Rochade bei Bayer im Jahre 2002 noch kein Cooling-off-Gesetz, das ei-

ne Auszeit beim Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat vorsieht. Doch das Problem dürfte heute dasselbe sein. Wenn einstige Vorstände, erst recht der Vorsitzende, in den Aufsichtsrat ihrer Firma wechseln, sind Konflikte programmiert. Der „Alte“ will sich vom „Neuen“ nicht vorführen lassen. Der Neue zögert, sich mit dem Alten anzulegen. Das war der Hintergrund für den Abgang des Chefaufsehers Gerhard Cromme bei Thyssen-Krupp.

Konflikte könnte es nicht nur beim Automobilhersteller BMW geben, wo Ex-Chef Norbert Reithofer seit Mai den Aufsichtsrat leitet. Bei den 160 führenden deutschen Konzernen aus Dax, MDax, TecDax und SDax haben es 72 Ex-Vorstände in den Aufsichtsrat der Company geschafft. Tendenz sinkend - seitdem der Ge-

setzgeber 2009 vorschrieb, eine Zwangspause einzulegen. Jürgen Hambrecht (BASF) und Wolfgang Mayrhuber (Luftansa) haben das Cooling-off ausgesessen. Hambrecht kehrte ohne Widerstand zurück, Mayrhuber dagegen wäre fast an der Kritik einflussreicher Aktionäre gescheitert. Er wird für den Sinkflug der Airline mitverantwortlich gemacht.

Auch bei der Commerzbank wechselte Klaus-Peter Müller im Mai 2008 von der Vorstandsspitze in die Top-Position des Aufsichtsrats. Da war das Gesetz noch nicht angepasst. Trotzdem handelte sich Müller, damals Chef der Corporate Governance-Kommission, Kritik ein. Sein Nachfolger Martin Blessing ist allerdings bekannt dafür, Entscheidungen auch gegen Widerstand durchzuboxen.

Der Gesetzgeber hatte sicher andere Fälle im Blick.

Ja, möglicherweise die Deutsche Post. Solange Herr Zumwinkel Chef des Aufsichtsrates war, solange traute sich der neue Vorstand sicher nicht, das defizitäre Amerikageschäft anzugehen, das Zumwinkel zusammengekauft hatte. Da wäre ein Cooling-off sicher sinnvoll gewesen.

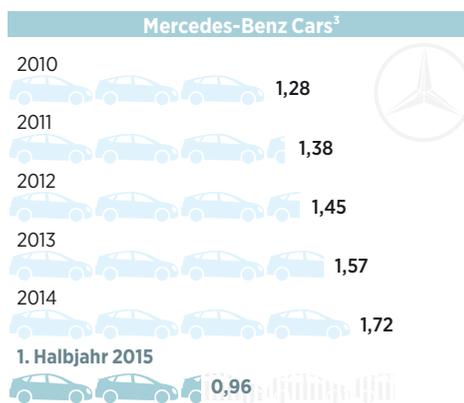
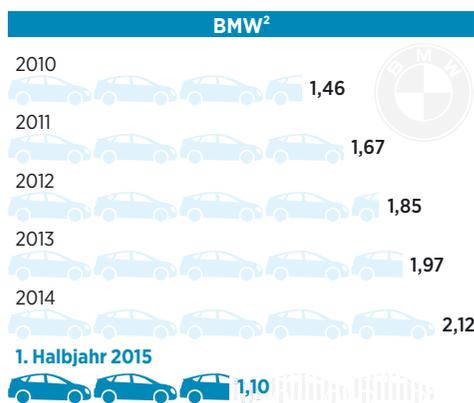
Kritiker sagen vor allem, in zwei Auszeitjahren gehe zu viel Sachverstand verloren. Stimmt das?

Vielleicht ist das ein Argument bei sehr komplexen Unternehmen wie Banken oder Siemens. Aber man verliert nicht binnen zwei Jahren so viel Know-how. Eventuell verliert man allerdings eine Person. Guten Ex-Vorständen werden attraktive Aufsichtsposten in anderen Unternehmen angeboten und weg sind sie.

Die Fragen stellte **Dieter Fockenbrock.**



Auslieferungen an Kunden in Millionen



Quelle: Unternehmen