

Im Geflecht der Kontrolleure

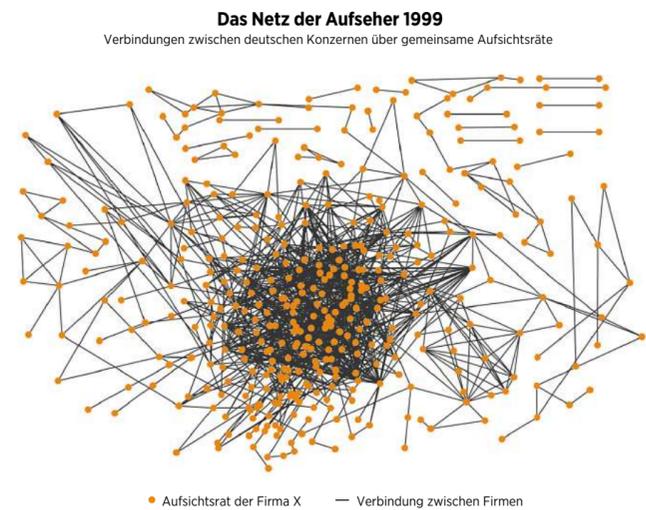
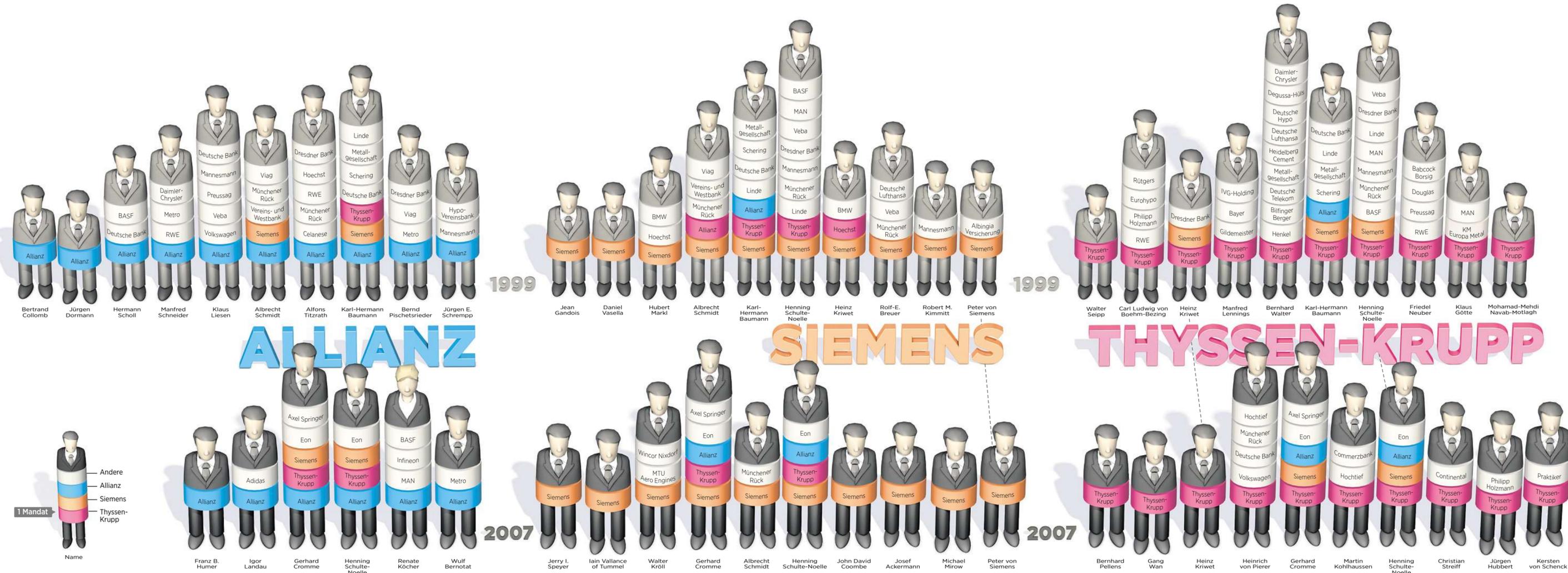
Aufseher großer Konzerne sind vielbeschäftigte Menschen: Viele haben gleich mehrere Mandate. Doch die Arbeit wird wegen schärferer Haftungsregeln anspruchsvoller - und zeitaufwendiger. Ein Vergleich der Aufsichtsgremien der großen deutschen Aktiengesellschaften 1999 und 2007 zeigt: Kontrolleure mit sechs und mehr Mandaten gibt es kaum noch, und auch Vorstände mit einem Aufsichtsmandat als Nebenjob werden immer weniger.

Was macht ein Aufsichtsrat?
Der Aufsichtsrat überwacht die Arbeit des Managements, hat aber keine operative Aufgabe. Diese klare Trennung gibt es nur in Deutschland. Laut Mitbestimmungsgesetz müssen Aufsichtsräte von Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten zur Hälfte mit Vertretern der Arbeitnehmer besetzt werden. Die wichtigsten Aktiengesellschaften haben schon rund 3000 Posten zu vergeben.

Wie wird man Aufsichtsrat?
Aufsichtsräte werden der Hauptversammlung vorgeschlagen und von den Aktionären gewählt - und auch abberufen. Großaktionären kann die Unternehmenssatzung das Recht einräumen, eine bestimmte Zahl eigener Leute zu entsenden. Der Aufsichtsrat muss mindestens drei und darf höchstens 21 Mitglieder haben. Der Vorsitzende wird aus dem Kreis des Gremiums gewählt.

Was verdient ein Aufsichtsrat?
Die Spanne ist groß, es gibt Dax-Konzerne, die zahlen ihren Aufsichtsräten bis zu einer halben Million Euro im Jahr. Die meisten Kontrolleure müssen sich aber mit deutlich weniger begnügen. Selbst unter den Dax-30-Konzernen gibt es Aufsichtsräte, die keine 50.000 Euro per anno bekommen. Mittelständler und Familienunternehmen ersetzen ihren Räten in der Regel nur die Spesen.

Was erwartet einen Aufsichtsrat?
Der Trend geht zum Berufskontrolleur - vor allem bei großen, börsennotierten Konzernen. Denn die Pflichten der Aufsichtsräte wachsen und damit auch die Risiken. So können die Kontrolleure für Fehlentscheidungen haftbar gemacht werden. Früher war Aufsichtsrat ein reiner Nebenjob, man traf sich allenfalls viermal im Jahr. Jetzt tagen die Räte und ihre Ausschüsse immer häufiger.



Ein gutes Jahrhundert hat die Deutschland AG ihr Netzwerk dicht gesponnen. Gegenseitige Kapitalbeteiligungen und personelle Verflechtungen auf Führungsebene der wichtigen Unternehmen und Banken garantierten Schutz vor allzu viel Wettbewerb, aber auch Hilfe in der Not. Ein Jahrzehnt hat es nur gebraucht, um diesen Knoten aufzulösen. Die Folgen sind strittig: Zum Vorteil des Wirtschaftsstandortes Deutschland, der nun offen für internationale Investoren ist, sagen die einen. Zum Schaden eines Miteinanders im harten globalen Wettbewerb, wettern andere. Fakt ist, deutsche Unternehmen sind den rauen Regeln des weltweiten Kapitalmarktes ausgesetzt wie nie zuvor.

Nach vor zehn Jahren sah es so aus, als ließe sich das undurchdringliche Geflecht aus Menschen und Kapital kaum entwirren. Heute wissen wir: Ein einziges Gesetz der rot-grünen Regierung unter Gerhard Schröder genügte, um eine Lawine ins Rollen zu bringen - damals stellte die Bundesregierung den Verkauf von Unternehmensbeteiligungen steuerfrei. Die Folge: Banken und Industriekonzerne hatten nichts Eiligeres zu tun, als sich von ihren Aktienpaketen zu trennen. Viele Unternehmen brauchten dringend Liquidität, Banken verabschiedeten sich aus der Kreditfinanzierung, gaben das Hausbankprinzip auf.

Was das Ende der Deutschland AG für das Geflecht der Kapitalbeteiligungen bedeutet, ist schon oft analysiert worden. Das Handelsblatt präsentiert jetzt erstmals auch die personellen Folgen. Die Wissenschaftler Dominik Böhler, Marc Steffen Rapp und Michael Wolff von der TU München und der Uni Karlsruhe haben das Netzwerk der deutschen Aufsichtsräte von 1999 bis 2007 nachgezeichnet. Das Ergebnis ist verblüffend: Vor der Entflechtung hatten 70 Prozent aller wichtigen Aktiengesellschaften eine Verbindung über Aufsichtsräte zu mindestens einem oder mehreren anderen Unternehmen, 2007 war es nur noch die Hälfte. Gab es damals noch 65 Kontrolleure mit vier und mehr Aufsichtsjobs, sind es heute lediglich 28 Manager, die diese Zahl schaffen. Mehr noch: Zehn Aufsichtsratsmandate wie einst Bernhard Walter von der Dresdner Bank übernimmt niemand mehr. Bei sechs ist Schluss. Gründe dafür gibt es viele. Der wichtigste: Aufsichtsratsarbeit ist kein Freizeitsport mehr, zumal die Haftungsrisiken für Firmenkontrolleure enorm gewachsen sind.

Die Auflösung der Deutschland AG ist natürlich nicht nur Folge eines einzigen Gesetzes. In den zurückliegenden zehn Jahren hat der Gesetzgeber ein wahres Feuerwerk an Regeln verabschiedet, um den Finanzmarkt Deutschland für internationale Investoren attraktiv zu machen - nicht immer ganz freiwillig. Bedrängt von milliardenschweren Investoren aus aller Welt und vom Harmonisierungsgeist der Europäischen Union mussten sich die Unternehmen in Deutschland einfach öffnen. Mit der Globalisierung war die jahrelang recht erfolgreiche Closed-Shop-Strategie komplett überholt.

Dieter Fockenbrock

