

AUSSENANSICHT

Wir brauchen kritische Aufsichtsräte

Die Mitglieder kompetenter und verantwortungsbewusster zu machen ist die wichtigste Lehre aus der Krise

Unzweifelhaft befinden wir uns in der schwersten wirtschaftlichen Krise seit den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Was ist falsch gelaufen? Wie hätte man dies verhindern können? Waren es nur die Fehler und die Gier Einzelner, oder hat das System, die deutsche Corporate Governance, versagt?

Wir würden es uns zu einfach machen, wenn wir es dem System zuschreiben. Unser System der Corporate Governance, die klare Trennung zwischen Aufsicht und Führung eines Unternehmens, die Ausgestaltung der Arbeit und auch die typisch deutschen Mitbestimmungselemente kann man nicht ernsthaft für die derzeitige Misere verantwortlich machen. Gleiches gilt auch grundsätzlich für eine leistungsbezogene Entlohnung von Arbeitnehmern und Managern. Eine pauschale Kritik und der Ruf nach einem kompletten Systemwechsel sind fehl am Platz.

Mit unserer Sozialen Marktwirtschaft haben wir eine gemeinsame Basis, ein gemeinsames Verständnis

von unserer Wirtschaftsordnung entwickelt, auf das wir uns wieder stärker besinnen und das wir mit Leben erfüllen müssen. Wir haben unsere deutsche Corporate Governance in den vergangenen Jahren erfolgreich ausgebaut, und auch künftig werden wir sie stetig an die neuen Realitäten, an neue Erfordernisse anpassen müssen.

So wird der deutsche Corporate Governance Kodex seit seiner Einführung regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und dort verändert, wo Änderungen notwendig erscheinen. Derzeit auf der Tagesordnung steht auch die Angemessenheit der Managervergütung, ein Thema, das das Bild der Corporate Governance bestimmt und manchmal sogar in Überschätzung der wirklichen Relevanz für gute Unternehmensführung überdeckt. Die Kommission beabsichtigt, hierzu im Sommer konkrete Beschlüsse zu fassen, die zusätzliche Anreize für nachhaltiges unternehmerisches Handeln schaffen sollen.

Im Mittelpunkt unserer Diskussion über die Lehren aus der Krise

muss vor allem die Frage stehen, wie wir die Arbeit der Aufsichtsräte in Deutschland noch weiter professionalisieren können. Die Einführung von Ausschüssen und vor allem der Bewusstseinswandel in deutschen Unternehmen als Folge der Corporate-Governance-Debatte haben in den vergangenen Jahren schon vieles bewirkt.



KLAUS-PETER MÜLLER

Vorsitzender der
Regierungskommission Deutscher
Corporate-Governance-Kodex

Die Arbeit der Aufsichtsräte von heute ist mit der vergangener Jahrzehnte nicht mehr vergleichbar. Ehemals ein relativ kleiner geschlossener Kreis einflussreicher Unternehmenslenker, der viermal im Jahr zusammenkam, ist der Aufsichtsrat heute ein breiter zusammengesetz-

tes Arbeitsgremium, das nah am Unternehmen dran ist.

Klare interne Aufgabenbeschreibungen für Aufsichtsratsmitglieder könnten die Qualität und Effizienz der Arbeit in den Aufsichtsräten noch weiter stärken. Kandidatinnen und Kandidaten für den Aufsichtsrat sollten noch zielgerichteter rekrutiert werden. Angesichts der anspruchsvollen Aufgaben und der Komplexität der heutigen Unternehmenswelt sind hohe fachliche Qualifikationen absolut notwendig.

Der Aufsichtsrat sollte die Komplexität, die besondere Situation eines jeden Unternehmens widerspiegeln. Nimmt man dies zum Maßstab, dann fällt auf, dass die Aufsichtsräte des Exportweltmeisters Deutschland im Vergleich mit vielen anderen Ländern immer noch zu national und zu männlich sind. Ziel muss es sein, die Vielfalt in unseren Aufsichtsräten in einem Maße zu steigern, wie es der Wirklichkeit in unseren Unternehmen entspricht. Wir müssen die Potenziale für unsere Aufsichtsräte nutzen, wie wir sie auch in unseren Un-

ternehmen nutzen: Vielfalt bringt neue Einsichten und belebt die Diskussion. Lebhaftige, intensive und auch kontroverse Diskussionen in den Aufsichtsräten und mit dem Management machen eine lebendige und gute Corporate Governance aus.

Wir brauchen kritische Aufsichtsräte, die Fragen stellen und auf Risiken hinweisen. Wenngleich sich die Qualität der Diskussionen in deutschen Aufsichtsräten in den vergangenen Jahren nachweislich entscheidend verbessert hat und sich mit denen in ausländischen Unternehmen durchaus messen kann, so gilt es, darauf zu achten, dass wir hier in unseren Bemühungen nicht nachlassen.

Je komplexer unser Wirtschaftsleben und die einzelnen Unternehmen werden, desto wichtiger ist es, dass dem Management ein selbstbewusster, hochqualifizierter Sparringspartner, eine hochkompetente und verantwortungsbereite Aufsicht zur Seite steht. Das könnte eine der wichtigsten Lehren aus der derzeitigen Krise sein.

gastautor@handelsblatt.com