

„Starre Frauenquote taugt nicht“

interview Klaus Peter Müller, Vorsitzender der Corporate Governance Kommission, über die Besetzung von Aufsichtsräten, die Bezahlung von Profi-Kontrolleuren und den Umgang mit Interessenkonflikten.

Die börsennotierten Unternehmen haben sich auf Leitlinien für gute Unternehmensführung (Corporate Governance Kodex) verpflichtet. Wie gut halten sich die Unternehmen daran?

Müller Ich bin hochzufrieden. Vor allem die Dax-Unternehmen halten sich in hohem Maße an die Regeln, bei M-Dax-Unternehmen sind es nur ein paar Prozentpunkte weniger.

Vielen Politikern gehen die Regeln nicht weit genug. NRW, Bayern, aber auch die Bundesfrauenministerin will Frauenquoten für Aufsichtsräte vorschreiben. Was halten Sie davon?

Müller Nur einige Abgeordnete und die Landesjustizminister-Konferenz fordern eine feste Quote. Die Unternehmen brauchen keine neuen gesetzlichen Vorschriften. Wir haben im Kodex eine klare und sachgerechte Regel für mehr Frauen in Aufsichtsräten beschlossen, die spätestens bei der nächsten großen Welle der Neuwahlen in knapp drei Jahren wirken wird. Schon gar nicht brauchen wir eine starre Quote, die wie ein Rasenmäher wirkt. Ein Bau- oder Chemieunternehmen hat einen anderen Mitarbeitermix als ein Dienstleister. Das muss sich in den Gremien spiegeln. Ich rege an, dass Länder und Kommunen sich erst einmal mit ihren eigenen Unternehmen befassen.

Inwiefern?

Müller Die Privatwirtschaft ist mit ihrer Kodexregel für mehr Frauen in Aufsichtsräten vor allem den Ländern weit voraus. Bei den Landesbanken gibt es meines Wissens nur in der NordLB eine Frau, die vom Land frei entsandt wurde und nicht qua Amt im Aufsichtsrat auf der Anteilseignerseite sitzt. Bei der WestLB hat der Bund dafür gesorgt, dass zwei hochqualifizierte Frauen in den Aufsichtsrat einzogen. Viele Bundesländer wollen den Unternehmen immer mehr Regeln vorschreiben, doch sie selbst haben sich solche Regeln nicht gegeben.

Sie haben das untersucht ...

Müller Nur vier der 16 Bundesländer haben sich selbst einen Kodex gegeben: Hamburg, Bremen, Berlin und Brandenburg. NRW hat keinen und Bayern, das sich im Bundesrat für verschärfte Regeln ausspricht, auch nicht. Bei den Städten sieht es nicht viel besser aus: Von 13 großen Städten in ganz Deutschland, die wir uns

angeschaut haben, haben nur sechs einen solchen Kodex. Düsseldorf arbeitet immerhin daran.

Gibt es genug kompetente Frauen für Aufsichtsratsposten?

Müller In einem Land, in dem Frauen Bundes- oder Landesregierungen führen, sollte das keine Frage sein. Wir müssen aber sehen, dass vor allem die Familienpolitik im Westen zu wenig für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf getan hat. Die Kinderbetreuung bei uns ist nicht vergleichbar mit der in vielen Nachbarländern, die in Quotendiskussionen zitiert werden. Hier müssen wir ehrlich sein. Der Pool von Frauen in Führungspositionen ist zu begrenzt, aber das wird sich ändern.

In der Finanzkrise machten die Aufsichtsräte der IKB und der Hypo Real Estate keinen kompetenten Eindruck.

Müller Einzelfälle kommentiere ich nicht. Klar ist aber, dass ein juristisches Staatsexamen allein nicht reicht, um einen Konzern kontrollieren zu können. Hierzu gehört auch viel berufliche und Lebenserfahrung. Ich habe die Aufsichtsratschefs der börsennotierten Unternehmen in einem Brief gebeten, ihre Aufsichtsräte bei Qualifizierung noch mehr zu unterstützen.

Laut Gesetz dürfen Vorstandschef erst zwei Jahre nach ihrem Ausscheiden in den Aufsichtsrat ihres Unternehmens wechseln. Ein Problem?

Müller Aus meiner Sicht ein gravierender Fehler der großen Koalition. Dahinter steht die Unterstellung, dass Vorstandsvorsitzende grundsätzlich Fehlentscheidungen treffen, die sie später als Aufsichtsrat vertuschen wollen, und dass die anderen 19 Aufsichtsräte das nicht merken oder gar dulden. Das Gesetz führt dazu, dass viel Kompetenz ungenutzt bleibt, die man gerade für die Kontrolle komplexer Zusammenhänge gut gebrauchen könnte.

Was soll ein Berufs-Aufsichtsrat verdienen?

Müller Die Tantiemen müssen Personal- und Sachkosten decken, die bei seiner verantwortungsvollen Arbeit anfallen. Da kann ein Umsatz von 1,5 bis zwei Millionen Euro im Jahr durchaus angemessen sein.

Verdienen deutsche Vorstände zu viel?

Müller Nein. Die Zustimmungsraten der Hauptversammlungen zu den Vergütungsmodellen von in der Regel über 90 Prozent zeigen, dass Aktionäre die Entlohnung ihrer Vorstände angemessen empfinden. Und die Vorstände selbst offenbar auch, sonst würden sie wechseln.

Manche Aufsichtsräte haben bis zu sieben Mandate. Bleibt da die Gründlichkeit nicht auf der Strecke?

Müller Die Kommission empfiehlt, dass ein aktiver Vorstand maximal drei Mandate ausübt. „Berufs-Aufsichtsräte“ müssen in Rahmen der gesetzlichen Regelungen für sich selbst entscheiden, wie viel Mandate sie verantwortlich ausüben können. Das hängt auch von der Unterstützung durch eigene Stäbe ab, die sie sich leisten können müssen.

Ist es mit dem Kodex zu vereinbaren, wenn ein Manager Aufsichtsratschef zweier konkurrierender Unternehmen ist? ThyssenKrupp hat seinen Chef bei Siemens abgeworben, Gerhard Cromme führt beide Aufsichtsräte.



Müller Zu Einzelfällen nehme ich grundsätzlich keine Stellung. Die Kommission soll kein Schiedsrichter sein. Nur soviel: Sie arbeitet bereits daran, wie man mit möglichen Interessenkonflikten umgehen sollte.

Antje Höning und Georg Winters führten das Gespräch

Erscheinungsdatum: 13.09.2010 | **PartPageData id:** 14505900 | **Signatur:** gw | **Dokumentnummer:** nse0000008146587 | **Eingangsdatum:** 20100913 | **Eingangszeit:** 043520 | **Seite:** 23 | **Nummer:** 213 | **DCID:** 10512246117 | **Ausgabe:** GES | **Ressort:** WIRT |