

# Frankfurter Allgemeine Archiv

**Unternehmen**

**Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.04.2007, Nr. 88, S. 24**

## **Management**

### **Mitbestimmung und Unternehmensaufsicht**

#### **Hindernis oder Vorwand? Von Florian Schilling**

Die deutsche Mitbestimmung konnte im vergangenen Jahr ihr dreißigjähriges Jubiläum feiern, und es sieht ganz danach aus, als ob dies nicht ihr letzter Jahrestag bliebe. Dafür hat mit Kurt Biedenkopf einer ihrer Väter gesorgt, der erwartungsgemäß als Leiter der nach ihm benannten Kommission das Weiterleben dieses weltweit einzigartigen Systems der Unternehmensaufsicht sicherstellte. Die paritätische Mitbestimmung bleibt somit das Thema, an dem alle Gespräche über die Verbesserung der Unternehmensaufsicht in Deutschland über kurz oder lang enden.

Die Politik würde sich des Themas nur annehmen, wenn es öffentlichen Meinungsdruck für eine Veränderung der Mitbestimmung gäbe. Ein derartiger Meinungsdruck könnte nur von den von der Mitbestimmung unmittelbar betroffenen Aufsichtsräten und Vorständen aufgebaut werden. Diese wiederum werden sich so lange nicht kritisch über die Mitbestimmung äußern, wie die politisch Verantwortlichen keinerlei Handlungsbereitschaft auf diesem Gebiet erkennen lassen.

Wer als Vorstand dennoch Kritik an der Mitbestimmung äußert, hat dadurch nichts zu gewinnen, außer dem sicheren Ärger mit einer Hälfte der eigenen Aufsichtsratsmitglieder und einer verständnislosen Öffentlichkeit, die die Mitbestimmung für das letzte Bollwerk gegen den angelsächsischen Turbokapitalismus hält.

Also: "Weiter so, Deutschland", in der Hoffnung, dass sich unsere Vorstellung der Unternehmensaufsicht doch noch zum Exportschlager entwickelt und wir im Jahr 2026 beim dann fünfzigjährigen Jubiläum der Mitbestimmung die goldene Hochzeit von Kapital und Arbeit in Deutschland feiern können? Wie unwahrscheinlich eine solche Entwicklung ist, zeigt sich erst im internationalen Vergleich. Wer Gelegenheit hat, die interne Arbeit sehr guter internationaler Aufsichtsgremien zu begutachten, dem werden die deutsche Sonderrolle und die damit verbundenen Defizite der Unternehmensaufsicht in aller Deutlichkeit bewusst. Für den externen Beobachter könnte der Unterschied in Atmosphäre und Inhalt zwischen Sitzungen guter internationaler Boards und deutscher Aufsichtsräte kaum größer sein.

Trotz weltweit sehr unterschiedlicher Ausgangssituationen (ein- oder zweistufiges Aufsichtsgremium, kombinierte oder getrennte Rolle von Chairman und CEO) ist in den letzten Jahren eine deutliche Konvergenz der Unternehmensaufsicht festzustellen, überall versuchen gute Aufsichtsgremien, sich einer ähnlichen "Idealstruktur" anzunähern:

Sie sind klein (8 bis 12 Mitglieder) und tagen häufig (8- bis 10-mal pro Jahr). Sie verfügen über ein gutes Verständnis des Geschäftes des Unternehmens und erwarten vom Management offene und problemorientierte Informationen. Ferner gewährleisten sie absolute Vertraulichkeit und sprechen kritische Themen offen an.

Deutsche Aufsichtsräte bleiben von dieser Entwicklung weitgehend ausgeschlossen:

Sie sind groß (20 Mitglieder) und tagen selten (viermal im Jahr). Nur wenige Mitglieder verstehen das Geschäft.

Informationen über problematische Entwicklungen werden weder freiwillig zur Verfügung gestellt noch eingefordert.

Vertrauliche Informationen dringen aus den Sitzungen an die Öffentlichkeit.

Kritische Diskussionen finden nicht statt.

Die Unterschiede zwischen Deutschland und der Welt nehmen weiter zu, nicht weil deutsche Aufsichtsräte schlechter werden, sondern weil sich internationale Gremien im Wettbewerb um die beste Unternehmensaufsicht immer schneller weiterentwickeln, während die hiesige Unternehmensverfassung in Stein gemeißelt scheint. So fehlen hierzulande wesentliche Voraussetzungen für eine offene Diskussion, in der sich gut vorbereitete Aufsichtsräte regelmäßig und zeitnah über die Zukunft des Unternehmens austauschen.

Damit bleibt nur die Wahl, entweder ganz auf derartige Diskussionen zu verzichten oder neben dem Aufsichtsratsplenum ein anderes Forum für den offenen Austausch zu schaffen. Nur in wenigen Aufsichtsräten findet dieser Austausch tatsächlich statt, während man in den meisten Unternehmen fast völlig auf offene Diskussionen verzichtet. Es ist erstaunlich, wie wenig die Empfehlung der Cromme-Kommission genutzt wird, regelmäßige Vorbesprechungen der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat als offenes Diskussionsforum zu etablieren. Als Begründung wird unter anderem angeführt, dass die Arbeitnehmer dies kritisch sehen könnten.

Ein anschauliches Beispiel hierfür war die Effizienzprüfung eines Dax-30-Aufsichtsrates, dessen Arbeitnehmervertreter regelmäßig am Tag vor der Aufsichtsratssitzung eine intensive Vorbesprechung abhielten, zu der auch Vorstandsmitglieder geladen wurden. Bei den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat fanden solche Vorbesprechungen nicht statt. Als nun die Kapitalvertreter im Rahmen dieses Board Reviews gefragt wurden, ob sie derartige Vorbesprechungen für ihre Seite auch für sinnvoll hielten, wurden verschiedene Antworten gegeben: Einige Kapitalvertreter hielten dies für eine gute Idee, andere befürworteten prinzipiell derartige Vorbesprechungen, fanden aber den Zeitaufwand zu hoch, eine dritte Gruppe schließlich lehnte Vorbesprechungen grundsätzlich ab, weil diese von den Arbeitnehmern als Affront aufgefasst werden und die Kluft zwischen beiden Bänken noch vergrößern könnten. Als daraufhin die Arbeitnehmervertreter befragt wurden, wie sie solche Vorbesprechungen der Kapitalvertreter beurteilen würden, waren alle zehn der gleichen Meinung: Dies wäre eine sehr gute Idee, weil sie den Kapitalvertretern erlauben würde, endlich besser vorbereitet in die Sitzungen zu kommen.

Regelmäßige, strukturierte Vorbesprechungen der Anteilseigner gehören zu den Phänomenen, deren Existenz von jedermann unterstellt wird, die aber in der Praxis kaum existieren. Wenn überhaupt, gibt es Vorbesprechungen meist nur in informeller Form, so als Abendessen vor der Aufsichtsratssitzung. Solche Gespräche können sehr nützlich sein, sie ersetzen aber nicht eine Sitzung, in der mit der gleichen Agenda wie in der Aufsichtsratssitzung Themen systematisch und offen diskutiert werden. Vorbesprechungen könnten weitgehend den Charakter einer guten Board-Sitzung annehmen, in der die offene Meinungsbildung der Anteilseigner stattfindet. Die Kapitalvertreter kämen damit ebenso gut vorbereitet in die Aufsichtsratssitzung wie die Arbeitnehmervertreter, der Inhalt der Plenarsitzung würde ganz bewusst auf die Elemente beschränkt, für die der gemeinsame Input von Kapital- und Arbeitnehmervertretern sinnvoll ist und die der formalen Genehmigung des Gesamtgremiums bedürfen.

Der zusätzliche Zeitaufwand dürfte das gewichtigste Argument sein, niemand hat Lust, rein formalisierte Sitzungen noch zu verlängern, in denen nur Entscheidungen bestätigt werden, die anderenorts schon gefällt wurden. Wenn hingegen eine wirkliche Auseinandersetzung mit den Zukunftsfragen des Unternehmens stattfände, erhöhte sich die Bereitschaft zum stärkeren Engagement. Dies ist keine Utopie: Deutsche Mitglieder in englischen Boards sind bereit, acht- bis zehnmal im Jahr nach London zu fliegen und dort an teilweise ganztägigen, intensiven Sitzungen teilzunehmen. Es ist kein Grund erkennbar, warum ein derartiges Engagement nicht auch in deutschen Aufsichtsräten möglich sein sollte.

Als weiteres Argument wird gegen derartige Sitzungen angeführt, dass damit das Plenum des Aufsichtsrates endgültig seines Inhalts beraubt und zu einer leeren Hülle würde, in der Entscheidungen nur abgenickt werden, die in den Vorgesprächen diskutiert wurden. Dies ist grundsätzlich richtig, stellt aber nur einen graduellen Unterschied zu den meisten Aufsichtsratssitzungen dar, die heute schon einen stark formalisierten Charakter haben. Selbstverständlich bedarf eine solche veränderte Strukturierung der Aufsichtsratsarbeit entsprechender Vorbereitung und weiterer unterstützender Maßnahmen, dann allerdings kann sie zu einer wesentlich effektiveren Arbeit des Gremiums führen. Rechtliche Hindernisse gegenüber einer solchen Neugestaltung sind nicht zu erkennen, die Zurückhaltung erklärt sich wohl vor allem aus dem tradierten Rollenverständnis der Beteiligten. Solange hieran keine Veränderungsbereitschaft besteht, relativiert sich auch die Kritik an Politikern wie Kurt Biedenkopf, die an nationalen Strukturen festhalten, die sich international nicht durchsetzen konnten.

Deutsche Aufsichtsräte haben die Wahl, die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Politik auch weiterhin als Vorwand für die Beibehaltung eines unzureichenden Status quo zu verwenden oder zu versuchen, trotz schwieriger Rahmenbedingungen die vorhandenen Verbesserungspotentiale zu nutzen und sich damit auch im Bereich der Unternehmensaufsicht den besten internationalen Standards anzunähern.

Der Autor berät internationale Aufsichtsgremien bei der Verbesserung ihrer Arbeit.

Kastentext:

"Die paritätische Mitbestimmung ist das Thema, an dem alle Gespräche über eine bessere Unternehmensaufsicht enden."

"Solange keine Veränderungsbereitschaft besteht, relativiert sich die Kritik an denen, die an nationalen Strukturen festhalten."

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

