

Aufsichtsräte stellen die falschen Fragen

Studie findet schwere Mängel in der Kontrolle von Unternehmen

DIETER FOCKENBROCK

HANDELSBLATT, 24.6.2005

DÜSSELDORF. Die „Überwachungs-lücke“ in deutschen Unternehmen ist gravierend. Aufsichtsräte orientierten sich zu sehr an der Vergangenheit, statt sich mit der Strategie zu beschäftigen, heißt es in einer Studie des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Universität Dortmund. Außerdem nutzen sie die falschen Zahlen und nur selten externe Informationen als Maßstab für das Unternehmen. „Die Aufsichtsratspraxis ist ernüchternd“, urteilt Philip Grothe, Autor der Studie. Den meisten Aufsichtsräten bescheinigt er „absolute Passivität“. Damit scheint die Untersuchung Kritiker zu bestätigen, die der Unternehmenskontrolle in Deutschland Mangel an Professionalität vorwerfen.

Nach Einschätzung von Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer der Aktionärsvereinigung DSW und Mit-

glied in den Aufsichtsräten von Eon und Karstadt-Quelle, ist allzu pauschale Kritik aber nicht mehr gerechtfertigt. Vor allem den großen Dax-Konzernen bescheinigt er wachsende Professionalität. Seit es den Corporate-Governance-Kodex gebe, sei die Arbeit der Gremien viel besser geworden. Hocker geht noch weiter: „Zwischen einem erfolgreich geführten Unternehmen und guter Aufsichtsratsarbeit gibt es ganz offensichtlich einen Zusammenhang.“

Bei mittleren und kleineren Aktiengesellschaften allerdings sieht auch Hocker erhebliche Defizite in der Aufsicht, vor allem was die Nutzung zukunftsorientierter Zahlen betrifft. Wertorientierte Kennzahlen, das beklagt die Studie, hätten nicht den richtigen Stellenwert. Aufsichtsräte konzentrierten sich zu stark auf den Jahresüberschuss.

Von dem Wissenschaftler befragt wurden 46 Aufsichtsräte, fast ein

Viertel sind Vorsitzende der Kontrollgremien bei Dax-30-Unternehmen. Für Grothe zeigt die Untersuchung klar: „Der Aufsichtsratsvorsitzende ist im Grunde genommen der ganze Aufsichtsrat.“ Denn die einfachen Mitglieder der Gremien sind kaum in die Informations- und Entscheidungsprozesse eingebunden. Gängige Praxis ist es, wichtige Themen im Präsidial- oder im Prüfungsausschuss zu behandeln. Dort sind meist nur der Vorsitzende des Rates und ausgewählte Mitglieder vertreten. Der Rückfluss an Informationen in den Gesamtaufichtsrat ist fast Null.

Hinzu kommt: Durch die Mitbestimmung zerfallen die Aufsichtsräte praktisch in zwei Lager. Kapitalseite und Arbeitnehmerbank versuchen, in Blöcken abzustimmen. „Da kann man nicht offen diskutieren und entscheiden“, beklagt Hocker. Auch Studienautor Grothe macht

die Mitbestimmung mitverantwortlich für die schlechte Debattenkultur in deutschen Aufsichtsräten. Mit dem Effekt, dass „der Vorstand monologisiert und niemand nachfragt“.

Zudem interessieren sich keine zehn Prozent der in der Untersuchung befragten Aufsichtsräte für die Strategie des Managements. Sie fragen nur nach den Ergebnissen der Strategie. Und dann sei es meist zu spät, sagt der Wissenschaftler.

Nicht einmal das eigentliche Machtinstrument aller Aufsichtsräte – die Zustimmungsverweigerung, mit dem Pläne des Managements gestoppt oder korrigiert werden könnten – spielt eine große Rolle in der Praxis. Die meisten Befragten gaben an, ihre Gremien hätten noch nie eine Zustimmung verweigert. Denn die Pläne eines Vorstands auszubremsen hieße, den obersten Angestellten des Unternehmens zu brüskieren. Das will keiner.