

## Unternehmensführung

# Aufsicht mit Gebrüll

Von [Dietmar Student](#)

**Viele Konzerne werden immer noch zu lasch kontrolliert. Gerade die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise deckt die Schwächen der Corporate Governance gnadenlos auf. Sind Berufsaufseher die Lösung?**

Da ist einer runde drei Jahrzehnte im Geschäft, hat die 60 rüstig überschritten - und dann muss sich der langjährige Allianz-Vorstand Reiner Hagemann examinieren lassen: Wie sind die Ertragsmechaniken von Lebensversicherungsprodukten? Schon mal einen internationalen Merger gemanagt? Erklären Sie uns doch die Maklerkanäle in der Schweiz, die Vertriebspfade in Österreich - ja, geht's noch?

Hagemann kam sich vor wie bei einem Bewerbungsgespräch, als der Finanzkonzern Fortis seine Eignung für den Board des Unternehmens prüfte; der soll, ähnlich dem deutschen Aufsichtsrat, die Firmengeschäfte kontrollieren. Erst die Befragung durch Headhunter, dann machte sich der Chairman ein Bild von Persönlichkeit und Expertise, schließlich gab das Nominierungskomitee des Boards ein Votum ab: "Ein paar Monate kann sich eine solche Prozedur schon hinziehen", erzählt Hagemann. In Deutschland sei ein solch intensives Auswahlverfahren "eher die Ausnahme".

Nachdem er im Streit mit Allianz-Chef Michael Diekmann (54) vor drei Jahren den Münchener Konzern verlassen hatte, wandte sich Hagemann einer neuen Beschäftigung zu: Er wollte sein Wissen nicht brachliegen lassen, sich die eine oder andere Prämie hinzuverdienen - und wurde Berufsaufsichtsrat.

Dass er seinem Ex-Chef die Meinung geigte, hat ihm geholfen, vor allem im Ausland: Er gilt als unabhängiger, kritischer Geist. Andererseits hat er mit seiner Schelte nach Auffassung des engeren Zirkels der Deutschland AG wider den Komment verstoßen und deshalb eine Ratskarriere in ihren Kreisen verwirkt.

So musste Hagemann hierzulande mit Mandaten aus der zweiten Prestigereihe vorliebnehmen: bei Eon Energie etwa, bei Bayer Schering Pharma, beim Finanzdienstleister Wüstenrot & Württembergische, bei der Hochtief-Tochter Facility Management.

Das stört ihn nicht. Er weiß, was er kann. Und er weiß, dass sie Leute wie ihn brauchen in Zeiten der Wirtschaftskrise, mehr als je zuvor. Denn es fehlt an geeignetem Personal, vor allem mit Finanzmarkt-Know-how, in der Unternehmenskontrolle.

Der Bedarf ist gewaltig. Nicht nur die rund 14.000 Aktiengesellschaften suchen händeringend nach qualifizierten Aufsehern. Auch immer mehr Familienfirmen wollen externe Expertise für ihre Gremien. Und jetzt tritt auch noch der Staat als zusätzlicher Nachfrager auf den Plan, bei den von ihm alimentierten und kontrollierten Unternehmen.

"Es muss dringend mehr Professionalität ins System", fordert der Berliner Wirtschaftsprofessor Axel von Werder, Mitglied der Regierungskommission Corporate Governance.



© Corbis

Mit Biss und Erfahrung:  
Berufsaufsichtsräte sollen  
Konzerne strenger kontrollieren

Das Versagen der Räte, die Beinahepleiten (IKB , HRE ) nicht wittern, Korruption nicht erkennen (Siemens ), sich von Bespitzelungen überrascht zeigen (Bahn, Telekom ) und teure Firmenkäufe durchwinken, führt nicht nur zu Turbulenzen bei den Hauptversammlungen. In einer Zeit, in der staatliche Einflussnahme das Gesellschaftsbild prägt, beschäftigt das Fehlverhalten der Firmenwächter auch Koalitionsrunden und Staatsanwaltschaften - die rezessionsgeplagte Öffentlichkeit ohnehin.

Es knarzt und knirscht an vielen Ecken, allen Reformen zum Trotz. Die gesetzlichen Auflagen wurden seit den Bilanzskandalen Ende der 90er Jahre beständig verschärft. Es folgten Novellen unter melodischen Kürzeln wie KonTraG, TransPuG, UmaG. Seit 2002 ist zudem der Deutsche Corporate Governance Kodex, ein Bündel freiwilliger Regeln, in Kraft.

Auch in der Praxis hat sich tatsächlich einiges bewegt. So haben etliche Firmen mittlerweile einen Nominierungsausschuss, der gezielt Kandidaten für den Aufsichtsrat sucht. Unternehmensberater bilden Aufsichtsräte aus, verleihen sogar TÜV-Zertifikate (für 950 Euro). Sparkassen schicken ihre Beiräte auf die Schulbank. Arbeitnehmer-Aufsichtsräte lassen schon mal Strategiepapiere des Vorstands mit externer Hilfe vorab analysieren, damit sie die betreffenden Ratssitzungen nicht nur staunend verfolgen, sondern auch mitreden können.

Keine Frage, das alles hilft. Aber reicht es auch aus? Allzu häufig werden Aufsichtsräte noch nach dem Family-and-Friends-Prinzip ausgewählt: Der Vorstand kennt einen, und der wird's.

Expertise ist wichtig, aber es fehlt oft an der inneren Einstellung, das Wissen auch einzusetzen. "Wenn sich der Geist nicht ändert, helfen auch keine Gesetze", glaubt der Familienunternehmer Jürgen Heraeus (72), der selbst in vielen Aufsichts- und Beiräten sitzt. "Mut lässt sich eben nur schwer regulieren."

Es mangelt etwa an der Courage, Vorständen ein, sagen wir ruhig, faires Gehaltsmodell aufzudrücken. Wenn Kontrolleure Garantieboni absegnen, anstatt den Aufschlag erfolgsabhängig zu machen, kann Ökonom von Werder das nicht nachvollziehen: "Manche Aufsichtsräte haben offenbar nicht genau hingesehen und nun Schwierigkeiten, aus den Zusagen wieder herauszukommen."

Immer noch ist es in vielen Unternehmen Tradition, dass bisherige Vorstandsvorsitzende quasi automatisch an die Spitze des Aufsichtsrats rücken. Neuerdings gibt es zumindest die Hoffnung auf eine Wendung zum Besseren, wie von Werder in einer Kooperationsstudie mit manager magazin und dem Personalberater Heiner Thorborg herausgefunden hat.

Die aktuellen Missstände provozieren den üblichen Politreflex: das Pochen auf noch schärfere Governance-Regeln. Anfang März verständigte sich die Regierungskoalition auf ein härteres Vorgehen gegen Manager und Aufsichtsräte: Wer Manager nicht am Abkassieren hindert, haftet im Zweifel selbst. Die Regierung will zudem eine so genannte Abkühlungsphase für Vorstände schaffen: Erst zwei Jahre nach ihrem Ausscheiden aus dem Management dürfen sie dann in den Aufsichtsrat des Unternehmens wechseln.

Doch der Staat ist bei diesen Themen wenig glaubwürdig, schließlich hat er selbst gesündigt. Das Wirken der Aufseher beim Skandalinstitut HSH Nordbank entwickelte sich zum Governance-Desaster. Die staatlichen Kontrolleure haben die riskanten Geschäfte der Landesbank (Schleswig-Holstein/Hamburg) nicht nur mitgetragen, sondern offenkundig auch vergünstigte HSH-Kredite bekommen - die Staatsanwälte haben Vorermittlungen eingeleitet. Jetzt schieben sich SPD und CDU, Hamburger und Holsteiner, ehemalige und amtierende Aufseher gegenseitig die Schuld zu. Lediglich Aufsichtsratschef Wolfgang Peiner (65) hat, als er



© Jens Schwarz  
**Ex-Allianz-Vorstand Reiner Hagemann (61)**

Kritischer Geist: Anerkannter Versicherungsfachmann ("Mister Allianz"). Schied im Streit mit Allianz-Chef Diekmann.

Mandate: Eon Energie, Bayer Schering Pharma, Wüstenrot &

im Februar seinen Rückzug angekündigt, Selbstkritik transportiert: Dass die Geschäfte der Bank überdimensioniert waren, so Peiner, "hätte ich erkennen müssen". Chapeau.



© DPA

HSH-Aufseher Peiner: "Dass die Geschäfte der Bank überdimensioniert waren, hätte ich erkennen müssen"

Bei der Landesbank Baden-Württemberg haben 30 Verwaltungsräte, zum großen Teil dem politischen Spektrum zugehörig, die Schieflage nicht verhindert. Offenbar sind die Schwaben bei der Konstruktion der Bank-Governance nach der Devise verfahren: Viel hilft viel.

Sicher, der Staat hat es nicht leicht bei der Auswahl seiner Kontrollposten. Er sucht vor allem im Finanzgewerbe: Saubermänner mit Niveau, die sich mit bescheidenem Salär zufriedengeben und die er auch noch steuern kann - eierlegende Wollmilchsäue sind im Vergleich dazu Commodity-Ware. Und je häufiger er sich an Unternehmen beteiligt, umso mehr neue Räte braucht er.

Gute Aufsichtsräte sind knapp. Da liegt es nahe, dass Staat und Unternehmen im selben Goldfischteich angeln.

Als einer der profiliertesten Vertreter der Zunft gilt Ulrich Lehner (63). Der frühere Henkel-Chef hat sich als AR-Profi in der Deutschland AG etabliert. Industriekonzerne, staatsnahe Unternehmen, Familienfirmen - das Spektrum

ist breit. Lehner hat den Vorsitz bei der Deutschen Telekom, kontrolliert Eon und ThyssenKrupp, sitzt als unabhängiger Kapitalvertreter im Aufsichtsrat von Porsche.

Wer genauer hinguckt, entdeckt weitere Anhänger der Berufsgruppe. Blicken wir etwa einmal in den schwarzen Terminkalender von Erhard Schipporeit (60). Der schlanke, leicht ergraute Mann war einst Chef von Varta und bis Ende 2006 Finanzvorstand des Düsseldorfer Eon-Konzerns. Damals, mit 57, verspürte er noch genügend wirtschaftliche Dynamik in sich, um seine Zeit nicht "mit Kunstgeschichte" zu vertrödeln.

Das hat er nun davon: Aktionärstreffen bei Hannover Rück am 5. Mai (genau: in Hannover), einen Tag später nach Mannheim zu Fuchs Petrolub, SAP-Hauptversammlung am 19. Mai (wieder Mannheim), tags darauf zur Deutschen Börse nach Frankfurt. Ach ja, Ende Mai muss er noch nach Luxemburg, wo sich - sein neuester Job - der Board der US-Fondsgesellschaft Fidelity trifft.

Die Fülle der Mandate ist nicht das Problem ("Bis zu zehn kann man schaffen, falls kein Aufsichtsratsvorsitz dabei ist"). Es ballt sich nur alles in wenigen Monaten. Für die Reiseplanung der rund 60 Sitzungen im Jahr braucht er die Hilfe einer versierten Sekretärin: "Sonst würde ich an der Organisation ersticken."

Man nimmt ihn, den Ex-CFO, gern in den Prüfungsausschuss. Dort, wo knifflige Fragen nach Bilanzpositionen, Geschäftsrisiken und Anti-Korruptionsregeln zu klären sind. Immer hart an der Grenze zu Haftung und Schadensersatz. Weil er in vielen Prüfungsausschüssen sitzt, kann er das nutzen, was auf Unternehmensstrategisch "Synergieeffekt" heißt: "Die vielen ähnlich gelagerten Mandate erleichtern meine Arbeit."

Eine differenzierte Belohnung befördert die Professionalität. In vielen Dax-Konzernen verdienen die Räte deutlich besser als früher. Und für den anspruchsvollen Prüfungsausschuss-Job gibt's Zuschläge zum normalen Salär; der Vorsitz in der Expertenrunde wird - nach dem ARV - am besten dotiert. Gut, die 5000 Euro plus bei SAP sind nicht die Welt. Aber es summiert sich eben für den Berufsaufseher Schipporeit, auf alles in allem rund eine halbe Million Euro im Jahr.

Machen wir uns dann noch ein wenig vertraut mit den Dienstreiseplänen von Klaus Bubenberger (52). Der Wirtschaftsingenieur, dessen Antlitz eine hohe Stirn und ein eckiges Brillengestell prägen, wohnt im Schwarzwaldorf Schenkenzell. Mal reist er aus der Provinz, mal von seinem Stuttgarter Büro aus zu den Kontrolleurstreffen, in malerische Orte wie

Schopfloch (Mittel-), Waldkirch (Süd-) oder Ispringen (Nord-Schwarzwald), deren Aufzählung die Gefahr eines Kuckucksuhr-Tinnitus in sich birgt.

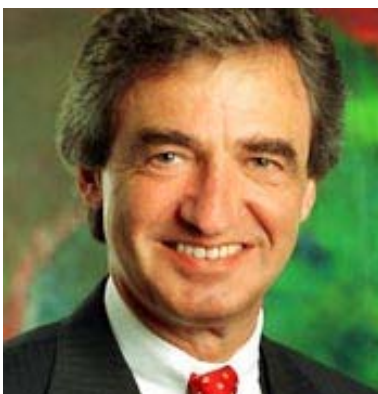
Er hat sich spezialisiert, auf den gehobenen Mittelstand (200 Millionen bis 2 Milliarden Euro Umsatz), auf technologisch orientierte Unternehmen, wir befinden uns schließlich im Tüftel-Ländle. Die Homag AG (Holzbearbeitungsmaschinen) gehört dazu, dort war er bis 2006 Vorstandschef. Seitdem firmiert Bukenberger als "selbstständiger Berufsaufsichtsrat".

Sein wichtigstes Mandat: Beim Familienunternehmen Sick AG, das Sensoren herstellt, leitet er den Aufsichtsrat. Rund 60 Tage im Jahr wendet er dafür auf. "So viel muss man schon investieren, sonst wird man seiner Verantwortung nicht gerecht", sagt Bukenberger.

Die Sick-Gründerwitwe Gisela hat ihn weiterempfohlen, so fügte sich Wächteramt an Wächteramt. Sieben Mandate betreut er mittlerweile, Firmen wie Rutronik (elektronische Bauteile), Mahr (Messtechnik), Leitz (Werkzeuge).

Die nächsten 10 bis 15 Jahre will Bukenberger den Job des Berufsaufsehers auf jeden Fall noch ausüben. Geld? Ja, spielt ein Rolle. Aber mit seinem Schwerpunkt auf Schwaben und Familienunternehmen, unterliegt er da nicht dem Klumpenrisiko der doppelten Knauserigkeit? "Es entwickelt sich", sagt Bukenberger. Immer mehr Mittelständler würden für eine gute Governance auch einen guten Preis zahlen. Er rechnet nach Tagessätzen ab, zu Tarifen eines Seniorberaters von McKinsey & Co. - mithin ein paar tausend Euro pro Tag.

Hagemann, Schipporeit, Bukenbeger - auf den Listen der Headhunter stehen weitere Kandidaten für eine Karriere als Berufsaufsichtsrat. Namen wie Wennemer (ehemals Conti ), Walter (ehemals Dresdner Bank), Panke (ehemals BMW ) oder Alfred Tacke (ehemals Evonik und Bundeswirtschaftsministerium), ein Mann, der beide Sphären - Politik und Unternehmen - gut kennt.



Headhunter Thorborg: "Auch jüngere Topmanager haben großes Interesse"

Aber Berufskontrolleure allein, so viel unabhängige Expertise sie auch bündeln, lösen die Probleme der Corporate Governance nicht. "Der Vorstand braucht auch Gesprächspartner, die noch mitten im Tagesgeschäft stehen", sagt Erhard Schipporeit. "Wenn ich zehn Jahre lang nur Aufsichtsrat bin, habe ich eine zu große Distanz zum Operativen."

Die gesunde Mischung macht's. Das betrifft auch das Lebensalter der Kontrolleure. Es müssen ja nicht immer nur der Chef und vielleicht noch sein Finanzvorstand Unternehmen beaufsichtigen. Auch jüngere Topmanager, so Headhunter Thorborg, hätten "großes Interesse", solche Aufgaben zu übernehmen.

Die Chancen für einen Neuanfang sind da. Die Demografie nagt am Status quo. Mit 70 oder 72 ist in vielen Firmen

satzungsgemäß Schluss mit Aufsicht.

Die Bellheims der Deutschland AG treten kürzer oder ab: Multi-Kontrolleur Ulrich Hartmann (70) reduziert seine Mandate schon seit einiger Zeit, am 22. April war der Posten bei der Münchener Rück fällig. Und Jürgen Strube (69) gab bei BASF den Vorsitz am 30. April ab.



© M. Dannemann  
**Ex-Eon-Finanzvorstand  
Erhard Schipporeit (60)**

Prüfexperte: Der Finanzer wird gern für den anspruchsvollen Prüfungsausschuss engagiert.

Mandate: SAP, Deutsche Börse, Hannover Rück, Fuchs Petrolub; Berater für BNP Paribas, Fidelity.