

## Aufsichtsräte

# Die Krönung der Karriere

Von [Dietmar Student](#)

### Eine Exklusivstudie über den Aufstieg bisheriger Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat.

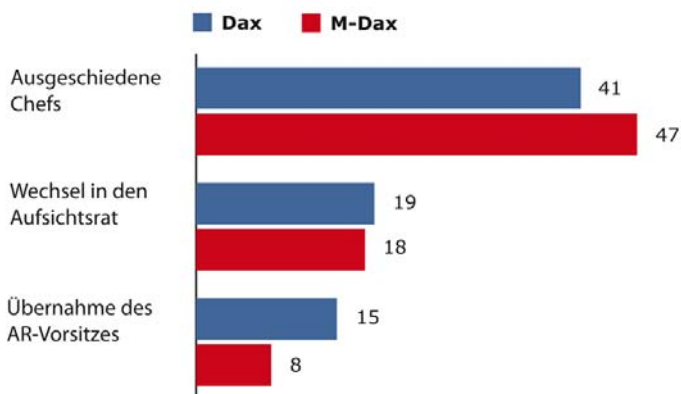
**Das Problem:** Der Wechsel von bisherigen Vorstandsmitgliedern in den Aufsichtsrat des Unternehmens hat aus Sicht der Befürworter einen Vorteil: Firmen-Know-how geht nicht verloren. Dem steht ein gravierender Nachteil gegenüber: Es mangelt den Aufsehern oft an der Souveränität, eigene Entscheidungen aus der Vorstandszeit kritisch zu hinterfragen. In vielen Konzernen ist es gleichwohl Brauch, dass der Chef nach seiner Amtszeit auf den Stuhl des Aufsichtsratsvorsitzenden wechselt. "Dieser Automatismus muss durchbrochen werden", fordert Axel von Werder, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der TU Berlin und Mitglied der Corporate-Governance-Kommission der Bundesregierung. Der Kodex dieser Kommission, eine Ansammlung freiwilliger Regeln der Selbstverpflichtung, enthält dazu eine weiche Empfehlung: Solche Wechsel sollen "nicht die Regel" sein, heißt es. Sie sollen den Aktionären auf der Hauptversammlung besonders begründet werden.

**Die Studie:** Professor von Werder hat zusammen mit Till Talaulicar von der Universität Witten/Herdecke die Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat in Börsenunternehmen untersucht, im Zehnjahreszeitraum von 1998 bis 2007.

**Die Ergebnisse:** In den Dax-Gesellschaften war der personelle Übergang vom Vorstand in den Aufsichtsrat besonders stark verbreitet (siehe Grafik). Seit dem Inkrafttreten der entsprechenden Kodex-Regeln im Juni 2005 hat sich die Lage verbessert. Das sei jedoch nicht zwangsläufig dem Regelwerk gutzuschreiben, so die Autoren der Studie. Eine Einzelfallanalyse habe ergeben, dass auch andere Gründe wie persönliche Lebensplanung oder schlechte Performance den Wechsel verhinderten. Der Kodex habe allerdings eine "kulturbildende Wirkung"; Unternehmen würden Wechselabsichten nun eingehender rechtfertigen müssen. "Krasse Fälle", in denen ein wenig erfolgreicher Chef als Krönung seiner Karriere auch noch Oberaufseher wird, werde es in Zukunft kaum noch geben, vermutet von Werder.

### Heiliger Stuhl

Wie viele Vorstandsvorsitzende in den Aufsichtsrat wechseln (1998 bis 2007)



Quelle: von Werder / Talaulicar

© manager magazin

Heiliger Stuhl: Wie viele Vorstandsvorsitzende in den Aufsichtsrat wechseln