

Vorbemerkung

Trotz seines didaktisch anmutenden Titels will dieses Buch nicht belehren. Wegen seiner Enthüllungen dient es zwar auch der Aufklärung, doch soll es vor allem den Leser vergnüglich unterhalten.

Das Werk lebt im Spagat zwischen Dichtung und Wahrheit. Es beschreibt u.a. den märchenhaften Zustand, den sich jeder Insider für die Verwaltung von Unternehmen wünscht.

Leseversuche in Kindergärten, Schulen und Akademien mit Teilnehmern aus allen Bevölkerungs- und Berufsgruppen belegen, dass die besondere Lebensfreude, die das vorliegende Buch vermittelt, bereits wenige Jahre nach der Geschlechtsreife einsetzt und bis zur Vergreisung anhält. Besonderen Anklang fand der Text bei allen Betroffenen und Unbeteiligten.

Das Buch eignet sich besonders für

- Anfang und Ende des Studiums, der Berufslaufbahn oder der Betriebszugehörigkeit,
- die Übernahme eines Postens, eines Unternehmens oder von sich selbst,
- die Vorbereitung auf ein Amt, ein Examen oder den Ruhestand,
- Geburtstage, Jubiläen und hohe Feste.

Einführung in das Werk

Wir leben in den lichten Tagen der New Economy, die nur dadurch getrübt werden, dass die althergebrachten ökonomischen Gesetze noch nicht ganz außer Kraft gesetzt werden konnten – sehr zum Leidwesen maßgeblicher Spitzenkräfte, die mit beeindruckendem Realitätsverlust ihrer Zeit voraus sind. In den finsternen Zeiten der Old Economy sprach man vom Wirtschaftswunder. Heute wundert man sich in der Wirtschaft über gar nichts mehr.

Trotz vieler Wendungen zum Besseren sind uns bis heute schwere Pannen der Unternehmensleitung und Unternehmensüberwachung sowie heftige Pleiten von Unternehmen nicht erspart geblieben. Natürlich ist für solche Katastrophen niemand persönlich verantwortlich. Schuld ist allein – um es in aller Undeutlichkeit zu sagen – eine ungute „Corporate Governance“.

Das klingt wenig aufregend. Dennoch ist „Corporate Governance“ ein viel diskutiertes Phänomen, das in breiten Kreisen den Wunsch geweckt hat, es erklären zu können. Diesen Wunsch versucht das vorliegende Werk zu erfüllen.

Im Teil A wird der unbescholtene Leser auf die „Corporate Governance“ und ihre besonderen Reize eingestimmt. Dem engagierten Laien, also etablierten Führungskräften in Wirtschaft und Politik, soll die spröde Ansprache der „Corporate Governance“ durch eingängige Begriffe und Interpretationen zugänglich gemacht werden. Die volksnahe Übersetzung des Fremdwortes „Corporate Governance“ mit „korpulenter Gouvernante“ war dafür grundlegende Voraussetzung.

Der Teil B ist den wissenschaftlichen Grundlagen und den Idealen der „Corporate Governance“ gewidmet. Der Leser erfährt von den vielfältigen Bemühungen, Licht in das Dunkel der „Corporate Governance“ zu bringen. Er hört vom kategorischen Imperativ¹ der „Corporate Governance“ als das oberste, a priori gültige Sittengesetz der Unternehmen.

Der Teil C wendet sich noch intensiver der Praxis zu. Hier wird anhand von Fragen und Antworten der kritische Ist-Zustand der „Corporate Governance“ beschrieben. Im Mittelpunkt steht dabei das „zentrale Organ für gute Corporate Governance“², nämlich der Aufsichtsrat. Ihn kann man mit Unfug und Recht als der korpulenten Gouvernante liebster Zögling apostrophieren. Als besonders wertvolle Handreichung für angehende oder verunsicherte Aufsichtsratsmitglieder beantwortet dieser Teil die Frage, in die der Aufsichtsrat gestellt wird.

1 In Anlehnung an *Kant*, Kritik der reinen Vernunft, 2. Auflage Königsberg 1787; vgl. *Kaulbach*, Immanuel Kants Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, München 1988.

2 *Regierungskommission* „Corporate Governance“, Bericht vom 10. Juli 2001, D 2.1, Rz. 18. *Baums* (Hrsg.), Bericht der Regierungskommission Corporate Governance, Köln 2001, S. 91 (im folgenden zitiert als „*Regierungskommission*, Bericht“).

A. Einstimmung des unbescholtenen Lesers



VORSTAND

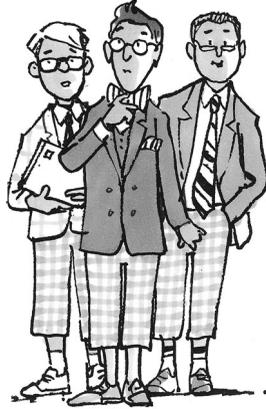
AUFSICHTSRAT

PRÜFER

I. Die Objekte der korpulenten Gouvernante

Die Objekte der korpulenten Gouvernante sind

- die schwer erziehbaren Topmanager, die nicht nur für den Erfolg des Unternehmens, sondern zu ihrem argen Missfallen auch für seinen Misserfolg und für die Organisation verantwortlich gemacht werden,
- der aristokratische und verhätschelte Aufsichtsrat und seine Mitglieder, die über die Topmanager und ihre Unarten wachen sollen, sowie
- als Prügelnabe der Abschlussprüfer, der die vom Topmanagement gemalte Lage des Unternehmens prüfen und den Aufsichtsrat beruhigen soll.



1. Der Managementbetrieb

Unabhängig von Rechtsform, Größe und Branche kommt kein Unternehmen ohne Manager aus. Daher ist jedes Unternehmen in erster Linie als *Managementbetrieb* zu begreifen³⁰. Struktur und Gesetzmäßigkeiten des Managementbetriebs bilden das natürliche Grundgerüst für das Durcheinander, an das sich die Unternehmensangehörige gewöhnt haben. Man bezeichnet es mit „Unternehmensorganisation“ oder „Führungsstruktur“.

Jeder lebhaft Disput lebt davon, dass nur wenige Teilnehmer verstehen, worum es eigentlich geht. Die Debatte über

³⁰ Hakelmacher, Das Leoparden-Paradox, S. 16.

Corporate Governance wird nicht unerheblich dadurch angeregt, dass selbst ihre Experten den in der Praxis dominierenden Managementbetrieb³¹ sträflich vernachlässigen, der das Herrschaftsgefüge und die Sitten in den Unternehmen maßgeblich bestimmt. Die selbst oder fremd berufenen Gremien grübeln also über Schlussfolgerungen nach, die aus nicht beachteten Fakten zu ziehen sind.

In der Praxis kommt die korpulente Gouvernante an dem Managementbetrieb nicht vorbei. Dessen Elemente bilden die Unternehmenshierarchie, seine eigenartigen Gesetzmäßigkeiten und der Sitzungsbetrieb.

a) Die Unternehmenshierarchie

Die unvermeidliche *Leidstruktur* jedes Unternehmens ist als Pyramide ausgebildet, bei der die fachlichen und produzierenden Leistungen zur Spitze hin abnehmen und die körperliche Anstrengung vom Arbeitseinsatz zur Nahrungsaufnahme verlagert wird. Topmanager sprechen daher anschaulich von ihrer „verzehrenden Tätigkeit“. Es bleibt nicht aus, dass die Unternehmensangehörigen ihren gestressten Topmanager als „wandelndes Magengeschwür“ empfinden³².

Die Unternehmenshierarchie wird auf den unteren Ebenen häufig verändert, um akuten Schwierigkeiten der geschäftlichen Entwicklung zu entkommen. Durch diesen Wandel gerät die korpulente Gouvernante in ständige Bewegung und bei heftigen Erschütterungen der Unternehmensorganisation außer Atem.

31 Vgl. dazu grundlegend *Hakelmacher*, Das Leoparden-Paradox, Grundlagen einer Managementbetriebslehre, Lengwil 1998.

32 *Gschafelhuber*, Topmanager – die Krone der Erschöpfung oder die Leiden der Leitenden, München 1985, S. 122.

Die latente Neigung der Spitzenkräfte, unvermeidliche Entscheidungen durch Berater zu umgehen, führt zwangsläufig dazu, dass die Organisation der Unternehmen in regelmäßigen Abständen von *Unternehmensberatern* aufgemischt wird³³. Zur anschließenden Schadensbegrenzung bieten sich Mediatoren und Experten für Changemanagement an, auf die der vereinsamte Topmanager in seiner Not zurückgreift. Sie sollen das angerichtete Chaos erträglicher machen, damit die nächste Unternehmenskrise abgewartet werden kann, die automatisch neuerliche Berateroffensiven und Organisationsänderungen auslöst.

Der konstante Erfolg der mittelständischen Unternehmen lässt sich wie folgt erklären: Unternehmer halten respektvollen Abstand zu Unternehmensberatern, weil sie instinktiv spüren, dass guter Rat teuer ist, besonders wenn man ihm folgt. Sie halten die Hierarchie in ihren Unternehmen so flach wie die Argumente der Organisationsberater. Sie verzichten daher auf umwälzende Beratung und deren unergründlichen Kosten.

Die wiederholten Veränderungen der Unternehmensorganisation variieren zwar die Rangbezeichnungen, belassen aber die übliche *Arbeitsteilung der Unternehmensangehörigen*. Danach unterscheidet man zwischen Mitarbeitern, Fachleuten und Managern. Die Manager unterteilt man „sichtweise“ in Manager, Topmanager und Konzernmanager³⁴.

Die *Mitarbeiter*, d.h. die normalen Arbeiter und Angestellte, müssen den Hafer ernten, der die Topmanager gestochen hat. Um sie vor Ausbeutung zu bewahren, dürfen sie nicht

33 Faux-Couture, *Structure follows Consultancy*, 21. Auflage, Paris/New York/München 2001, S. 2.

34 Ähnlich schon *Scheffler*, Vom Teen-Ager zum Man-Ager, FAZ vom 4. 11. 1989.

leistungsgerecht entlohnt werden. Unabhängig von Erntereife und -umfang sind Arbeitszeit und Lohn tariflich vorgegeben.

Nach mehrmaligem Ernteeinsatz kann der Mitarbeiter zum Fachmann aufsteigen. Der *Fachmann* erkennt einen Fehler sofort, wenn er ihn wiederholt. Er denkt nicht, er weiß – im Zweifel alles besser. Daraus leitet er höhere Gehaltsforderungen ab.

Im Gegensatz zum Fachmann denkt der *Manager*, weiß aber nichts. Pfiffige Management-Consultants, die längst bekannte Sachverhalte durch begriffliche Verfremdung als neueste Erkenntnisse vermarkten, verwerten diese Tatsache mit der verkaufsfördernden Feststellung, dass Herrschaftswissen der Vergangenheit angehört.

Der Manager darf nicht arbeiten, damit er die Übersicht behält, um den Mitarbeitern Arbeit zuweisen zu können. In der operativen Hektik der Zuweisungen bleibt es nicht aus, dass manchem Manager die Übersicht abhanden kommt. Er entwickelt dann unternehmerisches Gespür und strategische Ziele³⁵. Hier setzt die professionelle Managemententwicklung an: Wer die Übersicht verloren hat, soll wenigstens das Unternehmen leiten. Unübersehbar werden die Übersichtslosen zu Topmanagern promoviert.

Topmanager trösten sich über die verloren gegangene Übersicht damit hinweg, dass sie mit Weitsicht ihren eigenen Horizont überschreiten. Diese übergeordnete Position gestattet ihrem Inhaber, stets den von ihm prognostizierten Aufwärtstrend im Blick zu behalten, so dass die Talfahrt des Unternehmens unbemerkt beginnen und sich ebenso beschleunigen kann.

³⁵ Simple, leicht verständliche Anleitungen finden sich bei *Überzwerch*, Der Hobby-Strategie, Stuttgart 1998.

Um seine hohe Warte zu behaupten, muss der Topmanager so bald wie möglich alle Verantwortung an untergeordnete Manager abgeben³⁶. Diese Führungstechnik hat als „Management by Delegation“ literarischen Ruhm erlangt. Sie funktioniert deshalb, weil Verantwortung die einzige Kompetenz ist, die ein Topmanager freiwillig abgibt. Die korpulente Gouvernante rümpft hier ihre feine Nase, weil sie jedem Unternehmensangehörigen eine gewisse Verantwortung zuordnen möchte.

Als Gipfel des Topmanagements gilt die Konzernspitze, unter der die rechtlich selbständigen Tochterunternehmen einheitlich leiden. Die Besorgnis erregende Verbindung der Tochterunternehmen mit dem herrschenden Unternehmen nennt der Fachmann „Konzern“ – eine Kurzbezeichnung, die sich aus dem englischen Begriff „concern“, d.h. „Sorgen“, ableitet.

Der perfekte *Konzernmanager* fokussiert die typische Weitsicht des Topmanagers auf die Konzernsicht, d.h. er übersieht die rechtliche Selbständigkeit der Tochterunternehmen und redet permanent von dezentraler Managementstruktur³⁷. Seine Reputation steigt mit zunehmender Unübersichtlichkeit der Konzernstruktur. Daher begegnet er der korpulenten Gouvernante mit großem Misstrauen, da sie ihn zum Aufräumen anhalten will.

Top- und Konzernmanager heben rasch vom Boden ab, um an Höhe zu gewinnen, was an Tiefe verloren geht. Der

36 Wertvolle Anregungen sind dem Werk von *Rollnik* zu entnehmen: Die Abwärtsstrategie auf ungesicherten Hängen, Innsbruck 1999, insbesondere S. 144 ff.

37 Namhafte Juristen warnen vor der faktischen Abhängigkeit, in welche die Konzernmanager wegen des einheitlichen Leitungstriebes geraten. Siehe u. a. *Toppmann*, Das einheitliche Leidwesen als Wesensmerkmal des Konzerns, Hamburg 1998, S. 5.

Höhenflug soll die Spitzenbelastung der Unternehmen verringern³⁸. Er führt schnell in schwindelnde Höhen, weil Spitzenmanager glauben, dass dort der Blindflug weniger gefährlich ist.

Der *Aufsichtsrat*, den die Regierungskommission zu den „Leitungsorganen“ der Gesellschaft rechnet³⁹, nimmt eine mehr außerirdische, oft apathisch wirkende Stellung ein. Er rechnet nicht zur Unternehmenshierarchie im engeren Sinn, wird aber dennoch von der korpulenten Gouvernante heimgesucht.

Der Aufsichtsrat schwebt in gehöriger Distanz über dem Topmanagement. Er segelt „auf Sicht“ und in dem Wind, den die Spitzenmanager machen. Seine Hilflosigkeit rührt daher, dass in dem Sturmgebraus dynamischer Unternehmensleitung der klagende Ruf der korpulenten Gouvernante oft untergeht.

Analog zum Konzernmanager gilt der *Konzernaufsichtsrat*, den es rechtlich gar nicht gibt, der aber praktisch unverzichtbar ist, als das höchstwürdige Überwachungsgremium des Konzerns. Der Konzernaufsichtsrat manifestiert sich im Aufsichtsrat des herrschenden Unternehmens, dessen Geschäftsführung für die Konzernleitung verantwortlich ist. Seine Mitglieder sollen als oberste Hürdenpfleger des Konzerns permanent verhindern, dass die Konzernunternehmen mehr als tragbar leiden, wenn die Konzernmanager unsagbar leiten.

38 Daher sprechen Human-Resource-Manager bei frühreifen Topmanagern mit Begeisterung von „High-Flyern“.

39 *Regierungskommission*, Bericht, S. 63 ff.

gers überhöht und der mit Hilfe der erwähnten Assistenten in eine wissenschaftliche, d.h. sprachlich umständliche Form gebracht worden ist. Mit der Veröffentlichung eigener, von Mitarbeitern verfasster Fachbeiträge wird die Verleihung der Ehrendoktorwürde überfällig. Nach weiteren 12 Monaten sollte der Professorentitel erlangt sein. Längere Zeitabstände sollten dem Aufsichtsrat zu denken geben.

3. Die Nebenwirkungen des Aufsichtsrats

a) Die Erscheinung als solche

Der Aufsichtsrat gilt als „hoch stehendes und sensibles Organ, das vor allem bei Kapitalgesellschaften als sekundäres Gefechtsmerkmal prachtvoll entwickelt ist“⁵². Die korpulente Gouvernante muss die Aufsichtsräte so nehmen wie sie sind; sie will sie aber nicht so sein lassen.

Wenn man die grundlegende Frage, ob der Aufsichtsrat nützlich oder überflüssig ist, vorbehaltlos bejaht⁵³, lassen sich die Risiken und Nebenwirkungen des Aufsichtsrates wie folgt skizzieren:

Aufsichtsräte haben außer dem Vorstand nichts zu bestellen. Diese *beschränkte Machtbefugnis* verführt zu dem Aberglauben, dass der Aufsichtsrat auf die Wiederbestellung eines ungeeigneten Vorstandsmitglieds nur unter ganz seltenen Umständen verzichten darf. Richtig ist, dass zur vor- und rechtzeitigen Abberufung ein wichtiger Grund vorliegen muss, der sich mit gutem Willen immer finden lässt, aber lieber mit hohen Abfindungen erkaufte wird.

52 *Hakelmacher*, Der Aufsichtsrat – ein sensibles Organ, WPg 1991, S. 104.

53 So schon *Scheffler*, Der Aufsichtsrat – nützlich oder überflüssig?, ZGR 1993, S. 63 ff.

Obwohl der Aufsichtsrat die Geschäftsführung des Vorstands überwachen soll, ist er in Bezug auf die Geschäftsführung total beschränkt. Kein Aufsichtsratsmitglied darf gleichzeitig dem Vorstand des Unternehmens angehören. Der Aufsichtsrat darf dem Vorstand keine Weisungen erteilen. Das fällt insbesondere dynamischen Aufsichtsratsvorsitzenden schwer, die als (ehemalige) Vollblutmanager daran gewöhnt sind, sich über formale Vorbehalte hinwegzusetzen. Bei Widerstand entwickeln sie sublimen Formen der Willensdurchsetzung, die der Vorstand nachsichtig oder zähneknirschend hinnimmt, in der Hoffnung, dass sie der Außenwelt verborgen bleiben. Meist knüpfen sie an die Möglichkeit an, dass der Aufsichtsrat die Vornahme bestimmter Geschäfte von seiner Zustimmung abhängig machen kann.

Die Regierungskommission hat vorgeschlagen, dass die Genehmigung des Aufsichtsrates für alle Entscheidungen und Maßnahmen der Geschäftsführung zwingend vorgeschrieben werden soll, „die die Ertragsaussichten der Gesellschaft oder ihre Risikoexposition grundlegend verändern“⁵⁴.

Eine Überlastung der Aufsichtsräte ist aus der Verwirklichung des Vorschlags nicht zu befürchten, denn das Topmanagement hat sich zur Sicherung seiner Existenz daran gewöhnt, wichtige Entscheidungen an untere Managementebenen zu delegieren, so dass sie gar nicht zu Entscheidungen und Maßnahmen der Geschäftsführung gehören. Die geringe Trefferquote, mit der das Topmanagement richtige Entscheidungen trifft, spielt daher keine existenzgefährdende Rolle.

Im Übrigen überwacht der Aufsichtsrat vorwiegend und abwägend in *Sitzungen*. Pikanterweise hat allein der zu

54 *Regierungskommission*, Bericht, S. 78 f., Rz. 35.

überwachende Vorstand die zu seiner Überwachung notwendigen Informationen zu liefern. Er versucht die unmenschliche Selbstbeziehung dadurch zu verkräften, dass er die für ihn vorteilhafte Sicht der Dinge als deren Gehalt darstellt. Darüber hinaus wird er relevante Daten nur in ausgewählten Auszügen verabreichen, um kontrollbesessenen Aufsichtsratsmitgliedern eine leicht verdauliche Kost anzubieten. Mit gleicher Behutsamkeit und nur einmal im Jahr werden dem Aufsichtsrat Planzahlen zugemutet.

Die damit verbundene Verweichlichung der Aufsichtsratsmitglieder will die korpulente Gouvernante nicht dulden. Sie schreckt nicht einmal davor zurück, den Vorstand vor dem Aufsichtsrat durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche bloßzustellen⁵⁵. Unklar ist nur noch, ob der Vorstand weiterhin über nennenswerte Probleme erst berichten muss, wenn alle anderen Möglichkeiten erschöpft sind. Damit wurde bisher die harsche Bringschuld des Vorstandes gemäß § 90 AktG zur Hohlschuld gemildert.

Der deutsche Hang zur Perfektion hat auch vor der *Zusammensetzung der Aufsichtsräte* nicht Halt gemacht. Zahl und Herkunft der Aufsichtsratsmitglieder sind unnachgiebig vom Gesetzgeber vorgeschrieben. Unangenehm präzise und umständliche Vorgaben enthalten die Mitbestimmungsgesetze. Inzwischen haben sich die Betroffenen und ihre Kritiker an diese Fesseln gewöhnt und lamentieren nur in abgeschirmten Räumen über solche Unzulänglichkeiten. Das versöhnlich mit „*Mitbestimmung*“ umschriebene Entsendungsrecht der Gewerkschaften wird öffentlich nur noch im Ausland kritisiert. Trotzdem überfordert es offenbar auch die korpulente Gouvernante. Sie will damit nichts zu tun haben⁵⁶.

⁵⁵ *Regierungskommission*, Bericht, S. 68 f.

⁵⁶ Vgl. *Regierungskommission*, Bericht, S. 6 und 93.

Das kultische Ritual der aufgeklärten Mitbestimmung verlangt vor jeder offiziellen Aufsichtsratssitzung getrennte *Vorbesprechungen* der Anteilseigner- und Arbeitnehmervertreter, in denen alles mitgeteilt und ausgehandelt wird, was für die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates relevant ist. Zielgruppenorientierte Informationen, die nach dem Vertrauen in das Geheimhaltungsvermögen der Adressaten abgestuft sind, sollen die gewünschten (Vor-)Entscheidungen herbeiführen.

Wegen dieses allgemein üblichen, separierten Vorgehens kann man die deutsche Form der Unternehmensverwaltung durchaus zutreffend als „*dualistisches System*“ bezeichnen⁵⁷. Die eigentliche Aufsichtsratssitzung kondensiert sich auf eine Zusammenkunft, bei der die ausgehandelten Ergebnisse zu unvermeidbaren Beschlüssen zusammengedampft werden.

b) Zur Überwachungslücke

Für die beim Aufsichtsrat diagnostizierte „Überwachungslücke“⁵⁸ werden mehrere Gründe angeführt. So wird zunächst voreilig vermutet, dass der Aufsichtsrat seiner Überwachungsaufgabe zu wenig Zeit widmet. Dieser Vorwurf ignoriert nicht nur den enormen *Zeitaufwand* für An- und

57 Der Begriff „dualistisches System“ wird meist recht oberflächlich zur Kennzeichnung der zweigliedrigen deutschen Verwaltungsstruktur (Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Überwachung der Geschäftsführung) im Gegensatz zu dem verkärten One-Board-System (Board, Verwaltungsrat) verwendet. Vgl. dazu *Spartenwetzler*, Die Doppelgesichtigkeit des dualistischen Systems, Bonn 1994. Interessant in diesem Zusammenhang auch *Brauseknopf*, Das duale Gesicht der Bilanz als untauglicher Ausgleich für einseitige Bilanzpolitik, München 1991.

58 *Bleicher*, Vergleichende Überlegungen zur Aktivierung des Verwaltungsrates, Festschrift Siegart, Bern 1990, S. 51.

3. *Wie kann man nur Aufsichtsrat werden?*

Aufsichtsrat kann man nicht einfach werden; man kann sich allenfalls ins Gespräch bringen. Zum Aufsichtsratsmitglied wird man auserwählt und berufen, und zwar nicht als Person, sondern wegen seiner Spitzenposition in anderen Unternehmen oder Organisationen. Daraus ist der Volksglaube entstanden, dass Aufsichtsratsmitglieder Spitze sind.

Gewählt werden die Aufsichtsratsmitglieder von den Aktionären oder Gesellschaftern bzw. von der Belegschaft; in der Regel auf Vorschlag derjenigen, die vom Wahlergebnis am härtesten betroffen sind, nämlich des amtierenden Vorstands- oder Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. der allgegenwärtigen Gewerkschaften. Die *Wahlberechtigten* sind – soweit das Korsett der Mitbestimmung Luft lässt – an die Wahlvorschläge nicht gebunden, sie halten sich aber zur Vermeidung internen Ärgernisses in aller Regel daran.

Das maßgebliche *Auswahlkriterium* „*Spitzenkraft*“ bedarf nicht guter Worte und Taten, sondern wird allein durch den Glauben an die Überlegenheit der höchstbesoldeten Einsicht gerechtfertigt. Getragen wird diese Frömmigkeit durch die in Zwerg- und Gesamtschulen anerzogene Überzeugung, dass sich die Einsicht höher gestellter Personen mit zunehmender Größe und Unübersichtlichkeit der von ihnen beherrschten Organisationen der Unfehlbarkeit nähert.

Dementsprechend werden den Spitzenkräften monumentaler Institutionen eher und mehr Aufsichtsratswürden angetragen als den Vorständen bescheidener Vereine. Je umfangreicher die berufliche Haupttätigkeit der Spitzenkraft ist, umso größer ist das Unternehmen, dessen Aufsichtsrat sie bereichern soll. Große Größen ziehen sich an. Im Übrigen geht die Wirtschaft davon aus, dass der Topmanager

eines internationalen Konzerns mehr Zeit für Nebentätigkeiten hat als beispielsweise der Chef einer kleinen nationalen Vertriebsgesellschaft.

4. Warum will jede Spitzenkraft gern Aufsichtsrat werden?

Aufsichtsrat wird man aus Ehrgeiz, aus Gewohnheit, aus Zwang oder aus Versehen.

Das *Versehen* lässt sich auch von einer Spitzenkraft nicht planen. Es passiert glücklicherweise selten, denn die Zufallsauswahl kann sogar kompetente Überwacher treffen.

Dem *Zwang*, Mitglied eines Aufsichtsrats werden zu müssen, unterliegen Konzernmanager, Bankenvertreter und Arbeitnehmer. Konzernmanager werden in den Aufsichtsrat von Tochterunternehmen entsandt, um die einheitliche Leitung durch das Mutterunternehmen zu demonstrieren. Bankenvertreter müssen sich zur Kreditsicherung als Aufsichtsrat von Kreditnehmern zur Verfügung stellen. Arbeitnehmer und Vertreter von Gewerkschaften werden durch die Mitbestimmungsgesetze in die Aufsichtsräte der mitbestimmten Unternehmen gezwungen.

Im Normalfall verleitet der *Ehrgeiz* die Spitzenkräfte dazu, sich für ein Aufsichtsratsmandat ernsthaft zu interessieren. Angestachelt wird der Ehrgeiz durch den permanenten Wunsch, die eigene Unentbehrlichkeit durch den Beifall Dritter bestätigt zu sehen. Das verschafft Ansehen bei Fremden und Genugtuung für den Betroffenen selbst.

Die Unentbehrlichkeit wird für Außenstehende am deutlichsten durch dauernde Terminnot und Zeitmangel sichtbar. Insofern spielt eine ausschlaggebende Rolle, dass die Tätigkeit der Aufsichtsräte ohne ein minimales zeitliches En-

V. Der Jahresabschluss

1. Muss ich mich mit dem Jahresabschluss befassen?

Die schlechte Nachricht lautet: ja. Der Aufsichtsrat muss den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sogar prüfen. Die gute Nachricht heißt: Prüfung bedeutet nicht, dass der Aufsichtsrat den Jahresabschluss verstehen muss.

Die Abschlussprüfung durch den Aufsichtsrat wird durch die Entgegennahme des Prüfungsberichtes des Abschlussprüfers und die in der Bilanzsitzung kollektiv getroffene Feststellung vollzogen, dass gegen die Feststellungen des Abschlussprüfers nichts einzuwenden ist.

Zu dieser üblichen Vorgehensweise ein heißer Tipp: Überzeugen Sie sich davon, dass der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers (er findet sich regelmäßig am Ende des Prüfungsberichtes) keine Vorbehalte und Einschränkungen enthält. Wenn Sie unsicher sind, fragen Sie den Abschlussprüfer, der zwangsweise an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrates teilnimmt.

Gibt der Abschlussprüfer wesentliche Vorbehalte oder Einschränkungen zu, so sollten Sie gleiche Vorbehalte zu Protokoll geben und Ihre Haftpflichtversicherung überprüfen. Zögern Sie dann nicht, den Abschlussprüfer intensiv zu befragen und die angeblichen Experten unter Ihren Kollegen zu möglichst eindeutigen Stellungnahmen zu bewegen. Auf jeden Fall sollten Sie Ihr Bemühen um entlastende Antworten protokollieren lassen. Lassen Sie sich in solch kritischen Situationen die Begriffe „Cashflow“, „Going Concern“ und „Risiken“ erklären.