Dietmar Hexel, Mitglied des Nominierungsausschusses der DPR e. V., Mitglied des Geschäftsführenden DGB Bundesvorstandes

Der Aufsichtsrat als Element guter Corporate Governance

Rede auf dem Gustav-Radbruch-Forum der ASJ am 30. April 2005 in Düsseldorf

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

zu viele Mandate, zu wenig Zeit, zu wenig Streitkultur, zu wenig Distanz – sind die deutschen Aufsichtsräte in der Krise? Hatte Hermann Josef Abs recht mit seinem Bonmot zum Zusammenhang zwischen Aufsichtsrat und Hundehütte?

„Die Hundehütte ist für den Hund, der Aufsichtsrat für die Katz".

Oder um mit dem Ihnen sicher geläufigen, kenntnisreichen Herrn Hakelmacher zu sprechen: *„Abgebrühte Aufsichtsräte wissen, dass sie bis auf den Vorstand nichts zu bestellen haben."*[1]

Nun, die Geringschätzung, die aus diesen Zitaten spricht, wird der wirklichen Aufgabe von Aufsichtsräten, nämlich der Aufsicht und Steuerung von Unternehmen in keiner Weise gerecht.

Können Regeln über gute Corporate Governance hier weiterhelfen?

Der aus dem angloamerikanisch kommende Begriff „Corporate Governance" ist seit geraumer Zeit in aller Munde.

„Corporate" bezeichnet Unternehmen, die überwiegend anonyme Eigentümer haben – also Aktiengesellschaften, in Frankreich SA, Society Anonym. „Governance" bedeutet Herrschafts- oder Verwaltungsstruktur – mit positiver Konnotation, sozusagen wohlwollend.

Juristisch gesprochen können wir unter „Corporate Governance“ den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstehen.

Aus funktionaler Sicht ist Corporate Governance eine Festlegung nach welchen Maßstäben und in welchem Interesse ein Unternehmen zu führen ist. Stichwort: „Heuschrecken“ oder fleißige Bienen.

Aus institutioneller Sicht ist Corporate Governance die Organisation der Topmanagementorgane Aufsichtsrat und Vorstand. Die OECD-Definition haben Sie bei Ihren Unterlagen.

Es gibt vier theoretische Modelle: Eigentümer-, Stakeholder-, Shareholder- und Unternehmensmodell. Ich kann darauf hier nicht näher eingehen. Dass die Gewerkschaften nicht zum Shareholder-Modell neigen, wird Sie nicht überraschen. Um dem Dilemma zwischen Share- und Stakeholder zu entgehen, gelangt man zu einer Sicht, die ich bevorzuge: das Modell, das in Unternehmen Organisationen sieht, die lebensfähigen, lebendigen Organisationen gleichen – und auch so behandelt werden müssen.

Einfach gesagt, bedeutet „Corporate Governance“: Unternehmen gut und verantwortungsvoll zu führen.

Eigentlich nichts aufregendes und in den meisten Fällen die Regel. Trotzdem scheinen Debatte und Regeln offenbar nötig, um schlimmeres zu verhindern. Dies ist die Folge einer Umdeutung des Zwecks von Unternehmen durch Finanzjongleure und solche Manager, die Unternehmen so ausplündern, dass die amerikanische Zeitschrift *Fortune* es „Raub“ nannte.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist ein Kind des Neoliberalismus und der Shareholder-Value-Doktrin. Vorher war er nicht nötig.

„Die soziale Verantwortung eines Unternehmens besteht darin, Gewinne zu machen.“, meint Milton Friedman, einer der Begründer der neoliberalen Wirtschaftslehre. So mancher - auch hier - nickt innerlich, wenn er hört: Unternehmen gibt es, um Gewinn zu machen. Soweit sind wir mit der Bewusstseinsindustrie schon gekommen.

---

[1] Quelle: Sebastian Hakelmacher: Corporate Governance oder die korpulente Gouvernante, Schmidt

Dr. Fredmund Malik der bekannte konservative Schweizer Managementexperte – weder bekannt als Marktkritiker, Linker oder Gewerkschafter – nennt Shareholder-Value und Neoliberalismus beides „einen Irrweg“. Er schreibt:

„Sie - gemeint sind die Neoliberalen - *haben des Gegenteil von dem bewirkt, was ihre Befürworter vollmundig versprochen haben: Nach diesen Gesichtspunkten geführte Unternehmen wurden nicht stark, sondern schwach, und nicht wenige sind verkommen; die Aktionäre wurden nicht reich, sondern arm und haben über ihre Kursverluste hinaus noch jene Schulden, die ihnen geschichtsignorante Bankberater und Vermögensmanager nachgerade aufdrängten; Topmanager, zwar eine Minderheit, aber doch in maßgeblicher Zahl, haben durch ihr sichtbares Versagen als Unternehmensführer und durch die Bereicherungsexzesse bei Mitarbeitern und Bevölkerung die Glaubwürdigkeit der ganzen Wirtschaft verspielt. An die Stelle von Motivation sind Bitterkeit und Zynismus getreten. Statt des versprochenen Reichtums für alle haben wir eine neue soziale Frage.“*[2]

In all diesen Unternehmen hat die Aufsicht durch Aufsichtsräte oder Boards versagt.

Die Vorkommnisse bei Enron, Worldcom, EM.TV, ABB, Dresdner Bank, Mobilcom und andere Unternehmensskandale erschütterten weltweit das Vertrauen der Anleger, der Arbeitnehmer und der ganzen Gesellschaft in die Kapitalmärkte und lösten eine einmalige Debatte über Corporate Governance aus – und jetzt über angebliche „Heuschrecken“. In Amerika entstand u.a. in der Folge der Sarbanes-Oxley-Act, in Deutschland und Europa u.a. der sogenannte CG-Kodex und andere Gesetze, die von Frau Ministerin Zypris hier bereits genannt wurden.

In Aufsichtsräten, in denen auf der Kapitalseite Banker, Finanzfachleute, Controller und andere sitzen, die - im Gegensatz zu den Arbeitnehmervertretern - nichts vom eigentlichen Geschäft verstehen - denken sie mal an Herrn Middelhoff bei Karstadt -, scheint gute Unternehmensführung verloren gegangen zu sein. Durchaus kritisch möchte ich anmerken, dass sich in einigen Fällen Vorstand und Aufsichtsrat manchmal zu sehr und ohne Debatte arrangiert haben.

Laut diskutiert haben hier meist nur Arbeitnehmer. Doch die sind in den Aufsichtsräten regelmäßig in der Minderheit. In Gesellschaften zwischen 500 und 2.000 haben sie ein Drittel

---

Verlag Köln, 2002

[2] Quelle: Fredmund Malik: Konservatismus und effektives Management: Wege aus der Orientierungskrise, S. 26. In: P.F. Drucker/P. Paschek (Hrsg.): Kardinaltugenden effektiver Führung, Frankfurt am Main, (2004) S. 25-41

der Stimmen, in Unternehmen über 2.000 eine weniger als die Hälfte. Trotzdem werden diese Aufsichtsräte paritätisch genannt, nur korrekt, wenn die Köpfe, nicht wenn die Stimmen gezählt werden.

Was sind also Aufsichtsräte und welche Rolle spielen sie bei der Corporate Governance, der guten Unternehmensführung?

Hat es vielleicht einen wahren Kern, wenn Jürgen Gaulke in seinem Buch „Der Club der Kontrolleure“ schreibt:[3]

> *„Aufsichtsrat ist ein wunderbarer Beruf. Die Zahl der Sitzungen hält sich im Rahmen, das gereichte Essen ist stets erstklassig, das bei Übernachtung bezahlte Hotel meist das erste Haus am Platze und obendrein sitzt der Aufsichtsrat direkt neben furchtbar interessanten und wichtigen Leuten, die er vielleicht noch einmal brauchen kann.“*

In einer beachtenswerten Studie über Aufsichtsräte schreibt Roswitha Königswieser[4]:

„Wir haben unsere Studie „Blick in den erlauchten Kreis“ genannt, weil in der Analyse der latenten Systemdynamiken zum Vorschein kam, dass die Strukturen und Verhaltensweisen innerhalb von Aufsichtsräten Parallelen zur Adelsgesellschaft aufweisen.“

Ich will das hier nicht näher ausführen, doch der demokratische Anspruch unserer Gesellschaft scheint noch nicht die Regel zu sein. Vielleicht erklärt der Geschmack von Adel die Versuche einiger Berliner Professoren und des BDA/BDI, die Arbeitnehmer wieder ganz aus den Aufsichtsräten zu vertreiben. Wenn es nach ihnen geht, soll es in Zukunft nur noch Konsultationsräte geben. Man wäre im Unternehmen und ihrer Führung wieder unter sich. Herren und Knechte - das hatte doch mal einen Wert.....vor der demokratischen Republik 1918.
Zwischen Vorständen und Aufsichtsräten besteht zweifellos eine wechselseitige Abhängigkeit. Aufsichtsräte haben dabei ein Dilemma: übernehmen sie zuviel Verantwortung, wird ihnen vorgeworfen, sich operativ einzumischen. Mischen sie sich zu wenig ein, gelten sie als unnütz.

---

[3] Quelle: Jürgen Gaulke: Der Club der Kontrolleure Das Versagen der deutschen Aufsichtsräte, Hoffmann und Campe Verlag, 1996

Die Bundesregierung jedenfalls fühlte sich im Mai 2000 veranlasst, eine Kommission ins Leben zu rufen- die sogenannte Baums-Kommission. Diese Kommission erhielt den Auftrag, sich mit möglichen Defiziten des deutschen Systems der Unternehmensführung und –kontrolle auseinanderzusetzen.

Die Kommission erarbeitete schließlich 150 Empfehlungen, die sich zum Teil an den Gesetzgeber mit Vorschlägen zur Änderung des Aktienrechts und zum Teil an die nach der Baums-Kommission einberufene Regierungskommission "Deutsche Corporate Governance" wandte.

Der inzwischen vorliegende Deutsche Corporate Governance-Kodex enthält in seiner heutigen Fassung insgesamt 72 Empfehlungen sowie 19 Anregungen für Leitung und Überwachung börsennotierter Gesellschaften. Darüber hinaus werden die gesetzlichen Vorschriften zur Unternehmensführung und –kontrolle dargestellt. Die Befolgung der Empfehlungen und Anregungen ist den Unternehmen freigestellt. Die Gesellschaft hat keine Handhabe bei einem Verstoß Sanktionen zu verhängen. Allerdings: im Kodex steht ohnehin fast nichts, was nicht ohnehin durch Gesetz und Rechtsprechung geregelt ist. Börsennotierte deutsche Gesellschaften sind allerdings gesetzlich verpflichtet, in einer jährlichen Entsprechenserklärung mitzuteilen, welche Empfehlungen sie anwenden.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist im Wortlaut auf der Homepage des Bundesministeriums der Justiz abrufbar. Ich brauche ihn hier nicht im Einzelnen vorzustellen.

Der Kodex ist in sieben Abschnitte unterteilt. Für uns heute interessant sind zwei Abschnitte, nämlich: Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat (Abschnitt 3) und die Kodex-Empfehlungen an den Aufsichtsrat (Abschnitt 5).

Auf einige, aus Sicht der Gewerkschaften sehr wesentliche Vorschriften des Kodex will ich eingehen.

Die zentrale Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand zu bestellen - oder ihn zu entlassen. Der Aufsichtsrat kann den Vorstand für maximal fünf Jahre bestellen. Der Kodex legt fest, dass bei der erstmaligen Bestellung eines Vorstandsmitgliedes diese fünf Jahre nicht ausgeschöpft werden sollen. Ferner soll eine Wiederbestellung vor Ablauf eines Jahres vor dem Ende der Bestelldauer der laufenden Bestellung nur bei Vorliegen besonderer

---

[4] Quelle: Roswitha Königswieser (2004): Blick in den erlauchten Kreis, in: OrganisationsEntwicklung,

Umstände erfolgen. Ebenso soll eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder festgesetzt werden.

Die Bestellung des Vorstands liegt in der Alleinkompetenz des Aufsichtsrats. Er muss deshalb der Auswahl der Vorstandsmitglieder größtmöglichste Aufmerksamkeit schenken, um eine für das Unternehmen bestmögliche Wahl zu treffen. Deshalb sollte bei der Erstbestellung nicht gleich für fünf Jahre, sondern eher zunächst für drei Jahre bestellt werden, um die Qualifikation zu prüfen.

Eine weitere sehr wichtige Kodexempfehlung betrifft die Zusammensetzung des Aufsichtsrats:

Dem Aufsichtsrat sollen nur Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Darüber hinaus sollten sie hinreichend unabhängig sein.

Aus meiner Sicht ist das zu unscharf. Ideal wäre eine Person

- mit Erfahrung als Unternehmer - oder die wirklich etwas vom Geschäft versteht,
- die Fachkompetenz hat und gleichzeitig Generalist ist,
- die vor allem genügend Zeit hat,
- eine Person mit Glaubwürdigkeit und Integrationsfähigkeit,
- ein guter Kommunikator, der soziale Kompetenz besitzt, d.h. Konflikte austragen, Teams moderieren, mit Widersprüchen umgehen kann,
- kurzum: eine kompetente und reife Persönlichkeit, die nicht den besseren Vorstand spielen will.

Soweit zum Ideal, in der Praxis macht es die Mischung.

Eine weitere Kodex-Empfehlung, auf die ich hier eingehen möchte, ist die zur Transparenz der Vorstandsvergütungen. Die Veröffentlichung der Vorstandsvergütungen erhitzt derzeit die Gemüter erheblich.

Dafür gibt es auch gute Gründe. Das aktuelle Beispiel Deutsche Bank kennen Sie. Schon vor dem Victory-Zeichen und der Wertsteigerung der Bank durch Entlassungen hat die Deutsche Bank 14.000 Stellen abgebaut, die Aktionäre verloren in fünf Jahren ein Drittel ihres

Vermögens. Die Vorstandsgehälter stiegen zwischen 1997 und 2001 dennoch um satte 474 Prozent. Und sie stiegen 2004 weiter. Das von Ackermann angepeilte Renditeziel von 25 % wurde im ersten Quartal mit 33 % übertroffen. Allerdings ist es nicht Ergebnis von Wertschöpfung, sondern von Vernichtung.

In der Öffentlichkeit sind Vorstandsgehälter in Verruf geraten, weil sie in Zeiten von Unternehmenskrisen und fallenden Aktienkursen weiterhin steigen. 2004 verdienen DAX-Manager durchschnittlich 1.9 Millionen Euro. Die meisten Manager außerhalb des DAX bekommen allerdings „nur“ 400.000 Euro.

Auch 2004 wieder: Während das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibung (Ebitda) im Schnitt der 24 DAX-Industrieunternehmen um knapp 16% stieg, wuchsen die Gehälter der Vorstände um durchschnittlich 25%. Das ergaben Berechnungen des Handelblatts.

Die realen Einkommen der Arbeitnehmer stagnieren übrigens seit 1991.

Übrigens: nur der Aufsichtsrat legt eine „angemessene“ Vergütung fest. Der Begriff „angemessen“ kam 1938 ins Aktiengesetz, nachdem sich 1931 der damalige Reichspräsident gezwungen sah, sich mit einer Notverordnung gegen die Ausplünderung der Unternehmen durch Managervergütungen zur Wehr zu setzen. In der Folge der damaligen Wirtschaftskrise sanken die Unternehmenswerte, die Arbeitslosigkeit stieg auf beängstigende Höhen – und die Manager erhöhten sich ihre Gehälter. Die damalige Notverordnung fand parteiübergreifende Zustimmung – und natürlich auch in der Bevölkerung. Das sollte – Frau Justizministerin Zypries – Ihnen auch für schärfere Dinge – Mut machen!

Nun, gesetzliche Begrenzungen soll es auch in Zukunft nicht geben. Die Deutsche Corporate Governance-Kommission empfiehlt den Unternehmen, die Vorstandsvergütung allerdings individuell zu publizieren, damit wenigstens Klarheit herrscht.

Keiner der Kodex-Empfehlungen stieß auf so erheblichen Widerstand in der Wirtschaft und ist so wenig befolgt worden, wie die Empfehlung zur Offenlegung der Vorstandsvergütung. Zwei Drittel der DAX-notierten Gesellschaften verweigern die Auskünfte. Noch größer ist die Zahl in den anderen Börsensegmenten.

All diese Kodex-Empfehlungen und auch die von Bundesjustizministerin Zypries vorgestellten Gesetzesänderungen für eine verbesserte Unternehmensführung und für eine gute Unternehmenskontrolle sind sicherlich wichtig und notwendig – ohne Frage. Muss sich aber nicht in erster Linie etwas in den Köpfen und Kompetenzen der beteiligten Manager und vor allem Aufsichtsräten ändern?

Damit sind wir bei den Hauptfragen von Corporate Governance:

- Was ist der Zweck eines Unternehmens?
- Wie werden gute und nützliche Produkte und Dienstleistungen für die Kunden und die Allgemeinheit geschaffen?
- Was macht ein Unternehmen auf Dauer überlebensfähig und attraktiv?
- Was muss ein Aufsichtsrat genau dafür tun – und wie soll ein Vorstand handeln?

Ich kann darauf heute nicht näher eingehen. Nur soviel:

Der Aufsichtsrat muss die „Leitplanken“ für die Unternehmenspolitik legen und auch für eine „Business Mission“ sorgen.

Dabei ist klarzustellen:
Ein Unternehmen ist nicht dazu da, Aktionäre reich und glücklich zu machen. Aufgabe des Vorstands ist es auch nicht, die Rendite zu Gunsten der Aktionäre zu maximieren. Da ist das deutsche Aktienrecht ganz eindeutig. Unternehmen die nach solchen Regeln geführt werden, gehen unter. Der Gewinn ist nicht Ziel des Wirtschaftens.

Wirtschaft muss den Menschen dienen, Dienstleistungen und Produkte müssen das Leben aller erleichtern. Das Ergebnis davon soll Gewinn und echte Wertschöpfung sein - nämlich für den Kunden und das Unternehmen, Arbeitnehmer eingebunden.

Sowohl bei den Produzenten als bei den Konsumenten geht es beim Wirtschaften um menschliche Bedürfnisse und um das Wohl und Wehe des Gemeinwesens. Das ist freilich das Gegenteil der Shareholder-Value-Doktrin.

Oder wie es der Bertelsmann-Patriarch Reinhard Mohn einmal postulierte:

„Die Industrie müsse das Ziel der Gewinnmaximierung ersetzen durch ein Verlangen nach dem bestmöglichen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft“.

Wir sehen, er teilte schon früher die Kritik von Franz Müntefering. Ich schließe mich an. Die Aufsichtsräte und Vorstände sind verpflichtet, Unternehmen so zu führen, dass sie lebensfähig sind - und nicht kurzfristig einen für Finanzspekulation lohnenden Börsengewinn generieren.

Wenn wir über Aufsichtsräte und Vorstände sprechen, dann ist auch über Macht, Demokratie und Mitbestimmung nachzudenken. Die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist ein wesentliches Element guter Corporate Governance. In Zukunft können sie Unternehmen und Betrieben nicht mehr ohne die Arbeitnehmer - oder gar gegen sie führen. Teilhabe durch Mitbestimmung ist ein Zukunftsmodell für Europa.

Auch die bisherige Bilanz der Mitbestimmung kann sich sehen lassen:

1. Das hohe Maß an Arbeitsfrieden stellt einen ganz entscheidenden wirtschaftlichen Vorteil der Mitbestimmung für deutsche Unternehmen dar. Entsprechend sind auch die empirischen Ergebnisse. Alle neuen ökonometrischen Studien sind sich einig, dass die Mitbestimmung, und zwar sowohl die betriebliche, als auch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat, einen positiven Einfluss auf die Produktivität von Unternehmen hat.

2. Weiterhin zu nennen ist die sozial-friedliche Unterstützung des Strukturwandels. Denken wir an die Stahl- und Kohleindustrie - aber auch an die Autoindustrie der letzten 10 Jahre. Nach dem Ergebnis der gemeinsamen Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann- und Hans-Böckler-Stiftung erleichtert und unterstützt Mitbestimmung gute Unternehmensführung durch eine höhere Akzeptanz der Entscheidungen des Managements in der Belegschaft. Damit begünstigt Mitbestimmung insgesamt einen kooperativen Modernisierungspfad und unterstützt aktiv den Strukturwandel.

3. Mitbestimmung sichert die Personalinvestitionen. In mitbestimmten Unternehmen gibt es (beiderseitig) weniger Kündigungen und damit einen stabileren Stamm an Beschäftigten. Dies stärkt die Identifizierung mit dem Unternehmensziel und es fördert die Bereitschaft der Beschäftigten wie auch des Unternehmens, in Fort- und Weiterbildung zu investieren. Gerade Innovation kann nicht gegen den Willen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erzwungen werden.

Talente lassen sich nicht kommandieren.

4. Schließlich senkt Mitbestimmung auch die Transaktionskosten: Kostspielige individuelle Verhandlungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten werden durch Betriebsrat und Arbeitnehmervertreterinnen und –vertreter im Aufsichtsrat gebündelt und ermöglichen eine sehr schnelle Umsetzung nötiger Produktionsveränderungen.

5. Und letztlich mit Blick auf Europa: Mitbestimmung hat etwas mit Freiheit und gleicher Augenhöhe zu tun.

   Wenn es in Europa die Mitbestimmung nicht gäbe, müsste sie aus mindestens zwei Gründen erfunden werden:

- Erstens: Eine wissensbasierte Industriegesellschaft der Zukunft braucht mündige Bürger und Arbeitnehmer. Ohne Partizipation und Entscheidungsmacht geht es nicht.

- Zweitens: Das europäische Motto lautet immer noch Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit. Mitbestimmung steht für Freiheit und Umgang auf gleicher Augenhöhe. Mitbestimmung beugt wirtschaftlicher Macht und Willkür vor. Mitbestimmung verkleinert Herrschaft.

  Denn unter Herrschaft ist niemand frei.

  Oder anders gefragt: Wie legitimiert sich Herrschaft im Gewand anonymer Kapitalgesellschaften globalisierter Konzerne eigentlich- wenn Arbeitnehmer und Bürger ausgeschlossen wären?

Sehr geehrte Damen und Herren, soviel zur ökonomischen und emanzipatorischen Wirkung der Mitbestimmung, nicht nur im Aufsichtsrat. Zurück zu den Aufsichtsräten. Sie sollen in erster Linie „Rat“ geben. Doch: Vorstände besitzen notwendigerweise Macht. Und Macht korrumpiert bekanntlich. Daher muss Macht kontrolliert werden.

Dies ist die zweite wesentliche Aufgabe der Aufsichtsräte im Spektrum von Corporate Governance.

Der Aufsichtsrat ist das Gegenmachtzentrum zum Vorstand. Und in ihm sind die Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften ein wirksamer Teil.

Zur Praxis der Aufsichtsratspraxis hat das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung im Auftrag des Deutschen Führungskräfteverbandes (ULA) eine vielbeachtete Studie herausgegeben. Befragt wurden die Vertreterinnen und Vertreter der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, eine sicherlich gerade für gewerkschaftliche Positionen unverdächtige Quelle.

Wie die Autoren ausdrücklich ausführen, konnten bei der Befragung keine Hinweise darauf gefunden werden, dass die bestehenden Aufsichtratsgrößen als uneffizient bewertet werden müssten und mit den Anforderungen einer guten Unternehmensführung nicht vereinbar seien. Im Gegenteil. Es wurden die bestehenden Aufsichtsratsgrößen von der Mehrheit der Befragten in ihrer Wirkung als neutral oder sogar als eher förderliche Rahmenbedingung für ihre Aufsichtsratsarbeit gesehen.

Es gibt 763 mitbestimmte Unternehmen.
Der Kampfruf „Die Aufsichtsräte sind zu groß“ übersieht, dass zwei Drittel aller Aufsichtsräte nur 12er oder 16er Aufsichtsräte haben. Von den 20 % Aufsichtsräten, die 20 Mitglieder haben, basieren 27% auf freiwilligen Regeln.

Im Übrigen gilt: Nicht die Größe ist für die Qualität von Gremien entscheidend, sondern die Vertrauensbasis, die Kompetenz der Mitglieder und die Arbeitsweise.

Weiterhin hat die Befragung ergeben, dass jede im Aufsichtsrat vertretene Gruppe ein ganz spezifisches Wissensprofil in die Beratung des Gremiums einbringt und dass keine der Gruppen das gesamte Spektrum des im Aufsichtsrat benötigten Wissensportfolios alleine abdecken kann. Dieser Befund spricht im hohen Maße dafür, die bisherige Zusammensetzung im Aufsichtsrat beizubehalten. Die betrieblichen Arbeitnehmervertreterinnen und –vertreter punkten den Ergebnissen der Studie nach im Wesentlichen durch ihr internes Organisationswissen und mit ihrem Wissen über sogenannte Humanressourcen im Unternehmen.

Die bereits zitierte andere Studie von Roswitha Königswieser[5] stellt fest: *„Es gibt große Unterschiede im Selbstverständnis zwischen den Vertretern der Eigentümer und der Arbeitnehmer. Letztere haben eine tiefere Kenntnis des Unternehmens und erkennen bei einer Entscheidung die Vor- und Nachteile für das Unternehmen besser.“*

[5] Königswieser 2004, a.a.O.

Die Gewerkschaftsvertreterinnen und Gewerkschaftsvertreter verbessern die Qualität der Arbeit im Aufsichtsrat insbesondere durch ihr Wissen über politische und rechtliche Zusammenhänge und beugen gleichzeitig einem Betriebssyndikalismus vor.

Insgesamt sprechen die Befunde nicht für die Notwendigkeit eines grundlegenden Systemswechsels im deutschen Mitbestimmungssystem. Ein tiefer Eingriff in die paritätische Mitbestimmung wie z. B. in der Vergangenheit von BDA und BDI vorgeschlagen, könnte sich sogar schädlich auswirken. Und zwar deshalb, weil gute Unternehmenskultur als Basis der erfolgreichen Weiterentwicklung vieler Unternehmen mit der Folge erheblicher Produktivitätsverluste und Kosten zerstört wird.

Aber auch das Gute kann immer noch verbessert werden. Der DGB hat hierzu folgende Vorschläge:

1. Die Europäisierung der Arbeitnehmerbank

Der Globalisierung und der Europäisierung zum Trotz spiegelt die Besetzung in den Aufsichtsräten mitbestimmter Unternehmen nach wie vor die Strukturen der Siebzigerjahre wider. Das gilt für Kapital- wie Arbeitnehmervertreter. So beträgt der Ausländeranteil unter den Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern lediglich knapp ein Prozent. Hintergrund für diese, auch von den Gewerkschaften beklagten Situation ist die Tatsache, dass lediglich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben in Deutschland über das passive wie auch das aktive Wahlrecht im Aufsichtsrat verfügen.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Mitgliedsgewerkschaften treten mit Nachdruck dafür ein, dass auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus ausländischen Niederlassungen das passive Wahlrecht nach deutschem Recht zugebilligt wird.

Wie Sie vielleicht wissen, konnte in einigen Unternehmen durch die separate Wahl von internationalen Gewerkschaftsvertreterinnen und Gewerkschaftsvertretern ein gewisser Ausgleich herbeigeführt werden. So wurde der Vizepräsident der amerikanischen Automobilgewerkschaft von deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in den Aufsichtsrat der DaimlerChrysler AG gewählt. So sinnvoll diese Möglichkeiten auch ist, so ersetzt sie doch keine gesetzliche Regelungen.

2. Begrenzung von Mandaten

Gerade zur Professionalität einer Aufsichtsratstätigkeit gehört es, über genügend Zeit zu verfügen. Zeit um der großen Verantwortung einer Aufsichtsratstätigkeit nachzukommen und qualitativ hochwertige Arbeit leisten zu können. Vor diesem Hintergrund vertritt der Deutsche Gewerkschaftsbund die Position, dass die Anzahl der von einer Person wahrgenommenen Aufsichtsratsmandate auf maximal fünf begrenzt werden sollte. Wer mehr als fünf Aufsichtsratsmandate in unterschiedlichen Unternehmen wahrnimmt, kann keine gute Arbeit leisten. Es ist ein Geheimnis von Herrn Cromme, wie er - einschließlich ausländischer Gremien - fast auf ein Dutzend Mandate kommt und gleichzeitig doch den Kodex hochhalten kann.

3. Qualifikation

Die Wahrnehmung einer verantwortungsvollen Aufsichtsratstätigkeit setzt zu aller erst eine notwendige Qualifikation auch der Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter voraus, aber nicht nur diese. Nicht oder nur unzureichend qualifizierte Aufsichtsratsmitglieder gefährden den Erfolg einer Aufsichtsratsarbeit.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Mitgliedsgewerkschaften erkennen die Notwendigkeit einer verstärkten Qualifizierung der Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat an, gerade auch vor dem Hintergrund der zunehmenden internationalen Verflechtung von Unternehmen.

Die DGB-eigene Hans-Böckler-Stiftung übernimmt eine wichtige Rolle bei der Beratung und Qualifizierung der Aufsichtsräte.

Die Hans-Böckler-Stiftung wird finanziert über die Aufsichtsratstantiemen, die die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat erhalten. Dafür gewährt die Hans-Böckler-Stiftung den Aufsichtsräten Unterstützung in Weiterqualifizierung, rechtlicher Beratung und Bilanzanalysen. Die Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften im Aufsichtsrat leisten sich also mit ihren Vergütungen eine Beratungs- und Qualifizierungsstiftung.

4. Die Unabhängigkeit von Aufsichtsräten

In jüngster Zeit beobachten wir eine verstärkte Erbfolgeregelung bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten. Nach Daten der Hans-Böckler-Stiftung wurden im vergangenen Jahr 35,

9 Prozent der Aufsichtsratsmandate von 142 untersuchten mitbestimmten börsennotierten Aktiengesellschaften von ehemaligen Vorstandsmitgliedern des selben Unternehmens besetzt. Diese Zahlen sind im Vergleich zum Jahr davor angestiegen. Zugenommenen hat insbesondere auch der Wechsel vom Vorstandsvorsitz zum Vorsitz des Aufsichtsrates. Eine solche Rochade konnte in 19,7 Prozent der untersuchten Unternehmen beobachtet werden. Es ist nur schwerlich davon auszugehen, dass Persönlichkeiten die vormals Verantwortung im Vorstand übernommen haben, als Aufsichtsrat unvoreingenommen an ihre Kontrolltätigkeit herangehen. Manchmal erfolgt der Wechsel durchaus zum Vorteil des Unternehmens – meist jedoch nicht.

Außerdem kann man bei einem System nicht von positiven Beispielen ausgehen, sondern muss eine Systemregel generieren.

Bezieht man jetzt noch diejenigen Mitglieder der Kapitalseite ein, die als Kreditgeber, Zulieferer oder Auftragnehmer in einer geschäftlichen Beziehung zum kontrollierten Unternehmen stehen, muss man nüchtern bilanzieren, dass es mit der Unabhängigkeit der Vertreterinnen und Vertreter der Kapitalseite nicht allzu weit bestellt ist.

Die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wird sogar ausdrücklich von der Europäischen Kommission anerkannt. Als Betriebsräte sind die meisten Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in hohem Maße unabhängig vom Wohlwollen der Unternehmensleitung, und durch ihre faktische Unkündbarkeit vor entsprechendem Druck gefeilt.

Als persönlich und beruflich völlig unabhängig können die Vertreterinnen und Vertreter der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften gelten. Sie sind frei von jedem Betriebssyndikalismus.

Sehr geehrte Damen und Herren, in den vergangenen Minuten habe ich hoffentlich zeigen können, dass ein mitbestimmter Aufsichtsrat ein wesentlicher Erfolgsgarant – eine Voraussetzung - für gute Unternehmensführung, die Corporate Governance ist.

Gleichzeitig habe ich Ihnen die wesentlichen gewerkschaftlichen Reformvorschläge vorgestellt.

Aus diesem Grund werden wir uns an der Arbeit der Regierungskommission „Zukunft der Mitbestimmung“ unter Vorsitz von Herrn Biedenkopf konstruktiv beteiligen. Den

Arbeitgeberverbänden sagen wir aber, dass wir für eine Beschneidung oder gar Abschaffung der Mitbestimmung nicht zur Verfügung stehen. Unterhalb der Parität tut sich bei uns nichts, da braucht die Kommission nicht zusammentreten.

Neben Existenzsicherheit, dem Bedürfnis „dazuzugehören“, Freiheit und Autonomie stehen Respekt und Bedeutung – der Sinn dessen, was Menschen tun – ganz oben auf der Werteskala – weit höher als Geld und Gehaltssteigerungen. Dieser Wunsch ist rechtlich gesehen im Grundgesetz, Artikel 1, verankert. Noch vor der Thematik, wie und wozu Privateigentum eingesetzt und kontrolliert werden kann, steht die Würde des Menschen ganz oben auf der Agenda. Der Wunsch nach Verantwortung und Teilhabe, nach gleichberechtigter Mitbestimmung entspringt den elementaren Bedürfnissen des Menschen. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung muss dies berücksichtigen und nutzen.

„Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt“. Dieser Satz steht am Anfang des Grundgesetzes. Schon deshalb kann Corporate Governance nicht aus dem Blickwinkel von Shareholder-Value betrachtet werden, sondern nur aus der Idee eines sozial-verantwortlichen Handelns heraus. Gerade weil wir in einer globalisierten Gesellschaft leben.

Morgen ist der 1. Mai. Das Mai-Motto des Deutschen Gewerkschaftsbundes lautet dieses Jahr:

“Du bist mehr. Mehr als eine Nummer. Mehr als ein Kostenfaktor. Du hast Würde. Zeig sie!“

Ich hoffe, wir sehen uns morgen, am 1. Mai!