

**DENKFABRIK** | Die Pläne der Bundesregierung, über die Höhe von Managergehältern die Hauptversammlung entscheiden zu lassen, sind problematisch. Eine solche Reform würde nicht nur die deutschen Aufsichtsräte nachhaltig schwächen, sondern auch die Vertraulichkeit sensibler Firmendaten erschweren. Von Brun-Hagen Hennerkes



## Aufsichtsrat als Strohmann

**D**amit wir uns nicht falsch verstehen: Die Gesellschafter der großen Familienunternehmen in Deutschland sehen die exzessive Entwicklung einzelner Managergehälter und mancher Pensionsansprüche kritisch. Richtig ist aber auch: Es handelt sich bei uns angesichts von rund 1200 börsennotierten Unternehmen – davon knapp die Hälfte Familienunternehmen – um Einzelfälle.

Trotzdem schickt sich die Politik jetzt an, die Machtstruktur zwischen Aufsichtsrat und Vorstand in Deutschland aufzubrechen. Die Hauptversammlung soll das letzte Wort über die Vergütung eines jeden Vorstandsmitglieds bekommen. Nur so glaubt man in Berlin, übertriebene Vorstellungen der Manager künftig einhegen zu können. Bereits jetzt dürfen Aktionäre darüber (ohne bindende Wirkung) abstimmen, in Zukunft hätte ihr Votum auch eben diese bindende Wirkung.

Ein solcher Eingriff in die aktienrechtliche Systematik ist problematisch: Vergütungskompetenz ist Personalkompetenz. Wer den Einfluss des Aufsichtsrats an dieser Stelle schmälert, ruiniert die Arbeitsteilung zwischen Kontrolleuren (Aufsichtsrat) und Management (Vorstand). Ein Aufsichtsrat in Deutschland verfügt nur über eine beschränkte Anzahl von Instrumenten, um sich beim Vorstand Gehör zu verschaffen. Anders als zum Beispiel in der Schweiz, wo kontrollierende und operativ tätige Verwaltungsräte in ein und demselben Gremium sitzen, muss der deut-

sche Aufsichtsrat zunächst den Informationsvorsprung seines Vorstands überwinden. Autorität besitzt er, weil er die Chefs aussticht, ihre Leistung bewertet und über ihr Einkommen bestimmt. Die Politik darf ihn daher gerade nicht an dieser Stelle schwächen.

### KRITERIEN VERSCHÄRFT

Erst 2009 wurden die Kriterien für eine angemessene Vorstandsvergütung verschärft und die Haftung der Aufsichtsräte dafür im Aktiengesetz hervorgehoben. Damals – nach der Finanzkrise und kurz vor der Bundestagswahl – sollten die Banken öffentlichkeitswirksam an die Kandare genommen werden. Heute soll das die Wahlchancen für den 22. September störende Gerechtigkeits Thema wenigstens in puncto Managergehälter abgeräumt werden.

Aber wie soll das konkret funktionieren? Der Aufsichtsrat muss laut Paragraph 116 Aktiengesetz im Fall einer unangemessenen Vergütung Schadensersatz leisten. Nehmen die Aktionäre ihm diese Bürde künftig ab? Verbleibt dem Aufsichtsrat künftig nur noch die Rolle eines Strohmanns, dem die Festlegung der Vorstandsbezüge als wichtigstes Instrument zur Steuerung des Unternehmens genommen wird? Das erinnert an die Sitzredakteure, die es in der Kai-

»Am Ende bestimmen Gerichte und Gutachter, was deutsche Manager verdienen dürfen«

Alle Macht dem Aktionär? Hauptversammlung von ThyssenKrupp im Januar

serzeit gab. Sie waren im Impressum katholischer oder sozialdemokratischer Blätter aufgeführt, um eventuelle Strafen wegen Zensurverstößen abzusitzen. Die Chefredakteure konnten in Ruhe weiterarbeiten. Eine solche Rolle kann der Gesetzgeber den Aufsichtsräten nicht ernsthaft zumuten.

Zur Entscheidung über die Vergütung gehört zwingend auch die Leistungsbeurteilung des Vorstands. Diese war bisher eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrats. In der Folge müsste sich die Hauptversammlung darum kümmern – ein Unding. Wer die jährlichen Zielvereinbarungen der Vorstände offenlegt, die sich an bisher geheim gehaltenen Unternehmensstrategien orientieren, der schafft gewaltige Risiken für das Unternehmen. Denn die Konkurrenz wird nicht weghören.

Die Vertraulichkeit ist in einem Großgremium wie der Hauptversammlung auch in anderen sensiblen Fragen nicht gesichert. Wenn der eine Aktionärsblock der Vergütung zustimmt, der andere sie jedoch ablehnt, bildet sich ein be-

trächtliches Potenzial für Streit. Öffentlich ausgetragen wäre dies Gift für jede Firma.

Mehr noch: Mit der derzeit diskutierten Änderung des Aktiengesetzes lässt sich die Angemessenheit von Managergehältern in keiner Weise besser kontrollieren. 62 Prozent der Aktien der Dax-30-Unternehmen gehören institutionellen Investoren – gerade auch aus den USA. Deren Manager sind weit besser bezahlt als deutsche Vorstände. Ihre Vertreter haben deswegen kaum Anlass, überhöhte Gehälter zu rügen. Die Stimme des Volkes in Gestalt privater Einzelaktionäre erreicht bei uns nur einen Anteil von zwölf Prozent. Ihre Vertreter glänzen zudem durch häufige Abwesenheit in der Hauptversammlung.

Aus diesem Kreis könnte sich dann jedoch die Hydra der räuberischen Aktionäre erheben. Ihnen wird mit der Neuregelung ein weites Feld möglicher Anfechtungsklagen eröffnet. Dann bestimmen am Ende die Gerichte und Gutachter, was Manager verdienen dürfen. Besser wäre es, die Rechte des Aufsichtsrats zu stärken und seine bestehende Haftung für eine unangemessene Vergütung tatsächlich durchzusetzen. Vorhandene Gesetze mit Leben zu erfüllen ist sinnvoller, als Symbolpolitik zu betreiben. Das haben Inhaber, Aufsichtsräte und Manager börsennotierter Unternehmen nicht verdient.

Brun-Hagen Hennerkes, 73, ist Gründer und Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. Der Jurist hat zudem eine Honorarprofessur an der Universität Stuttgart.