

„Aufsichtsräte haben sich selbst entmachtet!“

Diskussionsanregende Thesen des deutschen Experten Eckart Reinke.

Manfred Kainz. „Damit macht man sich keine Freunde.“ So sagt man in Österreich, wenn jemand etwas tut, was gegen den Mainstream ist. Das nimmt **Eckart Reinke** wohl in Kauf. Er ist Gründer und Vorstand (Certified Director) des Deutschen Instituts der Aufsichtsräte (German Institute of Directors) und war Special Guest des Forum Aufsichtsrat von Board Search in Kooperation mit der Schoellerbank und PwC im Palais Rothschild.

Der **Börsen-Kurier** sprach im Anschluss mit Reinke über aktuelle Governance-Turbulenzen. Und der Headhunter und Aufsichtsratsvermittler nahm sich mit einigen provokanten Aussagen auch kein Blatt vor den Mund.

„Zu gute“ Aufsichtsräte?

Was lernt man aus Führungskrisen wie bei VW, Deutsche Bank oder Bayer? Am Beispiel der Bayer AG, die nun weniger wert ist als der Kaufpreis der umstrittenen Monsanto, rechnet Reinke mit der Glorie von höchstrangig besetzten Gremien solcher „Industrieikonen“ ab: Gemäß des „Group Think“ würden Gremien, die mit ausschließlich außergewöhnlichen Persönlichkeiten besetzt sind, nachweislich zu den krassesten, grandiosesten Fehlentscheidungen neigen. Während „normale“ Menschen Zweifel hegen (wie bei der Monsanto-Übernahme), hat der Aufsichtsrat links und rechts neben sich nur Leute sitzen, die -

wie er - besonders sind und das auch wissen. In so einem „besten Gremium“ würden Erfolgswahrscheinlichkeiten zu optimistisch eingeschätzt, denn „man trifft ja keine falsche Entscheidung“. Das sei der Effekt, wenn ein Gremium „zu gut“ sei. Tests zeigen: Erst wenn sich ein Zweifler nicht (mehr) alleine fühlt, könne das „Group Think“ aufgebrochen werden. Für eine sinnvolle Diversität in Aufsichtsräten brauche es, so Reinke, daher nicht nur einen „Abwechler“, sondern mehrere. Denn ein Skeptiker braucht Partner um sich artikulieren zu trauen.

Neu erfinden

Auch mit Blick auf die kommenden Vergütungsberichte der Aufsichtsräte an die Hauptversammlungen ist der deutsche Gremienkenner kritisch: „Die Aufsichtsräte haben sich selbst entmachtet!“ Die Macht in großen AGs liege heute bei Stimmrechtsberatern (Proxy Advisors), die in HVs die Abstimmungslinie vorgeben. Die würden heutzutage „das machen, was eigentlich der Aufsichtsrat machen müsste“. Mit ihrem „Kuschelkurs“ hätten aber viele Aufsichtsräte ihre Macht abgegeben. Und zwar freiwillig, und diese „Selbstentmachtung“ durch „freiwilliges Nichthandeln“ stärke eben die Stimmrechtsberater: Aktionäre würden Entscheidungen selbst in die Hand nehmen, weil der Aufsichtsrat „nicht funktio-



Foto: Forum Aufsichtsrat

Eckart Reinke nimmt sich kein Blatt vor den Mund: „In den Aufsichtsrat gehören ruhigere Typen“

niert“. Reinkes dringendes Fazit: Aufsichtsräte müssten sich „schnell neu erfinden“. Mit Personen mit Wertesystem und dem Mut, kritische Fragen zu stellen. Aber so einen Umkehrtrend sieht er (noch) nicht.

Ohne Vergütung

Seine nächste provokante These: Ein guter Aufsichtsrat arbeitet ohne Vergütung. Dann müsse er sich auch „nicht verbiegen für

krumm-riskante Geschäfte“. Aufsichtsräte dürften nicht „Angestellte“ des Unternehmens sein. Heute mit den Vergütungen seien sie das aber de facto, damit werde das Aktiengesetz in der Praxis ausgehöhlt. Reinkes „krasseste Gegenthese“: Ehrenamtliche Aufsichtsräte, dafür mit verminderter Haftung. Dann müssen sie sich „nicht verbiegen für Fehlentscheidungen“. Denn hohe Aufsichtsratsvergütungen seien ein „Fehlreiz,

nämlich Anreiz nicht zu kontrollieren“. Auch sollten aktive CEOs nicht in Aufsichtsräten sitzen. Der Aufsichtsrat sei ein Kontroll- und Konsensgremium, dort brauche es konsensorientierte Leute - keine starken Alphas wie CEOs, die gewohnt sind zu führen. Reinkes „Idealthese“: Wer aktiv gestalten und führen will, gehört in den Vorstand, nicht in den Aufsichtsrat. Dort seien „ruhigere“ Typen gefragt.

Sichern Sie sich Ihr „Ölpreis-Abo“ um 94,90 Euro

- 14 Monate lesen - nur 12 Monate zahlen. Die ersten zwei Monate gratis!
- Und als Prämie zusätzlich: OMV-Gutscheine im Wert von 30 Euro

Meine Abo-Bestellung:

Ja, ich abonniere den Börsen-Kurier um **nur 94,90 Euro*** pro Jahr

Name:

Straße, Hausnummer, Türnummer:

PLZ: Ort:

Geburtsdatum: Tel.Nr.:

eMail:

Mit Rücksendung dieses Bestellformulars bestätigen Sie, dass Sie unsere Datenschutzerklärung unter <http://www.boersen-kurier.at/datenschutz> und unsere AGB unter <http://www.boersen-kurier.at/agb> gelesen haben und mit deren Geltung einverstanden sind.

Datum: 2019 Unterschrift:



Bitte einsenden an:

Börsen-Kurier, 1180 Wien, Gentzgasse 15

Bestellung auch per **Fax**: 01/470 09 16 - 10

eMail: abo@boersen-kurier.at

oder im **Internet** unter www.boersen-kurier.at

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an: Tel.: 01/470 09 16-16 (Montag, Mittwoch, Freitag 10 - 15 Uhr)

* Dieses Angebot gilt nur für die Zusendung innerhalb Österreichs. Auslandspreise: Europa Versand Non Priority 150,00 Euro, Europa Versand Priority 185,00 Euro, außerhalb Europas Versand Priority 250,00 Euro. Dieses Angebot kann nicht auf bestehende Abonnements angerechnet werden und ist nur gültig, wenn in den letzten sechs Monaten kein Börsen-Kurier-Abonnement (ausgenommen Probe-Abo) bezogen wurde. Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn es nicht vier Wochen vor Ablauf schriftlich gekündigt wird. Eine Refundierung bezahlter Gebühren ist ausgeschlossen.