

AUFSICHTSRÄTE Per Gesetz werden höhere Ansprüche an die Kontrollgremien der Aktiengesellschaften gestellt

Aufstieg in den Herrenclub

QUOTE Firmen arbeiten besser, wenn gleich viele Frauen wie Männer diese leiten. Norwegen schreibt Gleichberechtigung vor, Deutschland hinkt hinterher

Von Corinne Ullrich

„Die Norweger haben es vorgemacht“, erläutert Martine Herpers, die Initiatorin der „Nürnberger Resolution“. Seit 1. Januar 2008 müssen alle börsennotierten norwegischen Aktiengesellschaften vierzig Prozent ihrer Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzt haben. Diese Ziffer liegt allerdings nicht in weiblicher Bescheidenheit begründet, sondern in der Sachlage. „Nicht immer lassen sich Aufsichtsratsplätze genau aufteilen“, rechnet Herpers vor: „Wenn fünf Plätze im Aufsichtsrat zu vergeben sind, wie macht man das dann? Also haben sowohl Männer als auch Frauen ein Recht auf vierzig Prozent. Die restlichen zwanzig können frei verteilt werden.“

Mit ihrem Engagement sind die Nürnberger nicht allein: Der Verein „FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte“ kämpft ebenfalls für mehr Frauen in Kontrollgremien, der Deutsche Frauenrat fordert ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft. Und Gerhard Cromme, der ehemalige Chef der Regierungskommission für gute Unternehmensführung, befand: „Bei der angemessenen Vertretung von qualifizierten Frauen in den deutschen Aufsichtsräten sind wir noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen.“ Dies allerdings scheint vor allem ein Lippenbekenntnis zu sein: Lange Jahre bestand die Kommission ausschließlich aus männlichen Mitgliedern, erst seit kurzem ist mit Daniela Weber-Rey, Partnerin in der Anwaltssozietät Clifford Chance, eine Frau eingezogen.

Auch Spanien drängt Unternehmen mit über 250 Beschäftigten ebenfalls per Gesetzesbeschluss dazu, die Frauenquote innerhalb der nächsten acht Jahre auf 40 Prozent anzubringen. Ähnliche Gesetzesvorlagen und Debatten gibt es in Schweden, der Schweiz und Österreich, freiwillige Initiativen in den Niederlanden und England.

Und Deutschland? Diskutiert viel und tut wenig. Die Zahl der Frauen in Aufsichtsräten ist verschwindend gering – in den Top-Führungsetagen, aus denen Aufsichtsräte häufig rekrutiert werden, so wies 3,7 Prozent von Arbeitgeber bestimmte Kontrolleure in den Dax- und M-Dax-Unternehmen sind weiblich. Die Arbeitnehmer – Aufsichtsräte sind in Deutschland paritätisch besetzt – steuern immerhin über 20 Prozent Frauen bei. Ihr Gesamtanteil liegt also bei knapp elf Prozent – und damit im europäischen Mittelfeld.

Dabei ist schon lange klar, dass Firmen erfolgreicher sind, wenn Frauen eine wesentliche Rolle spielen. In ihrer jährlichen Studie „Women Matter“ zeigten die Unternehmensberater von McKinsey bereits mehrfach, dass Kon-

zerne, die mehr als zwei Frauen in ihre Führung berufen, höhere Gewinne und Aktienkurssteigerungen erzielen als ihre Konkurrenz. Der Grund: Vielfalt nutzt Unternehmen, während geschlechtliche Einfalt schadet.

„Es zeugt von ökonomischer Kurzsichtigkeit, in der strategischen Positionierung der Unternehmen auf die Kompetenz von Managerinnen und Arbeitnehmerinnen und die Sichtweise von Kundinnen zu verzichten“, kommentiert Birgit K. Mielke, Leiterin des Referats Wirtschaft in der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung.

Wo mindestens drei Frauen im Vorstand sitzen, steigen die Erträge nachweislich. Firmen mit vielen Frauen im Vorstand erzielen, im Vergleich zu solchen ohne Frauen, eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrendite. Die McKinsey-Studie zeigt jedoch auch, dass mindestens drei Frauen führend tätig sein müssen, um die dominierende Kultur in einer Gruppe beeinflussen zu können. Die klassische Einzelkämpferin kann nichts verändern.

Ausgerechnet eine konservativ geführte Regierung unter Führung eines Mannes, Wirtschaftsminister Ansgar Gabel, nahm sich diese Erkenntnisse zu Herzen und brachte Anfang 2006 das norwegische Gesetz auf den Weg. „Ich habe viele Untersuchungen gelesen und immer wieder stand darin, wie wichtig Vielfalt in Unternehmen ist“, erläuterte Gabel und machte Nägel mit Köpfen. Innerhalb von zwei Jahren, bis Anfang 2008, mussten bestehende Aktiengesellschaften diese Frauenquote erreichen, neue AGs wurden seit 2006 nur noch unter dieser Bedingung an der Börse zugelassen. Unternehmen, die die Quote nicht erfüllen, können im Extremfall aufgelöst werden.

Mit Kursen für „Styrekompentanse“, Norwegisch für Aufsichtsratskompetenz, macht der norwegische Wirtschaftsverband NHO die Frauen fit für ihre Aufgabe. Wer das Zeugnis hat, wird in eine Datenbank eingetragen, aus der die Firmen sich qualifizierte Kandidatinnen für ihre Aufsichtsräte suchen sollen. 4000 sind bereits eingetragen und entkräften damit das Standardargument, es stünden keine qualifizierten Frauen zur Verfügung.

Der Qualifikationsansatz ist ein zweiter, wesentlicher Punkt auf dem Weg zu einer faireren Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat. „Die Definition von Qualifikationsstandards für männliche und weibliche Aufsichtsratsmitglieder festzulegen und diese gesetzlich zu verankern“, fordern die Nürnberger Frauen. „Bisher läuft es doch eher so, dass die Old Boys in ihren Netzwerken gucken: Wen kennen wir denn möglichst Prominenten, der sich in unserem Aufsichtsrat gut machen würde?“, er-

läutert Martine Herpers. Eine Berufung in den Aufsichtsrat nach definierten, offen zugänglichen Standards würde auch den Frauen die Tore öffnen. „Leistungsstarke Frauen gäbe es genug“, ist sich Margret Suckale, Vorstand für Personal und Dienstleistungen der DB Mobility Logistics, sicher. Allerdings müssen sie auch wahrgenommen werden – auf diesem Auge sind Männer gern blind. 2005 waren von den insgesamt 250 Vorstandsmitgliedern in 51 Aktiengesellschaften nur fünf Frauen, das entspricht einem Anteil von mageren zwei Prozent.

Ebenfalls zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen die Nürnberger mit ihrer letzten Forderung: Maximal fünf Aufsichtsratsposten darf eine Person innehaben – momentan liegt die Grenze bei zehn. Denn „der Aufsichtsratsvorsitz in einem Dax-Konzern ist kein Ehrenamt, sondern mindestens ein Halbtagsjob“, sagt Personalberater Andreas Halin von der Unternehmensberatung Whitehead Mann.

Schließlich obliegen dem Aufsichtsrat laut Aufsichtsratsgesetz wichtige Gestaltungsfragen: „Neben der Überwachung des Vorstands und der Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichts und des Gewinnverwendungsbeschlusses... hat er die Personal- und Geschäftsordnungskompetenz, ist zuständig für die Festlegung des Kreises der zustimmungspflichtigen Geschäfte und die Entscheidung über sie“, so fordert es Paragraph 111. Dazu trifft sich der Aufsichtsrat mindestens viermal im Jahr, theoretisch sollte eine Sitzung entsprechend vorbereitet werden, damit kompetent argumentiert wird.

Die Realität sieht anders aus: „Ich habe das selbst als Aufsichtsrätin erlebt. In den Sitzungen hatte ich profunde Diskussionen erwartet. Tatsächlich war es üblich, dass Entscheidungen einfach durchgewinkt wurden“, so Monika Schulz-Strelow, Unternehmensberaterin und Präsidentin von FidAR. Das mag auch daran liegen, dass es üblich ist, dass Vorstände direkt in den Aufsichtsrat wechseln. Vom Gesetz nur als Ausnahme vorgesehen, hatten 17 der 30 Dax-Unternehmen Anfang 2005 ihren ehemaligen Vorstandsvorsitzenden als Oberkontrolleur. Doch Aufsichtsräte sollen dem Vorstand auf die Finger schauen, sollen seine Arbeit kontrollieren. Daher fordern die Frauen der „Nürnberger Resolution“ auch, dass Vorstände nicht mehr in den Aufsichtsrat wechseln dürfen. Wären diese Kriterien schon verankert gewesen, hätten Aufsichtsräte ihren Job weniger unter Prestigegegesichtsunkten als vielmehr als ernst zu nehmende Aufgabe betrachtet, vielleicht wären uns die schlimmsten Auswirkungen der Bankenkrise erspart geblieben.



Insiderveranstaltung: Häufig werden ehemalige Vorstandsvorsitzende oder Prominente berufen.

Aus Fehlern lernen

UNTERNEHMENSRECHT Aufsichtsräte haben in jüngerer Vergangenheit oft versagt. Die Reform des Handelsgesetzbuches verschärft die Anforderungen an den Job

Von Henning Zander

Aber wer überwacht die Wächter? Diese Frage stellt sich schon vor rund 2000 Jahren der römische Satiriker Juvenal. Ihn beschäftigte die Frage, inwieweit moralisches Verhalten durchgesetzt werden kann, wenn der Überwacher selbst moralisch anzweifelbar ist. Es zeigt sich, dass diese Frage ihre Aktualität nicht verloren hat. Denn in vielen Unternehmen haben die Überwacher ihren Job nicht richtig gemacht.

Sei es Heinrich von Pierer, von 1992 bis 2005 Vorstandsvorsitzender und von 2005 bis zum April 2007 Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens AG, der wegen Schmiergeldzahlungen bei Siemens mit strafrechtlichen und auch mit zivilrechtlichen Konsequenzen rechnen muss. Sei es Klaus Zumwinkel, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender der Telekom, gegen den nach seinem Steuerungsverfahren ein Strafverfahren wegen Beteiligung an der Bespitzelung von Aufsichtsratsmitgliedern und Journalisten anhängig ist. Aufsichtsräte haben weder die hochriskanten Geschäfte bei IKB und Hypo Real Estate unterbunden noch überbeuerte Übernahmen verhindert, wie im Falle Schaeffler und Continental.

Mit einer Reform des Handelsgesetzbuches will nun die Bundesregierung die Anforderungen an die Arbeit der Kontrolleure verschärfen. Erstmals werden gesetzliche Vorgaben zur Qualifikation von Aufsichtsräten festgelegt. Gleichzeitig werden ihnen neue Aufgaben wie etwa die Pflicht zur Prüfung der Wirksamkeit interner Risikomanagementsysteme zugewiesen.

Tritt das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wie geplant am 1. April in Kraft, wird bei allen kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften mindestens ein Aufsichtsratsmitglied als Financial Expert über Sachverstand in der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung verfügen müssen. „Bei hochkomplexen Fragen soll zumindest ein Mitglied des Aufsichtsrats auf Augenhöhe mit dem Finanzvorstand diskutieren können“, sagt Martin Künnemann, Partner bei der Unternehmensberatung Deloitte. Wann diese Anforderung erfüllt ist, legt das Gesetz nicht näher fest. Nach einer Einschätzung von Deloitte kann der gebotene Sachverstand unter anderem bei steuerberaternden und wirtschaftsprüfenden Berufen angenommen werden, aber auch bei fachkundigen Angestellten aus dem Rechnungswesen oder bei Analysten.

Ein regelrechtes Berufsbild „Aufsichtsrat“ werde sich durch das BilMoG allerdings nicht herausbilden, sagt Martin Künnemann. „Schließlich handelt es sich beim Aufsichtsrat um ein Gremium, in dem sich Interessenvertreter der Aktionärsseite und der Arbeitnehmer gegenüberstehen. Das soll auch nicht zugunsten eines Expertentums über Bord geworfen werden.“ Die Hälfte der Aufsichtsräte wird auf der Hauptversammlung durch die Aktionäre gewählt. Die andere Hälfte ist mit Arbeitnehmervertretern besetzt. Als Aufsichtsrat tritt man nicht zuletzt auch ein firmenpolitisches Amt an.

Marcus Labbé, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Augsburg, glaubt dennoch, dass

sich die Arbeit der Aufsichtsräte ändern wird: „Die Kontrolleure sind mit der Gesetzesänderung langfristig dazu gezwungen, sich viel stärker zu professionalisieren.“ Labbé hat im vergangenen Jahr einen Lehrgang für Aufsichtsräte ins Leben gerufen. Hier werden die angehenden Kontrolleure in den Themen Recht, Strategie und Finanzen geschult. Eine kleine Revolution, wurde die Eignung für den Posten des Aufsichtsrats doch bislang an der Persönlichkeit festgemacht und nicht unbedingt an den fachlichen Kenntnissen.

Dabei sind Aufsichtsräte immer öfter auch an strategischen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Sie können unmittelbar Einfluss nehmen, indem sie bestimmte Entscheidungen des Vorstands von ihrer Zustimmung abhängig machen. Unter diesen Bedingungen entwickelt sich der Aufsichtsratsposten schnell zum Vollzeitjob.

Nach Vorgabe des geplanten BilMoG sollen die betroffenen Unternehmen einen Prüfungsausschuss einrichten, der aus Mitgliedern des Aufsichtsrats besteht. Er muss den Rechnungslegungsprozess überwachen, das interne Risikomanagement und die Abschlussprüfung. Vor allem dem Risikomanagement soll der Aufsichtsrat nach dem Willen des Gesetzgebers mehr Aufmerksamkeit widmen. Im Referentenentwurf heißt es, dass es im Interesse des Aufsichtsrats liege, den „Vorstand zu veranlassen, stringente Kontrollsysteme und Informationsabläufe zu installieren, um mögliche Defizite im internen Risikomanagementsystem zu minimieren und somit eigene Sorgfaltspflichtverletzungen auszuschließen.“

Damit steigt das Risiko der Kontrolleure, für Fehler belangt zu werden. Schon jetzt haften Aufsichtsräte bei Schäden mit ihrem persönlichen Vermögen, wenn ihnen nachgewiesen wird, dass sie ihren Pflichten nicht ausreichend nachgekommen sind. Dazu gehört, dass sie sich wichtige Informationen über das kontrollierte Unternehmen aushändigen lassen und auf dieser Basis Entscheidungen fällen müssen. Fallen ihnen Auffälligkeiten auf, sollen sie diesen nachgehen.

DAS GESETZ IM ÜBERBLICK

Die Bundesregierung strebt aktuell die umfassendste Reform des Handelsgesetzbuches (HGB) seit 20 Jahren an. Mit dem **Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)** sollen zugleich Bürokratiekosten gesenkt, das **HGB an internationale Rechnungslegungsstandards (IFRS)** angenähert werden und zudem Richtlinien des Europäischen Parlaments in nationales Recht umgesetzt werden. Neben den neuen Vorschriften für Aufsichtsräte gehört zu den wesentlichen Änderungen, dass Einzelkaufleute von der handelsrechtlichen Buchführungs- und Bilanzierungspflicht befreit werden, soweit in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren nicht mehr als 500 000 Euro Umsatzerlöse und 50 000 Euro Jahresüberschuss vorliegen. Sie sollen in Zukunft ihre Rechnungslegung auf eine Einnahme-Überschussrechnung beschränken können. Nach Schätzungen der Bundesregierung soll diese Veränderung die Wirtschaft von **Kosten in Höhe von über einer Milliarde Euro entlasten**. Umstritten war die Einfüh-

Bis jetzt werden Aufsichtsräte jedoch selten für schlechte Arbeit zur Verantwortung gezogen. Denn in der Regel kann nur das Unternehmen selbst ihnen gegenüber Ansprüche geltend machen. Das kommt nicht oft vor: Häufig sind Vorstand und Aufsichtsrat zu sehr miteinander verquickt, rücken ehemalige Vorstände in den Aufsichtsrat auf. Echte gegenseitige Kontrolle ist unter diesen Umständen schwierig. Der Staat überließ es bislang den Unternehmen, das zu ändern.

Grundlage hierfür ist der Deutsche Corporate Governance Kodex. Das von einer Regierungskommission erarbeitete Regelwerk enthält Vorgaben für eine ethische Verhaltensweise im Unternehmen. Zu diesen Regeln gehört unter anderem, dass Ex-Vorstände nicht unbedingt Aufsichtsratschef werden sollten. Auch die Anzahl von Aufsichtsratsmandaten wird beschränkt. Doch die Vorgaben sind nicht verpflichtend, und bei weitem nicht immer halten sich die deutschen Unternehmen daran. Sanktionsmechanismen gibt es nicht, der Markt soll Fehlverhalten etwa durch fallende Aktienkurse bestrafen.

In einigen Punkten hat die Arbeitsgruppe „Managergehälter“ der Regierungsparteien unter Leitung von SPD-Fraktionsvize Joachim Poß und dem CDU-Finanzpolitiker Otto Bernhardt nun doch beschlossen, sich vom Prinzip der Freiwilligkeit zu verabschieden. Anfang März wird sich ein Koalitionsausschuss mit den Vorschlägen der Arbeitsgruppe auseinandersetzen. Dazu gehört eine Sperre für Vorstandsmitglieder, um in den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats aufzurücken. Der Aufsichtsrat soll außerdem als Plenum über die Vergütung des Vorstands bestimmen. Bisher konnte diese Aufgabe auch an einen Ausschuss delegiert werden. Sollte die Vergütung in unangemessener Höhe festgelegt worden sein, soll auch dafür der Aufsichtsrat zur Verantwortung gezogen werden können. Nach der ersten Verschärfung durch das BilMoG müssen Aufsichtsräte damit höchstwahrscheinlich noch in diesem Jahr mit weiteren Gesetzesänderungen rechnen.

Die Bundesregierung strebt aktuell die umfassendste Reform des Handelsgesetzbuches (HGB) seit 20 Jahren an. Mit dem **Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)** sollen zugleich Bürokratiekosten gesenkt, das **HGB an internationale Rechnungslegungsstandards (IFRS)** angenähert werden und zudem Richtlinien des Europäischen Parlaments in nationales Recht umgesetzt werden. Neben den neuen Vorschriften für Aufsichtsräte gehört zu den wesentlichen Änderungen, dass Einzelkaufleute von der handelsrechtlichen Buchführungs- und Bilanzierungspflicht befreit werden, soweit in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren nicht mehr als 500 000 Euro Umsatzerlöse und 50 000 Euro Jahresüberschuss vorliegen. Sie sollen in Zukunft ihre Rechnungslegung auf eine Einnahme-Überschussrechnung beschränken können. Nach Schätzungen der Bundesregierung soll diese Veränderung die Wirtschaft von **Kosten in Höhe von über einer Milliarde Euro entlasten**. Umstritten war die Einfüh-

FOTO: MAURITIUS IMAGES

Stellenangebote

In der Diözese Würzburg wird zum 1.9.2009 die **Stelle des Direktors / der Direktorin der Katholischen Akademie Domschule** neu besetzt.

Die Einrichtung umfasst den diözesanen (Akademie, Diözesanbildungswerk, Ehevorbereitung) und den überdiözesanen Arbeitsbereich (Theologie im Fernkurs). Das Personal besteht aus sechs theologischen Studienleiter/-innen und 15 Mitarbeiter/-innen im Verwaltungsbereich. Die Katholische Akademie Domschule hat ihren Sitz im St. Burkardus-Haus, mit dem sie eine Einheit bildet.

Folgende Qualifikationen sind erforderlich:

- breite theologische und humanwissenschaftliche Kenntnisse
- theologische Promotion
- Sensibilität für gesellschaftliche, wissenschaftliche, kirchliche, kulturelle und politische Fragen
- mehrjährige Erfahrung in der Erwachsenenbildung
- Bereitschaft, die Akademiearbeit mit diözesanen Prozessen zu vernetzen (Vertrautheit mit dem Diözesangeschehen ist wünschenswert)
- Leitungskompetenz, Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Kreativität und Sinn für zeitgemäße Methoden der Erwachsenenbildung
- Fähigkeit zu konzeptionellem Denken

Die Zugehörigkeit zur katholischen Kirche, die Identifikation mit deren Grundsätzen und die aktive Teilnahme an deren Leben werden vorausgesetzt.

Bewerbungen erbitten wir bis zum 27.3.2009 an Domkapitular Dr. Helmut Gabel, Bischöfliches Ordinariat, HA Außerschulische Bildung, Postfach 11 04 55, 97031 Würzburg.

freie berufliche Pharmareferenten gesucht
www.vitamend.de 0171 3704098

Bis ~ € 10.000,- als Seminarleiterin für Nichtraucherseminare
www.jobs.wird-rauchfrei.de

Versicherungen

Krankenversicherung ab 74,00 € mtl.
Versicherungspflicht ab 01.01.09
Mini-Maxi GmbH
auch Sa/So bundesweit
01 72/6 78 76 74

Kunsthandel/Antiquitäten

Norddeutschlands führendes Briefmarkenauktionshaus **kauft oder versteigert Ihre Briefmarken** und Münzen zu absoluten Spitzenpreisen - Rufen Sie bitte an

HBA HANSEATISCHE BRIEFMARKENAUKTIONEN OHG
Telefon: 040 / 23 34 35 | www.hba.de

Hundertwasser zu verkaufen (Privatbesitz)

1. Die 5. Augenwaage*, Blatt-Nr. 0112/3000, 2.500,- €
2. Mit der Liebe warten tut weh, wenn die Liebe woanders ist*, Blatt-Nr. 00287/3000, 2.500,- €
3. 1983 „Spiralental“ (Schalen-Skulptur-Keramik), Objekt-Nr. 980, VB 1.480,- €

Tel. 030 - 740 709 70, 0177 - 384 74 48

Immobilien

Insel Rügen
FeWo zu verkaufen
Tel.: 0171 - 654 66 23

Südl. Nordsee-Rechtsweg, EFH Wfl. 250 m², Grd. 3000 m², KP 125.000,- € 04934-6476
nrw.immowelt.de ID 2FRD33A

Schnäppchen! Freist. EFH 180 m², Wfl. 900 m² Grdst., Erstbezug, Dyklage in Krefeld, gute Verkehrsanbindung. 365.000,- € 0176-80277210 priv.

Luxus Bungalow mit ELW/Büro, Wellnessbereich mit Saunen und Bar, Schwimmbad im Wintergarten, auf Parkgrundstück in Hohenhausen, Waldrandlage, 30 Min. von Köln, Bonn, Koblenz, Leverkusen, 270 m² Wfl., von Privat für 670.000,- € zu verkaufen. Weitere Infos unter: 0175/1624545

Nähe Westerwälder Seenplatte, Reihenhäuser (Südhang) zu verkaufen
02662 - 94 53 35

Verschiedenes

Schreiben Sie?

Seit 1976 verlegen wir Romane • Lyrik • Anthologien Sachbücher • Wissenschaften
Wir freuen uns auf Ihr Manuskript!

Haag + Herchen Verlag GmbH
Fuchshohl 19a • 60431 Frankfurt
Fon 069/550911 • Fax 069/552601
www.haagundherchen.de
verlag@haagundherchen.de

Bietet: Jegliche Hilfe bei wissenschaftlichen Arbeiten: Recherche, Strukturierungen usw., Diplom-, Magisterarbeiten, Dissertationen o. ä., Tel. 06 21 / 48 24 06

Beilagenhinweis

Ein Teil unserer heutigen Ausgabe enthält eine Beilage der **St. Benno Buch- und Zeitschriftenverlagsgesellschaft mbH, Vivat! Stammerstr. 11, 04159 Leipzig**