

# Der Club der Aufseher

CORPORATE GOVERNANCE: Damit die Mitglieder von Boards stärker im Sinne der Anteilseigner handeln, sollten sie einen weltweit agierenden Club gründen und auf einen Teil ihrer Vergütung verzichten.

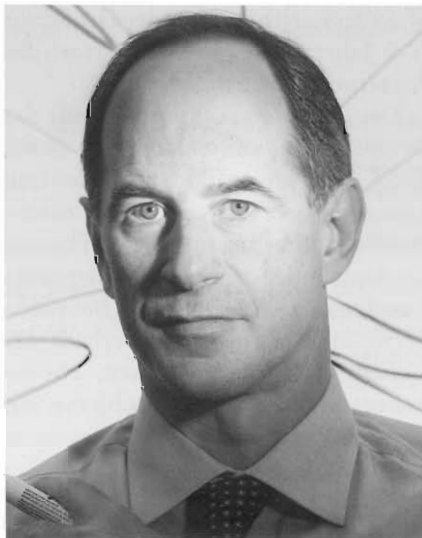
Von Roger Martin

Im vergangenen Jahr habe ich vor den 400 wichtigsten Managern Kanadas eine ziemlich unpopuläre Rede gehalten. Das Treffen wurde vom Institute of Corporate Directors (würde in Deutschland einer Vereinigung von Aufsichtsräten entsprechen – *Anm. d. Red.*) veranstaltet, um vier seiner verdientesten Mitglieder zu ehren.

Ich nahm die Gelegenheit wahr, die folgende These vorzutragen: Meiner Meinung nach irren sowohl die Mitglieder von Boards als auch die Aktionäre und der Gesetzgeber, wenn sie glauben – wie es allgemein behauptet wird –, dass die Boards in ihrer jetzigen Zusammensetzung geeignet seien, die Interessenkonflikte zwischen Managern und Anteilseignern auszugleichen.

Aktionäre könnten nicht darauf vertrauen, dass Manager in ihrem Sinne handeln, warnten schon die Wissenschaftler Michael Jensen und William Meckling in ihrem berühmten Artikel „Theory of the Firm“ aus dem Jahr 1976. Und genauso wenig, befürchte ich, kann man dies von den Mitgliedern eines Boards erwarten.

Die unausgesprochene Annahme, die hinter der allgemein vertretenen Ansicht über die Boards steht, ist, dass Manager aus zweifelhaften Beweggründen agieren, während die Boardmitglieder dies aus ehrenwerten Absichten heraus tun. Das Letztere zu überprüfen, indem man Führungs-



ROGER MARTIN

([martin@rotman.utoronto.ca](mailto:martin@rotman.utoronto.ca)) ist Dekan der Rotman School of Management an der University of Toronto in Kanada.

kräfte fragt, aus welchem Grund sie überhaupt danach streben, Mitglied im Board einer Aktiengesellschaft zu werden, ist schwierig. Ich selbst kann mir nur sechs Gründe für einen solchen Entschluss vorstellen, und nur einer davon ist wirklich gut für die Aktionäre.

Zunächst die fünf *schlechten* Gründe, weshalb ein Manager Mitglied eines Boards werden möchte:

- weil seine Firma von dem Unternehmen, in dessen Board er sitzt, Ver-

günstigungen erhält (denken Sie daran, dass die CEOs von großen Firmen noch bis vor Kurzem in den Boards ihrer Hauptgeschäftsbank saßen, damit die Kredite ihrer eigenen Unternehmen bei der nächsten Krise nicht beschnitten würden);

- um etwas über eine andere interessante Branche zu lernen (das ist ein viel häufigeres Motiv, als Sie denken, es nützt den Aktionären allerdings in keiner Weise);

- wegen der lukrativen Vergütung;

- wegen des Prestiges und

- um die soziale Gemeinschaft des Boards zu genießen.

Das Eigeninteresse des Einzelnen führt in jedem Fall dazu, dass versucht wird, Streit mit anderen Boardmitgliedern und dem Management zu vermeiden; erst recht, wenn diese die eigene Position gefährden könnten. Im Endeffekt stehen die Boardmitglieder also in einem ebenso großen Interessenkonflikt wie die Manager, deren Arbeit sie überwachen sollen.

Der einzige *gute* Grund, Mitglied in einem Board zu werden, ist – zumindest aus Sicht der Aktionäre –, wenn der Aufseher dem Allgemeinwohl dienen will, indem er die Kapitalgeber vor den schlechtesten Absichten der Manager schützt. Nur wer sich als Angestellter im Dienste der Öffentlichkeit sieht und von dieser auch als solcher wahrgenommen wird, ist frei

von Eigeninteressen, die die Ursache aller Probleme sind.

Wie könnte ein Modell für solch ein im Dienste der Öffentlichkeit stehendes Board aussehen? Ich denke, Boardmitglieder, denen die Integrität ihres Gremiums am Herzen liegt, sollten einen Club gründen, in dem sich jeder dazu verpflichtet, 15 Prozent seiner jährlichen Vergütung an eine eingetragene Wohltätigkeitsorganisation zu spenden. 15 Prozent sind ein bedeutender Betrag, der das Amt eines Boardmitglieds aber noch nicht zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit macht.

Der Betrag belässt die Gehälter auf einem „marktnahen“ Niveau und stellt gleichzeitig sicher, dass die Clubmitglieder öffentlich eine niedrigere Vergütung akzeptieren – als Ausdruck ihrer Bereitschaft, dem Allgemeinwohl zu dienen. Die Clubmitgliedschaft hätte auf der anderen Seite auch einen Nutzen für das Boardmitglied, da sie ihn in einem guten Licht zeigen würde. Ein solcher Zusammenschluss wäre auch ein guter Einstieg in ein sich selbst verstärkendes System zur Verbesserung der Corporate Governance. Darin bekämen die Clubmitglieder den nötigen sozialen Rückhalt, um unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die möglicherweise im Management auf Widerstand stoßen würden, aber im Interesse der Aktionäre wären.

Kluge Investoren würden dann vielleicht wissen wollen, wie viele Mitglieder des Boards zu dem Club gehören, als Zeichen dafür, dass die Aktionärsinteressen besser gewahrt werden und die Gefahr von Interessenkonflikten geringer ist. Ein hoher Anteil von Mitgliedern wäre ein Hinweis darauf, dass das Management auf Integrität Wert legt. Die Investoren wüssten, dass Clubmitglieder egoistisches oder korruptes Managementverhalten nicht tolerieren. Und da es für Anleger attraktiv wäre, wenn viele

Clubmitglieder im Board vertreten wären, würde deren Anzahl vermutlich bald im Geschäftsbericht aufgeführt werden, genauso wie derzeit schon die Anzahl von Frauen oder Angehörigen von Minderheiten.

Ein Club der Boardmitglieder würde sich für Anteilseigner, für Manager und für sie selbst letztlich positiv auswirken.

Doch solange Boardmitglieder ihr Amt vorwiegend aus Eigeninteresse anstreben, werden sie auch weiterhin darüber klagen, wie schwer ihre Aufgabe ist und wie schlecht sie bezahlt werden. Dabei hätten sie eine große Macht, die Interessen der Anteilseigner zu schützen. ■

## SERVICE

### HBM ONLINE

Zum Boardsystem siehe:

GEISSLER, C.: *Was ist ein Board?*,  
in: *Harvard Businessmanager*,  
Februar 2006, Seite 73,  
Produktnummer 200602073.

Zur Diskussion in Bezug auf die  
Aufsichtsratsvergütung  
beziehungsweise die Corporate  
Governance siehe auch:

FALLGATTER, M. J.:  
*Geld zieht nicht*, in: *Harvard  
Businessmanager*, August 2004,  
Seite 98 – 101,  
Produktnummer 200408098.  
NIPPA, M.: *Corporate Governance  
außer Kontrolle*, in:  
*Harvard Businessmanager*,  
März 2005, Seite 108 – 109,  
Produktnummer 200503108.  
(zu beziehen über:  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))

© 2006 Harvard Business School Publishing  
Produktnummer 200608104, siehe Seite 106

# JETZT TESTEN!

3x manager magazin für  
€ 13,-. Sie sparen 33%.  
Bergmann-Uhr gratis.

NUR JETZT EURO

0,00



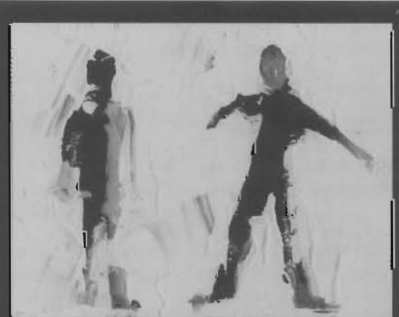
1106-528

Testpaket jetzt unter:

► Telefon: 018 03/62 62 43 (9 Cent/Min.)  
► [www.manager-magazin.de/miniabo](http://www.manager-magazin.de/miniabo)

## manager magazin

Wirtschaft aus erster Hand



Entwickeln  
Sie Ihre  
Führungs-Kraft!



NEULANDS ACADEMY  
for Modern Leadership

[www.neulands-academy.de](http://www.neulands-academy.de)  
[info@neulands-academy.de](mailto:info@neulands-academy.de)

C  
O  
O  
C  
H  
I  
N  
G