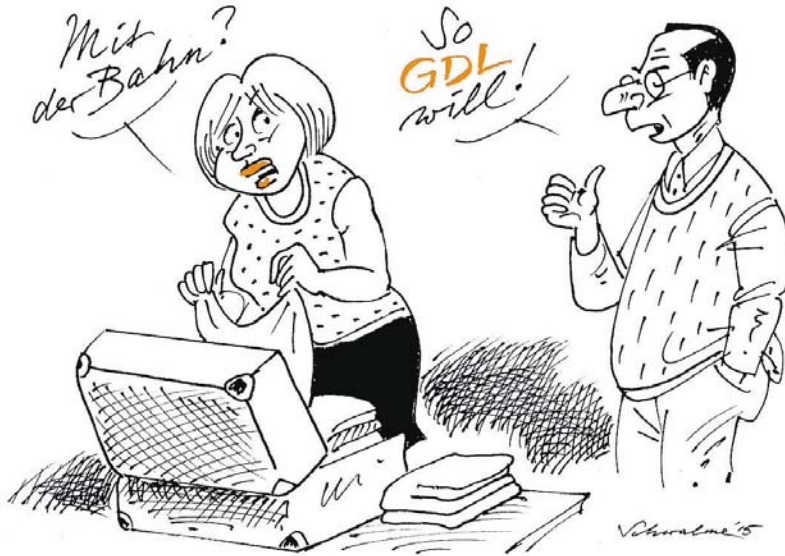


„Rewewürde im Falle einer Übernahme von Kaiser's Tengelmann alle Arbeitsplätze sichern.“

Alain Caparros
REWE-Chef

„Ohne Kündigungsschutz wird es mit uns keinen Tarifabschluss geben.“

Christoph Meister
Verdi-Bundesvorstand, zum Tarifstreit mit der Deutsche-Bank-Tochter Postbank



GASTKOMMENTAR

Ohnmacht im Aufsichtsrat

Wie viel Macht darf der Chef haben? Diese Frage stellen sich in Deutschlands Unternehmen nicht nur viele Arbeitnehmer, sondern auch die Aufsichtsräte. Zumindest sollten sie das tun. Denn zu ihren Aufgaben als Kontrollorgan einer Aktiengesellschaft zählt es, dem Vorstand im Allgemeinen und seinem Vorsitzenden im Besonderen so viel Raum zu lassen, wie er idealerweise zur Führung des Unternehmens benötigt – aber keinesfalls mehr.

Denn ein mächtiger Vorstandschef kann für ein Unternehmen ein Segen sein – vorausgesetzt, er hat gute Ideen und umgibt sich mit kritischen Geistern. Insbesondere in Fällen der Restrukturierung und Neuausrichtung ist oft ein starker Chef gefragt, der alte Zöpfe abschneidet und den Konzern auf den Weg in eine bessere Zukunft schickt. Wenn der Aufsichtsrat den Vorstandschef mit viel Macht ausstattet, kann das also vorteilhaft sein. Es kann aber auch fürchterlich schiefgehen.

Ein mächtiger Vorstandschef, umgeben von Ja-Sagern, ist ein Fluch und kann früher oder später zu einem Governance-Risiko werden, wenn der Aufsichtsrat keine echte Kontrollfunktion mehr wahrnimmt und es im Management an einem kritischen Gegengewicht fehlt.

Es ist ein schmaler Grat, auf dem der Aufsichtsrat sich bewegt. In Deutschland lassen sich die Probleme der mächtigen Chefs in allen Stadien beobachten. Beispiel Tui: Der einstige Vorstandsvorsitzende Michael Frenzel, der das Unternehmen zunächst erfolgreich restrukturiert hat, wurde nach 20 Jahren auf Druck der Investoren aus dem Amt gedrängt. Er stand der dringend nötigen Neuausrichtung im Weg und verfolgte einen Schlingerkurs, den der Aufsichtsrat ihm nie und

nimmer hätte durchgehen lassen dürfen. Seit sein Nachfolger Fritz Jussen, der Frenzel öffentlich als „Wertvernichter“ bezeichnet hat, am Ruder ist, geht der Aktienkurs durch die Decke.

Bei Adidas halten die Kontrolleure noch die Füße still. Vorstandschef Herbert Hainer konnte die selbst gesteckten Ziele zum wiederholten Male nicht erreichen und musste Wettbewerber Nike davonziehen lassen. Der mächtige Chef ist angeschlagen. Die Aktie handelt bereits mit einem Management-Abschlag, und die Zahl der Investoren, die sich fragen, wie Hainer das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs bringen will, ist vor dem Hintergrund zweier Gewinnwarnungen in den vergangenen zehn Monaten nicht kleiner geworden.

Derlei Sorgen dürften Joe Kaeser kaum plagen. Er wurde vom Siemens-Aufsichtsrat mit einer enormen Machtfülle ausgestattet, die es ihm erlaubt, den Konzern komplett umzukrempeln und auf Vordermann zu bringen. Und das ist auch gut so, schließlich ist Kaeser in seinem Wirken bislang sehr erfolgreich. Allerdings sollte sich das Kontrollgremium von den Anfangsentscheidungen nicht blenden lassen, denn der Glanz des Restrukturierers kann sehr flüchtig sein. Kaesers strahlendes Image hat durch die teure Akquisition des Öldienstleisters Dresser-Rand in einer Phase fallender Energiepreise bereits erste Kratzer bekommen. Auch Siemens ist vor strategischen Fehlern keineswegs gefeit. Deshalb muss der Aufsichtsrat seiner Funktion nachkommen und Sorge tragen, dass aus dem begnadeten Erneuerer Joe Kaeser kein „Kaiser“ wird.

Ingo Speich
über Fluch und Segen starker
Vorstandsvorsitzender.



Der Autor ist Fondsmanager bei Union Investment. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

ERZBISTUM KÖLN

Überfälliger Schritt

Mehr finanzielle Transparenz ist auch im eigenen Interesse der Kirche, meint Florian Kolf.



Es ist ein mutiger Schritt, und es ist ein richtiger Schritt. Nicht jeder Mittelständler lässt sich so detailliert finanziell in die Karten schauen wie das Erzbistum Köln. Bis jetzt gab es nur Vermutungen, nun ist es offiziell: Mit einem Vermögen von 3,35 Milliarden Euro ist es das reichste Bistum Deutschlands, wenn nicht sogar der Welt.

Der Schritt in die Öffentlichkeit war überfällig. Gerade weil die Kirche kein privates, gewinnorientiertes Unternehmen ist, sondern die Gelder ihrer Mitglieder quasi treuhänderisch verwaltet, um sie für soziale und seelsorgerische Aufgaben einzusetzen, ist sie maximaler Transparenz verpflichtet. Auch im eigenen Interesse. Denn auch wenn die Zahlen des Erzbistums Köln auf den ersten Blick wieder das Vorurteil von der reichen und satten Kirche zu bestätigen scheinen, zeigt der Blick auf die Details anderes. Da offenbart sich, welchen Segen die Kirche mit ihren Mitteln in vielen Bereichen bringen kann.

Gerade in Zeiten sinkender gesellschaftlicher Akzeptanz muss die katholische Kirche um Anerkennung ihrer Arbeit und um jedes Mitglied kämpfen. Und je mehr sie offenlegt, wofür sie ihre Mittel einsetzt, je mehr sie zeigt, dass das kirchliche Geld nicht nur den Katholiken zugutekommt, desto eher kann sie es schaffen, ihr durch manche Skandale ramponiertes Image in der Öffentlichkeit wieder aufzupolieren.

Allein 1200 Kirchen, davon 600 denkmalgeschützt, muss das Erzbistum Köln erhalten. In diesem Jahr investiert es 178 Millionen Euro in Schulen und Hochschulen, mehr als 200 Millionen Euro hat es seit 2008 in den Um- und Ausbau von Kindertagesstätten gesteckt. Das ist eine Bilanz, die sich sehen lassen kann. Und dass sich Köln das auch von einem Wirtschaftsprüfer testen lässt, schafft zusätzliches Vertrauen.

Aber Transparenz alleine hilft noch nicht, Verschwendung und Missbrauch von Geldern wie etwa in Limburg zu verhindern. Solange nicht eine effektive Finanzkontrolle durch externe Personen in allen Bereichen eingesetzt wird, ist es immer noch von der Integrität der handelnden Personen abhängig, wie sorgfältig mit dem Kapital und den Einnahmen umgegangen und wofür es ausgegeben wird. Das hat man in etlichen Bistümern trotz der Transparenzoffensive leider immer noch nicht realisiert.

Der Autor ist Managing Editor. Sie erreichen ihn unter: kolf@handelsblatt.com

