

Chefetage: Aus dem Vorstand ist ein direkter Übergang in den Aufsichtsrat seit 2009 nicht mehr möglich.



GASTKOMMENTAR

Die Cooling-off-Periode für den Aufsichtsrat gehört reformiert

Die deutsche Regel, wonach Vorstände zwei Jahre lang nicht in das Kontrollgremium wechseln dürfen, stammt aus Krisenzeiten. Heute ist diese Zwangspause ein Hindernis für qualifizierte Mitglieder.

Christoph Zeiss



Christoph Zeiss hat vor 25 Jahren Heads! International gegründet. Heute vermittelt das global präsen-te Unternehmen rund 250 Aufsichtsräte und Vorstände für Konzerne und große Familienunternehmen pro Jahr.

Das Jahr 2009 war für die deutsche Wirtschaft ein einschneidendes Jahr: Mitten in den intensiv nachwirkenden Turbulenzen des Finanzkrise-Schocks wurde ein Corporate-Governance-Recht neu gestaltet, das die lange geübte Praxis in deutschen börsennotierten Unternehmen massiv verändern sollte. Sein Kern: Paragraf 100 Absatz 2 Nummer 4 AktG, oder umgangssprachlich die Regelung zur Cooling-off-Periode.

Ab sofort konnte ein ausscheidendes Vorstandsmitglied einer börsennotierten AG nicht mehr vor Ablauf von zwei Jahren dem Aufsichtsrat derselben Gesellschaft angehören – mit nur einer Ausnahme: wenn Aktionäre, die mindestens 25 Prozent der Stimmrechte halten, es so vorschlagen.

Das hat vieles verändert. War es richtig, diesen gesetzgeberischen Schritt zu gehen? Damals wahrscheinlich irgendwie schon, insbesondere für die Unternehmen der Finanzwirtschaft. Deutschlands Konzerne waren in den Aufsichtsräten personell eng miteinander verflochten, bisweilen viel zu eng. Es war Usus, dass der bisherige CEO nach Ablauf seines Vertrags dann auch Aufsichtsratschef wurde, was nicht per se und immer schlecht war, sondern wohl eher im Gesamtkontext der Verflechtungen negativ wirkte.

Und heute? Ist das alles so noch zeitgemäß? 17 Jahre später? Macht es Sinn, dass Cooling-off so rigoros weitergeführt wird? Ich denke, wir sollten das Ganze modernisieren. Ich bin kein Jurist oder Aktienrechtler und möchte das nicht von

dieser Seite hinterfragen. Aber: Wir alle erleben, dass die Welt in den börsennotierten Unternehmen heute dramatisch anders aussieht.

Die Kontrollinstrumente, insbesondere in der Finanzwirtschaft, haben enorm zugenommen. Die von außen geübte Kontrolle, etwa durch Aufsichtsbehörden, ist um ein Vielfaches gestiegen. Und nicht zuletzt sind die Kontrollrechte der Eigentümer, der Aktionäre, deutlich erweitert worden. Und sie nehmen sie wahr. Fällt da Cooling-off wirklich noch ins Gewicht, um Defizite zu verhindern? Oder wirkt es nicht eher kontraproduktiv?

Gute Aufsichtsräte zu gewinnen, ist für die Konzerne sehr schwer geworden. Die Anforderungen an einen Aufsichtsrat heute sind mit denen des Jahres 2009 in keiner Weise mehr zu vergleichen. Was spricht dagegen, die Cooling-off-Periode den neuen Realitäten anzupassen und sie zu verändern?

Wenn verdiente Vorstände oder CEOs wie Oliver Zipse von BMW und viele andere nach ihrem Ausscheiden dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stehen können, gehen dringend benötigte Kompetenz und Erfahrung verloren. Private Equity etwa weiß, was man an solchen Leuten hat, und heuert sie liebend gern an. Die Sorge, es könnte ohne Cooling-off ein neuer Klüngel entstehen, ist unbegründet. Dafür sorgen Aufsichten, Eigentümer mit ihren erweiterten Rechten und ihrer im Vergleich zu früher weit aktiveren Rolle und vieles mehr.

In Deutschland wollte man – mal wieder – mit einem relativ rigorosen Gesetz Klüngelei und Führungsdefizite bekämpfen.

Schauen wir in andere Länder. Die USA etwa kennen keine Cooling-off-Periode, und es gibt dort auch kein Gesetz dafür. Dort gilt in der Regel ein One-Tier-Board-System. Und die Zulassungsregeln der Börsen wie Nyse und Nasdaq fordern, dass ein Director, der in den vergangenen drei Jahren bei dem Unternehmen beschäftigt war, durchaus Non-Executive-Director sein kann, aber er gilt dann nicht als „independent“. Die Mehrheit des Board aber muss „independent“ sein.

Geregelt wird das auf Eigentümerebene, nicht auf Gesetzesesebene. Das erlaubt Flexibilität und belässt die Verantwortung bei den Eigentümern, den Aktionären.

Oder UK: Auch dort gibt es keine gesetzliche Pflicht, aber einen Code. Danach gilt eine Person als nicht unabhängig, wenn sie fünf Jahre zuvor im gleichen Konzern beschäftigt war. Und ein CEO soll nicht Chairman desselben Unternehmens werden. Wenn aber doch, dann müssen die Großaktionäre vorher konsultiert werden – nach dem Prinzip „comply or explain“. Auch hier ist es die Eigentümerebene, nicht der Gesetzgeber, die es regelt und eine weit höhere Flexibilität erlaubt.

Vielleicht sollten wir uns von dort Anregungen holen. Heute, 17 Jahre und eine große Menge an Veränderung später, spricht viel für mehr Flexibilität und Rechte der Eigentümer-, also Aktionärs-ebene, und eben weniger für gesetzliche Rigorosität nach dem Prinzip „alles über einen Kamm“. Ach ja: Und in diesem Zusammenhang ist auch gut, dass die Corporate-Governance-Kommission jüngst verkündet hat, sie wolle die bisherigen Anforderungen zum Alter modernisieren. Niemand will Greise oder Greisinnen in den Aufsichtsgremien, aber 70 ist schon lange das neue 60, oder? ◀