

Aufsichtsräte im Zwiespalt

## Zahlen wichtiger als Menschen?

Von Ingo Leipner

**Am 26. August 2013 beging Pierre Wauthier Selbstmord. Der Finanzchef der Zurich-Versicherungsgruppe erhängte sich in seinem Haus, das im Schweizer Kanton Zug steht. Wie die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ (FAZ) schreibt, war in einem der zwei Abschiedsbriefe der bittere Satz zu lesen: „Josef Ackermann ist der schlimmste Verwaltungsratspräsident, den ich je getroffen habe.“**

Diese Worte ließen viel Spielraum für Spekulationen, zumal der ehemalige Chef der „Deutschen Bank“ schnell Konsequenzen zog: Er trat nach dem Selbstmord als Verwaltungsratspräsident beim Konzern zurück. Seine Erklärung war ein Kunstwerk diplomatischer Worte: „Der unerwartete Tod Pierre Wauthiers hat mich zutiefst erschüttert“, schrieb Josef Ackermann. „Ich habe Grund zur Annahme, dass die Familie meint, ich solle meinen Teil der Verantwortung hierfür tragen, ungeachtet dessen, wie unbegründet dies objektiv betrachtet auch sein mag.“ Mitgefühl lässt sich auch anders ausdrücken.

Ob es einen Zusammenhang gab zwischen seiner Tätigkeit und dem Suizid, blieb offen. Aber: Zwei Untersuchungen der Schweizer Finanzmarktaufsicht Finma sorgten für Entlastung. Es hätte keine Hinweise gegeben, dass Ackermann „ungebührlichen oder unangemessener Druck“ auf Wauthier ausgeübt habe. Das berichtet die FAZ 2016.

Doch Ackermann wurde berühmt für sein Ziel, mit der „Deutschen Bank“ eine Kapitalrendite von 25 Prozent zu erwirtschaften - bei gleichzeitigen Massenentlassungen. Ein Kritiker sagte dazu in der „Frankfurter Rundschau“: „Zahlen waren für ihn wichtiger als Menschen, vielleicht liegt da die Ursache für die Tragödie in der Schweiz.“

Womit wir beim Thema „Integrität“ angekommen wären: Wer Macht ausübt, muss täglich beweisen, dass er deren Instrumenten verantwortungsvoll anwendet. Es geht nicht nur um die Kongruenz von Wort und Tat. Nein, genauso entscheidend ist ein solides Wertegerüst, das als Kompass dienen kann. Welche moralische Orientierung führt in die richtige Richtung? Wo ist Druck angemessen, wo zerstörerisch? Welche Wertschätzung besteht für Mitarbeiter? Bleiben Empathie und Solidarität auf der Strecke, sobald „Zahlen wichtiger als Menschen“ werden? Fragen über Fragen, die der Fall Wauthier aufwirft.

Weitere Fragen wurden in Deutschland schon im 19. Jahrhundert diskutiert, sie könnten auch heute in der Tageszeitung auftauchen: 1884 stand eine Reform des Aktienrechts auf der Agenda. Denn: „Viele Aufsichtsräte hatten während der Geltung des Aktiengesetzes von 1870 ihre Aufgabe eher darin gesehen, zusammen mit dem Vorstand die wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen zu treffen und nicht darin, den Vorstand zu überwachen.“ schreibt Tanja Schnorr in ihrer Dissertation „Historie und Recht des Aufsichtsrats“. Die damaligen Aufsichtsräte hätten ihre „gesetzlichen Überwachungsaufgaben“ nicht richtig erfüllt - wegen dieser „engen Einbindung“. Schnorr: „Viele Aufsichtsräte (sahen) den Posten als mühelose gewinnbringende Tätigkeit an.“

Doch damit nicht genug: „Die Berufung zum Aufsichtsrat (beruhte) in den meisten Fällen weniger auf den persönlichen Fähigkeiten der Mitglieder“, so Schnorr, „sondern vielmehr auf deren gesellschaftlichem Ansehen oder auf anderweitigen Interessenverflechtungen.“ Kritiker machten diese Praxis dafür verantwortlich, „daß der Aufsichtsrat als Kontrollorgan versagt hatte.“

Vor diesem Hintergrund erweiterte die Novelle von 1884 die Pflichten und Aufgaben des Aufsichtsrates. Dennoch stellt Marcus Lutter fest: „Seine ‚Janusköpfigkeit‘ als Kontroll- und etwaiges Verwaltungsorgan blieb erhalten und wurde sogar gesetzlich legitimiert.“ Erstaunlich: Im Prinzip ist dieses historische Problem bis heute erhalten geblieben. Luthers Überlegungen finden sich im Sammelband „Aktienrecht im Wandel“.

Die geschichtliche Momentaufnahme zeigt: Schon immer öffnete sich ein großes Spannungsfeld, in dem sich Aufsichtsräte bewegen, egal ob im 19. Jahrhundert oder in der Gegenwart. Schon immer stellten sich entscheidende Fragen nach der „Integrität“: Dominiert der ökonomische Imperativ, oder haben auch Wertschätzung und Menschlichkeit eine Chance, wenn unternehmerische Entscheidungen zu treffen sind? Nimmt ein Aufsichtsrat seine Kontrollfunktion ernst - oder mutiert er zum gut dotierten „Frühstücksdirektor“?

Und wenn er seinen Job gut machen will: Wieviel Druck ist dann legitim, um Profite zu steigern? Diese Frage wirft der Selbstmord von Wauthier auf, wobei die wahren Ursachen schwer zu klären sind. Doch die Tragödie sollte Anlass genug sein, um über unsere Wirtschaftsordnung nachzudenken, die von harter Konkurrenz geprägt ist. Nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch zwischen Menschen in Führungspositionen.