



Es wird der falsche Hund geprügelt

Seit Monaten werden Bankvorstände gekündigt, verklagt, durch den Dreck gezogen, in einigen Ländern auch gekidnappt. Mir ist dagegen noch kein einziger Fall bekannt, in dem ein Aufsichtsrat entführt worden wäre. Warum eigentlich nicht?

Wer hat denn die Vorstände beaufsichtigt, die Mist gebaut haben? Und wie gut funktioniert eine Aufsicht, die ein derartiges Finanzdebakel nicht verhindern kann? Ganz offensichtlich haben einige Aufsichtsräte ihre Aufsichtspflicht nicht sonderlich effektiv wahrgenommen. Kein Vorwurf: Die meisten haben das nicht absichtlich getan. Vielmehr sind viele, die in diesen Gremien sitzen, den Anforderungen an ihr Amt schlicht nicht gewachsen. Es gibt Aufsichtsräte, die wissen nicht einmal, wo die größten Filialen ihrer Bank liegen oder daß die Laufzeit eines Kredites mit dem Break Even der kreditfinanzierten Investition harmonisiert werden muß. Wer als Banker mit solchen Leuchten am Tisch sitzt, gibt es irgendwann auf, denen das kleine Einmaleins des Bankings zu erklären. Wie wollen die beaufsichtigen, was sie gar nicht verstehen?

Was denkt sich eigentlich der Eigentümer, wenn er solche Leute in den Aufsichtsrat beruft? Er denkt: Prestige! Er sucht nach Klang des Namens aus. Das ist ein schwachsinniges Auswahlkriterium. Wie wäre es mit Fachkompetenz oder zumindest nachgewiesener kaufmännischer Kompetenz? **Man kann eine Bank nämlich auch via Aufsichtsrat ruinieren – oder zum Erfolg führen.**

Denn ein guter Aufsichtsrat ist ein interner Coach für den Vorstand: Er diskutiert mit ihm die strategische Ausrichtung der Bank. Was machen viele Aufsichtsräte stattdessen? Sie mischen sich ins operative Tagesgeschäft des Bankers ein und diskutieren die monatlichen Verkaufszahlen jedes einzelnen Produktes bis ins kleinste Detail. Was hat das mit Aufsicht zu tun? Aufsicht ist eine strategische Funktion, keine operative. Für die operative Überwachung gibt es die Revision. Der Aufsichtsrat ist kein Revisor. Hat ihm das schon mal jemand gesagt? Und warum nicht? Seit wann sind Aufsichtsräte mit dem Freibrief zum ungehemmten Dilettieren ausgestattet?

Gewiß, es gibt Ausnahmen. Ich kenne einen Aufsichtsrat, der ist ständig als Schlichter zwischen den Vorständen unterwegs. Denn in einem Vorstand wird permanent gestritten. Als ich davon einem anderen Aufsichtsrat erzählte, hatte der Kerl tatsächlich die niedere Stirn, mir zu sagen: „Wieso soll ich schlichten? Die Vorstände verdienen so viel! Die sollen das untereinander klären.“ Ich habe ihm dringend nahe gelegt, sein Mandat nieder zu legen. Er hat das in der Zwischenzeit. Das hat ihn in meinen Augen rehabilitiert. Noch viel mehr sollten seinem Vorbild folgen. Bevor sie sich total entehren. Wie im Beispiel des scheidenden Vorstands.



Der schied aus und nahm die vertraglich vereinbarte Prämie mit. Daraufhin kreuzigte ihn die Presse. Kein einziger Aufsichtsrat meldete sich und sagte: „Bitteschön: Die Prämie ist rechtens! Sie ist vertraglich vereinbart. Ich habe damals den Vertrag unterschrieben. Ich würde heute nicht mehr eine so hohe Summe einsetzen. Doch damals ist nicht heute. Und Vertrag ist Vertrag.“ Wo ist das Aufsichtsratsmitglied, das so viel Rückgrat hat? Und wenn in diesem Gremium lauter rückgratlose Mollusken sitzen – was haben die da zu suchen? Welche Memmen beaufsichtigen eigentlich unsere Banken? Und wann kriegen die endlich ihr verdientes Fett ab? Anlass dafür besteht im Übermaß.

Mir fällt da spontan das Aufsichtsratsmitglied ein, das wirklich jeden verdammten Beschluß abnickte. Ging der Beschluß nach hinten los, war er der erste, der den Vorständen predigte: „Wie konnten Sie so etwas Dummes beschließen?“ Als ob er nicht auch dabei gewesen wäre. Er wußte immer alles besser. Hinterher. Und rammte jedes Mal dem Vorstand das Messer in den Rücken. Das ist nicht bloß dumm und inkompetent. Das ist menschlich das Allerletzte. Unanständig, amoralisch, ehrlos. Und solche Knallchargen, die sich noch nicht mal benehmen können, sollen eine Bank beaufsichtigen? Das wäre wirklich lächerlich, wenn es nicht so skandalös wäre. Ein Skandal, der nicht stattfindet. Denn die Aufsichtsräte sind heilig. Keiner traut sich an sie ran. Weil die veröffentliche Meinung genau so amoralisch ist wie etliche Aufsichtsräte? Nein, weil sie schlicht zu wenig von Wirtschaft versteht, um die üble Rolle einiger Aufsichtsräte in ihrer ganzen verwerflichen Tragweite überhaupt erkennen zu können.

Ich habe nichts gegen Aufsichtsräte. Ich bete jeden Abend für deren Erleuchtung. Einige meiner besten Freunde sind Aufsichtsräte. Und etliche davon nehmen ihre Aufgabe wirklich ernst, arbeiten sich in die Materie ein, lassen sich coachen, sind kaufmännisch kompetent und strategisch orientiert. Aber daneben gibt es ein grausames Heer der Inkompetenz, dem mal jemand in aller gebotenen Deutlichkeit die Leviten lesen muß, was ich hiermit tue: **Ein Aufsichtsrat ist kein Kindergeburtstag! Also raus mit den Kindsköpfen aus den Aufsichtsräten! Und rein mit den Leuten, die Kompetenz und Anstand haben.** Die gibt es doch auch!

Jede Bank hat die Aufsichtsräte, die sie verdient.