



Ratjen (M.) beim SPIEGEL-Gespräch*: „Aufsichtsräte können nicht für jede Fehlentscheidung haften“

„Es mangelt an Kompetenz“

Multi-Aufsichtsrat Karl Gustaf Ratjen über die Probleme der Unternehmens-Kontrollreue

SPIEGEL: Herr Ratjen, Sie sind 70 Jahre alt und damit im besten Aufsichtsratsalter. Warum ziehen Sie sich jetzt zurück? In Ihrem Alter ist man hierzulande doch ein idealer Aufsichtsrat.

RATJEN: Im Gegenteil: Es herrscht die Meinung, daß man allmählich beginnt zu vergreisen und stur zu werden.

SPIEGEL: Bei Krupp gehörten bis vor kurzem drei Mittsiebziger und mit Max Grundig sogar ein 80jähriger dem Aufsichtsrat an.

RATJEN: Krupp ist immer was Besonderes. Sehen Sie sich doch zum Beispiel Chemieunternehmen wie Bayer, BASF und Hoechst an. Da ist das ganz anders. In Holland gibt es sogar ein Gesetz, daß man mit 72 Jahren in keinem Aufsichtsrat mehr tätig sein darf. Überalterte Aufsichtsräte sind nicht hilfreich für ein Unternehmen. Ich werde in Zukunft fast ausschließlich bei Familienunternehmen tätig sein, zum Beispiel bei Villeroy & Boch. Da bin ich auch noch Vorsitzender, da kann ich noch etwas bewegen und helfen.

SPIEGEL: Haben denn Aufsichtsräte tatsächlich Einfluß?

RATJEN: Das normale Aufsichtsratsmitglied eines großen Unternehmens hat einen relativ geringen Einfluß, es sei denn, es ist bereit, über das Maß des vom dortigen Umfeld Erwarteten tätig zu werden. Aber es hat sich ja einiges geändert. Ein kluger Mann hat mir einmal

gesagt, früher war es eine Freude, Aufsichtsrat zu sein, dann war es eine Ehre, jetzt wird es langsam zur Last. Sie können als Aufsichtsrat nicht mehr locker in eine Sitzung gehen, sich Vorträge anhören und bei Entscheidungen mitwirken, die sich später als zu risikoreich, vielleicht sogar als falsch herausstellen.

SPIEGEL: Risikoreich für wen?

RATJEN: Für das Unternehmen. Die Sorge, Fehler zu machen, veranlaßt die Leute, mehr zu arbeiten und die Akten genau zu studieren. Das ist alles ein wenig härter geworden.

Karl Gustaf Ratjen

zählt zu jenem kleinen Kreis von Wirtschaftsführern, aus dem deutsche Unternehmen ihre Aufsichtsräte rekrutieren. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Metallgesellschaft in Frankfurt – er schied 1984 aus dem aktiven Management aus – sitzt unter anderem im Aufsichtsrat der Harpener AG und leitete bis 1987 den Aufsichtsrat bei VW. Die Devisenaffäre, die VW fast eine halbe Milliarde Mark kostete, wurde während Ratjens Amtszeit aufgedeckt; der Aufsichtsrat mußte sich Vorwürfe gefallen lassen, er habe seine Kontrollfunktion nicht hinreichend wahrgenommen. Künftig will der 70jährige nur noch Familiengesellschaften beraten.

SPIEGEL: Aber ein persönliches Risiko gehen Aufsichtsräte nicht ein, wenn sie sich nicht gerade, wie die Staatsanwaltschaft bei co op vermutet, vom Vorstand bestechen lassen. Ob AEG, Krupp oder Girmes – in noch keinem Krisenfall ist hinterher ein Aufsichtsrat zur Rechenschaft gezogen worden.

RATJEN: Bei AEG hat der Aufsichtsrat allenfalls wichtige Entscheidungen nicht rechtzeitig getroffen. Er hat seine eigentliche Aufgabe vernachlässigt, den richtigen Vorstand einzusetzen. Das geschah erst sehr spät. Sie können aber nicht für jede Fehlentscheidung in einem Unternehmen die Aufsichtsräte haftbar machen.

SPIEGEL: Möglicherweise hat es ja mit der Auswahl der handelnden Personen zu tun, daß in vielen Aufsichtsräten Probleme nicht erkannt werden. Vorstände und Aufsichtsräte sind, um es neutral zu sagen, in vielfältiger Weise untereinander verbunden.

RATJEN: Man kennt sich.

SPIEGEL: Ich bin in deinem Unternehmen Aufsichtsrat, du bist es in meinem?

RATJEN: Die berühmte Überkreuzverflechtung gibt es nicht mehr. Das verbietet das Aktiengesetz. Wenn zum Beispiel ein Vorstandsmitglied der Dresdner Bank in den Aufsichtsrat der Metallgesellschaft gewählt wird, dann darf kein Metallgesellschafts-Vorstand im Aufsichtsrat der Dresdner Bank sein.

SPIEGEL: Aber es gibt geschickte Umgehungen. Man schickt halt ein ehe-

* Mit Redakteuren Armin Mahler und Rudolf Wallraf in seinem Büro in Frankfurt.



Aufsichtsrat Herrhausen
„Zu viele Bankiers in den Räten“

maliges Vorstandsmitglied, das jetzt im eigenen Aufsichtsrat sitzt, in die andere Firma. Dieses Beziehungsgeflecht führt doch dazu, daß man sich gegenseitig nicht kritisiert.

RATJEN: Darin liegt natürlich eine Gefahr. Zunächst muß man sich einmal fragen: Wie wird man denn Aufsichtsrat? Wenn mir ein erheblicher Anteil an einem Unternehmen gehört, dann habe ich zumindest ein moralisches Recht, in den Aufsichtsrat zu kommen. Aufsichtsräte werden durch die Hauptversammlung gewählt, auf Vorschlag des Aufsichtsrats und des Vorstandes. Da ist es üblich in diesem Lande, daß bestimmte Gruppen von Personen dafür eher in Frage kommen als andere.

SPIEGEL: Welche Gruppen?

RATJEN: Bankiers, Industrielle, die einen guten Namen haben, vielleicht auch Anwälte. Man begründet das – nicht zu Unrecht – mit der Feststellung, das seien Leute, die industrielle oder sonstige Erfahrungen haben.

SPIEGEL: Vorstände suchen sich gelegentlich auch ihre Aufsichtsräte selbst.

RATJEN: Das können leider nicht viele Vorstände.

SPIEGEL: Leider?

RATJEN: Ich rede als ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Metallgesellschaft. Ein guter Vorstand mischt immer bei den Besetzungen mit, nicht weil er einen bequemeren Mann haben will, sondern weil er einen guten Mann von Niveau und Format haben will.

SPIEGEL: Der Mensch lebt gern in Harmonie mit seiner Umwelt.

RATJEN: Ja, so ist es.

SPIEGEL: Er wird sich nicht einen Kontrolleur holen, der als besonders kritisch bekannt ist.

RATJEN: Man sucht sich nicht das größte Ekel. Man sucht jemanden, der gut ist, der etwas nützen kann . . .

SPIEGEL: . . . und freigebig ist, wenn es um die nächste Gehaltsrunde geht.

RATJEN: Gott, da gibt es gewisse Übellichkeiten in der Wirtschaft.

SPIEGEL: Da gibt es gelegentlich schon unübliche Größenordnungen.

RATJEN: Die Freigebigsten sind die Gewerkschafter, nicht für sich, sondern für andere. Das kann ich Ihnen aus meinen VW-Erfahrungen sagen. Als der damalige Aufsichtsratsvorsitzende Hans Birnbaum lange krank war und sein Stellvertreter, der IG-Metall-Vorsitzende Eugen Loderer, die nächste Runde der Bezüge zu regeln hatte, habe ich hinterher den Unterkiefer nur mühsam wieder nach oben gekriegt. So großzügig war er.

SPIEGEL: Nach welchen Kriterien wählt sich ein Vorstand seinen Aufsichtsrat aus?

RATJEN: Vor allem muß er der Firma nützen können, indem er hilft, schwierige Situationen zu überstehen, indem er



Aufsichtsrat Röller
„Die Bankiers haben gute Zuarbeiter“

anständig beraten kann, zum Beispiel wenn man ins Ausland geht und da ein Unternehmen kaufen will.

SPIEGEL: Hatte Ihr Aufsichtsratsvorsitzender Wilfried Guth, damals Sprecher der Deutschen Bank, nicht primär die Interessen seiner Firma im Auge?

RATJEN: Im Gegenteil, Herr Guth hat zum Beispiel bei Finanzierungen das Interesse der Bank weniger in den Vordergrund gestellt, als andere Bankiers das normalerweise tun. Vielleicht lag das daran, daß wir bei der Metallgesellschaft die Deutsche Bank und die Dresdner Bank im Aufsichtsrat haben. Da ist traditionsgemäß eine gewisse Balance gegeben.

SPIEGEL: Wer hat Sie denn als Aufsichtsratsvorsitzender von VW ausgesucht?

RATJEN: Im Aufsichtsrat von VW saßen 1979 zehn Vertreter der Anteilseigner. Vorsitzender war Hans Birnbaum, Chef von Salzgitter. Herr Birnbaum wur-

de krank, blieben neun. Davon waren fünf Politiker, Vertreter von Bund und Land, einer war Sprecher der Kleinaktionäre. So blieben drei übrig: Hans Merkle von Bosch, Friedrich Wilhelm Christians von der Deutschen Bank und ich. Merkle sagte, er werde diesen Posten nicht annehmen, denn er sei ein wichtiger Lieferant. Es sei schlimm genug, daß er im Aufsichtsrat sitze.

SPIEGEL: Aus optischen Gründen also?

RATJEN: Optik spielte zwar auch eine Rolle. Ich glaube aber nicht, daß sie entscheidend war. Merkle wollte sich nicht in diese exponierte Rolle innerhalb der Automobilindustrie begeben. Herr Christians lehnte deshalb ab, weil die Deutsche Bank sagte: Wir stellen den Aufsichtsratsvorsitzenden von Daimler-Benz. Es kommt überhaupt nicht in Frage, daß wir bei VW auch noch den Vorsitz übernehmen. Wer blieb übrig? Ich.

SPIEGEL: Aber Sie waren doch auch Lieferant. Zur Metallgesellschaft gehört der Auto-Zulieferer Kolbenschmidt.

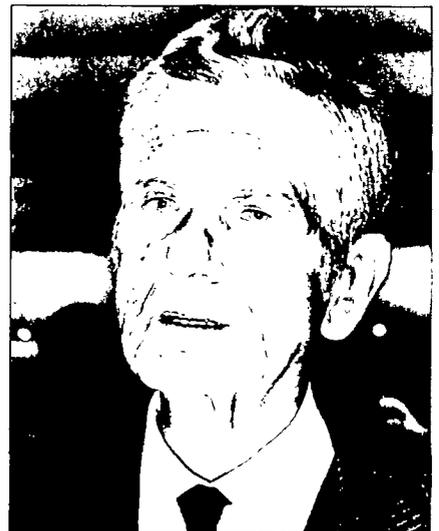
RATJEN: Kolbenschmidt hat nicht die Bedeutung von Bosch.

SPIEGEL: Man könnte da doch einen gewissen Interessenkonflikt sehen.

RATJEN: Sicher, deshalb habe ich dem damaligen Vorstandsvorsitzenden Toni Schmücker auch sofort gesagt: Ich war bisher nicht der Chefverkäufer von Kolbenschmidt und will es auch in Zukunft nicht sein, aber ersparen Sie mir bitte große Kümmernisse. Fangen Sie bitte jetzt nicht an, Kolben selber zu machen, was auch falsch für VW wäre.

SPIEGEL: Merkle soll weniger zurückhaltend gewesen sein. Uns hat ein Aufsichtsratsmitglied von VW erzählt, er habe noch keinen Aufsichtsrat gesehen, der so ungeniert wie Merkle seine Hausinteressen vertreten habe.

RATJEN: Er hat natürlich seine Interessen vertreten, aber nicht in der Sitzung. Ich gehe davon aus, daß er vorher



Aufsichtsrat Merkle
„Eigene Interessen vertreten“

oder hinterher mit den Beteiligten gesprochen hat, aber nicht in seiner Eigenschaft als Mitglied des Aufsichtsrates. Merkle wußte das sehr genau zu trennen.

SPIEGEL: Bleiben wir noch ein wenig bei der Besetzung von Aufsichtsräten. Wie kommt es, daß ein Friedrich Karl Flick im Aufsichtsrat der Deutschen Bank sitzt, der gescheiterte KHD-Manager Bodo Liebe im Aufsichtsrat der KHD? So rational, wie Sie es schildern, kann die Auswahl der Aufsichtsräte doch kaum vonstatten gehen.

RATJEN: Nichts ist in diesem Leben ganz rational geordnet, ob es die Bundeskabinette sind oder die Aufsichtsräte. In einer idealen Gesellschaft befinden wir uns nirgendwo.

SPIEGEL: Die Wirtschaft gibt doch gern vor, von Effizienzkriterien bestimmt zu werden. Wie kann da ein Vorstandschef, der ein Unternehmen an den Rand des Ruins gebracht hat, in den Aufsichtsrat einrücken?

RATJEN: Herr Liebe hat sein Unternehmen in einer sehr schlechten Verfassung verlassen. Damit identifiziert man automatisch den Vorstandsvorsitzenden, ob zu Recht oder nicht. Ich habe da auch meine leidvollen Erfahrungen machen müssen. Ich gebe jedoch zu, daß es einige Schwächen bei der Besetzung der Aufsichtsräte gibt.

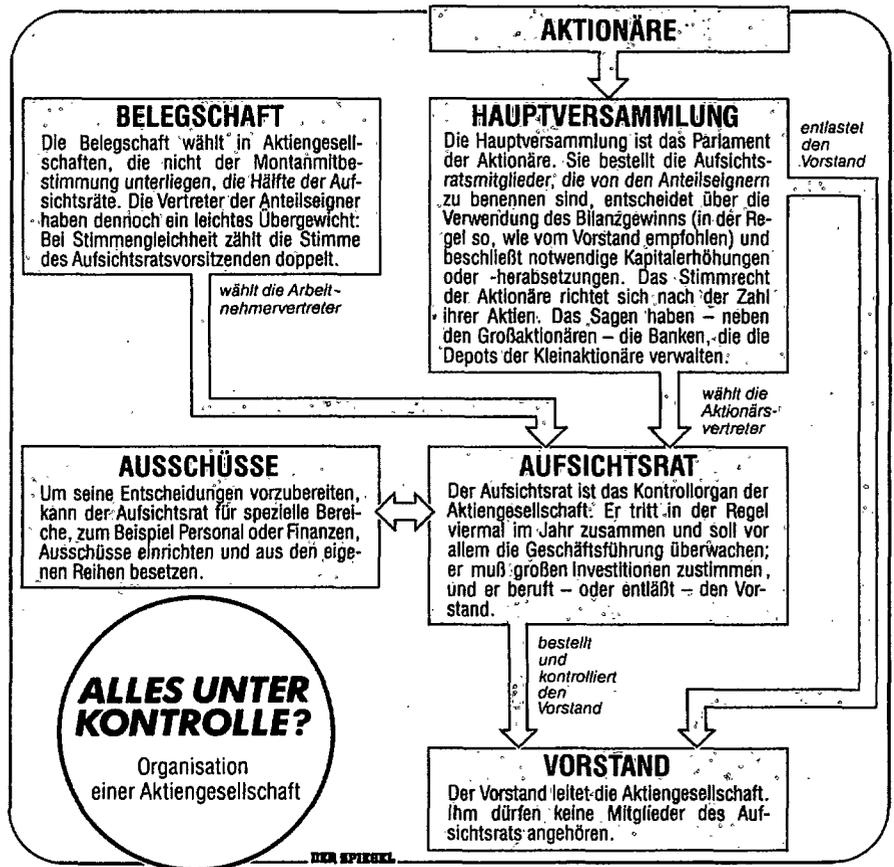
SPIEGEL: Liebe durfte immerhin bis vor wenigen Tagen den Aufsichtsrat von Feldmühle leiten. Man löst Aufsichtsratsvorsitzende offensichtlich höchst ungern ab.

RATJEN: Bei Feldmühle war er sicher ein guter Aufsichtsratsvorsitzender. Generell sind wir aber in Deutschland behäbiger und entscheiden uns schwerer als Amerikaner zu harten, einschneidenden Maßnahmen.

SPIEGEL: Wie könnte die Qualität der Aufsichtsräte verbessert werden?

RATJEN: Der Kreis der Personen, die für Aufsichtsratsmandate zur Verfügung stehen, ist eng. Die Schutzvereinigung für den privaten Wertpapierbesitz hat vor Jahren einmal angeregt, mehrere Leute zur Wahl vorzuschlagen. Die Antwort hieß: Dafür stellen sich gute Leute nicht zur Verfügung. In der Hauptversammlung durchzufallen ist honorigen Figuren nicht zuzumuten. Man hört auch immer wieder: Es sind zu viele Bankiers in den Aufsichtsräten. Eine bestimmte Sorte von Mensch ist überrepräsentiert. Das sei eine geschlossene Gesellschaft, und das sei nicht gut. Die dritte Frage wäre: Sollte man die Zahl der zulässigen Aufsichtsratsmandate von zehn auf drei, vier oder fünf begrenzen, damit die Betroffenen sich sehr viel intensiver mit den Dingen beschäftigen können? Das sind, glaube ich, die Probleme.

SPIEGEL: Beginnen wir mit dem letztgenannten Problem. Wer, wie viele Großbankiers, zehn Aufsichtsratsman-



date wahrnimmt, ist, bei vier Sitzungen im Jahr, mindestens 40 Tage im Jahr unterwegs. Ist das für Leute wie Alfred Herrhausen von der Deutschen Bank oder Wolfgang Röllner von der Dresdner, die ja auch noch einen Hauptberuf haben, zu schaffen?

RATJEN: Für die ja; nicht nur weil sie klüger sind - das auch -, sondern weil sie sehr gute Zuarbeiter haben, die ihnen diese Dinge vorbereiten.

SPIEGEL: Wie läßt sich der Kreis der Aufsichtsräte erweitern?

RATJEN: Es ist gar nicht immer so einfach, die richtigen Leute zu finden. Ehrgeizige Menschen gibt's ja genug, die sich mit Mandaten schmücken wollen. Aber es mangelt an Kompetenz und Bereitschaft, im Hintergrund zu wirken. Daß man zunächst einmal Industrielle und Bankiers für diese Posten ins Auge faßt, ist deshalb logisch. Vielleicht sollte man sich in Zukunft im Ausland umgucken. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.

SPIEGEL: Haben Unternehmenskrisen von AEG bis Girmes ihre Ursache in der falschen Auswahl der Aufsichtsräte?

RATJEN: Die AEG-Krise war eine Vorstandskrise. Warum hatte die AEG nicht den geeigneten und auch häufig zerstrittenen Vorstand? Weil der Aufsichtsrat nicht rechtzeitig hart eingegriffen hat. Das mußte erst Herr Dr. Friedrich tun. Vielleicht waren auch zu viele Bankvertreter im Aufsichtsrat.

SPIEGEL: Und die schlafen in der Regel?

RATJEN: Nein, das tun sie nicht. Aber sie machen sich nicht gern unbeliebt. Wenn sie alle zusammensitzen, ist das nicht günstig. Einer genügt meistens, zwei sind das Äußerste.

SPIEGEL: Kann ein qualifizierter Aufsichtsrat Fehlentscheidungen verhindern? Zu Ihrer Zeit beschloß VW, Triumph-Adler zu erwerben. Der Fehleinkauf hat Volkswagen zwei Milliarden Mark gekostet.

RATJEN: Ein Aufsichtsrat kann zumindest seine Stimme laut erheben.

SPIEGEL: Haben Sie das gemacht?

RATJEN: Nein.

SPIEGEL: Warum nicht?

RATJEN: Ich habe Fragen gestellt. Ich war damals ja noch nicht Vorsitzender. Das sage ich nicht zu meiner Verteidigung, sondern nur zur Feststellung. Der Unterschied ist ja nur ein gradueller. Die Idee, Triumph-Adler zu kaufen, war nicht so falsch. Offensichtlich wurde das Unternehmen nicht genügend geprüft.

SPIEGEL: Auf welche Informationen haben Sie sich damals verlassen?

RATJEN: Wir haben jede Menge Prüfergutachten und Marktanalysen gehabt. Intellektuell war das durchaus überzeugend vorbereitet. Nur das Ergebnis stimmte nicht.

SPIEGEL: Wenn ein Fachmann wie Merkle die Probleme nicht gesehen hat, dann ist wohl auch entschuldbar, daß ein Fachmann wie Christians nichts gemerkt hat, es in der Devisenabteilung von VW drunter und drüber ging?

RATJEN: Es ist natürlich viel verlangt von einem Aufsichtsrat, bei einem Unternehmen wie VW die Ordnungsmäßigkeit der Devisenabteilung zu prüfen, ganz abgesehen davon, daß viele dieser Abläufe kriminell gehandhabt wurden. Daß dies möglich war, ist allerdings bedrückend.

SPIEGEL: Es gab ganz konkrete Warnungen der Wirtschaftsprüfer. Warum sind die Kontrolleure darauf nicht eingegangen?

RATJEN: Ich kenne den entsprechenden Satz in dem Wirtschaftsprüfungsbericht sehr genau. Der Bericht sagt lediglich ohne Namensnennung, es gebe da eine relativ hohe offene Dollar-Forderung gegen ein ungenanntes Bank-Institut. Die sei aber voll und ganz gedeckt. Und, so sagt der Wirtschaftsprüfer, die Bonität dieser Bank-Adresse sei in Ordnung. Ist dies ein Alarmzeichen? Es ist verdammt schwer, aus so einem kleinen Satz in einem dicken Bericht eine Gefahr herauszulesen.

SPIEGEL: Sie haben sich nichts vorzuwerfen?

RATJEN: Ich will nicht den Stein, der mir vor die Füße geworfen wird, anderen Leuten an den Kopf schmeißen. Das ist nicht mein Stil. Aber bedenken Sie: Ich habe zweimal den Vorstand wissen lassen, im Devisenmarkt munkte man, daß VW zu stark in Dollar operiere. Daraufhin hat das Unternehmen klare Vorschriften erlassen, was die Devisenabteilung tun darf und was nicht. Damit glaubte der Ratjen, seine Pflichten einigermaßen erfüllt zu haben.

SPIEGEL: In der deutschen Industrie wechseln immer mehr pensionsreife Vorstandsvorsitzende auf den Aufsichtsratsvorsitz. Dieter Spethmann will Aufsichtsratsvorsitzender bei Thyssen, Rudolf von Bennigsen bei der Veba werden. Halten Sie das für richtig?

RATJEN: In vielen Fällen ist es recht gut, in manchen Fällen ist es ausgesprochen schädlich. Das hängt ein bißchen vom Format der Beteiligten ab.

SPIEGEL: In welchen ist es gut, in welchen nicht?

RATJEN: Wenn der frühere Vorstandsvorsitzende so tut, als ob er im Aufsichtsrat noch Vorstandsvorsitzender wäre, ist das nicht gut; auch wenn er womöglich noch im gleichen Zimmer sitzen bleibt und den armen Nachfolger nicht regieren läßt...

SPIEGEL: Sie spielen auf Bernhard Plettner bei Siemens an, der in seinem Zimmer geblieben ist?

RATJEN: Das sollte man eigentlich nicht tun. Man muß dem Nachfolger den Freiraum geben, absolut und souverän zu regieren. Es gibt Leute, die das kapieren und auch richtig machen. Der Übergang von Guth zu Herrhausen war bemerkenswert.

SPIEGEL: Nun ist gerade die Deutsche Bank ein Beispiel, wo Kontrolle nicht stattfindet. Da wechseln die pen-

sionierten Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat. Dort sitzen noch ein paar liquide Kunden wie Friedrich Karl Flick und Berater wie Günter Vogelsang. Kontrolliert sich da die Bank nicht selbst?

RATJEN: Das war etwas polemisch gefragt, um mich mal vorsichtig auszu-drücken.

SPIEGEL: Das war eine Frage.

RATJEN: Daß bei der Deutschen Bank der frühere Vorstandssprecher Aufsichtsratsvorsitzender wird, hat einen Sinn. Bei Banken ist das anders als bei Industrieunternehmen. Der Aufsichtsratsvorsitzende einer Bank muß das Geschäft kennen, muß Bankier sein. Daß die Deutsche Bank nicht einen von der Dresdner nimmt, werden Sie auch verstehen. Daß dann einer oder zwei aus dem Vorstand zusätzlich in den Auf-



Aufseher Ratjen (r.), VW-Chef Hahn*: „Man kennt sich“

sichtsrat nachrutschen, ist gut. Damit hat man noch einen Fachmann drin.

SPIEGEL: Was aber hat ein Flick dort zu suchen?

RATJEN: Ich bin nicht mit dieser Entscheidung konfrontiert und sehr froh, daß ich mich dazu nicht äußern muß. Man hängt an den alten Freunden, ob das Otto Wolff ist oder Jörg A. Henle oder Flick. Alte Freunde einfach rauszuschmeißen ist nicht die Art der Deutschen Bank.

SPIEGEL: In den Aufsichtsräten sitzen auch noch Arbeitnehmervertreter. Nach Einführung der Mitbestimmung haben viele Unternehmen die Zahl der zustimmungspflichtigen Geschäfte stark reduziert. Wurden damit die Aufsichtsräte entmachtet?

RATJEN: Manche Unternehmen hatten gar nicht so viele zustimmungspflichtige Geschäfte.

* Bei der Verabschiedung Ratjens als VW-Aufsichtsratsvorsitzender, 1987.

SPIEGEL: Siemens zum Beispiel.

RATJEN: An die dachte ich auch. Andere wie wir bei der Metallgesellschaft oder wie die Chemie hatten viele zustimmungspflichtige Geschäfte. Das haben wir auch nicht geändert. Arbeitnehmer werden Investitionen, die sinnvoll sind, immer zustimmen, auch wenn sie Rationalisierung mit beinhalten. Schwierig wird es, wenn es um Produktionsverlagerungen ins Ausland geht.

SPIEGEL: Die Mitbestimmung stört Sie nicht?

RATJEN: Nein, ich bin mit ihr sehr gut zurechtgekommen.

SPIEGEL: Führt die Mitbestimmung nicht dazu, daß die Vertreter des Kapitals und die Vorstände in falsch verstandener Solidarität zusammenrücken?

RATJEN: Wenn es um falsch verstandene Solidarität geht, dann verbünden sich eher Vorstand und Betriebsräte gegen die Anteilseigner. Ein tüchtiger Vorstand wird immer mit seinen Betriebsräten in einem guten Verhältnis leben. Da gibt es ja meistens hervorragende und vernünftige Leute.

SPIEGEL: Sie wollen weiter bei Familienunternehmen im Aufsichtsrat bleiben. Wo eine Familie oder gar nur eine Person den Ton angibt, scheint die Kontrolle besonders schwierig, wie die Beispiele Krupp, Otto Wolff und jetzt Nixdorf zeigen. Warum?

RATJEN: Bei Krupp hat die Zusammenarbeit mit dem Management offensichtlich nicht funktioniert. Ein Günter Vogelsang und ein Hermann Josef Abs haben die Konsequenzen daraus gezogen und sind gegangen. Wahrscheinlich war das die einzige Konsequenz, die man damals ziehen konnte. Wie Manfred Lennings den Aufsichtsrat führen

will mit Herrn Beitz im Hintergrund, das weiß ich nicht. Ich wünsche ihm dazu von Herzen viel Glück. Krupp ist ein besonderer Fall, weil kraft eines Testaments einer, nämlich Berthold Beitz, die absolute Macht hat.

SPIEGEL: Es gibt andere Fälle. Bei Nixdorf führt ein alter Vertrauter der Familie den Aufsichtsrat an. Von Aufsicht und Rat kann da wohl kaum die Rede sein.

RATJEN: Unabhängig von dem genannten Fall: Je stärker die Unternehmer-Figur ist, um so größer die Gefahr, daß sie sich einen schwachen Aufsichtsratsvorsitzenden holt. Man sollte sich nicht unbedingt den Freund holen, der vom Geschäft nicht viel Ahnung hat.

SPIEGEL: Sollten nicht generell mehr Fachleute in die Aufsichtsräte berufen werden?

RATJEN: Ja, das ist schon richtig. Ich würde nicht unbedingt einen Konsistorialrat empfehlen. Die Frage ist: Wer ist ein Experte?

SPIEGEL: Vielleicht ein Berufsaufsichtsrat wie Manfred Emcke oder Günther Vogelsang?

RATJEN: Eine solche Entwicklung ist sicher nicht falsch. Aber wie wird man Berufsaufsichtsrat? Beide sind es dadurch geworden, daß sie mehrere Unternehmen, einer von ihnen mit hohen Abfindungen, verlassen haben. Beide sind sehr gut. Experten sind jedoch meistens Leute, die auf einer schmalen Basis sehr viel verstehen. Das ist für den Aufsichtsrat nicht immer das Empfehlenswerte.

SPIEGEL: Wie kann man die Professionalität der Aufsichtsräte generell verbessern? Bertelsmann etwa setzt seine Kontrolleure sehr viel intensiver ein.

RATJEN: Es gibt Unternehmen oder Branchen, wo das zweifellos richtig ist. Die Amerikaner zum Beispiel beanspruchen ihre Aufsichtsräte viel mehr.

SPIEGEL: In deren Boards entscheiden Manager und Experten gemeinsam. Ein Modell für die Bundesrepublik?

RATJEN: Das Board-System ist auch nicht der Weisheit letzter Schluß. Eine saubere Trennung der Aufgaben in zwei verschiedenen Gremien ist da vorzuziehen. Auch die Rolle des CEO, also die Vereinigung der Ämter des Vorstandsmittels mit dem des Aufsichtsratsvorsitzenden, paßt nicht in unsere Vorstellung von Verantwortungs-Trennung. Im Board-System könnte es auch keine Mitbestimmung, wie wir sie verstehen, geben.

SPIEGEL: Sie wollen alles so lassen, wie es ist?

RATJEN: Die vom deutschen Aktiengesetz vorgegebene Struktur ist gut. Mit der Mitbestimmung komme ich auch klar. Allerdings sollte man in der Auswahl der Aufsichtsräte vielleicht etwas phantasievoller sein und die Leute mehr beanspruchen.

SPIEGEL: Herr Ratjen, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

WIRTSCHAFTS-KOMMENTAR

Die grünen Heuchler

Von Wolfgang Kaden

Wieder mal was Neues. Die Welt hat mit dem Siebener-Treffen von Paris den ersten „grünen Gipfel“ erlebt. Vom „Schutz der Atmosphäre“ war in der revolutionsseligen französischen Hauptstadt die Rede, von den tropischen Wäldern, von den drohenden Veränderungen des Weltklimas, vom Schutz der Ozeane und der Sauberkeit der Luft.

Worte, nur leere Worte. Nichts spricht dafür, daß die Unterzeichner des Kommuniqués ihre Worte ernst meinten. Wer in einem Satz „die Aufrechterhaltung eines ausgeglichenen Wachstums“ und zugleich den „Schutz der Umwelt“ zur weltwirtschaftlichen Aufgabe erklärt, der hat den Anspruch auf Seriosität verwirkt.

Was, wenn nicht die zügellose Ausweitung der Produktion, hat denn die Erde in jenen Zustand versetzt, der inzwischen nicht mehr nur die Existenz von Tieren und Pflanzen, sondern auch die des Menschen bedroht?

15 Jahre lang nutzten die Teilnehmer der Wirtschaftsgipfel für ökonomischen Erfolg immer nur einen Maßstab: Gut benotet wurden jene Mitglieder der Industriegemeinschaft, deren Ökonomie den Warenausstoß um mindestens drei bis vier Prozent steigern konnte. Getadelt wurden alle, die unter diesem Richtwert gelandet waren.

Das war auf dem „grünen Gipfel“ nicht anders. Strahlend erzählte Bonns Wirtschaftsminister Helmut Haussmann nach der Veranstaltung, die Deutschen seien wegen ihres „überdurchschnittlichen Wachstums“ (plus 3,5 Prozent) in diesem Jahr von allen gelobt worden.

Lob also für mehr Konsumgüter, mehr Maschinen, mehr Dienstleistungen, mehr Energieverbrauch – und mehr Dreck, der in die Luft gepustet, mehr Wärme, die in die Atmosphäre freigesetzt wird.

Der Umweltschutz hält nicht annähernd mit der Entfaltung der Produktivkräfte Schritt. In zehn großen Industrieländern stiegen die Ausgaben für Umweltschutz seit 1980 um ein Prozent im Jahresschnitt; das Sozialprodukt wuchs um fast acht Prozent.

Gewiß, ein „ökologischer Umbau“ der Industriegewirtschaften, wie ihn die

SPD anpeilt, brächte Entlastung für die geschundene Natur. Das Steuersystem kann so umkonstruiert werden, daß der Verbrauch bislang freier Stoffe wie der Luft mit Abgaben bestraft wird. Doch das sind Reparaturarbeiten, die nichts am grundsätzlichen Befund ändern: Immerwährendes Wachstum und Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen schließen einander aus. Dies schon allein deswegen, weil für jedes Wachstumsprozent mehr Energie verbrannt wird und weil jeder Gebrauch von Energie in Wärme endet – Wärme, die zu einer weiteren Erhitzung der irdischen Umgebung beiträgt.

Das Wachstumsrad aber dreht sich immer schneller. Die Prozentsätze bleiben scheinbar harmlos klein, die absoluten Größen steigen aber bedrohlich an. Drei Prozent mehr Automobile im Jahr bei einem gegenwärtigen Bestand von 30 Millionen in der Bundesrepublik sind eine Million Fahrzeuge mehr; 1970 brachte ein Plus von drei Prozent eine halbe Million mehr auf die Straßen.

Nichts spricht dafür, daß die Produktionsmaschine langsamer laufen könnte. Wachse oder geh zugrunde, lautet die Devise, mehr denn je in einer zusammenwachsenden Weltmarkt mit nie dagewesenem Wettbewerbsdruck.

Nur eine Ethik des Verzichts, eine „Unterordnung des Gegenwartsvorteils unter das langfristige Gebot der Zukunft“ (wie der Technik-Philosoph Hans Jonas formulierte), würde grüne Bekenntnisse wie die des Pariser Gipfels glaubwürdig machen. Doch es ist nicht zu erkennen, wie diese Wende eingeleitet werden könnte. Das Modell der Konkurrenzwirtschaft, nach dem Bankrott der Plan-systeme das einzig funktionierende, gründet auf dem Immer-mehr; die Menschen in den Industriegesellschaften zeigen in ihrer überwiegenden Mehrheit keine Bereitschaft, ihre feucht-fröhliche Konsum-Orgie abzubauen.

Es wird also weitergehen mit einer „immer rücksichtsloseren Plünderung des Planeten“, wie Hans Jonas schrieb, „bis dieser sein Machtwort spricht und sich der Überforderung versagt“. Lang hin ist es nicht mehr.

*„Die
Plünderung
des Planeten
geht weiter“*
