



THEMA: POLITIKER ALS AUFSICHTSRÄTE

Referent: Roland Koch (Hessischer Ministerpräsident a.D., Rechtsanwalt, Aufsichtsratsvorsitzender der UBS-Europe SE, Professor an der Frankfurt School of Finance and Management).

Politiker in Aufsichtsräten werden oft misstrauisch beäugt: Sind sie dafür kompetent? Drohen Interessenkonflikte? Die folgende Zusammenfassung beleuchtet einige spannende Aspekte:

Für Politiker ist die Frage, ob sie eine Position in der Privatwirtschaft, etwa im Aufsichtsrat eines Unternehmens, annehmen wollen, in Ansehung einer insbesondere medial negativen Konnotation, nicht einfach zu beantworten. Roland Koch berichtet angesichts dieser Fragestellung über persönliche Erfahrungen und vertritt die Auffassung, dass sich ein Politiker – wie jeder andere Interessenvertreter – besonderen Herausforderungen stellen muss. Solange allerdings die **notwendige Kompetenz** sowie der Wille zur **Übernahme von Verantwortung und Risiken** vorhanden sind und ein **transparenter Umgang mit Interessenkonflikten** erfolgt, steht einer erfolgreichen Tätigkeit aus seiner Perspektive nichts entgegen.

SPANNUNGSFELD ZWISCHEN EIGENTÜMER- UND BÜRGERINTERESSEN

Roland Koch behandelt in seinem Vortrag die kontrovers diskutierte Thematik „Politiker als Aufsichtsräte“, die ihn seit seinen politischen Anfängen begleitet. Anhand eines kurzen Überblicks über die Ämter, die er vor bzw. nach der politisch prägendsten Zeit als Hessischer Ministerpräsident ausübte, etwa als Aufsichtsratsmitglied der heutigen Taunus-Kreissparkasse, oder auch später als Vorstandsvorsitzender bei der Bilfinger SE, in der Position als Aufsichtsratsvorsitzender der heutigen Fraport, als Mitglied im Präsidialausschuss der KfW-Bankengruppe oder der hessischen Staatsweingüter, teilt er eine Vielzahl von Einblicken in die Herausforderungen, denen er sich seinerzeit persönlich gestellt sah.

Ein wesentliches Spannungsfeld für die Kompetenzträger ist dadurch gegeben, dass sie zugleich **Repräsentanten der Eigentümer sowie Vertreter der Bürgerinteressen** sind. Dabei können die in Entscheidungen zu berücksichtigenden **Belange stark voneinander divergieren** und im Rahmen einer **Abwägung die Präferenz für die eine oder die andere Seite** begründen.

Koch sieht hierin jedoch **keine „politikerspezifische“ Problemstellung**. Jeder Entscheidungs-träger sei zur umfangreichen Berücksichtigung aller betroffenen Belange aufgefordert und müsse – je nach individuellem Hintergrund – Schwerpunkte legen.

Die Politik, insbesondere die politische Verwaltung eines Bundeslandes, ist mit der Unternehmensführung vergleichbar und es stellen sich dieselben Fragen. Die Ausrichtung der Tätigkeit, namentlich die Findung der wirtschaftlichsten Lösung zur Erreichung einer allgemeinen Zufriedenheit, sowie die Aufgabe, jede Form der Schädigung der Gemeinwohlinteressen zu verhindern und Qualitätssicherung vorzunehmen, ist ähnlich. Größter Unterschied ist sicherlich, dass sich die **Wirkungsweise nicht nur im privaten Sektor, sondern vielmehr öffentlich äußert**.

Letztlich ist, nach der Auffassung von Koch, die Frage der Geeignetheit eines Politikers für eine Entscheidungsfunktion in der Privatwirtschaft lediglich eine **Frage nach adäquater Kompetenz**. Bei Vorliegen der erforderlichen Fachkenntnisse steht der Inanspruchnahme einer privat-wirtschaftlichen Position nichts entgegen. Wie jeder andere unterliegt der Politiker den einschlägigen Regulierungen und Guidelines, ist zur Berücksichtigung systemischer Risiken angehalten und muss bei Bedarf seine Entscheidungen durch Gutachten absichern.

OFFENLEGUNG UND TRANSPARENTER UMGANG SIND AUSSCHLAGGEBEND

Im Hinblick auf einen **möglichen Interessenkonflikt** ist die **Offenlegung und der transparente Umgang** damit ausschlaggebend.

Erfolgt dieser nicht und werden Missstände erkennbar, gibt es jedoch ausreichend verlässliche Mechanismen, um einen dauerhaften Schaden zu verhindern und die personelle Besetzung zu revidieren. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die **Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung** und der Wille – ggf. auch unter dem kritischen Auge von Öffentlichkeit und Medien, sowie unter möglicher Inkaufnahme einer persönlichen Haftung – den notwendigen Balanceakt für die zahlreichen Aufgaben zu bewältigen.

Die Einschätzung der persönlichen sowie allgemeinen Risiken ist vorab erforderlich und obliegt jedem persönlich.

Die Entwicklung, dass Privatunternehmen **immer stärkeren öffentlichen Regelungen** unterworfen werden, bringt laut Koch die Frage auf, ob Politiker den Unternehmen nicht gerade deshalb besonderen Mehrwert bringen können. Menschen mit Berufserfahrung im Bereich der Politik können Tendenzen in der Entwicklung von Regulierungen besser voraussehen, in ihrer Qualität einschätzen und bei notwendiger Reaktion darauf Rat geben. Gerade wenn ehemals staatlich wahrgenommene Aufgaben privatrechtlich wahrgenommen oder gar vollständig privatisiert werden, ist eine Einbindung der politischen Erfahrungshintergründe von erheblichem Nutzen für alle.

November 2017