

Usus atque Scientia

Festschrift für Roderich C. Thümmel
zum 65. Geburtstag



Wolfgang Klein

USUS ATQUE SCIENTIA

Festschrift für
RODERICH C. THÜMMEL
zum
65. Geburtstag
am 23. Oktober 2020

herausgegeben von

Rolf A. Schütze
Thomas R. Klötzel
Martin Gebauer

De Gruyter

ISBN 978-3-11-063005-3
e-ISBN (PDF) 978-3-11-063139-5
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-063017-6

Library of Congress Control Number: 2020935234

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2020 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Satz/Datenkonvertierung: jürgen ullrich typosatz; Nördlingen
Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG, Göttingen

www.degruyter.com

Vorwort

Usus atque Scientia ist der Titel dieser Festschrift für Roderich C. Thümmel – ein Begriffspaar, das das gesamte berufliche Leben des Jubilars geprägt hat und prägt. Praxis und Wissenschaft bestimmen das Wirken des mit dieser Festschrift Geehrten.

Geboren und aufgewachsen in Stuttgart hat er nach dem Abitur zunächst Tübingen zum Studienort gewählt, die schwäbische Universität – von Jens als deutsche Gelehrtenrepublik¹ bezeichnet – an deren berühmter rechtswissenschaftlicher Fakultät über ein halbes Jahrtausend deutsche Juristen ausgebildet wurden. Nach einem Zwischenspiel an der Universität München ist er dann nach Tübingen zurückgekehrt, wo er sein 1. Juristisches Staatsexamen ablegte und mit einer rechtsvergleichenden Arbeit bei Dietrich Rothoef *summa cum laude* promovierte. Er erhielt dafür den Preis der Reinhold-und-Maria-Teufel-Stiftung für den jüngsten Promovierten mit einem *summa cum laude* Abschluss.

Unmittelbar im Anschluss an das 2. Juristische Staatsexamen 1983 ging Roderich C. Thümmel nach Harvard, wo er seine Studien mit dem Master of Laws (LLM) abschloss. Über die Zeit in Harvard berichtet eine Studienkollegin anschaulich in dieser Festschrift.

Über 60 Autoren aus mancherlei Jurisdiktionen haben sich zusammengefunden und einen bunten Strauß von Beiträgen aus den Rechtsgebieten, in denen Roderich C. Thümmel hauptsächlich wissenschaftlich und praktisch tätig ist, gebunden. So ist ein echtes *liber amicorum* entstanden, das die Arbeit des Jubilars würdigt.

Janus, von dem Ovid berichtet, hatte auch den Beinamen *Geminus*: der Doppelte. Das trifft auch auf Roderich C. Thümmel zu. Seine eine Seite ist die des in der Praxis stehenden Rechtsanwalts, der *Usus*, die andere die der Wissenschaft, die *Scientia*.

1984 als Rechtsanwalt in Stuttgart und 1986 als attorney at law im Bundesstaat New York zugelassen, hat er sich national und international schnell den Ruf eines kundigen, sorgfältigen ausgleichenden Kautelarjuristen erworben.

Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in der Beratung von Unternehmen, auch solchen der öffentlichen Hand, in Fragen des Gesellschaftsrechts, der Corporate Governance und bei M&A Transaktionen, ferner in der ge-

¹ Vgl. Walter und Inge Jens, Eine deutsche Universität, 500 Jahre Tübinger Gelehrtenrepublik, 2. Aufl. 2004

richtlichen Abwehr von Haftungsansprüchen, die sich gegen die Organe von Unternehmen richten. Er ist ein hervorragender D&O Versicherungsrechtler. Seine Veröffentlichungen zur Managerhaftung waren Pionierleistungen.

Roderich C. Thümmel wurde von der Zeitschrift *Wirtschaftswoche* als einer der 25 besten Aktienrechtler Deutschlands ausgewählt. Auch das Handelsblatt hat ihn wiederholt als Top-Wirtschaftsanwalt für Gesellschaftsrecht empfohlen.

Aber es ist nicht nur das Wissen, das ihn auszeichnet. Es sind Geschick und Feinfühligkeit, mit denen er es anwendet. Ein Autor dieser Festschrift beschreibt ihn treffend so: Auf allen Gebieten, auf denen er tätig ist, *verbindet er juristische Finesse mit sicherem Blick für das Erreichbare und untrüglichen Gespür für den Ausgleich: Aus Bruchlinien der Argumentation erschließt er das Quellwasser der Lösung. Sein Interesse an Menschen ist das Fundament seines Verständnisses für die handelnden Personen und die Gründe ihrer Handlungen.*

Dabei ist nicht nur die Kautelarjurisprudenz Gegenstand seiner Praxis. Forensisch ist es die Schiedsgerichtsbarkeit, in der er als Schiedsrichter, Vorsitzender, Parteivertreter in nationalen und internationalen Verfahren als einer der Besten zu finden ist. Kein großes Verfahren, in dem nicht sein Name auftaucht.

Die zweite Seite ist die Wissenschaft. Nach Lehraufträgen in Potsdam fand er wieder zurück in seine wissenschaftliche Heimat Tübingen. Hier ist er Honorarprofessor, hält Vorlesungen und Seminare über das Recht der Schiedsgerichtsbarkeit. Er ist Autor zahlreicher Publikationen zur Manager- und Aufsichtsratshaftung, zur Corporate Governance, zur Schiedsgerichtsbarkeit und zum Zivilprozessrecht. Seine Kommentierung des einstweiligen Rechtsschutzes im Großkommentar von Wieczorek/Schütze zur ZPO ist zum Standardwerk geworden. Das in dieser Festschrift abgedruckte Schriftenverzeichnis ist Ausdruck seiner ungeheuren Schaffenskraft.

So ist Roderich C. Thümmel in beiden Gebieten des Rechts – *Usus atque Scientia*, Praxis und Wissenschaft – verwurzelt. Aber das ist nicht alles. Er steht auch im öffentlichen Leben. Zehn Jahre – von 2001 bis 2011 – war er Regional Chairman der American Chamber of Commerce in Germany. Er ist Honorarkonsul der Republik Island und ein geschätztes Mitglied des konsularischen Corps.

Roderich C. Thümmel ist nie dem politischen Zeitgeist erlegen, der mit dem Mittel der political correctness zunehmend eine Wahrheit aus der Sicht des vermeintlich Guten zum Maß der Dinge erklärt und die Freiheit des Wortes und der Lehre einschränkt. *Umberto Eco* sieht darin die Gefahr eines Fundamentalismus, der annimmt, dass es von der Wahrheit nur eine einzige Version geben könne und daraus Intoleranz folgt. Aber Roderich C. Thümmel ist weder fundamentalistisch noch intolerant. Er ist der wissenschaftlichen Wahrheit verpflichtet.

Die juristische Welt wünscht mit dieser Festschrift einem, der aufrecht und ehrlich für das Recht kämpft, Glück mit dem Wunsch, der früher lateinische Doktorurkunden einleitete:

Quod faustum felixque esse iubeat summum numen

Der unabhängige Beirat und Aufsichtsrat aus der Sicht eines Nicht-Juristen¹

RUDOLF X. RUTER

I. ‚Personal-Governance‘ als Basis einer nachhaltigen Unternehmensführung	755
1. Erfolgreiche Führung	755
2. Es benötigt einen Perspektivenwechsel	756
II. Normale und gelebte Unabhängigkeit	756
1. Normale, materielle Unabhängigkeit	757
2. Normale, finanzielle Unabhängigkeit	757
3. Normale, emotionale Unabhängigkeit	758
4. Normale, persönliche Unabhängigkeit	758
5. Gelebte Unabhängigkeit	758
III. Unterschied zwischen innerer Unabhängigkeit in der Tat und äußerer Unabhängigkeit in der Erscheinung	759
IV. Wohl des Unternehmens	759
V. Geistige Unabhängigkeit durch Reflexion	760
VI. Tapferkeit und Mut	760
1. Nicht nur eine Tugend	760
2. Unabhängigkeit ist Ethos, kein Regulativ	761

„Beirat und Aufsichtsrat müssen allein zum Wohle und im Sinne des Unternehmens entscheiden können, ohne Rücksichtnahme auf persönliche Bindungen oder eigene Interessen.“

I. ‚Personal-Governance‘ als Basis einer nachhaltigen Unternehmensführung

1. Erfolgreiche Führung

Erfolgreiche Führung ist immer mit Blick auf die Zukunft, also nachhaltig in der zeitlichen Dimension, ausgestaltet. Dazu ist vor allem Mut zur Verant-

¹ In diesem Beitrag eines Nicht-Juristen gibt es keine Paragraphen, Fußnoten oder sonstige Ablenkungen, da es in diesem Beitrag im Kern um den gesunden Menschenverstand geht und nicht um juristische Spitzfindigkeiten.

wortung gefragt: Mut über das Tagesgeschäft oder den Quartalsbericht Kernfragen hinaus zu denken. Mut dem Wichtigen im Zweifel Vorrang vor dem Dringlichen zu geben. Mut entscheiden zu wollen. Mut die daran folgenden Konsequenzen zu tragen. Das bedeutet nicht nur das Abwägen zwischen kurzfristigen und langfristigen Folgen, sondern auch das Verfolgen verschiedener Zieldimensionen ausschließlich und stets zum Wohle des Unternehmens. Gewinnerzielung, Umweltschonung und Mitarbeiterorientierung müssen ausbalanciert werden. Das erfordert Mut und Tapferkeit.

Neben allen Mitgliedern der Geschäftsführung müssen sich auch alle Mitglieder des Beirats und Aufsichtsrat stetig fragen: Bin ich tapfer genug? Bin ich mutig genug? Habe ich stets alle Informationen erforscht? Frage ich immer engagiert nach? Will ich entscheiden? Das sind insbesondere für den ehrbaren Beirat und den ehrbaren Aufsichtsrat die Kernfragen, die er sich in seiner Überwachungs- und Beratungsverantwortung stellen muss. Tapferkeit hat weniger mit Risiken und Gefahren zu tun denen man sich aussetzt, sondern vor allem mit der eigenen Überzeugung und der persönlichen Sinn- und Werte-Orientierung. Wofür setze ich mich ein? Wofür stehe ich? Lohnt es sich dafür im ethischen Sinne mutig zu kämpfen? Habe ich Rückgrat?

2. Es benötigt einen Perspektivenwechsel

Was ist nun die Basis für diese Tapferkeit und für diesen Mut? Wo schöpfen der ehrbare Beirat und Aufsichtsrat diese Kraft? Meiner Meinung nach ist Unabhängigkeit neben Persönlichkeit und Charakter die entscheidende Kraftquelle für gelebte Tapferkeit und Mut.

Wir brauchen in der fortlaufenden Corporate-Governance-Diskussion einen Perspektivenwechsel: von der Governance des Unternehmens zur persönlichen Governance des Topmanagers. Es geht dabei um ein neues Managementverständnis: um reflektierte Selbsteinschätzung und Selbstüberprüfung, um ethisches Management. Eine in vielen Belangen vielfältige und umfassende Unabhängigkeit ist dabei der wichtigste aller „Personal-Governance-Grundsätze“, die die eigenen und fremden Ansprüche an Haltung und Verhalten von Beiräten und Aufsichtsräten (und natürlich auch Vorständen und sonstigen Führungskräften) konkretisiert.

Unabhängigkeit ist kein Regulativ. Unabhängigkeit muss für Mitglieder von Aufsichtsorganen Ethos sein. Eine vom Bewusstsein sittlicher Werte geprägte Gesinnung. Manche nennen es auch Persönlichkeit oder Gesamthaltung.

II. Normale und gelebte Unabhängigkeit

Der Begriff der ‚normalen‘ oder ‚formalen‘ Unabhängigkeit ist im Aktiengesetz nicht klar definiert. Relevante Rechtssprechung zu den Anforderun-

gen an die Unabhängigkeit gibt es bisher nicht. In umfangreicher Literatur wird die rechtliche Frage der ‚normalen, materiellen‘ Unabhängigkeit allerdings immer ausführlicher diskutiert. Insbesondere nach der Neuformulierung bzw. Konkretisierung der bisherigen rudimentären Anforderungen an die Unabhängigkeit von Aufsichtsräten wird die ‚materielle‘ Unabhängigkeit intensiv definiert und interpretiert (vgl. hierzu die umfangreiche Literatur zur aktuellen Fassung des *Deutschen Corporate Governance Kodex*).

Im Kern geht es aber gar nicht um juristische Spitzfindigkeiten, sondern um den gesunden Menschenverstand. In der Regel weiß jeder Betroffene, wann er in welcher Situation abhängig bzw. unabhängig entscheidet und handelt. Es geht also neben der ‚legalen‘ Unabhängigkeit vielmehr immer auch um die ‚legitime‘ Unabhängigkeit, die sich in vielfältigen Formen und Ausprägungen zeigt: materielle, finanzielle, emotionale und persönliche Unabhängigkeit mit wesentlichen zu klärenden Fragen und potentiellen Konflikten; z.B.:

1. Normale, materielle Unabhängigkeit

Bestehen wesentliche direkte oder indirekte Beziehungen zu einem größeren, möglicherweise kontrollierenden (Mehrheits-) Gesellschafter bzw. Aktionär, der eventuell auch noch konkrete Einfluss- und Weisungsrechte wahrnimmt?

Steht man möglicherweise selbst als wesentlicher Lieferant, Kunde, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Finanzgeber oder gar als Konkurrent in Geschäftsbeziehung zum Unternehmen?

Besteht ein wesentlicher Interessenskonflikt, der die eigene Urteils- und Entscheidungsfähigkeit ‚zum Wohle des zu beaufsichtigten Unternehmens‘ maßgeblich beeinträchtigt?

2. Normale, finanzielle Unabhängigkeit

Inwieweit sind finanzielle Honorierungen für Aufsichtsgremienarbeiten für den einzelnen Beirat und Aufsichtsrat relevante persönliche Einkünfte, auf die der Einzelne nur schwer verzichten kann oder will und die er nicht durch ‚unliebsame‘ Entscheidungen und Handlungen gefährden will?

Gibt es ein selbstständiges, durch die Satzung oder Hauptversammlungsbeschluss festgelegtes Budget für den Beirat und Aufsichtsrat für die selbstständige Vergabe von Gutachten, Hinzuziehung von sachverständigen Dritten oder sonstiger überwachungs- und beratungsrelevanten Aufwendungen? Ohne ein solches Budget muss der Überwacher beim Überwachten um die Finanzierung nachfragen und bitten, da der Gesetzgeber bisher im AktG mit keinem Wort gewürdigt hat, welche finanziellen Mittel in diesem Zusammenhang durch die Gesellschaft zu tragen sind.

3. *Normale, emotionale Unabhängigkeit*

Existieren verwandtschaftliche und freundschaftliche Beziehungen zu wesentlichen Entscheidungsträgern aus dem Gesellschafter- oder Vorstandskreis, die eine eigene Unabhängigkeit maßgeblich beeinträchtigen?

Wie oft sind Mitglieder des Beirats und Aufsichtsrats eingeladen und eingebunden in repräsentative Ereignisse des Unternehmens oder treten in der Öffentlichkeit gar als Stellvertreter für Mitglieder des Vorstands und der Geschäftsführung (bei Golfturnieren, Fußballlogen, Opernpremierern etc.) in Erscheinung?

4. *Normale, persönliche Unabhängigkeit*

Gefährdet eine eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit mit gleichzeitiger Unterschätzung des erforderlichen Zeitbedarfs für die persönliche Vorbereitung der Sitzungsteilnahme, Sitzungsteilnahme selbst, Nachbereitung der Sitzungsteilnahme, zwischenzeitliche Verfügbarkeit (insbesondere in Krisensituationen mit erhöhter Sitzungsfrequenz) und Kommunikation mit den Gremiumskollegen, zusätzliche persönliche Informationsversorgung (z.B. Studieren der Branchenfachnachrichten), Fort- und Weiterbildung (z.B. in der sich schnell ändernden Gesetzgebung und Rechtsprechung) die Unabhängigkeit des einzelnen Beirats und Aufsichtsrats?

Besteht eine ausreichende fachliche Kompetenz um eigenverantwortlich auch komplexe Situationen und Sachverhalte wahrzunehmen, zu beurteilen und zu entscheiden?

5. *Gelebte Unabhängigkeit*

Die persönliche Unabhängigkeit von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums ist die grundlegende Basis, um Entscheidungen losgelöst von jeglichen Eigeninteressen treffen zu können.

Entscheidend in der Alltagssituation ist neben der ‚normalen‘ oder ‚formalen‘ Unabhängigkeit allerdings viel mehr die tatsächliche, ‚(vor-)gelebte‘ Unabhängigkeit.

Immer mehr weisen Governance-Experten zu Recht darauf hin, dass zur Vermeidung gravierender Prüfungs- und Governance-Unfälle die ‚gelebte‘ Unabhängigkeit zumindest gleichgewichtig ist zur ‚formalen‘ Unabhängigkeit. Dazu gehört neben der Fachkompetenz und der Bereitschaft zu unabhängiger Analyse sowie intensiver Diskussion auch ausreichende Standfestigkeit. Also Mut und Tapferkeit als Königsdisziplin der Tugenden sind erforderlich. Persönlichkeit und Gesamthaltung. Haltung bedeutet aber immer auch persönlicher Aufwand in Form von Zeit, Geduld und letztendlich Geld.

Der wesentliche Unterschied zwischen ‚formaler‘ und ‚gelebter‘ Unabhängigkeit kann am besten aus der Perspektive des fremden Dritten gemessen werden.

III. Unterschied zwischen innerer Unabhängigkeit in der Tat und äußerer Unabhängigkeit in der Erscheinung

Die ‚gelebte, echte‘ bzw. ‚innere‘ Unabhängigkeit zeigt sich in derzeitigen und zukünftigen Entscheidungen bzw. in Handlungen selbst (‚Unabhängigkeit in der Tat‘). Dabei müssen der ehrbare Beirat und Aufsichtsrat gewährleisten, dass er sowohl gegenüber Einflüssen von außen als auch vom eigenen Wesen frei ist von jeglichen Interessens- und Rollenkonflikten bzw. muss diese gegebenenfalls sofort transparent offenlegen. Wer eitel, selbstherrlich oder selbstgerecht entscheidet, ist ungeeignet. Die Fähigkeit der inneren Unabhängigkeit (‚independence in mind‘) steht für Selbstbestimmung, Entscheidungsfreiheit und Selbstständigkeit.

Bei der ‚äußeren‘, wahrgenommenen Unabhängigkeit (‚independence in appearance‘) ist die Perspektive des fremden Dritten entscheidend. Der ehrbare Beirat und Aufsichtsrat muss jedwede Umstände vermeiden, welche einen Dritten dazu veranlassen könnten, seine Objektivität und Unabhängigkeit in Zweifel zu ziehen. Das Nichtbestehen der Besorgnis der Befangenheit steht hierbei im Vordergrund.

Diese äußere Unabhängigkeit ist deshalb so wichtig, weil ein fremder Dritter (‚von außen‘) in der Regel Schwierigkeiten haben wird, festzustellen, ob ein Beirats- und Aufsichtsratsmitglied tatsächlich finanziell, emotional und persönlich unabhängig ist. In der Regel ist es unmöglich, die mentale Einstellung und die persönliche Integrität einer Person zu beobachten und zu messen. Aus diesem Grund ist die wahrgenommene äußere Unabhängigkeit von solcher Wichtigkeit für die Reputation und Ehrbarkeit des Beirats und Aufsichtsrats. Unabhängig zu Entscheiden und zu Handeln (‚Unabhängigkeit in der Tat‘) ist immer leichter als die ‚Unabhängigkeit im Erscheinen‘ (ohne im Moment des Scheines beobachtbare Handlung).

Aufkommende Zweifel an dieser äußeren Unabhängigkeit führen oft zum baldigen Ende der tatsächlichen, inneren Unabhängigkeit.

IV. Wohl des Unternehmens

Ausgehend von dem Postulat, dass alle Aktionäre und Gesellschafter, sowohl Groß- als auch Kleinaktionäre, institutionelle oder aktivistische Investoren, stets das Wohl und das Interesse des Unternehmens bei ihren Entscheidungen und Handlungen zugrunde legen, ist das einzelne Mitglied des

Beirats und Aufsichtsrats bei der inneren und äußeren Unabhängigkeit ebenfalls ausschließlich dem Wohl des Unternehmens – nicht einzelner Stakeholder – verpflichtet.

Frei von jeglichen Einflüssen Dritter muss selbstständig entschieden und gehandelt werden. Eigene persönliche Interessen oder gar Interessen anderer Unternehmen dürfen nicht entscheidend sein. Es zählt nicht der konkrete Konflikt sondern auch und insbesondere der potenzielle Interessens- und Rollenkonflikt. Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, dürfen nicht für sich selbst genutzt werden.

Dass kann dann gegebenenfalls zu einer sofortigen Mandatsniederlegung und zu einem Nicht-Mandatsantritt („Cooling-off-Period“) führen, d.h. ein Mandat in einem Aufsichtsgremium kann nicht übernommen werden, wenn die Umsetzung einer Strategie zu überwachen ist, die man in den letzten Jahren maßgeblich mitentwickelt bzw. geprägt hat.

V. Geistige Unabhängigkeit durch Reflexion

Ehrbare Beiräte und Aufsichtsräte haben die Fähigkeit zur (Eigen-) Reflexion, des Überdenkens und Unterbrechens, weil sie emotional, materiell und persönlich unabhängig sind. Unabhängigkeit bedeutet im Wesentlichen geistige Freiheit: Freiheit, die es jedem tapferen und mutigen Mitglied des Beirats und Aufsichtsrats ermöglicht, ungestraft Kritik an den bestehenden Verhältnissen und agierenden Personen zu üben und auszusprechen. Ehrbare Beiräte und Aufsichtsräte verstehen sich als Verantwortungsträger und akzeptieren neben der inneren auch externen persönlichen Evaluation und Beurteilung durch andere. Durch diese (externe) Reflexion beugen sie einer eventuellen Selbsttäuschung und einer eigenen Fehleinschätzung vor.

Diese tatsächliche Unabhängigkeit des Geisteszustandes, indem sie sich befinden, ist maßgeblich, wie sie in bestimmter Situation entscheiden und handeln. Sie erlaubt ihnen, bei Bedarf auch den Aufsichtsratsvorsitzenden und/oder den Mehrheitsaktionär (einschließlich Vertretern von sogenannten Private Equity Häusern) zum Wohle des Unternehmens zu kritisieren und zu widersprechen – ganz im Sinne des griechischen Staatsmanns *Perikles* (ca. 490 v. Chr.–429 v. Chr.) „Das Geheimnis der Freiheit ist der Mut“.

VI. Tapferkeit und Mut

1. *Nicht nur eine Tugend*

Tapferkeit ist die menschliche Fähigkeit als Person oder als Gruppe Gleichgesinnter einer komplexen und schwierigen, mit Nachteilen verbun-

denen Situation trotz evtl. Rückschläge furchtlos entgegen zu treten und an seinem Erfolgswillen festzuhalten.

„Mut und Tapferkeit sind nicht einfach nur eine der Tugenden, sondern die Form, die jede Tugend im entscheidenden Augenblick annimmt und das heißt: im Augenblick höchster Wirklichkeit“ definierte C. S. Lewis (1898–1963), irischer Schriftsteller und Literaturwissenschaftler.

Der Tapfere ist bereit, für höhere Werte Opfer zu bringen und Gefahren auf sich zu nehmen. Er ist mutig und kennt aufgrund eigener Erfahrungen und Erkenntnisse die Risiken und die Angst, kann diese aber überwinden.

Tapferkeit hat weniger mit Risiken und Gefahren zu tun, denen man sich aussetzt, sondern vor allem mit der eigenen Überzeugung und der persönlichen Sinn- und Werte-Orientierung. Wofür setze ich mich ein? Wofür stehe ich? Lohnt es sich dafür im ethischen Sinne mutig zu kämpfen? Habe ich Rückgrat?

2. Unabhängigkeit ist Ethos, kein Regulativ

Im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften und gesellschaftlichen Rahmenbedingen und der Sinn- und Werte-Orientierung ihrer Unternehmen müssen ehrbare Beiräte und Aufsichtsräte ihren Mandatsverantwortlichkeiten professionell, unabhängig und selbstbestimmt nachkommen. „Ein Mann muss immer streben, unabhängig in sich dazustehen“ formuliert es schon der deutsche Staatsmann *Wilhelm von Humboldt* (1767–1835).

Sofern ein Gefühl des Unwohlseins bzgl. des eigenen Urteilsvermögens oder ein keimender Zweifel an der eigenen Unabhängigkeit aufkommt, ist der ehrbare Beirat und Aufsichtsrat gut beraten, eventuell sich entwickelnde oder bereits schon vorhandene Interessens- und Rollenkonflikte deutlich und vor allem schnell umfangreich offenzulegen und allen wesentlichen Stakeholdern transparent zu machen. Gegebenenfalls legt der ehrbare Beirat oder Aufsichtsrat in letzter Konsequenz sein Mandat nieder – zum Wohl und Interesse des Unternehmens. Unabhängigkeit ist Ethos, nicht Regulativ. Ein ehrbarer Aufsichtsrat und Beirat muss stets ein Leuchtturm der Verlässlichkeit und Unabhängigkeit eines Unternehmens sein.

