

DSW Festveranstaltung

9. DSW-Preis für gute Unternehmensführung

Zusammenfassung der Rede von Dr. Karl-Ludwig Kley

Vorsitzender des Aufsichtsrats E.ON SE und Deutsche Lufthansa AG

Vorsitzender der Geschäftsleitung Merck KGaA a.D.

Düsseldorf, den 21. November 2018

Lieber Herr Hocker,
lieber Herr Bock, lieber Kurt,
meine Damen und Herren,

ich danke Ihnen, Herr Hocker, und der DSW für die Auszeichnung für gute Unternehmensführung. Ich freue mich darüber. Und ich denke, Sie werden mir erlauben zu sagen, dass ich die Ehrung als nicht ganz unverdient empfinde.

Man ist aber nie allein, wenn der Erfolg sich einstellt. Daher nehme ich diesen Preis auch stellvertretend für die ehemaligen und aktuellen Weggefährten entgegen, ohne die Vieles von dem, für das Sie mich ehren, nicht möglich gewesen wäre. Ich freue mich sehr darüber, viele der Kollegen hier zu sehen. Ich bedanke mich bei Ihnen allen für die gemeinsame Arbeit im Dienste unserer Unternehmen und für die freundschaftliche Verbundenheit.

...

Eine Dankesrede bei der DSW ist ein guter Anlass, ein wenig über Unternehmensführung zu reflektieren. Ich beschränke mich heute auf drei Aspekte, und zwar

- erstens: Legalität und Legitimität in der Unternehmensführung,
- zweitens: Regelverwaltung oder Unternehmensgestaltung im Aufsichtsrat,
- und drittens: Gedanken zur Zukunft des dualistischen Systems im deutschen Aktienrecht.

...

Zunehmend wird an uns Unternehmer und Manager die Frage herangetragen, ob es eine moralische Verantwortung gibt, die über unsere Pflicht hinausgeht, geltende Gesetze einzuhalten?

Meine Antwort ist: ja, eine solche Verantwortung gibt es. Denn neben dem Recht sind gesellschaftliche Sitte und Moral entscheidend für die Stabilität unseres politischen Systems. Sie sind es, die der Macht Legitimität verleihen. Gleiches gilt für Subsysteme wie unsere Wirtschaftsordnung, die Soziale Marktwirtschaft. Ihre gesellschaftliche Anerkennung und Legitimation beruhen ebenfalls darauf, dass die Handelnden nicht nur Gesetze befolgen, sondern auch sittlich und moralisch handeln. Daher stehe ich der Formulierung im Deutschen Corporate Governance Kodex vom Leitbild des „Ehrbaren Kaufmann“ positiv gegenüber. Die vorgebrachten Einwände, der Begriff sei nicht hinreichend konkretisiert oder es gäbe keine Verantwortung von Unternehmern, sich über die Befolgung von Gesetzen hinaus auch legitim zu verhalten, überzeugen mich nicht. Allerdings gilt, wie Ulrich Lehner vor zwei Jahren an dieser Stelle sagte: guter Inhalt, falscher Ort. Denn der Kodex eröffnet bei nicht erklärten

Abweichungen Klagemöglichkeiten. Moral sollte aber nicht zum Gegenstand von Gerichtsverfahren werden.

Ethik und Moral können nicht gesetzlich verschrieben werden. Es ist unsere Aufgabe als Unternehmensführer, die Mitarbeiter auf ein Wertegerüst zu verpflichten, das über Compliance, das reine Befolgen von Regeln, hinausgeht.

Und noch eins: wir sollten uns auch zu allgemeinen politischen Themen äußern, um einen Beitrag zur Sicherung des sittlich-moralischen Konsenses in unserer Gesellschaft zu leisten. Natürlich fehlt uns die Legitimation eines politischen Mandats. Aber wir sind es unserer Aufgabe als Mitglieder der Zivilgesellschaft, die in hervorgehobenen Positionen tätig sind, schuldig. Gerade heutzutage ist ein solches Verhalten von uns gefordert. Denn der gesellschaftliche Konsens ist gefährdet. Politisch sehen wir das am Bedeutungsverlust der Volksparteien, soziologisch an der medialen Zersplitterung durch Social Media, gesellschaftlich an den rückläufigen Mitgliederzahlen bei Kirchen, Vereinen oder Gewerkschaften.

...

Damit komme ich zum zweiten Thema: beschäftigen sich Aufsichtsrat und Vorstand zu viel mit Regelverwaltung und zu wenig mit Unternehmensgestaltung?

In dieser Zuspitzung der Frage muss die Antwort natürlich heißen: Nein. Aber die Regelverwaltung nimmt mehr und mehr Platz ein. Sie verschlingt zunehmend Energie. Und sie verbessert die Unternehmensführung nicht substantiell.

Einige wenige Beispiele müssen genügen.

Da sind einmal die Regelungen des Corporate Governance Kodex. Da sie in diesem Kreis bekannt sind, möchte ich Sie nur um eine Anekdote ergänzen, die mir eine frühere Justizministerin erzählte. Ihr Hauptmotiv für die Gründung der Corporate Governance Kommission und die Einführung des Kodex im Jahr 2001 sei nämlich folgendes gewesen: Ständig wären gesellschaftsrechtliche Initiativen auf ihrem Schreibtisch gelandet. Mit der Gründung der Corporate Governance Kommission hätte sie einen sehr schönen Weg gefunden, alles, was ihr nicht so wichtig war, anderen zu überlassen. Wenn etwas wirklich wichtig wäre, würde die Politik sowieso handeln. Ob diese Geschichte nun stimmt oder nicht: jedenfalls ist es so gekommen.

...

Parallel zur Kodexbürokratie nimmt die Bedeutung der Stimmrechtsberater immer weiter zu. Sie, die sogenannten Proxy Advisors, sind keine Institutionen wie die DSW, wo der inhaltliche Diskurs im Vordergrund steht. Es handelt sich auch nicht, so manchmal die Selbstdarstellung, um eine Art von Governance TÜV. Nein, es geht um (natürlich erlaubte) kommerzielle Interessen an einer Schnittstelle, die bislang nicht ausreichend belegt war.

Aufgrund ihrer schieren Größe kommt den Stimmrechtsberatern faktisch die gleiche Bedeutung zu wie dem Kodex, auf jeden Fall aber mehr Macht. Nur ist die Qualität ihrer

Arbeit oft dünn. Ihre Empfehlungen fallen regelmäßig eher holzschnittartig aus. Was nicht ins theoretische, vom angelsächsischen Vorbild geprägte Modell passt, wird mit Gegenstimmen bestraft. Argumente verpuffen oft. Die Folge ist, dass die Unternehmen Regeln zu beachten haben, die teilweise im Widerspruch zum deutschen Regelwerk stehen. Ich stehe der Einhegung dieser Berater positiv gegenüber.

Ein drittes Beispiel. Die Bilanzen der Unternehmen werden von Wirtschaftsprüfern geprüft. Jährlich inspizieren die großen vier Prüfungsunternehmen gegenseitig die Qualität ihrer Arbeit. Daneben gibt es den Peer Review nach § 57a WPO sowie die jährliche Prüfung der großen Praxen nach § 62b WPO durch die Abschlussprüferstelle des Wirtschaftsministeriums. Wenn diese Prüfungen und Nachprüfungen durch sind, kommt die sogenannte Bilanzpolizei, die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung, und pflügt ressourcenintensiv durch die Bücher der Unternehmen. Sie hat im Übrigen gerne eine andere Meinung als der Wirtschaftsprüfer. Das führt zu zeitaufwändigen, vor allem aber sehr theoretischen Diskussionen. Hat man die überstanden, tritt ab und an die BaFin auf. Und erfindet das Bilanzrecht von Neuem. Wenn der ganze Zyklus abgeschlossen ist, haben wir alle sehr schön gearbeitet. Und uns gegenseitig beschäftigt. Aber haben wir auch Sinn gestiftet, unternehmerischen Mehrwert geschaffen? Meine Antwort lautet: meistens nicht.

Ich beobachte als Reflex auf diese Regelungsdichte in einigen Unternehmen eine zunehmende Absicherungsmentalität. Da werden keine Entscheidungen mehr ohne Rechtsgutachten getroffen. Da werden Verantwortlichkeiten an Ausschüsse oder Kommissionen delegiert. Die Überregulierung und Überbürokratisierung wird von der Unternehmerseite immer öfter durch Wegducken oder Verstecken beantwortet. Ein komplett nicht-unternehmerisches Verhalten.

Also: Weniger Regeln bitte. Lasst uns Aufsichtsräte einfach arbeiten. Und wenn wir das nicht gut machen, dann wählt uns halt nicht wieder.

Zur dritten Frage: zur Zukunft des dualistischen Systems im deutschen Aktienrecht. Das zweistufige System der Unternehmensführung durch Aufsichtsrat und Vorstand hat sich bewährt. In meinem Berufsleben habe ich viele sehr verschiedene Aufsichtsratsvorsitzende erlebt. Einschließlich meiner selbst. Sie haben die Aufsichtsratsarbeit auf ganz unterschiedliche Art und Weise gestaltet. Aber sie haben immer die nicht ganz einfache Balance zwischen Aufsichtsrat und Vorstand gewahrt, Aufsicht geführt und Rat gegeben.

Ich bin mir nicht sicher, ob dem heutigen Gesetzgeber diese für das Funktionieren unseres Systems so wichtige Balance immer klar ist. Auch hier einige wenige Beispiele.

Das Abschlussprüfergesetz verschiebt die Rolle des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrates immer stärker von der Überwachungstätigkeit zu einer aktiven, ja fast operativen Rolle. Dazu zähle ich z.B. Regelungen über die Auswahl der Wirtschaftsprüfer oder die erforderliche Eindringtiefe bei der Überprüfung des Rechnungslegungsprozesses. Bei der Compliance wird der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit operativer. Zwar bleibt der Vorstand für die Einrichtung der Compliance Organisation zuständig.

...

Auch Investoren drängen immer stärker darauf, Themen zu berücksichtigen, die im monistischen System ihre Berechtigung haben, nicht aber im dualistischen. So wurden einige Kollegen, wie auch ich, in jüngster Zeit von einem angelsächsischen Investor angeschrieben, sie mögen in ihren Aufsichtsräten einen Independent Lead Director installieren. Als, wie es heisst, independent counter-power to the board chair. Heute fordert das ein Investor, morgen sind es zehn und in einigen Jahren findet sich eine Kodex Empfehlung, man möge doch bitte einen solchen Independent Director bestellen, andernfalls drohe eine Abweichungserklärung.

Mit all dem nähern sich de facto das monistische und das dualistische System einander an. In Richtung des monistischen. Und so stellt sich die Frage: wollen wir das? Oder eher nicht? Ich gehöre zur zweiten Fraktion. Und würde mich freuen, wenn der deutsche Gesetzgeber den Weg in die monistische Board Struktur stoppt.

Ich hoffe, ich habe Sie nicht zu sehr strapaziert. Ab jetzt wollen wir den Abend wirklich genießen. Vielen Dank für die Ehrung, vielen Dank für diesen wundervollen Abend und vielen Dank für die langjährige kritische, aber stets konstruktive Zusammenarbeit. Die DSW vertritt seit Jahrzehnten engagiert die Interessen der Privataktionäre. Erheben Sie auch weiterhin Ihre Stimme. Der Kapitalmarkt braucht Sie mehr denn je.