



Managerverantwortung
- weiterer Reformbedarf?

Viertes Hamburger Forum
der Bucerius Law School

am 25. Juni 2010

in Hamburg

Übersicht

Einleitung - Verantwortung

Länderarbeitsgruppe

Haftungsregeln - Konsequenzen

Nachhaltiges Wirtschaften - Allgemeinwohl

Verjährungsregeln

Weiteres Vorgehen - ein Aufsichtsratsitz

Entflechtung

Reformbedarf im Finanzbereich

Vergütung

Frauenquote

Schluss

Es gilt das gesprochene Wort

Einleitung

Anrede!

"Du kannst tun, was Du willst, Du musst aber die Verantwortung dafür übernehmen." Gilt diese jüdische Weisheit heute noch?

Mit Blick auf die Wirtschafts- und Finanzkrise frage ich mich: Kann es tatsächlich so einfach sein, als Manager der Verantwortung zu entgehen? Kann es tatsächlich so einfach sein, dem Steuerzahler die gesamte Verantwortung aufzubürden?

Mein zentrales Thema heute deshalb: Die Verantwortung von Unternehmenslenkern und

die Arbeit der Länderarbeitsgruppe
„Managerverantwortlichkeit“.

Länderarbeitsgruppe Anrede!

Ich meine: Wir Juristen und Rechtspolitiker müssen jetzt endlich die Konsequenzen aus der Krise ziehen. Die Verantwortlichkeit der Unternehmensführer muss in unserem Rechtssystem so neu justiert werden, dass die Krise gerecht aufgearbeitet wird. Weitere Krisen dieses Ausmaßes wird unser Gesellschaftssystem nicht überleben. Sie müssen verhindert werden - mit aller Kraft.

Ich übersehe dabei nicht, dass viele Manager, auch im Bankenbereich, in den letzten Jahren hervorragende Arbeit geleistet haben.

Wir müssen und werden darauf achten, dass diese Mehrheit der Wirtschaftsführer nicht Opfer unserer Gesetzgebung werden. Wir müssen und wollen punktgenau nur die Verursacher der Krise treffen.

Anrede!

Die Justizministerinnen und Justizminister der Länder haben im November 2008 eine Arbeitsgruppe unter meiner Federführung eingerichtet.

"Reichen die zivil- und strafrechtlichen Regelungen zur Managerverantwortung aus?" - das war die Frage, der meine Arbeitsgruppe vor dem Hintergrund der Finanzkrise nachging.

Festgestellt haben wir dabei: Unser Rechtssystem teilt den Managern durchaus Verantwortung zu. Aber dennoch: Vollzugsdefizite sind - trotz der aktuell laufenden Verfahren - unübersehbar.

Haftung

Drei Aspekte möchte ich besonders herausstellen: Wenn es um Verantwortung geht, rückt als erstes die Haftung der Manager in das Blickfeld.

Sicher ist: Wir haben in Deutschland ein strenges Haftungsrecht für Vorstände und Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften.

Schadensersatzansprüche müssen aber auch geltend gemacht werden!

Gerade wenn der Staat zunächst als Retter einspringt - also der Steuerzahler - müssen diejenigen in Haftung genommen werden, die exorbitante Schäden verursacht haben.

Eine unserer Aufgaben besteht darin, den Ursachen nachzuspüren, die einem ausgewogenen System von Verantwortlichkeit, Verursachung und Haftung entgegenstehen.

Die Erfahrung zeigt:

Oftmals besteht ein zu kollegiales Geflecht zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Diese enge Verbindung muss gelockert, vielleicht sogar gänzlich aufgelöst werden. Wir wissen alle, dass ausgeprägte Nähe wirksame Kontrollen erschwert.

Personelle Verflechtungen zwischen verschiedenen Unternehmen erweisen sich bei uns in Deutschland als deutlich zäher als Kapitalverflechtungen.

Nicht wenige Vorstände nehmen zusätzlich Aufsichtsratsposten in anderen Unternehmen ein. Mitgliedschaften in einer Vielzahl von Kontrollorganen sind keine Seltenheit. Das „Old boys“-Netzwerk" - es hat Bestand.

Die häufige Folge: Zu risikoreiche Entscheidungen werden nicht verhindert oder einfach nur „abgenickt“, Interessenkollisionen hingenommen.

Hier kann man erstens an eine echte Karenzzeit beim Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat denken. Ohne Hintertür!

Sie kennen sie bestimmt: Die Ausnahmeregelung, die 25% der Stimmrechte einer börsennotierten Gesellschaft das Recht gibt, die gesetzliche Karenzzeit im Unternehmen nicht anzuwenden.

Ich sage: Diese Bestimmung verwässert den richtigen Ansatz. Die Ausnahme greift bei mehr als 60% der DAX-Unternehmen ohne Weiteres. Die Regel ist damit eher die Ausnahme.

Zweitens sollte die Zahl der Aufsichtsratsmandate, die gleichzeitig wahrgenommen werden können, signifikant reduziert werden. Zu einer Entflechtung tragen drittens auch Stimmrechtsverbote und Anzeigepflichten bei Interessenkollisionen bei.

Ziel muss es sein, die Kernbereiche der Aufsichtsrats Tätigkeit zu stärken. Der Aufsichtsrat, der sein Mandat verantwortungsvoll wahrnimmt, muss bisher zwei gegensätzliche Aufgaben in Einklang bringen:

Er muss einerseits den Vorstand bei der Unternehmensleitung unterstützen. Andererseits muss er aber auch dessen Entscheidungen kritisch überwachen.

Dies passt nicht zusammen. Feuer und Wasser gehören nicht in einen Topf.

Die Lösung könnte darin liegen, einem Teil des Aufsichtsrats die Unterstützung des Vorstands bei der Unternehmensleitung zuzuweisen. Dem restlichen Aufsichtsrat könnte die Überwachung des Vorstandes obliegen.

Ein extrem schwieriges Problem! Darüber muss die Arbeitsgruppe noch nachdenken.

Nachhaltiges
Wirtschaften

Anrede!

Zocken Sie gerne? Wetten, tippen, zocken gehört zur Fußball-WM wie die Spiele selbst. Auf den nationalen und internationalen Finanzmärkten aber haben Spielernaturen nichts verloren.

Es ist gerade die gewisse Zockermentalität einiger Manager der Finanzwirtschaft, welche die Wirtschafts- und Finanzkrise mit begründete.

Wo das Augenmerk auf kurzfristige kurssteigernde Maßnahmen gerichtet ist, kommt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu kurz. Deshalb muss - mein zweiter Aspekt - die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens gesetzlich festgeschrieben werden.

Ich weiß, dass unternehmerische Entscheidungen ein Wagnis darstellen können, dass Fortschritt Mut erfordert. Dafür haben wir die Business Judgement Rule in § 93 Abs. 1 AktG.

(Information zum Inhalt von § 93 Abs. 1 AktG: Haftungsfreistellung von Geschäftsleitern bei Fehlentscheidungen, aber Einhaltung genau bezeichneter Voraussetzungen: (1) Unternehmerische Entscheidung; (2) in gutem Glauben; (3) ohne Sonderinteressen und sachfremde Einflüsse; (4) zum Wohl des Unternehmens; (5) auf der Grundlage angemessener Information).

Ich bin aber auch davon überzeugt, dass Geschäfte, die reinen „Glücksspielcharakter“ haben, nicht dem Unternehmensinteresse entsprechen.

Nachhaltigkeit orientiert sich nicht an kurzfristigen Steigerungen des Aktienkurses.

Anrede

Die Krise hat uns auch gezeigt, dass mit einem steigenden Aktienkurs nicht unbedingt Werte geschaffen werden. § 93 Absatz 1 AktG verlangt ein Handeln "zum Wohl der Gesellschaft". Entscheidungsmaßstab muss dabei das Interesse an der geordneten Weiterentwicklung des Unternehmenswertes sein. Außerdem die Förderung der langfristigen Rentabilität.

Nach einem afrikanischen Sprichwort „wächst ein Grashalm nicht schneller, wenn Du an ihm ziehst!“

Wir brauchen keine künstlich aufgeblähten Aktienkurse. Keine Wertpapier-Konstrukte, die selbst Fachleute nicht mehr verstehen. Keine Zockerei mit nur in bestimmten Situationen vernünftigen Papieren, etwa Risikodiversifikation durch Kreditausfall-Versicherungen. Wetten mit diesen Versicherungen werden im Bundestag gerade zu Recht verboten.

Wir brauchen organisch wachsende Unternehmen mit einer Kultur der Verantwortung. Ich meine hier insbesondere die Unternehmenslenker. Denn: Vorstände sind Treuhänder fremden Vermögens!

Dabei geht es vor allem auch um das Vermögen des Unternehmens, nicht nur der Aktionäre.

Wir müssen das reine Shareholder-Denken aus den Köpfen verbannen. Die Interessen von Arbeitnehmern, Kunden, Lieferanten, Gläubigern und nicht zuletzt der Allgemeinheit sind neben den Aktionärsinteressen Mosaiksteine bei der nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens.

Eines möchte ich an dieser Stelle ganz klar und deutlich sagen. Und das geht insbesondere an die Adresse derjenigen, die nach den enormen Aufwendungen des Staates jetzt gern zum business as usual zurückkehren wollen:

Jeder, der zum reinen Markt zurück will, der ein „Allgemeinwohlinteresse“ im Bereich der Managerverantwortlichkeit für fehl am Platze hält, verkennt die Zeichen der Zeit. Der kann nicht mehr ernst genommen werden!

Gerade die aktuelle Krise zeigt, wie sehr die Allgemeinheit betroffen ist: Der Steuerzahler muss für den immensen Schaden aufkommen, den einige wenige angerichtet haben.

Anrede!

Damit Sie mich nicht falsch verstehen: Viele Unternehmen sind sich ihrer Verantwortung für die Gesellschaft sehr wohl bewusst. Sie praktizieren sie Tag für Tag.

Das hat in Deutschland eine lange Tradition - ich erinnere nur an die Fuggerei in Augsburg vor 500 Jahren - bis heute.

Eine verantwortliche Sicht der Dinge liegt vielleicht Eigentümer-Unternehmern näher als manchen angestellten Managern mit festen Zeitverträgen. An dieser Stelle müssen Manager von den Eigentümern lernen.

Verjährung

Anrede!

Verantwortung und Haftung gehören für mich untrennbar zusammen. Ich begrüße daher die Ankündigung der Bundesregierung, die Verjährung von Schadensersatzansprüchen gegen Organe der Kapitalgesellschaften auf zehn Jahre zu verlängern. Kein Verantwortlicher soll sich wegen Verjährung „aus der Affäre ziehen“ können.

Wir freuen uns, dass die Bundesregierung im letzten Jahr neben der angekündigten Änderung im Verjährungsrecht weitere Vorschläge umgesetzt hat, die auch in der Arbeitsgruppe diskutiert wurden.

Die zu enge Karenzzeitregelung wurde bereits angesprochen. Die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit bei der Vergütung ist ein weiterer Aspekt.

Weiteres Vorgehen Die Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister hat gestern meinen Zwischenbericht zur Kenntnis genommen.

Wir haben die Arbeitsgruppe beauftragt, grundlegende Vorschläge für eine weitere Entflechtung von Vorständen und Aufsichtsräten zu erarbeiten.

Entflechtung

Gerade die jüngste Entwicklung hat gezeigt:

Die zu enge Vernetzung zwischen den Leitungsorganen von Aktiengesellschaften führt zu unauflösbaren Interessenkonflikten.

Dies gilt im Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat eines Unternehmens, aber auch zwischen Organen verschiedener Unternehmen.

Wer Leitungsfunktionen in mehreren Unternehmen wahrnimmt, müsste alle seine Kräfte für mehrere Unternehmen einsetzen.

Ich frage Sie: Wie kann man seiner Verantwortung gerecht werden, wenn man beispielsweise als Aufsichtsratsvorsitzender zweier großer deutscher Unternehmen ein Vorstandsmitglied des einen Unternehmens zum Vorstandsvorsitzenden eines anderen Unternehmens beruft, dessen Aufsichtsrat man ebenfalls vorsitzt?

Dies verstößt auch dann gegen die Regeln zur guten Unternehmensführung, wenn im Einzelfall alle Beteiligten zustimmen.

Nach dem Gesetz ist der Aufsichtsrat verpflichtet, jeweils die Interessen seines Unternehmens zu wahren. Niemand kann aber zwei Herren mit allen Kräften dienen.

Ein Richter scheidet wegen Besorgnis der Befangenheit aus einem Verfahren aus, wenn für die Beteiligten die Unparteilichkeit mit guten Gründen in Frage steht. Ob wirklich Befangenheit vorliegt, kann dahinstehen. Der Richter ist zumindest einer Partei nicht zumutbar.

Nichts anderes kann für Aufsichtsräte und vor allem für deren Vorsitzende gelten. Die Zahl der Aufsichtsratssitze muss demnach so beschränkt werden, dass Interessenkollisionen weitgehend ausgeschlossen sind.

Das Grünbuch der Kommission - Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik - könnte hier Vorbild sein.

Zur Gewährleistung einer wirkungsvollen Arbeitsweise des Aufsichtsorgans und zur umfassenden Wahrung der Unternehmensinteressen sollen maximal drei Mandate gleichzeitig wahrnehmbar sein. Der Rechtsausschuss des Bundesrates hat diesen Gedanken vorgestern auf meinen Antrag hin einstimmig begrüßt.

Nur dadurch kann gewährleistet werden, dass er die Interessen dieses Unternehmens umfassend und uneingeschränkt wahrt.

Reformbedarf

Anrede!

Darüber hinaus sehen wir weiteren Handlungsbedarf: Vor allem mit Blick auf die aktuelle Entwicklung der Finanzkrise sind Maßnahmen zur Regulierung im Bankenbereich dringend angezeigt.

Fehlende Transparenz, unzureichende Aufsicht und verantwortungslose Entscheidungen ohne persönliche Haftung der Verantwortlichen - das kann nicht länger hingenommen werden. Ein „Weiter so!“ darf es nicht geben.

Vergütung

Aus diesem Grund sprechen wir uns dafür aus, auch in diesem Bereich Verantwortung und Haftung wieder zusammenzuführen. Dies betrifft insbesondere die Vergütung:

Chancen und Risiken gehören in unserer Wirtschaftsordnung zusammen.

Die Auszahlung außergewöhnlicher Gehälter muss von der langfristigen Unternehmensentwicklung abhängig gemacht werden.

Exorbitante Einkünfte sind auf mindestens fünf Jahre zu verteilen.

Vergütungen müssen bei negativer Entwicklung eines Unternehmens signifikant reduziert werden. Boni müssen durch Mali nachträglich egalisiert werden können.

Abfindungszahlungen müssen auf ein akzeptables Maß zurückgeführt werden.

„Das freie Spiel der Kräfte“ und die „Vertragsfreiheit“ können nur dann akzeptiert werden, wenn die Beteiligten auch persönlich die Verantwortung für ihr Tun übernehmen und übernehmen können.

Hierzu darf ich Ihnen kurz ein Zitat aus einem Aktienrechtskommentar vortragen:

„Diese Vertragsfreiheit des bisherigen Rechts hat in der Vergangenheit bekanntlich häufig dazu geführt, dass Riesengehälter und Gewinnanteile ohne Rücksicht auf die Aufgabe und die Leistungsfähigkeit der Vorstandsmitglieder und sogar auch dann noch geleistet wurden, wenn die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft hoffnungslos war.“

Das frappierende daran: Dieses Zitat, das die Situation bei der Einführung des § 87 Aktiengesetz (*zur Information: Grundsätze für die Bezüge der Vorstandsmitglieder*) vor mehr als 70 Jahren beschreibt, ist heute im Finanzsektor leider immer noch traurige Wahrheit!

Zu den finanziellen Eskapaden eines Ihnen allen bekannten „Geisterfahrers“ <Utz Claasen> gestatten Sie mir nur einen Satz: Derartiges Verhalten kann der Gesetzgeber nicht hinnehmen.

Frauenquote

Anrede!

Ich habe bisher immer die maskulinen Begriffe verwendet: Der Manager, der Banker, der Vorstand, der Aufsichtsrat.

Aber die feminine Seite gewinnt immer mehr an Bedeutung: Denken Sie nur an die Intuition, die Innovation, die Intelligenz und nicht zuletzt die Macht.

Studien belegen, dass die Rendite in Unternehmen mit einem besonders hohen Frauenanteil im Topmanagement um 10% über dem Branchendurchschnitt liegt. Diese Fakten sprechen für sich.

Dennoch: Frauen sind in Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft weit unterrepräsentiert.

Obwohl Frauen in Deutschland 51% der Gesamtbevölkerung, 46% der Erwerbstätigen und die Mehrzahl der Hochschulabsolventen stellen, beträgt ihr Anteil in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen nur etwas mehr als 10%.

Allein die Arbeitnehmervertreterinnen in den Aufsichtsräten sichern Deutschland einen Platz im europäischen Mittelfeld: Ohne sie wären wir mit Italien absolutes Schlusslicht.

Dieses Land sollte uns aber nur insoweit ein Vorbild sein, als es amtierender Fußballweltmeister ist - noch. Unsere Fußballfrauen sind das aber auch!

Anrede!

Die Vereinbarung der Bundesregierung mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft hat seit dem Jahr 2001 (!) nicht zu signifikanten Veränderungen geführt. Frauen stoßen noch immer an die schon fast sprichwörtlichen gläsernen Decken. Und das, obwohl sie hervorragend ausgebildet und hoch qualifiziert sind.

Gezeigt hat sich folgendes: Freiwillige Selbstverpflichtungen der Wirtschaft sind kein adäquates Mittel, um die Anzahl von Frauen in Führungspositionen angemessen zu erhöhen. Es bedarf einer gesetzlichen Regelung mit verbindlichen Vorgaben.

Der Staat ist verpflichtet, auf den Abbau gesellschaftlicher Benachteiligungen hinzuwirken. Das Gleichberechtigungsgebot des Grundgesetzes fordert Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in allen Führungsgremien.

Ich sage: Für die Aufsichtsräte börsennotierter Aktiengesellschaften sollte eine verbindliche Mindestbeteiligungsquote festgelegt werden. Diese kann stufenweise ansteigen und den betroffenen Unternehmen die Planung, Vorbereitung und Umsetzung erleichtern.

Nachgewiesen ist, dass die Sitzungen des Aufsichtsrates häufiger stattfinden und regelmäßiger besucht werden, wenn Frauen dem Kontrollgremium angehören.

Und das auch von den männlichen Kollegen!

Frauen im Unternehmen tragen dazu bei, dass man(n) sich seiner Verantwortung in größerem Maß bewusst wird.

Schluss

Anrede!

Ganz gleich, ob in deutscher, englischer, französischer oder russischer Sprache: In „Verantwortung“ steckt immer die Wurzel „Antwort“.

Deshalb ist es traurig, dass wir bis heute vergebens auf eine akzeptable Antwort der Verantwortlichen auf die Frage warten: Wie konnte es zur gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise kommen? Wie vermeiden wir künftig eine Wiederholung?

Von einer angemessenen Selbstkritik vieler Verantwortlicher oder gar der Übernahme finanzieller Verantwortung ganz zu schweigen!

Lassen Sie uns die Antworten gemeinsam finden! Übernehmen wir alle die Verantwortung, die uns zusteht!

Lassen wir uns die Finanzkrise eine Lehre sein - lernen wir daraus und machen wir es in Zukunft gemeinsam besser.