

Corporate Governance – Motor oder Hemmschuh

Börsen-Zeitung, 2.7.2004

In deutschen Aufsichtsräten, so hört man in vertraulichen Gesprächen immer öfter, konzentriert sich die Diskussion neuerdings auf Standards, Compliance, Verschärfung der Organhaftung; entsprechend weniger Aufmerksamkeit, Energie und Zeit widmet man dem Geschäft, also der strategischen Planung, den Produkten, den Kunden und der Konkurrenz. Ganz offen wird inzwischen auf Tagungen und in der Presse vor einer gesellschaftsrechtlichen Überregulierung gewarnt: Entgegen seiner eigentlichen Aufgabe würde der Vorstand in die Rolle eines wagnisscheuen, politischen Gremiums gedrängt; die unternehmerische Initiative würde durch kaum versicherbare Haftungsrisiken gelähmt. Die Corporate-Governance-Bewegung wird offensichtlich nicht als Motor für unternehmerisches Engagement, sondern als gefährlicher Hemmschuh beurteilt.

Modische Zauberformel

Was ist geschehen? Anfangs ging es darum, allgemein konsensfähige Grundsätze guter Unternehmensführung zu formulieren, um dadurch das durch Skandale wie bei Enron und den Einbruch des Neuen Marktes erschütterte Vertrauen der Anleger zurückzugewinnen. Gegen diese Zielstellung war im Ausgangspunkt sicherlich nichts einzuwenden, zumal sie im Gewande freiwilliger Selbstregulierung daherkam. Allerdings warnten erfahrene, traditionell orientierte Aktienrechtler unter Hinweis auf das ausgefeilte deutsche Aktienrecht von Anfang an davor, diesen Ansatz zu überschätzen. Auch mancher erfahrene Vorstand und Aufsichtsrat wird skeptisch gewesen sein und sich etwa die Frage gestellt haben, was eine Formalisierung und Evaluation

der Aufsichtsratssitzungen denn nun tatsächlich zu einer Effektivierung der Arbeit beitragen wird. Eine wirklich kritische Diskussion über die Tragfähigkeit und Reichweite dieses Ansatzes fand aber gar nicht erst statt, da eine allzu deutliche Abwertung vom Meinungsmainstream von der deutschen Wirtschaft nur selten honoriert wird. Zeitweise ließ man sich von der Politik sogar verordnen, worüber man diskutieren dürfe und welche heiklen Probleme man etwa (wie die Mitbestimmung) auszusparen habe.

Die weitere Entwicklung war abzusehen: Corporate Governance machte eine allzu steile Karriere und wurde zur modischen Zauberformel, mit deren Hilfe man das Vertrauen der Investoren, den Erfolg der Unternehmen und einen Aufschwung der gesamten Wirtschaft herbeizutreiben wollte und will. Nun wird die Wirtschaft die Geister, die sie rief, nicht mehr los: Die Fülle der nationalen und europäischen Regelungsaktivitäten, die im Banner der Corporate Governance und des Anlegerschutzes stehen, sind kaum noch überschaubar. Erst kürzlich hat etwa das Bundesjustizministerium den Entwurf eines Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) vorgelegt. Ein Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG) sowie die gesetzliche Anordnung einer Außenhaftung der verantwortlichen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder für falsche Kapitalmarktinformationen sollen noch in diesem Sommer folgen. Die EU-Kommission hatte die Marktteilnehmer bereits im Rahmen des Aktionsplans Finanzdienstleistungen mit neuen legislativen Projekten konfrontiert – darunter so einschneidenden wie der Marktmissbrauchs-, Übernahme-, Transparenz-, Wertpapierdienst-

Ansichtssache



von Barbara Dauner-Lieb *)

leistungs- und Prospektrichtlinie. Inzwischen stellte sie auch einen „Aktionsplan“ zur Modernisierung des Gesellschaftsrechts und zur Verbesserung der Corporate Governance vor. Soeben wurde ein Konsultationspapier unter der Überschrift „Verantwortlichkeit der Direktoren“ ins Internet gestellt.

Schlimmer Nichtdiskurs

Von besonderer Brisanz und Aktualität sind die durch die Neufassung des deutschen Kodex empfohlene individualisierte Veröffentlichung der Vergütungen für Vorstand und Aufsichtsrat sowie das Postulat, als Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung des jeweiligen Vorstandsmitglieds auch seine persönliche Leistung heranzuziehen. Dies wird damit begründet, dass nur bei einem indivi-

duellen Ausweis zu erkennen sei, ob die unterschiedlichen Leistungen der Vorstandsmitglieder sich auch in unterschiedlichen Bezahlungen niederschlagen. Man kann bereits bezweifeln, ob mehr „Transparenz“ in diesem Bereich wirklich dazu beiträgt, dass sich die jeweiligen Vorstandsbezüge auf eine angemessene Höhe (aus welcher Sicht eigentlich?) eependeln. Auf die Kriterien zur Beurteilung der Leistungen der verschiedenen Vorstandsmitglieder darf man gespannt sein; viele Berater werden ein interessantes Beschäftigungsfeld darin sehen, etwa die „Leistung“ des Technikers oder des Arbeitsdirektors gegen die Verdienste des Vertriebsvorstands abzuwägen. Nicht nur die Wirtschaftspressen, sondern auch die Boulevardblätter werden eine helle Freude an Spekulationen haben, welche Wertschätzung oder auch Nichtschätzung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder in den jeweiligen Darstellungen dokumentiert wird. Es liegt auf der Hand, dass dies ein kollegiales Zusammenarbeiten der Vorstände gefährdet.

Völlig zu Recht hat daher der Präsident des Deutschen Aktieninstituts (DAI), Max-Dietrich Kley, die sich aufdrängende Frage nach der Sinnhaftigkeit dieser Empfehlung aufgeworfen; die ins Feld geführte Transparenz und ihre Ursächlichkeit für eine bessere Vertrauensbildung seien Schlagworte ohne Relevanz. Seine Argumente sind bis heute nicht widerlegt. Stattdessen lauten die reichlich polemischen Schlagzeilen: Hier sollen Schlachten geschlagen werden, die längst schon vorbei sind. Ein weiteres Mal wird eine offensive und fundierte Diskussion vermieden. Die beliebte Formel, dass ausländische Investoren ein bestimmtes Verhalten erwarten, ist derzeit leider geeignet, jeden Ansatz zu einem gründlichen,

sachlichen Nachdenken im Keim zu ersticken. Diese Form des Nichtdiskurses ist schlimm, nicht nur für die deutsche Wirtschaft. Es muss doch möglich bleiben, pauschale populistische Postulate nach mehr Transparenz oder Verschärfung der Haftung daraufhin zu untersuchen, ob die geforderten Maßnahmen überhaupt geeignet sind, das angestrebte Ziel zu erreichen.

Initiative wird gelähmt

Noch wichtiger wäre es, endlich offen zu thematisieren, dass die verschiedenen Stoßrichtungen von Corporate-Governance-Regelungen in einem deutlichen Spannungsverhältnis stehen: Die Entwicklung und Verfeinerung rechtlicher Spielregeln unternehmerischer Tätigkeit, die Vermehrung der Publizitäts- und Transparenzregelungen, vor allem aber die Anordnung neuer Haftungstatbestände sowie die Einführung einer Außenhaftung der Entscheidungsträger können vielleicht Skandalen und kriminellen Aktivitäten vorbeugen, ganz sicherlich aber keinen unternehmerischen Erfolg garantieren. Es ist genau umgekehrt zu befürchten, dass eine zu hohe Regelungsichte zu kostspieliger Bürokratisierung von Entscheidungsprozessen führt, zu viel Energie der Entscheidungsträger für juristische Fragen bindet und damit die für einen unternehmerischen Erfolg notwendige Initiative und Kreativität lähmt. Damit wäre auch den Anlegern nicht gedient.

.....
*) Professor Dr. Barbara Dauner-Lieb, Universität zu Köln/OLG Köln. In dieser Rubrik veröffentlichen wir jeden Freitag Kommentare von führenden Vertretern aus der Wirtschafts- und Finanzwelt, aus Politik und Wissenschaft.