

»Der Kontakt zum Deutschen Bundestag muss vertieft werden«

Interview mit Manfred Gentz, neuer Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex



Manfred Gentz

Manfred Gentz sitzt seit dem 30. September 2013 der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex vor. Über seine neue Aufgabe, die tatsächliche Durchsetzung der Kodex-Grundsätze in den Unternehmen sowie das Verhältnis zwischen Selbstregulierung der Wirtschaft und Vorgaben des Gesetzgebers sprachen mit ihm Heiko Willems und Bernhard Stehfest.

BDI: Sehr geehrter Herr Gentz, zunächst erlauben wir uns, Ihnen anlässlich Ihrer Ernennung zum Vorsitzenden der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex zu gratulieren und viel Erfolg für Ihre neue Aufgabe zu wünschen. Als ehemaliger Finanzvorstand der DaimlerChrysler AG sowie Aufsichtsratsvorsitzender der Deutsche Börse AG sind Sie mit sämtlichen Aspekten guter Unternehmensführung vertraut. Welches ganz persönliche Anliegen verbindet Sie mit der Übernahme der neuen Aufgabe innerhalb der Regierungskommission?

Gentz: Es war ein mutiger und richtiger Schritt der Politik, vor mehr als zehn Jahren die Corporate Governance Kommission als Selbstregulierungsgremium der Wirtschaft ins Leben zu rufen. Wir waren im Zuge der Diskussion über die Nachfolge an der Spitze der Kommission an einem Punkt, an dem der Kodex und der dahinterliegende Gedanke hätten Schaden nehmen können. Dies galt und gilt es weiterhin zu verhindern. Es wäre von der Wirtschaft ein fatales Signal an die Politik gesendet worden, wären wir nicht in der Lage gewesen, dieses Selbstregulierungsinstrument durch eigenes Engagement fortzuführen. Die Alternative wäre wohl in Zukunft noch mehr gesetzliche Re-

gulierung gewesen. Dabei wissen wir aus Studien, dass die deutschen Aufsichtsräte und Vorstände mehrheitlich genau dies nicht wollen. Insofern war es gut und wichtig, dass in dieser Zeit der BDI wie auch andere Stakeholder klar den Kodexgedanken unterstützt haben.

Mit der neuen Finanzierungsbasis über das Deutsche Aktieninstitut wurde darüber hinaus die Arbeitsfähigkeit der Kommission auf eine nachhaltige Basis gestellt. Die Kommission wird in der neuen Aufstellung und mit der neuen Finanzierungsbasis auch künftig als unabhängige Experteninstanz an der weiteren Verankerung sowie Weiterentwicklung guter Corporate Governance in Deutschland arbeiten.

Für die Zukunft wird ein wichtiger Punkt sein, die Akzeptanz des Kodex und die Glaubwürdigkeit der Kommission in der Wirtschaft weiter zu stabilisieren und weiter zu erhöhen. Und wir müssen noch mehr über das reden, was wir in der Wirtschaft für gute Unternehmensführung halten und wie wir sie tatsächlich leben. Dabei können wir uns im internationalen, wie auch im Vergleich mit dem Bereich der Unternehmen in öffentlicher Hand, durchaus sehen lassen. Unser Ziel ist es auch, den Kontakt mit dem Bundestag und seinen Fraktionen weiter auszubauen, damit möglichst unnütze oder weltfremde gesetzgeberische Aktionen, wie die beabsichtige, aber glücklicherweise zumindest zunächst nicht realisierte Erweiterung des § 120 AktG, in Zukunft nicht mehr stattfinden.

BDI: Mit Telekom-Rechtsvorstand Thomas Kremer, dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutsche Börse AG, Joachim Faber, sowie dem Vorstandsvorsitzenden der Jenoptik AG, Michael Mertin, sind drei ausgewiesene Praktiker zu Mitgliedern der Regierungskommission berufen worden. Ein bewusstes Signal zur Stärkung des Kodex-Grundgedankens unternehmerischer Selbstregulierung?

Gentz: Wir freuen uns, dass wir Joachim Faber, Thomas Kremer und Michael Mertin für die Mitarbeit in der Kommission gewinnen konnten. Nach dem Ausscheiden von Henning Kagermann, Max Dietrich Kley und Klaus-Peter Müller in diesem Jahr galt es, die Kommission nachzubesetzen. Dabei haben wir wie auch in der Vergangenheit Praktiker durch Praktiker ersetzt. Mit der Berufung der neuen Mitglieder hat mein Vorgänger bewusst erwartet, bis feststand, wer die Kommission in Zukunft führen soll. Dass wir die neuen Mitglieder gewinnen konnten, zeigt, dass, bei aller Kritik an dem Kodex, das Thema Corporate Governance Kodex weiterhin von großem Interesse ist. Die Arbeit der vergangenen Jahre hat verdeutlicht, dass es für eine gute Weiterentwicklung wichtig ist, dass Vertreter großer und kleinerer, internationaler und nationaler Unternehmen, aktive Vorstände und Aufsichtsräte, Aktionärs- und Arbeitnehmervertreter, Wirtschaftsprüfer wie auch die Wissenschaft angemessen in der Kommission vertreten sind.

BDI: Die Arbeit der Kommission ist vom Gedanken der Selbstregulierung der Wirtschaft und dem Prinzip »Comply-or-Explain« getragen. Was halten Sie Kritikern entgegen, die allein verbindliche gesetzliche Vorgaben für wirksam halten?

Gentz: Gesetze sind zwar verbindlich und ihre Regelungen können erzwungen werden. Der Kodex setzt dagegen auf Freiwilligkeit und räumt Flexibilität ein. Die Befolungsraten von weit über 90 Prozent zeigen jedoch, dass der Kodex wirksam ist. Der Zwang, dass die Unternehmen mindestens jährlich die Entschereklärung abgeben müssen, übt natürlich einen gewissen Druck auf die Unternehmen aus. Aber die Unternehmen können abweichen, wenn Empfehlungen des Kodex für sie nicht passen. Sie sollten dann aber eine plausible Erklärung für die Abweichung haben. Nach zwölf Jahren Kodex bin ich der Überzeugung, dass der Kodex viel wirksamer ist als am Anfang gedacht. Ich war damals auch eher skeptisch. Aber Corporate Governance gehört heute zum Unternehmensalltag. Viele Themen, über die wir vor ein paar Jahren noch heftig diskutierten, haben sich durch die weitere Professionalisierung von Aufsichtsrat und Vorstand erledigt. Die öffentliche Beobachtung als Korrektiv ist auch viel intensiver geworden. Das sollten wir nicht unterschätzen. Reputation ist heute Teil des Risikomanagements. Und die Öffentlichkeit ist neben den Aktionären eine Art »Schiedsrichter« über gute oder schlechte Unternehmensführung.

Die Öffentlichkeit ist gegenüber der Wirtschaft in den vergangenen Jahren viel kritischer geworden. Die Wirtschaft beziehungsweise ihre Repräsentanten haben an Reputation deutlich eingebüßt. Das ist auch eine Folge der Fehlentwicklungen in der Finanzwirtschaft, aber nicht nur. Auch die sogenannte Realwirtschaft hat immer wieder Anlässe zu breiten öffentlichen Diskussionen geliefert.

In einer freiheitlichen Demokratie und in einer Marktwirtschaft müssen alle Marktteilnehmer sich so verhalten, dass die Gesellschaft ihr Verhalten akzeptieren kann. Wir sollten dem Bild eines ehrbaren Kaufmanns entsprechen, das gilt für große, mittlere wie auch kleinere Unternehmen. Wenn diese Akzeptanz gegenüber der Wirtschaft verloren geht, ist das System gefährdet und wir werden Regulierungen und die Einschränkung der Freiheit durch den Staat erleben. Ein gelebter Kodex kann viel dazu beitragen, die Akzeptanz der Wirtschaft wieder zu erhöhen.

BDI: In den vergangenen Jahren bestand die Praxis der Kommission darin, jährlich einen Aspekt guter Unternehmensführung intensiv zu untersuchen – mit einer Ausnahme waren jedes Mal neue Kodex-Empfehlungen das Ergebnis. Ist dieser Takt jährlich neuer Empfehlungen erforderlich, um kritischen Stimmen Handlungsfähigkeit zu beweisen?

Gentz: Nein. Es war nie das Ziel der Kommission, den Kodex jährlich zu ändern, geschweige denn durch Aktionismus Handlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Im Gegenteil, die Zielvorgabe war immer, so wenig wie möglich und nur so viel wie nötig zu verändern. In der Tat konnten wir uns aber bestimmten Themen nicht entziehen, wenn wir bei drängenden Fragen das Feld nicht dem Gesetzgeber überlassen wollen. Ohne die Diversity-Empfehlung aus dem Jahr 2010 hätten wir beispielsweise heute auch in Deutschland eine gesetzliche Frauenquote, die alles über einen Kamm scheren würde. Ein anderes Thema,

dem wir uns wieder zuwenden mussten, waren die Vorstandsbezüge. Einige Ausreißer in Deutschland hatten zu einer öffentlichen und politischen Debatte geführt, die es aufzunehmen galt. Die Kodexänderungen, die sich daraus ergaben, sind sowohl in der Öffentlichkeit, aber auch vor allem von den betroffenen Unternehmen, positiv aufgenommen worden. Sie haben auch dazu geführt, dass der Gesetzgeber insoweit inhaltlich nicht tätig geworden ist. Unsere Empfehlungen stärken die Verantwortung und die Rolle der Aufsichtsräte und erhöhen die Transparenz.

Schließlich wurde in der Vergangenheit eine Reihe von Änderungen auch aufgrund gesetzlicher Veränderungen notwendig, die der Kodex nachzeichnen musste. Wir sind der Meinung, dass der Kodex einen guten und ausgewogenen Stand erreicht hat. Insofern sehe ich persönlich derzeit keinen dringenden Ergänzungs- oder Anpassungsbedarf. Aber das werden wir in der Kommission weiter besprechen.

BDI: Kritiker bemängeln immer wieder auch, dass der Kodex zu umfassend sei. Kann man dann das Jahr 2014 nicht dazu nutzen, um den Kodex weiter zu entschlacken?

Gentz: Wir haben den Kodex bereits in diesem Jahr verschlankt. Meine Kollegin Daniela Weber-Rey hatte hierzu mit einer Arbeitsgruppe eine Reihe von Vorschlägen unterbreitet. Interessanterweise gab es zu den Kürzungsvorschlägen die meiste Kritik im Rahmen des Konsultationsverfahrens. In der Quintessenz lief die Anhörung, entgegen der vielfach gehörten Kritik, darauf hinaus, dass alle Empfehlungen und Anregungen erhalten bleiben sollten. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen des Berlin Center of Corporate Governance. Auch hier regten die Befragten zunächst an, den Kodex zu kürzen. Wenn es aber darum ging, konkrete Vorschläge zu unterbreiten, welche Empfehlung oder Anregung als nicht notwendig angesehen wird, gab es keinen, der eine Mehrheit bei den Befragten fand. Tatsächlich steht der deutsche Kodex auch gut da. Ein internationaler Vergleich hat gezeigt, dass unser Kodex zu den kompaktesten seiner Art zählt.

BDI: Die vom Deutschen Bundestag vorgeschlagene Verlagerung der Letztentscheidung hinsichtlich der Vorstandsvergütung vom Aufsichtsrat in die Hauptversammlung ist mitsamt der Aktienrechtsnovelle am 20. September 2013 im Bundesrat gescheitert. Hatte die Politik im Wahlkampf übersehen, dass sich die Regierungskommission wenige Monate zuvor unter Ihrer Federführung ausführlich mit dem Thema befasst und entsprechende differenzierte Empfehlungen ausgesprochen hatte?

Gentz: Die letztlich gescheiterte Änderung des Aktiengesetzes war eine der gesetzgeberischen Aktionen im Vorwahlkampf, wie wir es auch schon bei der Cooling off-Regelung im Sommer 2009 gesehen haben. Im Gegensatz zum Cooling off ist aber der geänderte § 120 Aktiengesetz im Bundesrat noch aufgehoben worden, was wir im Ergebnis begrüßt haben. Die ergänzende Regelung des § 120 AktG bezog sich auf das zwingende formale Votum der Hauptversammlung, das die Aufsichtsräte zeitweise von ihrer Verantwortung »befreit« hätte. Der Gesetzgeber hat darauf materiell die neuen Kodexregelungen zur Vorstandsvergütung nicht aufgegriffen, sondern sie geradezu vorausgesetzt und insoweit offenbar für geeignet und genügend angesehen.

Eine Erkenntnis aus diesem Gesetzesverfahren ist, dass der Kontakt zum Parlament vertieft werden soll. In der Tat ist der Wissensstand der Parlamente über das, was in der Wirtschaft bereits geregelt oder in der Diskussion ist, relativ unbefriedigend.

BDI: In einer Entschließung zur Aktienrechtsnovelle (BT-Drs. 17/14239) vom 26. Juni 2013 sprach sich auch der Deutsche Bundestag erfreulicherweise dafür aus, den Dialog mit der Regierungskommission künftig zu verstärken. Dabei soll diskutiert werden, ob die Kodex-Empfehlungen jeweils »ausreichend greifen« oder ob zusätzliche gesetzgeberische Maßnahmen erforderlich sind. Wie kann es in diesem künftig verstärkten Dialog gelingen, den Abgeordneten zu verdeutlichen, dass der Kodex nicht lediglich als Vorstufe einer verbindlichen Gesetzgebung fungiert?

Gentz: Indem wir auf die hohe Akzeptanz des Kodex hinweisen und unterstreichen, was die Selbstregulierung bereits alles umfasst und wie der deutsche Kodex im Vergleich zu ausländischen Regelwerken zu sehen ist. Wir haben gute Argumente, die wir darlegen müssen. Wir können nicht davon ausgehen, dass alle, die sich über den Kodex und zu Corporate Governance Themen äußern, den Kodex von der ersten bis zur letzten Seite im Detail kennen und wie Corporate Governance in den Unternehmen gelebt wird. Das gilt nicht nur für die Politik.

BDI: Union, SPD wie auch Grüne haben eine gesetzliche Regulierung der Vergütung von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Aktiengesellschaften auf der Agenda. Welchen Rat geben Sie den derzeit um einen Koalitionsvertrag verhandelnden Rechtspolitikern mit auf den Weg?

Gentz: Geben Sie den börsennotierten Unternehmen die Chance, die jüngsten Kodexänderungen umzusetzen und zu zeigen, dass ein Eingriff des Gesetzgebers nicht notwendig ist. Die neuen Empfehlungen schaffen umfassende Transparenz und damit eine deutlich verbesserte Entscheidungsgrundlage. Anstatt den Aufsichtsrat faktisch aus der Lastverantwortung zu entlassen, wie es das vorgeschlagene Gesetz getan hätte, nehmen ihn die neuen Kodexregelungen im Sinne klarer Verantwortlichkeiten mehr in die Pflicht.

Die gleiche Bitte gilt auch für das Thema Frauenquote. Die letzten beiden Jahre haben eine hohe Dynamik in der Besetzung von Aufsichtsräten mit Frauen gezeigt. Wir gehen davon aus, dass dieses Momentum anhält und wir in absehbarer Zeit eine auch vielen Quotenbefürworter genügende Anzahl weiblicher Aufsichtsräte haben werden. Mein dritter Wunsch wäre, dass der Gesetzgeber darauf achtet, dass er grundsätzlich von den börsennotierten Gesellschaften nur das verlangt, was er auch von seinen eigenen Unternehmen erwartet. Ein Blick in die wenigen Public Kodizes zeigt, dass hier noch großer Nachholbedarf ist, auch beim Kodex für Bundesunternehmen.

Ansprechpartner:
Dr. Heiko Willems
h.willems@bdi.eu
Bernhard Stehfest
b.stehfest@bdi.eu