

Wirtschaft

'Bestimmte Dinge macht man, andere eben nicht'

Manfred Gentz hat eine Mission. Als neuer Chef der Kommission für gute Unternehmensführung macht er sich Sorgen um das Ansehen der Marktwirtschaft in der Gesellschaft. Der ehemalige Daimler-Finanzvorstand über Gehaltsexzesse, ehrbare Kaufmänner und Frauen

Interview: Karl-Heinz Büschemann

Manfred Gentz leitet seit dem 1. Oktober die Corporate-Governance-Kommission, die Kanzler Gerhard Schröder 2001 gründete. Das Gremium aus 14 Experten legt Regeln für gute Unternehmensführung fest, wird aber oft als Bevormunder kritisiert. Nach dem Rücktritt des Vorsitzenden Klaus-Peter Müller im Sommer fand sich lange niemand für das Amt. Der frühere Daimler-Manager Gentz ließ sich in die Pflicht nehmen: 'Es bestand die Gefahr, dass die Kommission Schaden nimmt.'

SZ: Herr Gentz, Sie sind 71 Jahre alt, Zeit für den Ruhestand. Warum haben Sie stattdessen die Führung der Corporate-Governance-Kommission übernommen?

Manfred Gentz: Ich wollte mich ja auch ganz anderen ehrenamtlichen Dingen widmen. Dann habe ich doch angenommen, weil ich dringend gebeten wurde, von der Wirtschaft und auch von der Bundesregierung.

Sie könnten mit Ihrer Frau auf Reisen gehen, statt Regeln für gute Unternehmensführung zu verbreiten.

Ja, ich bin nicht so frei, wie ich es werden wollte. Meine Frau hatte eine andere Erwartung. Aber ich fand, wir sollten die Diskussion, die mit dem Ausscheiden von Klaus-Peter Müller als Kommissionschef aufflammte, schnell beenden. Es bestand die Gefahr, dass die Kommission Schaden nimmt.

Der Schaden war nach Müllers Ausscheiden groß. Es fand sich kein Nachfolger. Die Kommission schien am Ende zu sein. BASF-Chef Kurt Bock hatte sogar erklärt, sie sollte abgeschafft werden.

Die meisten Dax-Vorstände sagen heute, man sollte die Arbeit der Kommission unterstützen. Das hat sogar mich überrascht angesichts der Kritik und der Wahrnehmung in den Medien.

Sie werden jede Menge Ärger bekommen. Die Kommission steht bei Managern nicht hoch im Kurs. Sie gilt als Bevormunder der Vorstände.

Wir werden immer Kritik ernten. Aber wir müssen versuchen zu formulieren, was unserer Meinung nach zur guten Unternehmensführung gehört. Das muss für die Unternehmen praktikabel sein, und wir müssen durch Argumente überzeugen. Gute Unternehmensführung ist nicht allen Menschen in der Wirtschaft gleich wichtig.

Haben Sie eine Mission, wollen Sie Gedanken in die Wirtschaft tragen, die dort nicht ausreichend verankert sind?

In einer freiheitlichen Demokratie, in einer Marktwirtschaft müssen alle Unternehmen, das gilt vor allem für die großen, sich so verhalten, dass die Gesellschaft ihr Verhalten akzeptieren kann, weil es dem Bild eines ehrbaren Kaufmanns entspricht. Wenn diese Akzeptanz verloren geht, ist das System gefährdet, und wir werden die Einschränkung der Freiheit durch den Staat erleben.

Wer soll das verstehen: Der Verhaltenskodex für gute Unternehmensführung ist nicht bindend. Wozu braucht man ihn dann?

Weil er wirkt. Die Dax-Firmen befolgen zu mehr als 90 Prozent unserer Empfehlungen.

Die Unternehmen befolgen den Kodex, weil sie ihre Ruhe haben wollen, und nicht aus Überzeugung.

Das mag bei einer Reihe von Unternehmen heute noch so sein. Das war sicher so, als die Kommission vor zwölf Jahren anging. Ich selbst war damals auch skeptisch. Heute bin ich anderer Meinung.

Was hat der Kodex denn bewirkt?

Er hat bewirkt, dass die Vorstände über ihre Führungskultur nachdenken und überprüfen, ob sie Mängel hat.

Die Idee war: Der Kodex sollte im Ausland Vertrauen schaffen für deutsche Unternehmen und Investoren

anziehen. Sind die Börsenkurse wegen des Kodexes gestiegen?

Das ist nicht nachgewiesen. Man kann aber umgekehrt sagen: Wo die Governance schlecht ist, besteht die Gefahr, dass die Erträge sinken und die Kurse abrutschen. Gute Governance zahlt sich auch aus.

Die Firmenchefs sind auf den Kodex sauer, weil er ihnen die Veröffentlichungspflicht für die Gehälter eingebracht hat und eine zweijährige Wartezeit für den Umstieg in den Aufsichtsrat.

Das war der Gesetzgeber.

Die Kommission hat diese Fragen in den Kodex genommen, dann hat sich kaum ein Unternehmen an die Vorgaben gehalten und der Gesetzgeber schritt ein.

Es war anders. Es gab in Deutschland schon vorher eine breite Diskussion über zu hohe Gehälter und den Übergang vom Vorstand in den Aufsichtsrat. Es war klar, wenn die Kommission nichts unternimmt, wird es der Gesetzgeber tun. Also haben wir einen Regelungsversuch mit Empfehlungen und Anregungen gemacht. Wir sind dann aber vom Gesetzgeber rechts überholt worden.

Was hat es gebracht? Die Gehälter sind trotzdem weiter gestiegen.

Wir erleben eine Riesendiskussion über Ausreißer bei der Vorstandsvergütung.

... zum Beispiel über die 18 Millionen Euro von VW-Chef Winterkorn vor zwei Jahren ...

In den Medien werden diese Fälle aber nicht als ungewöhnlich dargestellt, sondern als Normalfall. Die durchschnittlichen Vorstandsvergütungen bewegen sich immer noch auf akzeptablem Niveau. Die Verallgemeinerung ist ein Problem, weil der Gesetzgeber durch den falschen Eindruck auf die Idee kommen kann, absolute Grenzen für Gehälter festzulegen. Das wäre nicht mehr marktkonform.

Was wollen Sie denn machen?

Die Aufsichtsräte müssen besser kontrollieren, wie hoch die Gehälter einschließlich der Altersversorgung gehen könnten. Wir fordern daher mehr Transparenz.

Wenn das mal reicht. Es könnte gut sein, dass die neue Koalition gesetzlich eine Obergrenze festlegen wird.

Ich bin auch für Obergrenzen, aber das ist nichts für den Gesetzgeber. Das soll der Aufsichtsrat für sein Unternehmen individuell festlegen.

Aufsichtsräte sind doch auch nur Freundeskreise. Da hackt eine Krähe der anderen kein Auge aus. Wie soll da eine Beschränkung funktionieren?

Aufsichtsräte sind verantwortungsvoller, als Sie es gerade darstellen. Da hat sich viel geändert.

Die Gehaltsentwicklung bei Unternehmen wie VW oder Siemens ist verrückt, und sie sprechen von Ausreißern.

Die meisten Vorstände sind vernünftig vergütet. Aber - zugegeben - es gibt Unternehmen, bei denen die öffentlich kritisierten Vergütungen rausgekommen sind. In diesen Fällen waren die Gehaltssysteme vom Aufsichtsrat nicht wirksam gedeckelt. Entweder haben die Kontrolleure nicht geglaubt, dass die Unternehmen eine so positive Entwicklung nehmen würden, oder es war ihnen egal.

Nehmen wir an, es war ihnen egal.

Das kann ich nicht beurteilen. Ich bezweifle aber, dass sich die Aufsichtsräte bei der Entscheidung bewusst waren, welche Reaktionen solche Gehälter in der Gesellschaft auslösen. Wirtschaft braucht auch Akzeptanz der Gesellschaft. Wenn das missachtet wird, destabilisieren wir das System der freien sozialen Marktwirtschaft, weil wir das Vertrauen verlieren und der Gesetzgeber dazu neigen wird, diese Frage dann selbst in die Hand zu nehmen.

Haben die Spitzenmanager zu wenig Gespür für die Befindlichkeit der Gesellschaft?

Ich glaube, noch zu viele machen sich nicht bewusst, dass das Verhalten von großen Unternehmen und deren Repräsentanten sehr genau beobachtet wird. Das gilt auch für die Mitarbeiter. Was ein Vorstand tut, wird intern genau registriert. Das sollte einem Vorstand nicht gleichgültig sein.

Warum soll ein Firmenchef nicht 15 bis 20 Millionen Euro verdienen, wenn er einen Konzern wie VW erfolgreich führt?

Es gibt Beträge, die sind der Öffentlichkeit nicht mehr vermittelbar. Der Erfolg rechtfertigt nicht jede Gehaltshöhe. Wir haben in Deutschland aber ein gespaltenes Bewusstsein. Fußballspieler oder Rennfahrer verdienen ebenfalls Millionen. Aber dafür gibt es die Akzeptanz der Gesellschaft. Das ist eine grobe Fehlentwicklung.

Es gibt in Berlin die Überlegung, die Managergehälter von der Hauptversammlung, also den Eigentümern, genehmigen zu lassen. Wäre das ein Weg?

Die gewünschten Effekte erzielt man nicht durch die Aktionäre. Denen ist im Zweifelsfall egal, was ein Unternehmenschef verdient, wenn er erfolgreich ist. Das geht nur über öffentliches Bewusstsein.

Warum tritt die Regierungskommission dann nicht stärker als Sittenwächter auf, die auch mal Fehlentwicklungen in Unternehmen anprangert?

Wir sind keine Moralwächter. Die letzten Prüfinstanzen sind in schlimmen Fällen die Gerichte, die Hauptversammlung, aber auch die Öffentlichkeit. Ich komme noch einmal auf das Bild des ehrbaren Kaufmanns. Dessen Verhalten steht für eine verinnerlichte Haltung. Das brauchen wir wieder viel stärker: Bestimmte Dinge macht man, andere eben nicht, sonst verstößt man gegen die ungeschriebenen Gesetze, die von der Gesellschaft kommen. Vergessen Sie nicht: Es gibt auch so etwas wie eine Ächtung von Managern durch andere Vorstände. Es ist ja nicht so, dass den Konzernchefs völlig gleichgültig wäre, wie sie draußen gesehen werden.

Auch bei den Frauen in Führungspositionen sind die Unternehmen nicht vorbildlich. Haben Sie sich schon auf eine Frauenquote per Gesetz eingestellt?

In dieser Frage wünschen wir uns von den Politikern noch etwas Geduld.

Jetzt beschwichtigen Sie wieder. Die Frauen sind ungeduldig, sie wollen auch in Vorstände und Aufsichtsräte.

Ja, das verstehe ich. Viele Frauen sind unzufrieden. Aber es ist doch eine positive Entwicklung, wie in den Aufsichtsräten die Anzahl der weiblichen Mitglieder zugenommen hat. Wir sollten den Unternehmen noch die Zeit geben, mit demselben Momentum weiterzumachen, auch ohne eine Quote.

In den Vorständen sind Frauen noch die Ausnahme.

Das stimmt, es ändert sich aber. Die Vorstände wachsen überwiegend aus dem Unternehmen heraus durch die Hierarchiestufen. Die Frauen sind in den oberen Ebenen aber bisher kaum vertreten gewesen. Deshalb bekommt man sie auch nicht so schnell in die Vorstände. Aber es gibt inzwischen in allen großen Unternehmen starke Frauenförderprogramme, und die stehen nicht mehr - wie früher - nur auf dem Papier. Da steckt auch die Überzeugung dahinter, dass man die Frauen braucht.

Ihre Vorgänger Gerhard Cromme und Klaus-Peter Müller haben die Kommission sechs und fünf Jahre lang geleitet. Wie lange machen Sie es?

Das werden wir sehen.

Hat Ihre Frau da nicht mitzureden?

Wenn sie etwas gesagt hätte, würde ich es Ihnen nicht verraten. Ich betrachte diese Arbeit als endlich, aber sie wird noch einige Zeit dauern. Wir müssen die Akzeptanz für den Kodex weiter verbessern. Das ist eine große Aufgabe.

Manfred Gentz, 71, gehört zu den stillen Managern. In Riga geboren machte der promovierte Jurist von 1970 an Karriere bei Daimler, wo er von 1989 bis 2004 Personal- und Finanzvorstand war. Später war er Aufsichtsratschef der Deutschen Börse. Gentz engagiert sich für die Rechte von NS-Zwangsarbeitern. Er ist Kuratoriumsvorsitzender der TU Berlin und Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft der Freunde des Weizmann-Instituts.

Quelle: Süddeutsche Zeitung, Montag, den 21. Oktober 2013, Seite 18