

**Rede
des Parlamentarischen Staatssekretärs
beim Bundesminister der Justiz und für Verbraucherschutz,
Christian Lange MdB,**

bei der Konferenz Coporate Governance Kodex

**am 21. Juni 2017
in Berlin**

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrter Herr Minister Schäuble (sofern nicht nach seiner Rede sofort wieder gegangen),

sehr geehrter, lieber Herr Gentz,
sehr geehrter Herr Nonnenmacher,
meine sehr geehrten Damen und Herren Mitglieder der Regierungskommission,
sehr geehrte Damen und Herren,

ich übermittle zunächst das lebhafteste Bedauern von Herrn Minister Maas, dass er heute Abend nicht bei Ihnen sein kann, er ist bei der Justizministerkonferenz in Baden-Württemberg unabkömmlich. Gerne hätte er hier zu Ihnen gesprochen, so fällt mir die Rolle zu, in Vertretung von Herrn Maas ein Grußwort an Sie zu richten.

Sehr geehrter Herr Nonnenmacher,

Sie haben die Leitung der Kodex-Kommission ab 1. März übernommen, das ist eine große und für unser Land wichtige Aufgabe. Ich danke Ihnen, dass Sie sich dazu bereiterklärt haben, einfach ist die Aufgabe nicht immer, man macht sich nicht nur Freunde, das wissen Sie ja schon. Aber was einfach ist, lohnt ja auch nicht, das ist keine Herausforderung. Aufgrund Ihrer jahrzehntelangen enormen Erfahrung im Bereich der Corporate Governance, Ihrer Dynamik, Vitalität und guten Vernetzung, bin ich absolut sicher, dass Sie die Kommission mit glücklicher Hand führen werden. Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen.

Zugleich ist Herr Dr. Gentz nicht nur als Vorsitzender, sondern auch als Mitglied der Kommission am 28. Februar ausgeschieden. Sie, lieber Herr Gentz, haben ganz entgegen Ihrer Lebensplanung für 3 ½ Jahre die Kodex-Kommission geleitet. Vielleicht hofften Sie am Anfang, nur als Übergangskandidat einzuspringen, das waren Sie ganz und gar nicht, Sie haben in dieser Zeit Ihre persönliche Prägung eingebracht. Sie haben mit erstaunlicher Beharrlichkeit die Themen, die Ihnen am Herzen lagen, vorangetrieben. Sie haben ein komplettes personelles Revirement der Kommission erreicht, die Kommission hat sich eine eigene Geschäftsordnung gegeben, hat mit Konsultationen zu den Vorschlägen begonnen und Sie haben auch inhaltlich große Akzente gesetzt. Gerade mit der letzten Kodex-Änderung haben Sie noch einige Ihnen wichtige Themen abgearbeitet. Dazu gehören insbesondere die Kommunikation zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und institutionellen Investoren, aber auch die ethische Fundierung des Vorstandshandelns und das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns.

Den ehrbaren Kaufmann im Kodex zu platzieren war schon fast so etwas wie ein Steckepferd von Ihnen, Herr Gentz. Dabei gab es gewichtige Gegenargumente: Der ehrbare Kaufmann sei zu deutsch, zu patriarchalisch, zu sehr auf den Unternehmer und nicht auf den angestellten Vorstand zugeschnitten und vor allen Dingen: antiquiert. Im Prinzip hätte man stattdessen schreiben sollen, dass man sich am Leitbild des Manfred Gentz zu orientieren habe. Ich glaube, dann hätte wirklich jeder in diesem Land ein klares und leuchtendes Vorbild gehabt – und mit dieser Lösung wären gewiss alle einverstanden gewesen. Sicher aus Bescheidenheit, hat man sich doch für den ehrbaren Kaufmann entschieden.

Der Begriff befindet sich jetzt prominent in der Präambel des Kodex, nicht als Anregung, nicht als Empfehlung im technischen Sinne, aber als Appell und als Leitbild für ethisch verantwortungsbewusstes Handeln der Organe. Was bedeutet dieser Begriff aber, lassen Sie uns dazu einen kurzen Ausflug machen. Ja, er ist deutsch, sicher auch ein bisschen patriarchalisch und aus einer anderen Zeit. Man denkt unwillkürlich an Hanno Buddenbrook, der unter die Familiengeschichte der Buddenbrooks einen Strich zieht, was das Ende der traditionsreichen Kaufmannsfamilie ankündigt, aber wohl auch Symbol allgemeinen Verfalls, der *décadence*, des *fin de Siècle* ist. Danach kam der Erste Weltkrieg, der das ganze Wertesystem, die alte Ordnung radikal verändert hat. „Alles in unserer Generation ist Abschied“ schrieb damals Carl Jacob Burckhardt. So war es auch und das moralische Vakuum, das damals entstand, hat mit zu dem Grauen des Dritten Reichs geführt. Wenn wir heute an den ehrbaren Kaufmann wieder anknüpfen wollen, appellieren wir gewissermaßen an eine Zeit, als die Welt noch in Ordnung schien, auch wenn das vielleicht auch ein wenig verklärende Nostalgie ist. Und so fragen wir uns, was dieser Begriff denn damals bedeutet hat und was er heute bedeuten kann. Der ehrbare Kaufmann reflektiert die Reaktion der Gesellschaft auf einen Kaufmann, den sie als ehrenwert ansieht, weil er sich anständig und rechtschaffen benimmt. Freilich ist Anstand immer ein doppelter: Es gibt einen inneren Anstand, eine Selbstachtung, eine innere Haltung, die etwa so charakterisiert werden könnte, dass man etwas tut oder unterlässt, obwohl man ganz sicher weiß, dass niemand anderes davon erfährt, obwohl man völlig ungefährdet auch das Unanständige hätte tun können. Der äußere Anstand hingegen ist vielleicht nur der äußere Schein anständigen Verhaltens, das nicht notwendig durch echte innere Moral unterlegt sein muss. Man verhält sich anständig, weil man sich in der Gesellschaft Vorteile davon erwartet oder Sanktionen und Repressionen meiden möchte. Aber immerhin: Das Ergebnis zählt. Im Idealfall gehen Innen und Außen zusammen, und Sie Herr Gentz haben ja auch völlig zu Recht immer betont: im Grunde, wenn wir in uns hineinhorchen, weiß doch jeder von uns ganz gut, was man tut und was nicht. Und das ist in den vielen Reaktionen insbesondere der Praxis auf Ihre Präambel auch genauso verstanden

worden. Es waren dann ja auch eher die Unternehmenspraktiker, die die Kommission für diesen Begriff gelobt haben.

Gehen wir aber noch einmal ins 19. Jahrhundert und greifen zwei Beispiele heraus, die andeuten, was Ehre und Anstand damals bedeuteten, die einen übersteigerten Ehrbegriff der damaligen Zeit beim Militär, Beamtentum, Adel und der Kaufmannschaft beleuchten. Freiherr von Innstetten in Fontanes Effi Briest hätte seine Effi wohl nicht verstoßen und die Familie ins Unglück gestürzt, wenn niemand von ihrer Liebelei mit Major Crampas gewusst hätte. Aber leider hatte von Innstetten einem Dritten aus der Gesellschaft, einem Kollegen, ausgerechnet einem Ministerial-Kollegen, schon davon erzählt. Von Innstetten sah sich also durch die Verletzung der äußeren gesellschaftlichen Ehre, die Angst vor Schande und Gesichtsverlust gezwungen, so tragisch hart zu reagieren.

Oder nehmen wir Arthur Schnitzlers „Leutnant Gustl“ aus dem Jahr 1900: Der Leutnant sitzt am frühen Morgen verzweifelt in einem Wiener Café, er war am Abend zuvor von einem einfachen Bäckermeister im Konzertsaal geschmäht worden. Der Bäcker ist kein Offizier, kein Adeliger und damit nicht satisfaktionsfähig. Er glaubt, dass er damit seine Ehre, Karriere, sein Ansehen in der Gesellschaft ruiniert hat, alles schwankt, nur der Selbstmord bleibt als Ausweg. Da erfährt er, dass sein Beleidiger in der Nacht einem Schlaganfall erlegen ist. Plötzlicher Stimmungsumschlag, alles ist wieder gut, die Ehre ist gerettet und voller Tatendrang mit einem „Zigarri“ geht er in den Tag.

Diese Beispiele deuten darauf hin, dass der Ehrbegriff im 19. Jahrhundert nicht immer auf rein innerer Moral und Haltung beruhte, sondern sehr oft nur auf der Außensicht.

Was können wir nun heute aus diesem Appell an unsere Manager lernen? Fraglos drängt sich in der Bevölkerung, in der Politik und den Medien der Eindruck auf, als hätten die Manager, wie man heute so schön sagt, „Maß und Mitte“ verloren, als hätten sie ihren moralischen Kompass, ihre Bindung an ein inneres Anstandsgefühl verloren. Man beklagt ein Versagen von Familie und Erziehung. Wenn sie in sich hineinhorchen würden, würden vielleicht die meisten noch schwach vernehmen, was man tut und was man lässt – aber viele handeln nicht danach. Wir müssen sie gewissermaßen wieder zum Anstand ermahnen. Wir können die Manager an ihrer Ehre und ihrem Status in der Gesellschaft festhalten. Es ist ja nicht so, dass ein ehrbarer Kaufmann nur in kleinen geschlossenen Communities funktioniert, in hanseatischen Kaufmannskreisen, oder unter den Diamantenhändlern in Amsterdam, wo man sich nur einmal nicht korrekt verhält und dann für immer aus dem Geschäft ist. Auch in den globalisierten und digitalisierten Märkten gibt es Mechanismen öffentlicher Sanktion und Re-

pression gegen Manager, die sich unanständig verhalten und nicht in den Augen der Gesellschaft ehrbar sind. Im gar nicht so anonymen Internet haben sich zum Beispiel zahlreiche Formen der Kundenbewertung entwickelt.

Eine wichtige gesellschaftliche Kontroll-, Korrektur- und Sanktionsfunktion hat die kritische Öffentlichkeit, haben die Medien und die Politik. Ein Revival des Begriffs vom ehrbaren Kaufmann ist daher auch heute sehr sinnvoll. Die Gesellschaft signalisiert dem Manager, dass sie ihn nur ehrt und achtet, wenn er sich auch an die herrschenden Maßstäbe des Anstands hält. Dabei müssen wir natürlich nicht, wie in den erwähnten Beispielen, die Standards der Sexualmoral und der gesellschaftlichen Hierarchien des 19. Jahrhundert anlegen. Der Anstandsbegriff, die ethischen Grundsätze sind dem gesellschaftlichen Wandel unterworfen – die Wörter bleiben, aber die Inhalte wandeln sich. Anständig sein heißt für den Manager heute seine Mitarbeiter fair und gerecht zu behandeln, nachhaltig, also vor allem mit langfristiger Ausrichtung zu agieren, die Interessen der stakeholder des Unternehmens und der Gesellschaft als Ganzes zu bedenken, die ihm ja erst die Grundlage für sein unternehmerische Handeln gibt.

So gesehen ist der Begriff nicht mehr veraltet. Der Appell an dieses Leitbild bedeutet sozialen Anpassungsdruck. Und das ist auch deshalb so wichtig, weil heute wieder gesagt werden könnte: „Alles in unserer Generation ist Abschied“. Die Zukunft ist digital und exponentiell, heißt es. Bedenken wir, welche technologischen Entwicklungen in den nächsten 10 bis 20 Jahren zu erwarten sind, künstliche Intelligenz, selbstfahrende Automobile, Roboter, 3D-Druck und vieles mehr. Dies wird gewaltige Veränderungen in der Wirtschaft mit sich bringen, aber auch große soziale Umbrüche, und auch hier ist es von größter Bedeutung, unsere Manager auf ethisch verantwortungsvolles Handeln zu verpflichten, diesen Übergang verträglich zu gestalten und sie dazu an das griffige Leitbild vom ehrbaren Kaufmanns zu gemahnen.

Ich kann diesen Appell an ethisch verantwortungsvolles Handeln, an das ehrbare, lautere Handeln unserer Manager und Wirtschaftsführer als wichtigen Bestandteil unseres Konzepts von der sozialen Marktwirtschaft nur unterstützen und wünsche uns allen, dass er gehört wird.

Und damit wünsche ich Ihnen eine sehr ertragreiche und erfolgreiche Konferenz.