

Beitrag für die Jubiläumsschrift

Verantwortung übernehmen – Soziale Marktwirtschaft gestalten

25 Jahre Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

Gute Unternehmensführung zwischen Eigenverantwortung und Regulierung

Im Mai 2006, deutlich vor der 2007 beginnenden Finanzkrise, hat der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ein Manifest zur „Werteorientierten Unternehmensführung und Corporate Governance“ vorgelegt und zum Gegenstand einer Debatte mit Bundesfinanzminister Peer Steinbrück gemacht. Das Manifest macht darauf aufmerksam, dass unverzichtbare Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg des wirtschaftlichen Zweckes eines Unternehmens der ethische Anspruch ist, die Förderung von gesellschaftlich wichtigen Aufgaben mit Verantwortung und Glaubwürdigkeit zu verfolgen. Vor dem Hintergrund, dass der Veränderungsdruck der Globalisierung die Gesellschaft schon damals tief verunsicherte, erinnern die Autoren an den Zusammenhang von unternehmerischer Freiheit und dem Auftrag der sozialen Marktwirtschaft, nicht einseitig Kapitalrendite und Managergehälter zu optimieren, sondern Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder angemessen am Erfolg zu beteiligen. Zum Verhältnis zwischen der politischen Prerogative und der unternehmerischen Verantwortung in der sozialen Marktwirtschaft wird in dem Papier auf die geteilten Aufgabensphären, aber die gemeinsame Verantwortung hingewiesen.

Was sind Werte wert?

Das Manifest ist unverändert aktuell. Die Reaktion der Managementelite, wie sie mit der grundlegenden Herausforderung der gesellschaftlichen Verantwortung nach dem greifbaren Vertrauens- und Reputationsverlust umgehen will, ist aber ebenso ausgeblieben wie Konzepte der Politik jenseits der Regulierung. Nach wie vor untergraben Fälle von Maßlosigkeit und Ignoranz von Unternehmenslenkern die Akzeptanz von Wertschöpfung nach Kriterien betriebswirtschaftlicher Rationalität und auf wettbewerbsorientierten Märkten durch breite Bevölkerungsschichten. Dass Wert als ursprünglich ökonomischer Begriff, der erst später von Philosophie und Ethik adaptiert wurde, und Werte zusammengehören¹, hat sich in vielen Vorstandsetagen nicht herumgesprochen. Die Unternehmenskultur der Deutschen Bank etwa wurde durch eine dichte Folge von gravierenden Pflichtverstößen derart strapaziert, dass ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Zukunft kaum mehr sichtbar ist. Bei Volkswagen hat eine autoritäre Führungskultur mit Billigung einer machtbewussten Gewerkschaftsorganisation, begleitet von Gleichgültigkeit des öffentlichen Anteilseigners, das Pendel der vom früheren Vorstandsvorsitzenden Pischetsrieder angestoßene Wertediskussion im Management schnell wieder zurückschwingen lassen. Obwohl bei VW enormer Unternehmenswert und langjährig erarbeitetes Vertrauen in die Marke vernichtet wurden, fehlt es bislang an konsequentem Umsteuern bei Personen und beim Führungsstil. Siemens, Thyssen/Krupp, RWE, K&S, Karstadt, Solarworld, etliche Landesbanken und andere Beispiele verdeutlichen, dass es sich nicht um einige wenige Fälle handelt. Zu Recht hatte Professor NikolausSchweickart 2008 davor gewarnt, dass eine Akzeptanz- und Vertrauenskrise sich zu einer Systemkrise auszuwachsen droht.

Es geht aber gar nicht vorrangig um Skandale und das erschreckende Unvermögen, zwischen legal und legitim zu unterscheiden, oder die Geringschätzung, das eigene Verhalten gegenüber Regeln vor dem Hintergrund von Tugenden zu reflektieren. Es geht um die Einsicht in die Notwendigkeit und die Fähigkeit von Spitzenmanagern, ethische Grenzen und Normen des freien wirtschaftlichen Handelns als Maßstäbe nicht nur zu akzeptieren, sondern selbst zu formulieren. Das Anliegen des Manifestes ist die Aufforderung zu einem ernsthaften und wertebasierten Dialog von Topmanagern mit Politik, Medien und Öffentlichkeit darüber, was gesellschaftliche Verantwortung in der Unternehmensführung bedeutet und wie sie kommuniziert wird, wenn es um Stakeholderansprüche wie Beschäftigungsfähigkeit in der wissensbasierten Wirtschaft, Innovationsgeschwindigkeit in der Industrie 4.0-Umgebung, Integration von Migrant_innen in den Arbeitsprozess oder die Bedingungen von Freihandelsabkommen mit anderen Weltregionen geht. Der öffentliche Dialog wird nicht ersetzt durch wohlfeile Code of Conducts auf Webauftritten, CSR-Kommunikation in aufwändigen Broschüren oder die bequeme Delegation des Dialogs auf Funktionäre von Wirtschaftsverbänden.

Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Der Entfremdung zwischen Unternehmen und Gesellschaft wird weder von den Unternehmen noch durch die Politik wirksam begegnet. Beide Seiten geben sich keine Mühe, die jeweilige Eigenlogik der nach unterschiedlichen Regeln funktionierenden Systeme zu durchdringen und eine Basis für einen verständlichen öffentlichen Diskurs zu finden. Sicher hat die Politik mit dem Merkel'schen Verdikt der Alternativlosigkeit und ihren zahlreichen Saltos in Wertfragen sowie vielen ökonomisch nicht einmal im Ansatz nachvollziehbaren Entscheidungen, etwa in der Energiepolitik, die gesellschaftliche Debatte gelähmt. Aber auch der Wirtschaft fehlen personenbezogene Leitbilder, die jenseits ökonomischer Rationalitäten auf Grund eigener Verankerung im gesellschaftlichen Umfeld integrativ argumentieren können. Es mag diese Leitbilder häufiger im Mittelstand und in Familienunternehmen geben. Gleichwohl sind es auch dort nur Einzelne, die sich der zugestandenermaßen mühevollen Aufgabe unterziehen, sich auf der Basis ihres Sachverstandes und des Interesses an fortlaufenden Reformprozessen konstruktiv einzumischen.

Konstruktiver Dialog heißt seriöse Auseinandersetzung und nicht sich gegenseitig mit dem Etikett des Markt- oder Staatsversagens zu beharren. Kommunikationsfähigkeit gegenüber Mitarbeitern und Öffentlichkeit wird als Führungskompetenz in der Wirtschaft generell unterschätzt. Die Heimeligkeit unter Seinesgleichen in Davos ersetzt nicht die heimische Diskussion um die Balance von Chancen und Zumutungen, um die Anerkennung von sozialen Anpassungsleistungen mit dem Ziel, gemeinsam Wertschöpfung am Standort Deutschland im globalen Wettbewerb voranzubringen. Markt und Wettbewerb verlangen dem Einzelnen dauerhaft viel ab, es gibt keinen Bestandsschutz für den erreichten Status. Gerade deswegen ist eine Diskussion darüber notwendig, wie die dynamische Entwicklung so gestaltet werden kann, dass Marktwirtschaft ihre sittliche Qualität als Mittel zur Verwirklichung der Freiheit und der Solidarität aller Menschen² behält. Wie werden Unternehmensführer dem Postulat von John Rawls³ gerecht, wonach ihre Orientierung an der Rendite zu akzeptieren ist, wenn sie sich im Endeffekt positiv auf die auswirkt, die sich am Ende der sozialen Skala befinden?

Kommunikation und Glaubwürdigkeit

Gesellschaftliche Verantwortung glaubhaft kommunizieren kann nur derjenige, der die Vorbildfunktion im Unternehmen vorlebt. Wo in Unternehmen statt Integrität und Rechtsstreue Verstöße gegen aufsichtsrechtliche Regelwerke, Korruption und Untreue oder skandalöse Zustände in der Lieferkette unter Missachtung der Aufsichtspflichten geduldet werden, hilft auch die Unterzeichnung von immer vielfältigeren Nachhaltigkeitskodices wie des UN Global Compact oder der OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen nicht. Im Gegenteil: der Impetus der Freiwilligkeit gesellschaftlicher Verantwortung wird nachhaltig beschädigt und ist Wasser auf die Mühlen von Befürwortern immer strengerer Regulierung. Auch die Einrichtung eines Integritätsausschusses im Aufsichtsrat, wie bei der Deutschen Bank am 23. Mai 2013, ist nur glaubwürdig, wenn ein vom Vorstand gestütztes effektives Compliance Management System eine Zäsur bei gewohnheitsmäßig begangenen Normverletzungen bewirkt. Ein wirksames Korrektiv ist die Haftung der Organmitglieder für begangene Pflichtverletzungen. Schon Adam Smith wollte, dass die Akteure in der Marktwirtschaft voll haften müssen⁴.

Die Sorgfalts- und Haftungsnormen im Prinzipal-Agent-Verhältnis sind in Deutschland seit jeher streng ausgestaltet, aber erst in den letzten Jahren wird auf Organisationsverschulden im Wege des Innenregresses wie im Falle des Siemens-Vorstandes Neubürger konsequent reagiert. Das Disziplinierungsinstrument der Haftung wird die Politik trotz der Versuche der Problematisierung auf dem Juristentag 2014 in Hannover kaum entschärfen, weil das Eingehen notwendiger unternehmerischer Risiken bei professionellem Vorgehen kaum eingeschränkt ist. Ob es allerdings Sinn macht, neben dem bewährten Ordnungswidrigkeitenrecht mit seiner Vorteilsabschöpfung auch noch ein im deutschen Recht systemwidriges Unternehmensstrafrecht einzuführen, ist zu bezweifeln.

Unternehmensleiter, die verhindern wollen, dass vormoderne moralische Vorbehalte gegen Markt, Wettbewerb und Globalisierung in der gesellschaftlichen Debatte auch die Spielräume der Unternehmensführung übermäßig einengen, müssen beharrlich über das Funktionssystem Wirtschaft aufklären und sich mit den Argumenten der bis tief in die Volksparteien reichenden Kritiker auseinandersetzen, die statt einem vernünftigen Ordnungsrahmen Kontrollüberload, Protektionismus und die Verteufelung des Neoliberalismus verlangen. Es sind dies oft die gleichen Kritiker, die mit ausschließlich kollektivistischen Absicherungen Schulden auf Kosten zukünftiger Generationen und mit einer Sozialpolitik gegen den Markt systematische Fehlanreize setzen. Populisten à la Seehofer mit seiner neoliberalen Keule gegen die Riesterreute lassen grüßen.

Dem Zeitgeist folgend wagen die wenigen Wirtschaftspolitiker in den großen Parteien nicht mehr daran zu erinnern, dass die soziale Marktwirtschaft aus den ordoliberalen Ideen des deutschen Neoliberalismus der 1930er und 1940er Jahre, und der mit pragmatischer Konjunktur- und Sozialpolitik gepaarten neoliberalen Wirtschaftsreform von 1948 durch Ludwig Erhard hervorgegangen ist. Die politischen Durchgriffe direkter Steuerung von außen auf den Markt werden, wie hinreichend bewiesen wurde, nicht gegen die ökonomische Logik sondern nur mit ihr wirksam; ansonsten führen sie zu systematischen Fehlanreizen und zu teurer Ineffizienz. Die Zurückdrängung der Eigenverantwortung und die Gelegenheit zur Selbstbedienung der Beteiligten hat in allen kollektiven sozialen Sicherheitssystemen zu

Kostenexplosionen geführt, deren die hektische Regulierung aller Bundesregierungen der letzten Jahre nicht Herr wird.

Regulierung oder Selbstregulierung?

Vergleichbares gilt für die Regulierung zur Unternehmensführung. Auch Unternehmensführung ist eine knappe Ressource, die sich im Wettbewerb auf der Basis eines angemessenen Ordnungssystems bewähren muss. Die Politik kann sich nicht recht entscheiden, ob sie auf Selbstregulierung (etwa den Corporate Governance Kodex mit dem Mechanismus „comply or explain“ setzt) oder auf ständig nachholende Regulierung der von der Kodex-Kommission gerade erst ergangenen Empfehlungen. Gut ein Dutzend Artikelgesetze zur Änderung des Aktienrechts sind seit dem sogenannten Kontra-Gesetz im Jahre 1998 ergangen. Wenn man allerdings mit Adam Smith die moralische Qualität von Handlungen in der Marktwirtschaft nicht von handlungsleitenden Motiven, sondern von den Ergebnissen des Handels abhängig macht, ist die Regulierung angesichts der vielen Skandale nicht sonderlich erfolgreich gewesen. Zum Teil erweisen sich neue Vorschriften als kontraproduktiv, weil vorherige Einwände nicht bedacht wurden. Was beispielsweise als Professionalisierung der Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten durch das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) bzw. den Corporate Governance Kodex vorgegeben wurde, ist im Ergebnis nicht zufriedenstellend.

So sollte die Aufsichtsratsvergütung nicht in der Ausweitung vom Unternehmenserfolg abhängiger Komponenten bestehen, da für die als Kernaufgabe zu verstehende Kontrollfunktion eine am finanziellen Erfolg des Unternehmens bemessene Entlohnung mit den vorgesehenen Aufsichtsratsfunktionen nicht anreizkompatibel ist. Die Vorgabe, wonach ein Teil der Vergütung beim Vorstand eine mehrjährige Bemessungsgrundlage haben muss, hat zu einer Erhöhung des allgemeinen Niveaus der Festvergütungen geführt und gleichzeitig hat der variable Teil durch die Anknüpfung an den Börsenkurs oder Unternehmenserfolg bei wenig ehrgeizigen Zielen unververtretbare Vergütungshöhen produziert, obwohl die Vergütung insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen gemäß Ziff. 4.2.3 Abs. 2 Kodex aufweisen soll. Diese Entwicklung ist zu recht in der Öffentlichkeit auf Unverständnis gestoßen. Auch die Vergleichbarkeit aller Elemente der Vorstandsvergütungen ist eher ein Treiber als eine Bremse für den Anstieg. Berechtigte Kritik aus der Wirtschaft an der Fehlentwicklung hat die Politik bisher nicht aufgegriffen.

Transparenz und Nachhaltigkeit

Dabei ist Transparenz grundsätzlich ein effizientes Instrument der Corporate Governance. In der Regel bedarf die Transparenz der Verknüpfung mit Vergleichbarkeit⁵. Denn nur durch die Verknüpfung entsteht eine nachvollziehbare Rechenschaftspflicht im Hinblick auf den Pflichtenkanon der Organe. Ohne entsprechende Performance Indikatoren erreicht Nachhaltigkeit weder Einfluss auf die Unternehmensführung noch auf die Finanzmärkte. Das gilt auch für das Ziel der sozialen Verantwortung („corporate social responsibility“), das sich auf europäischer Ebene als neues Regulierungsfeld abzeichnet⁶. Meist nicht bewertetem bürokratischem Aufwand für die Unternehmen durch zusätzliche ausgedehnte Berichtspflichten, steht oft ein minimaler Ertrag an Erkenntnissen gegenüber, weil die geforderten Nachhaltigkeits- und Diversitätsberichte weder an vergleichbaren Regelwerken gespiegelt noch nach festgelegten Kriterien geprüft werden müssen.

So gerade wieder aktuell der mit dutzenden von Folgeänderungen versehene Referentenentwurf des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz zur Umsetzung der CSR Richtlinie 2014/95/EU für einen sehr begrenzten Kreis von Großunternehmen. Ohne den Versuch einer Annäherung an die Definition von branchenspezifischen Leistungsindikatoren empfindet man das formulierte Ziel des Entwurfs, einen Beitrag zum Übergang zu einer nachhaltigen globalen Wirtschaft zu leisten, indem langfristige Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz verbunden wird, als Worthölse. Letztlich wird damit die Öffentlichkeit getäuscht, die dann bei nächster Gelegenheit erfährt, dass wegen unzureichender Berichterstattung die Richtlinie wieder nachjustiert werden muss.

Die Feststellung des Deutschen Juristentages 2012, dass im Bereich der Corporate Governance eher schon zu viel an Reglementierung erreicht worden ist, wird wohl von der Politik skeptisch gesehen. Auch wenn beim Deutschen Juristentag eine feste Obergrenze für die Vergütung von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften mit breiter Mehrheit und der Vorschlag, die Hauptversammlung gesetzlich zu ermächtigen, eine Obergrenze für die Vergütung der Vorstände der Satzung festzulegen, mit knapper Mehrheit abgelehnt wurde, und beides bei der jüngsten Aktienrechtsnovelle vom 12. November 2015 keine Rolle spielte, dürften diese und andere Forderungen auf der Tagesordnung bleiben. Gute Argumente hat der krisengeschüttelte Volkswagen-Konzern geliefert, der nach „Dieselgate“ die „cooling off“-Regel des § 100 Abs. II 1 Nr. 4 des Aktiengesetzes bei der Bestellung des Aufsichtsratsvorsitzenden durchbrochen und ein unwürdiges Schauspiel bei dem Teilverzicht auf die Boni seiner Vorstände geliefert hat.

Ernsthaftigkeit und Qualität der Debatte über eine bessere Unternehmensführung zwischen Wirtschaft und Politik sind derzeit nicht „bonusrelevant“. Niemand knüpft beispielsweise die Fäden zusammen zwischen den Forderungen nach einem Unternehmensstrafrecht und der Absenkung von Bußgeldern bei Vorhalten eines angemessenen Compliance Management Systems. Compliance ohne institutionelles Fundament durch eine Ethik- und Werteorientierung im Unternehmen bleibt deutlich weniger effektiv als möglich. Zwar sollen Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) weiterhin weitgehend freiwillig, also „beyond Compliance“ bleiben, gleichwohl stellt sich die Frage, wie die Sensibilität für anspruchsvolle Standards der Ordnungsverantwortung in der Unternehmensführung verbessert werden kann. Moralische Appelle werden zu wenig Resonanz führen, man muss die Werteorientierung organisatorisch und anreizrelevant verankern. Zu bewerten ist etwa, ob durch Rechnungslegungsvorschriften nicht systematische Anreize für das Management zur Bereicherung gesetzt wurden, welche belastbaren Leistungsindikatoren für Vorstandsvergütungen gelten und ob Compliance-Anforderungen in den Zielvereinbarungen für Vergütungen vereinbart werden sollen.

¹ Elmar Kos, Was sind Werte wert? Das Verhältnis von Ökonomie und Ethik in der Wertevermittlung, 2015

² Karl Hohmann, Ethik in der Marktwirtschaft, 2007

³ Theorie der Gerechtigkeit, 1996

⁴ Wohlstand der Nationen, 1776

⁵ so auch die Empfehlung der EU-Kommission vom 9.4.2014 (ABl. 2014, Nr. L 109, S. 43)

⁶ Neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) KOM/2011/0681 endg.