



THEMA: KULTURFRAGEN AM KAPITALMARKT

Referent: Herr Prof. Christian Strenger (Akademischer Direktor des Center for Corporate Governance, HHL Leipzig Graduate School of Management, Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Asset Management Investment GmbH sowie Chairman, Germany Funds, New York).

KULTUR ALS VORAUSSETZUNG FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG (NICHT NUR AM KAPITALMARKT)

Corporate Governance hat seit vielen Jahren einen festen Stellenwert in Lehre und Praxis der Unternehmensführung. Seit der Etablierung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sind große Fortschritte bei deutschen Unternehmen zu verzeichnen. Dennoch besteht ein Bedürfnis der Optimierung und Weiterentwicklung, auch angesichts signifikanter Problemfälle.

Die **Verfolgung guter Unternehmenskultur durch Vorstand und Aufsichtsrat** ist heute nicht mehr ‚nice to have‘, sondern ein Muss. Verständnis und Akzeptanz der Unternehmenstätigkeit durch die Stakeholder (nicht nur durch die Aktionäre) sind heute **unerlässliche Bedingung für dauerhaften Erfolg** – am Kapitalmarkt, aber auch am Absatz- und Personalmarkt. Environmental, Social and Governance Issues (ESG-Themen) sind zunehmend im Fokus der institutionellen Investoren – nicht aus Gutmenschentum, sondern in Abwägung von Chancen und Risiken der längerfristigen Entwicklung. **Das Leitbild des ‚ehrbaren Kaufmanns‘** wird auch im neuen deutschen Governance Kodex in der Präambel verankert: nicht alles, was legal ist, ist auch legitim.

Die aktuellen Negativbeispiele zeigen, wie gravierend die Folgen mangelhafter Unternehmenskultur und der daraus resultierende Vertrauensverlust am Kapitalmarkt sein können. Zwei dieser exemplarischen Fälle werden von Prof. Strenger durchleuchtet, auf abzuleitende Konsequenzen untersucht und mit den Zuhörern kritisch diskutiert.

EXEMPLARISCHE FÄLLE

Exemplarischer Fall 1: VW

Der „**Dieselgate**“ Skandal wurde maßgeblich verursacht durch aggressive Vorgaben des Vorstands (Welt Nr. 1), verbunden mit einer autoritären Unternehmenskultur, die Kritik und Nicht-Mitmachen verhinderte. Die Unternehmenskultur war bereits in der Vergangenheit defizitär, z.B. beim „Brasilien-Skandal“ im Jahr 2005. Als weiteres Problem zeigt sich der Umgang mit dem DCGK: Bei genauer Analyse ist kein Aufsichtsratsmitglied als wirklich unabhängig einzustufen, obwohl die Kodexcompliance dies suggeriert – laut eigener Vorgabe im Geschäftsbericht sollen vier Mitglieder unabhängig sein. Bei den Familien Porsche und Piëch sei echtes Interesse an einer transparenten, unabhängig geleiteten Aufarbeitung des Skandals kaum erkennbar. Dies zeigte sich auch an der Einsetzung von Herrn Pötsch als Aufsichtsratsvorsitzendem, der als ehemaliger CFO eindeutig befangen ist. Auch die kodexwidrige Benennung von Ferdinand Oliver Porsche als ‚unabhängigem‘ Prüfungsausschussvorsitzendem bestätigt dies. Dann das Land Niedersachsen: hier geht es seinen Vertretern im VW Aufsichtsrat vorrangig um die Interessen der niedersächsischen VW-Mitarbeiter, was auf eine in Deutschland einzigartige ‚Über-Mitbestimmung‘ hinausläuft.

Erforderlicher Kulturwandel: Strukturelle Änderungen und ein umfassendes Umdenken sind erforderlich. Statt im Dieselgate-Skandal teuer anwaltsberaten auf Zeit zu spielen, hätte man durch überzeugendes Eingeständnis und die Einleitung einer transparenten Aufarbeitung zumindest den Reputationsschaden begrenzen können. Ambitionierte, aber angemessene Zielvorgaben (keine Fehlanreize!) sind zukünftig zu sehen. Für alle Mitarbeiter sollte ein verbindlicher Verhaltenskodex gelten, der vom Vorstand mit authentischem ‚Tone at the Top‘ und ‚Zero Tolerance‘ bei Vergehen vorgelebt wird.

Der Einfluss der Familien Porsche und Piëch sowie des Landes Niedersachsen sollte verringert werden. Im Aufsichtsrat ist dringend internationale Fachexpertise geboten. Die Vergütungssysteme sollten so angepasst werden, dass in Verlustjahren Boni zumindest erst bei Wieder-Erreichen nachhaltiger Gewinne gezahlt werden.

Exemplarischer Fall 2: Wells Fargo

Vertrauensverlust als Folge unautorisierten Eröffnens von Kundenkonten durch Mitarbeiter: Die von der verantwortlichen Managerin systematisch unter Druck gesetzten Mitarbeiter eröffneten rund zwei Millionen Konten für Kunden ohne deren Kenntnis. Die Zielvorgaben waren zu kurzfristig ausgerichtet: Die Mitarbeiter mussten ihren Vorgesetzten mehrmals täglich über neue Vertragsabschlüsse berichten. Der lange erfolgreiche CEO/Chairman (Doppelfunktion) und seine Boardkollegen hatten keine ausreichende Kontrolle durch die wenig branchenerfahrenen non-executive directors.

Zivilrechtlich musste die Bank bisher ‚nur‘ 185 Mio. Euro Strafe zahlen; weitere Bußgelder in Milliardenhöhe könnten folgen. Wie bei VW sieht auch der Wells Fargo Board die Schuld vorrangig bei den Mitarbeitern: so wurden 5.300 Mitarbeiter infolge dieses Skandals entlassen. Der CEO trat nur mit deutlicher Verzögerung zurück; sein Nachfolger ist als bisheriger COO kaum glaubwürdig für einen umfassenden Kulturwandel.

Erforderlicher Kulturwandel: das Anreizsystem für die Mitarbeiter ist grundlegend zu überarbeiten: die Vergütung muss sich an langfristigen Unternehmenszielen ausrichten; Zielvorgaben sind so zu setzen, dass sie ohne kriminelle Handlungen erreicht werden können.

LEHREN / PRAKTISCHE UMSETZUNGSERFORDERNISSE

Jedes Unternehmen muss das für sie relevante kulturelle Umfeld schaffen und regelmäßig überprüfen.

- Essentiell ist ein offener Umgang mit Fehlern.
- Negativfälle sind nicht auszuspitzen, sondern müssen so früh wie möglich analysiert und gelöst werden.
- Der Aufsichtsrat ist qualitativ breit hinsichtlich Expertise, Internationalität und Branche aufzustellen.
- Risikomanagement-, Compliance- und Whistleblowing-Systeme sind zu stärken und die Wirksamkeit extern zu bestätigen.
- Die Vergütungssysteme der Vorstände sind leistungsabhängig und langfristig an realistischen Zielen ausgerichtet zu gestalten.

Insgesamt bedarf es einer intensiven Integration nicht-finanzieller Faktoren, um fehlerhaften Anreizen zur kurzfristigen Gewinnmaximierung vorzubeugen. Eine nachhaltige Ertragsentwicklung ist nur dann möglich, wenn sie im Einklang mit einer angemessenen Unternehmenskultur steht.

November 2016