

Rede anlässlich Verleihung DSW Preis für gute Unternehmensführung

19. Oktober 2015 – Vier Jahreszeiten Kempinski

Meine Damen und Herren,
lieber Paul Achleitner,

vielen Dank für diese Ehrung,
vielen Dank für Ihre Anwesenheit
und vielen Dank für die launige Ansprache.

Ich freue mich über diese Auszeichnung. Für mich persönlich und für die Allianz. Wenn man für viele Millionen Menschen Absicherung und Sicherheit verkauft, dann ist für ein Unternehmen nichts so wichtig, wie Zuverlässigkeit und Vertrauen.

Und trotzdem zeigt die Erfahrung, dass es für einen persönlich immer besser ist, eine solche Auszeichnung erst dann zu bekommen, wenn hoffentlich nichts mehr passieren kann.

Gute Unternehmensführung ist das Rückgrat jeder nachhaltigen Wirtschaft und jedes Unternehmens und - wie wir manchmal schmerzlich erleben müssen – nicht immer selbstverständlich.

Herr Achleitner hat einmal in einem sehr guten Interview darauf hingewiesen, dass sich Standards und Betrachtungsweisen über Zeit verändern. Also, dass man nicht alles Vergangene allein aus der heutigen Perspektive beurteilen darf. Das ist richtig und auch ein Gebot der Fairness.

Ich glaube aber, dass es ein Thema gibt, das für gute Unternehmensführung wirklich wichtig ist und nicht von sich ändernden Betrachtungsweisen berührt wird.

Man darf nicht wegschauen!

Es passiert in jedem Unternehmen, dass Dinge geschehen, die wirklich unbequem zu ändern sind und manchmal mehr im Graubereich liegen und die man aus vielen Gründen am liebsten dort lassen würde. Es können unangenehme Menschen, unangemessene Methoden oder anderes sein, und nicht selten sind solche Themen scheinbar Teil des Erfolgs.

Häufig sind es aber gerade diese Themen im Graubereich, die wie ein Geschwür wirken; sie setzen die falschen Vorbilder und unterminieren die Integrität und die Glaubwürdigkeit.

Gute Unternehmensführung heißt für mich, eine Organisation mit Klarheit und Verlässlichkeit zu führen, das Gute und die Guten zu beschützen und selber mit gutem Beispiel voranzugehen.

Herr Professor Rocholl, der Leiter der European School of Management and Technology und Inhaber des Lehrstuhls für gute und transparente Unternehmensführung, hat das kürzlich aus anderer Perspektive verdeutlicht:

Wo Menschen zunehmend auf den Besitz von Aktien angewiesen sind, brauchen sie die Gewissheit, dass die Aktiengesellschaften keine geheimnisvollen schwarze Löcher sind, sondern transparent geführte Organisationen, die Werte schaffen.

Gute Unternehmensführung bedeutet natürlich auch, eine Balance aller Stakeholder zu erreichen und dem Kapitalmarkt zu erklären, warum das in Sachen Nachhaltigkeit alternativlos ist. Es bedeutet aber auch, der Belegschaft den legitimen Anspruch des Kapitalmarkts zu erklären und das auch in volatilen Phasen, in denen der Kapitalmarkt selbst die Verlässlichkeit verliert oder zu verlieren scheint.

Klingt alles selbstverständlich, geht aber nur, wenn die Chefetage Glaubwürdigkeit im Markt und im Betrieb besitzt. Und diese Glaubwürdigkeit liegt eben auch daran, nicht opportunistisch wegzuschauen und das auch ganz deutlich zu machen.

Ich hatte das große Glück, in einem kleinen mittelständischen Unternehmen aufzuwachsen, in dem es durchaus robust, aber eben sehr transparent zugeht. In einem kleinen regionalen Unternehmen bilden Geschäft und Privates, Kunden, Mitarbeiter und Markt ein Ökosystem, in dem jeder alles voneinander weiß. Und eines haben solche mittelständische Betriebe und globale Unternehmen gemeinsam: Gerade bei Konflikten zwischen Gradlinigkeit und Opportunismus wird die Spitze genau beobachtet.

Das Thema – wie man sich in Konfliktfällen verhält, war natürlich auch bei der Allianz ein Standardgespräch mit unseren Führungskräften. Dabei habe ich immer zwei Beispiele verwendet.

Zunächst den sogenannten **Wallstreet Journal Test**.

Stellen Sie sich vor, dass Ihre Entscheidung, Ihr Verhalten am nächsten Morgen auf der Titelseite der Zeitungen erscheint. Dann geht es meistens nicht mehr darum, ob man etwas rechtfertigen kann, weil andere es doch auch so machen ...

Dann gilt allein die Frage, ob das auch intuitiv akzeptabel ist und akzeptiert wird. Das ist ein ganz einfacher Test, ein richtig guter Kompass für jede Führungskraft.

2. Eine Lehre aus meinen früheren Internatszeiten ist noch banaler. Einer meiner Lehrer hat mir schon sehr früh erklärt, wie kleine Lügen das Potential haben, über Zeit zu einer großen Lüge zu werden. Und was privat gilt, gilt erst recht im Geschäftsleben.

In aller Bescheidenheit, ich glaube, dass gute Unternehmensführung bei der Allianz über Jahre hinweg wirklich gelebt wurde und weiterhin gelebt wird. Zahlreiche Nachhaltigkeitspreise und -auszeichnungen, die die Allianz erhalten hat, sprechen dafür, ebenso wie auch der heute verliehene Preis.

Auch wenn ich selbst den Rahmen dafür mitgesetzt habe, so gebührt dieser Preis natürlich nicht mir allein, sondern auch dem Aufsichtsrat, meinen früheren Vorstandskollegen – also auch Ihnen, Herr Achleitner – sowie den nahezu 150.000 Mitarbeitern weltweit, die die Grundsätze guter Corporate Governance tagtäglich umsetzen.

Unterstützt wird gute Unternehmensführung natürlich – um ein handfestes Beispiel zu nennen – durch die Anwendung eines zielführenden Vergütungssystems, das Anreize zur langfristigen Wertschaffung für alle Stakeholder bietet und der Höhe nach in vernünftiger Relation zum erreichten Erfolg steht. Dabei ist oft eine Überbetonung des Umsatzes die Quelle von Problemen.

Das Allianz Vergütungssystem besteht schon lange aus verschiedenen Komponenten, die gleichgewichtig kurz- und mittelfristig ausgerichtet sind. Neben quantitativen stehen gleichberechtigt qualitative Ziele, die auch – und zwar prominent - Nachhaltigkeitsziele beinhalten. Wir haben uns sehr viel Mühe gegeben, ein ausgewogenes System zu schaffen, und ich denke, der Erfolg gibt uns Recht.

Lassen Sie mich am Schluss ein Lob aussprechen an die DSW und ihre Repräsentanten – insbesondere Frau Bergdolt, die die Allianz seit vielen Jahren sehr professionell begleitet. Schließlich ist es der DSW zu verdanken, dass die Interessen der Privataktionäre kompetent, konsequent und engagiert vertreten werden, weil Sie alle jeweils relevanten Themen vorantreiben und bei Hauptversammlungen zur Debatte stellen. Gleichzeitig sehen auch wir als Allianz unsere Interessen vertreten, zum Beispiel in der Förderung der Aktionärskultur in Deutschland oder in der Forderung nach guter Corporate Governance.

Gut erinnere ich mich an Ihre Aufforderung Frau Bergdolt, Dinge konsequent in Ordnung zu bringen, aber nicht auf Kosten der Mitarbeiter oder der Kunden oder der Reputation. Wenn man mitten in einem Problem steckt, dann klingt das zunächst wie die Quadratur des Kreises. Aber genau dafür werden wir bezahlt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!