

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz

Festveranstaltung

Dankesrede – Entgegennahme des DSW Preises für gute Unternehmensführung

Finale Version

Es gilt das gesprochene Wort.

**Dankesrede – Entgegennahme des DSW Preises für gute
Unternehmensführung**

Lieber Herr Hocker,

ich danke Ihnen und der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz sehr für die Auszeichnung mit dem DSW Preis für gute Unternehmensführung.

Sie verleihen den Preis schon zum 11. Mal. Die bisherigen Preisträger waren – bis auf Professor Marcus Lutter, der für sein Lebenswerk ausgezeichnet wurde – allesamt ehemalige Vorstandsvorsitzende bedeutender deutscher Unternehmen. Mit mir zeichnen Sie zum ersten Mal einen ehemaligen Finanzvorstand aus.

Mussten Sie etwa mit der Tradition brechen, da es keinen preiswürdigen Vorstandsvorsitzenden mehr gibt?

Wohl kaum!

Vielleicht ist es einfach an der Zeit, einen ehemaligen Finanzvorstand zu ehren. Schließlich haben schon alle Preisträger der letzten Jahre darauf hingewiesen, dass sie den Preis auch – ich zitiere – „stellvertretend für alle Weggefährten entgegengenommen haben“. Und einer der wichtigsten Weggefährten für den Vorstandsvorsitzenden ist zweifelsfrei der Finanzvorstand.

Ich freue mich sehr über die erhaltene Auszeichnung und nehme den DSW Preis für gute Unternehmensführung auch stellvertretend für meine Weggefährten entgegen.

Einer davon bist Du, lieber Jim.

Mit Dir habe ich das Vergnügen, im Aufsichtsrat von Siemens zusammenzuarbeiten.

Herzlichen Dank für deine humorvollen und wohlwollenden Worte!

Meine Damen und Herren,

Woran denken Sie als erstes, wenn Sie den Begriff „Corporate Governance“ hören?

Mir kommen unmittelbar zwei Gedanken.

Erstens die Causa Wirecard, die für all das steht, was gute Unternehmensführung eben gerade nicht ist.

Und zweitens das Thema Sustainable Corporate Governance, also die Frage, wie die Unternehmensführung ausgestaltet werden muss, damit sie die nachhaltige Transformation von Unternehmen vorantreibt.

Auf beide Themenkomplexe möchte ich kurz eingehen.

Ich beginne mit der Causa Wirecard. Sie ist ein Lehrstück für kollektives Versagen – und zwar auf fünf Ebenen:

- 1. Ebene – Der Vorstand**
- 2. Ebene – Der Aufsichtsrat**
- 3. Ebene – Der Wirtschaftsprüfer**
- 4. Ebene – Die Aufsicht**
- 5. Ebene – Der Markt**

Ich denke, ich brauche auf die einzelnen Ebenen nicht konkret eingehen. Doch gestatten Sie mir eine Anmerkung zur 3. Ebene des Wirtschaftsprüfers. Es ist wohl allgemein anerkannt, dass die Jahresabschlussprüfung nicht primär auf die Aufdeckung von Betrug ausgerichtet ist. Das kann so nicht mehr stehen bleiben! Sie muss – unter Nutzung digital forensischer Prüfungsmethoden – ausgerichtet sein auf die Aufdeckung von Bilanzbetrug. Und der, meine Damen und Herren, liegt hier eindeutig vor.

Angesichts dieses multiplen Versagens ist es verständlich, dass sich der Gesetzgeber zum Handeln aufgerufen sah.

Als Reaktion auf den Wirecard-Skandal erließ er das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG). Das Gesetz enthält konkrete Maßnahmen für Vorstand und Aufsichtsrat, Bilanzkontrolle und Abschlussprüfung.

Ich möchte an dieser Stelle keine umfassende Bewertung des Gesetzes vornehmen, sondern nur drei Punkte nennen, die ich kritisch sehe:

Erstens: Unternehmen sind nicht verpflichtet, ein Compliance Management System einzurichten.

Das halte ich für grob fahrlässig. Denn bei einem Compliance Management System geht es mitnichten nur um die Vermeidung bzw. Aufdeckung von Korruption.

Eine immer größere Bedeutung erlangen kartellrechtliche Fragestellungen, Geldwäscheprävention, Exportkontrolle, Sanktionsmechanismen, die Prüfung und Kontrolle von Geschäftspartnern sowie in Zukunft auch verstärkt die menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten innerhalb der Lieferkette.

Diese vielfältigen Herausforderungen lassen sich nur mit einem Compliance Management System sicher bewältigen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt zwar die Einrichtung eines solchen Systems. Das ist aber zu wenig.

Die Einrichtung eines Compliance Managements sollte für alle Unternehmen, die am Kapitalmarkt aktiv sind, vorgeschrieben sein. Mehr noch: Es sollte sich dabei um ein System handeln, das durch einen Wirtschaftsprüfer gemäß einschlägiger Standards zertifiziert wird. Der Entwurf des Verbandssanktionengesetzes sieht beispielsweise vor, dass ein zertifiziertes Compliance Management System

**gegebenenfalls strafmildernd berücksichtigt werden kann.
Das halte ich für vernünftig.**

**Kommen wir zum zweiten Punkt, den ich für
verbesserungsbedürftig halte: den Umgang des
Gesetzgebers mit der Erklärung zur Unternehmensführung.**

**Wie Sie alle wissen wurde 2020 im Rahmen der Reform des
Deutschen Corporate Governance Kodex der Corporate
Governance Bericht abgeschafft. Dies erhob die Erklärung
zur Unternehmensführung zum zentralen Instrument der
Corporate Governance.**

**Um die Unternehmensführung qualitativ zu bewerten, reicht
es bei weitem nicht aus, lediglich formal zu prüfen, ob eine
Erklärung zur Unternehmensführung vorhanden ist.**

**Vielmehr braucht es eine inhaltliche Prüfung, die sich davon
überzeugt, dass die aufgelisteten Mechanismen tatsächlich
eingerichtet sind. Eine solche materielle Prüfung sollte von
einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt
werden. Das Ergebnis wäre ein separater
Bestätigungsvermerk, der darlegt, ob die Corporate
Governance Grundsätze tatsächlich eingehalten wurden.
Kommt es zu Verstößen, sollten schärfere gesetzliche
Sanktionen vorgesehen werden.**

Abschließend der dritte Punkt, den ich kritisch sehe: und das ist die beschlossene Abschaffung des zweistufigen Enforcement-Verfahrens. Sie wurde erst zum Schluss in das FISG aufgenommen. Bedauerlicherweise!

Ich halte die Neuregelung schlicht für falsch, denn ich bin der Überzeugung, dass sich das zweistufige Verfahren, wie wir es bislang in Deutschland praktiziert haben, durchaus bewährt hat.

Mit dieser Meinung stehe ich nicht allein da. So bescheinigte beispielsweise die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) in einem Peer Review im Jahr 2017 dem deutschen Enforcement-System ein hohes Maß an Effektivität und Effizienz. Auch die öffentlichen Statements aus Politik- und Wirtschaftskreisen kritisieren weder die Effektivität noch die Effizienz der DPR.

Als Vorsitzender des Prüfungsausschusses von verschiedenen Unternehmen war ich wiederholt stark eingebunden in die Beantwortung der Fragen der DPR und muss sagen, dass die diskutierten Fragestellungen durchweg sehr anspruchsvoll waren.

Im Laufe des Gesetzgebungsverfahrens haben sich verschiedene Gruppen sehr intensiv für die Beibehaltung des zweistufigen Enforcement-Verfahrens eingesetzt –

mitunter ergänzt durch Vorschläge zur Verbesserung der bereits bei Gründung der DPR kritisierten personellen und finanziellen Ausstattung sowie forensischer Befugnisse bei Anlassprüfungen. Doch alle diese Vorschläge haben keine Wirkung gezeigt. Auch aufgrund des Widerstands von zwei CDU-Abgeordneten – was ich überhaupt nicht nachvollziehen kann.

Der Einsatz für die Beibehaltung des zweistufigen Enforcement-Verfahrens liegt meines Erachtens darin begründet, dass die DPR aus Sicht der Unternehmen fester Bestandteil der Überwachung der Rechnungslegung geworden ist. Hinzu kommt, dass die präventiven Maßnahmen der DPR sehr positive Wirkungen gezeigt haben. Dazu gehören die Kommunikation der Prüfungsschwerpunkte, die Hinweise, die fallbezogenen Voranfragen, die Jahresgespräche mit den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie die industriespezifischen Workshops.

Geht das jetzt alles mit der Umstellung auf ein einstufiges Verfahren verloren? Wird die BaFin die Expertise aufbauen können, die erforderlich ist, um komplexe Bilanzierungsfragen wirtschaftlich zutreffend zu beurteilen?

Ich befürchte, dass die bilanzielle Beurteilung von Sachverhalten – und darum geht es ja im Wesentlichen – sowohl vom Verfahren als auch vom Inhalt her auf eine juristische Betrachtungsweise reduziert wird. Mit möglicherweise fatalen Folgen: Wenn unterschiedliche wirtschaftliche Einschätzungen – zum Beispiel zur Frage des richtigen Zeitpunkts für eine außerplanmäßige Wertberichtigung – in der Öffentlichkeit wie Betrugsfälle behandelt werden, kann dies erhebliche Reaktionen am Kapitalmarkt auslösen und im Handumdrehen sehr viel Wert vernichten. Und daran kann weder dem Gesetzgeber noch den Aktionären börsennotierten Unternehmen gelegen sein.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

die Causa Wirecard demonstriert eindrücklich, wie sehr gute Unternehmensführung auf funktionierende Kontrollsysteme und Aufsichtsinstanzen angewiesen ist. Gute Unternehmensführung ist dabei jedoch weit mehr als die bloße Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften. Gute Unternehmensführung beschränkt sich auch schon lange nicht mehr ausschließlich auf die Erwartungen der Investoren.

Vielmehr sind Unternehmen heutzutage mit einer Fülle von Erwartungen konfrontiert und der Stakeholderansatz steht im Zentrum der Diskussion. Nicht zuletzt dadurch festigt sich der Eindruck: Gute Unternehmensführung ist nachhaltige Unternehmensführung oder Sustainable Corporate Governance – unter diesem Begriff wird das Themenfeld derzeit in der EU-Kommission diskutiert. Damit komme ich zum zweiten Teil meiner Rede.

Besonders durch die Klimadebatte und die Corona-Pandemie hat die Frage der Nachhaltigkeit auch im unternehmerischen Kontext nochmals an Bedeutung gewonnen. Doch ist eine Unternehmensführung tatsächlich gut, wenn sie vorwiegend auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist?

Geht es nach den Richtern des Bezirksgerichts in Den Haag, so ist die Frage eindeutig mit „Ja“ zu beantworten. In ihrem kürzlich erlassenen und als historisch bezeichneten Gerichtsurteil verpflichten sie die Unternehmensleitung von Shell, den CO₂-Ausstoß bis 2030 um netto 45% im Vergleich zu 2019 zu senken. Die Klage einer Gruppe von Stakeholdern zieht weitreichende Folgen nach sich und zeigt, dass sich nun neben der Legislative auch die Judikative der nachhaltigen Entwicklung annimmt.

Nun kann man sagen: Die dem Urteil zugrundeliegenden Prinzipien sind keines Falls auf die deutsche Rechtsordnung übertragbar. Doch das wird dem Thema nicht gerecht. Denn die niederländischen Richter sind nicht allein.

Auch das Bundesverfassungsgericht hat sich eindeutig positioniert – das Klimagesetz sei verfassungswidrig, da keine hinreichenden Regelungen zur Fortschreibung der Emissionsreduktionsziele ab 2031 festgelegt seien. Das oberste Gericht stellt klar, dass das Grundgesetz vor Beeinträchtigungen durch Umweltbelastungen schützt und verpflichtet den Staat zum Klimaschutz.

Das Urteil hat eine klare Botschaft: Es schützt den Einzelnen vor unverhältnismäßiger Belastung in der Zukunft –

entfaltet somit intertemporale und damit auch intergenerative Wirkung. Das ist eine klare Erweiterung des Generationenvertrages, wie wir ihn bisher nur aus der Sozialversicherung und hier besonders der gesetzlichen Rentenversicherung kennen.

Meine Damen und Herren,

richten wir in diesem Kontext den Blick auf das Vorhaben der EU-Kommission, das Gesellschaftsrecht zu reformieren. Ziel einer möglichen Reform ist es, Unternehmensleitungen auf eine nachhaltige Wertschöpfung (sustainable value creation) zu verpflichten.

Wir kommen nicht umhin festzustellen: Der ökologische Klimawandel zieht offenbar auch einen politischen Klimawandel gegenüber Unternehmen nach sich. Wir laufen Gefahr, dass wir uns in unseren Unternehmen künftig stärker mit den Auswirkungen unseres wirtschaftlichen Handels beschäftigen müssen als mit dem wirtschaftlichen Handeln selbst.

Das mag sich etwas überspitzt formuliert anhören, aber die gegenwärtig diskutierten Reformideen in Europa hätten tatsächlich erhebliche Folgen. Die Überlegungen zielen neben einer Verpflichtung der Unternehmen auf den

Stakeholder-Ansatz und langfristige Zielsetzungen im Wesentlichen auf Folgendes ab:

- **die Identifikation und Begrenzung von Nachhaltigkeitsrisiken und externen Effekten zur Vorstandspflicht zu machen,**
- **Nachhaltigkeitsaspekte als zwingenden Gegenstand der Geschäftsstrategie zu sehen und messbare Nachhaltigkeitsziele zu verlangen, die im Einklang mit übergeordneten Zielsetzungen, insb. den Sustainable Development Goals (SDG's) der Vereinten Nationen stehen und veröffentlicht werden sein sollen,**
- **mit den Nachhaltigkeitszielen verknüpfte Leistungskriterien („ESG metrics“) für die variable Vorstandvergütung zu fordern,**
- **Kompetenz in Fragen der Nachhaltigkeit als Kriterium zur Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern zu verankern,**
- **zur Identifikation und Begrenzung von Nachhaltigkeitsrisiken und externen Effekten sowie bei der Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die**

Geschäftsstrategie mit Stakeholdern in den Dialog zu treten und diese in die Entscheidungsfindung einzubeziehen

- **und letztlich einen Sanktionsmechanismus zur Durchsetzung von Stakeholder-Interessen einzuführen.**

Mit dem letzten Punkt würde Nichtaktionären – vor allem NGOs – zur Durchsetzung von Interessen der „society at large“ ein Klagerecht gegen die Leitung des Unternehmens eingeräumt und ggf. auch gegen das Unternehmen. Die EU-Kommission spricht in diesem Punkt in der aktuellen Konsultation zwar nicht mehr ausdrücklich von einem Klagerecht, sondern von einer Rolle „in the enforcement of directors’ duty of care“.

Ich denke, wir sind uns alle einig: Besonders diese Überlegung ist mit einer pluralistischen und damit stakeholderorientierten Gestaltung des Ordnungsrahmens für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens – so wie sie dem Deutschen Corporate Governance Kodex in seiner Präambel vorangestellt ist – nicht vereinbar. Wenn NGOs bei der Festsetzung von Nachhaltigkeitszielen und bei unternehmerischen Entscheidungen Mitspracherechte

eingräumt werden, wird unser marktwirtschaftliches System im Kern aufs Spiel gesetzt.

Nachhaltige Unternehmensführung braucht einen Rahmen, bei dem das E, das S und das G gleichberechtigt nebeneinanderstehen: Ökologie, Ökonomie und Soziales müssen bei unternehmerischen Entscheidungen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen und gegeneinander abgewogen werden. Das ist für mich die Grundlage für eine erfolgreiche Transformation unserer Gesellschaft. Ansonsten sehe ich die Gefahr, dass unser bewährtes Modell der sozialen Marktwirtschaft aufgegeben wird – zugunsten einer ökologischen Marktwirtschaft – mit all seinen Konsequenzen für unseren Wohlstand.

Meine Damen und Herren,

wir müssen uns dafür stark machen, dass die von der EU-Kommission angedachten regulatorischen Vorgaben so nicht umgesetzt werden. Das ist natürlich zunächst eine Entscheidung der Politik. Aber ich bin überzeugt, dass auch die Unternehmen einen Beitrag dazu leisten können, indem sie konsequent umsetzen, was von ihnen an nachhaltiger Unternehmensführung erwartet wird. Dazu gehört meines Erachtens vor allem zweierlei:

- 1. Wir müssen sicherstellen, dass Nachhaltigkeit in den Unternehmen, in denen wir eine Leitungsfunktion innehaben, eindeutig und breit verankert wird. Nachhaltigkeit muss ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden. Die Zuständigkeit muss beim Vorstand angesiedelt sein. Nur so bekommen Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen den nötigen Stellenwert.**

Wir alle wissen, wie schwierig das ist – aufgrund des Wettbewerbsumfelds, der Anforderungen und Erwartungen der Kunden in den verschiedenen Regionen, des Drucks vom Kapitalmarkt und der Konflikte zwischen aber auch innerhalb der drei Dimensionen E-S-G: Denken Sie an den Abbau von Kobalt unter menschenunwürdigen Bedingungen für die Herstellung von Elektroautos oder an das Spannungsverhältnis zwischen Klimaschutz und Umweltschutz im Fall der Kernenergie.

- 2. Wir müssen unsere Berichtspflichten, insbesondere die, die sich aus der CSR-Richtlinie 2.0 ergeben, ernst nehmen. Transparenz zu schaffen, ist im Kontext einer**

nachhaltigen Unternehmensführung für die Akzeptanz einer stakeholderorientierten Governance unerlässlich.

Die sogenannte „Nichtfinanzielle Berichterstattung“ hat jedoch noch nicht den Stellenwert erreicht, der ihr künftig vor dem Hintergrund des Gesagten zukommen muss. Es passiert schon mal, dass in Prüfungsausschusssitzungen sehr intensiv über die finanzielle Berichterstattung diskutiert wird und die Diskussion über die „Nichtfinanzielle Berichterstattung“ eher knapp ausfällt. Das mag daran liegen, dass Prozesse, Strukturen und Systeme in diesem Bereich noch nicht so ausgeprägt sind wie in der reinen Finanzberichterstattung. Hinzu kommt, dass der Prozess der Definition der ESG-Ziele für das Gesamtunternehmen sehr komplex ist. Das muss sich ändern.

All dies lässt sich nur wirksam ändern, wenn Vorstand und Aufsichtsrat eng und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Damit soll nicht der Grundsatz der Trennung zwischen Leitung und Kontrolle aufgegeben werden. Aus meiner Sicht und Erfahrung ist die Entwicklung einer nachhaltigen Strategie zwar in erster Linie Aufgabe des Vorstands.

Er hat den ersten Aufschlag. Der Aufsichtsrat sollte die nachhaltige Strategie in all seinen Iterationsstufen begleiten und darauf achten, dass die umfassenden Stakeholderinteressen Berücksichtigung finden.

Wir brauchen darüber hinaus aber auch die Unterstützung unserer Investoren. Stärkere Mitspracherechte von NGOs im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie und der unternehmerischen Entscheidungen führen letztlich zu einer Entmündigung der Aktionäre. Hinzu kommt, dass bei einseitiger Übergewichtung ökologischer oder sozialer Ziele die Wirtschaftlichkeit in den Hintergrund gedrängt wird und das Unternehmen letztlich an Wert verliert. Dies ist weder im Interesse der Aktionäre noch ist es gesamtgesellschaftlich wünschenswert, an Wohlstand zu verlieren.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

wenn jeder von uns in Vorständen und Aufsichtsräten aktiv Verantwortung übernimmt, dann können wir mit hoher Wahrscheinlichkeit Fälle wie Wirecard verhindern und zugleich die nachhaltige Transformation unserer Unternehmen – und damit unserer Gesellschaft – vorantreiben.

Je stärker wir uns dem Postulat guter Unternehmensführung verschreiben, desto eher können wir einschränkende regulatorische Eingriffe verhindern und unsere unternehmerische Freiheit bewahren. Das ist eine wichtige Voraussetzungen für unsere Unternehmen, damit sie auch zukünftig durch Innovation Werte schaffen und nicht wie eine Antiquität im Museum landen, lieber Jim.

Ich kann der DSW nur gratulieren, dass sie nun schon seit mehr als zehn Jahren Leistungen im Bereich guter Unternehmensführung würdigt und damit diesem wichtigen Thema eine breite Öffentlichkeit beschert.

Es freut mich sehr, mich in die Reihe der hochkarätigen Preisträger einzureihen. Die Auszeichnung ist für mich vor allem eines: Ansporn, mich weiterhin für gute Unternehmensführung stark zu machen.

Herzlichen Dank.