

Legal,

legitim

oder alles egal?

Diskussion um die Unternehmensführung in deutschen Unternehmen vor dem Hintergrund der Vorkommnisse bei Volkswagen

Am 18-September 2016 wurde öffentlich, dass eines der größten deutschen Industrieunternehmen jahrelang die Öffentlichkeit systematisch getäuscht hatte. Und noch heute beschäftigen die von Volkswagen neutral als „Dieselthematik“ bezeichneten Vorkommnisse das Unternehmen, die Justiz und die Öffentlichkeit. Entsprechend folgten am 10. November 2016 gut 200 Interessierte der Einladung des Marburger Center of Institutional Economics (MACIE) und der Doris und Dr. Michael Hagemann-Stiftung zum MACIE Talk 2016 unter dem Titel „Lehren aus dem VW-Skandal für die Corporate Governance in Deutschland“.

Wie ist es um die Corporate Governance von Unternehmen in Deutschland bestellt? Was sind die sich stellenden Herausforderungen? Welche Auswege sind denkbar? Diese und ähnliche Fragen wurden unter Leitung von Herrn Claus Döring (Chefredakteur der Börsen-Zeitung) im Fürstensaal des Marburger Landgrafenschlosses erörtert. Mit dabei waren neben den Marburger Corporate Governance-Experten Professor Dr. Marc Steffen Rapp (MACIE) und Professor Dr. Markus Roth (Fachbereich Rechtswissenschaften) hochkarätige Panelisten aus Akademia und Praxis.

Eröffnet wurde die Veranstaltung durch die Stifterin Doris Hagemann, welche – nicht zuletzt vor dem Ziel der Stiftung „Freiheit, Ordnung und Wirtschaft“ – die Bedeutung der öffentlichen Diskussion des Themas Unternehmensführung (Corporate Governance) hervorhob. Sie erinnerte in diesem Zusammenhang sowohl an das Marburger Religionsgespräch, das 1529 im Fürstensaal stattfand, wie auch an die Marburger Tradition der Ordnungspolitik, welcher sie an dieser Stelle besondere Bedeutung zumaß.



Die Veranstaltung wurde unterstützt durch die Doris und Dr. Michael Hagemann-Stiftung



Frau Doris Hagemann eröffnete die Veranstaltung
Im Anschluss führte Professor Dr. Marc Steffen Rapp (MACIE) im Rahmen eines

Kurzreferates die Anwesenden in das Thema Unternehmensführung ein und stellte die Geschichte des Volkswagen-Konzerns, welche bis in das Jahr 1934 zurückreicht, kurz vor.

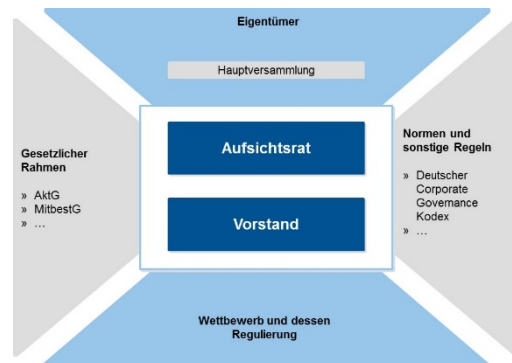


Professor Dr. Marc Steffen Rapp (MACIE) führte im Rahmen eines Kurzreferates in das Thema ein

Beginnend mit dem Zitat von Rudolf von Jhering von 1893

„[u]nter den Augen unserer Gesetzgeber haben sich die Aktiengesellschaften in Raub- und Betrugsanstalten verwandelt, deren geheime Geschichte mehr Niederträchtigkeit, Ehrlosigkeit, Schurkerei in sich birgt als manches Zuchthaus, nur dass die Diebe, Räuber und Betrüger hier statt in Eisen in Gold sitzen“

zielte er dabei insbesondere darauf ab, die Kernelemente der Corporate Governance börsennotierter Unternehmen vorzustellen: **Vorstand** und **Aufsichtsrat** deren Handlungsräume – zumindest theoretisch – durch gesetzliche Rahmenbedingungen und Normen beschränkt sind und welche sich zugleich einerseits im regulierten Wettbewerb behaupten und sich andererseits den Eigentümer gegenüber erklären sollten. Jede Diskussion der Unternehmensführung (Corporate Governance), so seine Schlussfolgerung, muss an diesen Punkten ansetzen.



Kernelemente der Corporate Governance börsennotierter Unternehmen

Weiterhin führte er aus, dass die Corporate Governance von Volkswagen aufgrund historischer Ereignisse recht einzigartig ist: Einerseits handelt es sich um ein nur „teilprivatisiertes“ Unternehmen, bei welchem der Staat, konkreter das Land Niedersachsen, durch das sogenannte VW-Gesetz weiterhin einen ganz wesentlichen Einfluss ausübt, andererseits haben bei Volkswagen die Gewerkschaften traditionell einen großen Einfluss. Und schließlich spielen nach dem gescheiterten Übernahmeversuch durch das Unternehmen Porsche auch noch die Familien Piëch und Porsche eine ganz wesentliche Rolle.

Im Anschluss übernahm der Chefredakteur der Börsen-Zeitung, Herr Claus Döring, und interviewte vier ausgewählte Corporate Governance-Experten zu den vielfach als „Dieselgate“ bezeichneten Vorkommnissen und den daraus zu ziehenden Lehren im Rahmen einer Paneldiskussion.



Der Chefredakteur der Börsen-Zeitung und Diskussionsleiter Claus Döring, Prof. Dr. Wolfgang Bessler (Gießen), Prof. Christian Strenger (HHL), Frau Daniela Mattheus (E&Y) und Prof. Dr. Markus Roth (von links nach rechts)

Zum Start fragte Herr Döring Prof. Christian Strenger, welche Corporate Governance Probleme er explizit bei VW sieht und er diese Probleme als „Einzelfall“ oder ein eher generelles Problem in der deutschen Unternehmenslandschaft sehen würde.

Prof. Strenger, Gründungsmitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, erklärte das die fortdauernden Probleme bei VW in der Unternehmenskultur und Ethik begründet liegen. Diese machten es erst möglich, dass sich Missstände, wie zuletzt der „Abgasskandal“, entwickelten. Zudem zeigte er auf, dass mangelnde unabhängige Aufsichtsräte, bei VW, ein Teil des Problems darstellen.

Frau Daniela Mattheus, Partnerin und Leiterin European Board Services bei EY, fügte hinzu, dass die Probleme der Corporate Governance bei VW, als Fallbeispiel für Probleme in der Unternehmenskultur betrachtet werden können. In der Vergangenheit gab es immer wieder ähnliche Fälle in der deutschen Unternehmenslandschaft. Darauf, so Frau Mattheus, habe auch der Gesetzgeber mit der Einführung des „ehrbaren Kaufmanns“ in der aktuellen Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) reagiert. Vor diesem Hintergrund unternehmenskultureller Probleme fragte Herr Döring Herr Prof. Dr. Markus Roth, Fakultät Rechtswissenschaften an der Philipps Universität Marburg, ob in der Vergangenheit die Governance von Unternehmen in Deutschland nicht zu legalistisch bzw. technisch betrachtet worden ist. Herr Prof. Roth betonte, dass die Implementierung des „ehrbaren Kaufmanns“ in den DCGK eine Wiederentdeckung althergebrachter Prinzipien darstellt, welche eine Tendenz auch in Richtung ethischer Fragen zeigt. Herr Prof. Strenger fügte hinzu, dass in Bezug auf den DCGK, keine Regelung von ethischen Verhalten möglich sei, die Implementierung ethischer Grundsätze jedoch eine sinnvolle Ergänzung darstellt.

An Herrn Prof. Dr. Wolfgang Bessler, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Justus-Liebig Universität Gießen, wandte sich Herr Döring mit der Frage, ob Finanzmärkte und der von ihnen ausgeübte Druck, überhaupt ethisches Verhalten zulassen würden. Natürlich sollte ethisches Verhalten eine Grundvoraussetzung des Handelns aller Akteure innerhalb und außerhalb von Unternehmen sein, so Prof. Dr. Bessler. Besonders auffällig sei bei VW, dass einer der großen Anteilseigner, mit dem Land Niedersachsen, der Staat selbst sei und daher eine besondere Vorbildfunktion einnehmen sollte. Das Gegenteil sei aber der Fall: So gebe es in der Historie von VW, wiederholt schwerwiegende Verstöße rechtlicher Natur. Die Eigentümerstruktur von VW, mit den Familien Porsche & Piëch, dem Land Niedersachsen und dem großen Einfluss der Gewerkschaften seien Ursprungspunkt der Corporate Governance Probleme bei VW. So stellte Herr Döring an Herrn Prof. Strenger die Frage, warum denn gerade bei einem Familienunternehmen, welche oftmals als weniger anfällig für Governance Probleme beschrieben werden, solche Probleme auftreten. Herr Prof. Strenger betonte, dass die in Bezug auf die Familieneigentümer bei VW eine Reihe von Problemen herrschen, welche im Kern in der unzureichenden Implementierung unabhängiger Kontrollstrukturen münden. Dies zeige auch der Wechsel des ehemaligen Vorstandsmitglieds Hand Dieter Poetsch in den Aufsichtsratsvorsitz von Volkswagen.

Frau Daniela Mattheus betonte, dass die Rolle des Landes Niedersachsen, als Teil des Aufsichtsrates von Volkswagen, keine einfache sei. Posten in einem solchen Gremium stellen, nicht zuletzt durch die vergebenen Empfehlungen den DCGK, spezielle fachliche Anforderungen, die vonseiten des Staates nur schwierig zu erfüllen seien. Prof. Dr. Wolfgang Bessler fügte hinzu, dass institutionelle Anteilseigner in der Pflicht stehen, von ihren Stimmrechten Gebrauch zu machen und aktiv

bei der Kontrolle von Unternehmen mitwirken sollten.

Vor dem Hintergrund der Eigentümerstruktur und der daraus resultierenden Besetzung des Aufsichtsrates bei VW fragte Herr Döring Prof. Dr. Markus Roth, welche formal-juristischen Anforderungen es denn die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern gibt. Aus juristischer Sicht, so Roth ist die Feststellung der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern nicht einfach, dies resultiere auch aus den Besonderheiten des deutschen Rechts mit der paritätischen Mitbestimmung und dem häufigen Auftreten von großen Anteilseignern wie im Falle von VW. Herr Prof. Strenger fügte hinzu, dass es wichtig sei, zwischen formaler und tatsächlicher Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern zu unterscheiden. Viele formale Anforderungen würden nur zu leicht erfüllt, während die tatsächliche Unabhängigkeit nicht gegeben sei. Prof. Dr. Bessler stimmte zu, dass auch hier das Land Niedersachsen, als Anteilseigner, in vielerlei Hinsicht Wählerinteressen und nicht dem Unternehmensinteresse folgt.

Die weitere Diskussion bezog sich auf das Thema Vergütung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, welche häufig im öffentlichen Interesse eine besondere Rolle spielen. Daher die Frage an Frau Mattheus, ob die Lösung der Governance Probleme nicht in zukunftsorientierten Vergütungsstrukturen liegt. Frau Mattheus betonte, dass die Vergütungsstrukturen deutscher Unternehmen vielmals schon zukunftsorientiert und zum jetzigen Zeitpunkt schon extrem komplex seien. Diese würden, jedenfalls zum Teil, zur Lösung beitragen. Herr Prof. Strenger fügte zu diesem Punkt hinzu, dass im Falle von VW Zahlungen an Vorstände ausgeführt wurden, obwohl die Schuldfrage im Abgasskandal noch nicht geklärt worden war. Dies, so Strenger, setzte gerade falsche Implikationen beim Thema Vergütung.

Zum Abschluss der Diskussion lag der Fokus nochmals aus den Lehren des Falles von VW

für die Corporate Governance in Deutschland. Herr Prof. Strenger betonte dabei, dass es um diese gar nicht so schlecht bestellt sei: Viele der Unternehmen in Deutschland würden die Regeln des DCGK zur „guten Unternehmensführung“ befolgen und erfolgreich umsetzen. Es sei jedoch ein Problem, dass viele Unternehmen zu kurzfristig denken und zudem die Aktionäre bei wichtigen Unternehmensentscheidungen zu wenig miteinbeziehen. Eine neue Kultur, des Austausches aller internen und externen Akteure eines Unternehmens sei daher vonnöten.

Das Schlusswort übernahm dann Herr Dr. Michael Hagemann. Vor dem Hintergrund der Diskussion wies er auf die Bedeutung institutionellen Denkens, insbesondere für das Verständnis von Ökonomie, hin. Dabei seien, wie die Diskussion zeigte, moralische und ethische Grundsätze wichtige Bestandteile. Diese, über Diskussionen wie die heutige zu vermitteln, sei ein essentieller Bestandteil der Ausbildung von Studierenden und Ziel solcher Veranstaltungen.



Dr. Michael Hagemann mit den Schlussworten

Im Anschluss lud Dr. Hagemann – im Namen der Stiftung -- zum Gedankenaustausch bei einem Get-Together bei Getränken und lokalen Spezialitäten ein.



Die Akteure der Veranstaltung vor dem sich anschließenden Get-Together: Claus Döring, Prof. Dr. Bessler, Prof. Strenger, Prof. Dr. Rapp, Daniela Mattheus, Doris Hagemann, Prof. Dr. Roth, Dr. Hagemann (von links nach rechts)

Die Teilnehmer (in alphabetischer Reihenfolge)



Prof. Dr. Wolfgang Bessler
Justus-Liebig-Universität Gießen, Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften



Claus Döring
Chefredakteur der Börsen-Zeitung



Daniela Mattheus
Partnerin und Leiterin European Board Services
EY, Alumna der Philipps-Universität



Prof. Dr. Marc Steffen Rapp
Philipps-Universität, Fakultät für Wirtschafts-
wissenschaften und MACIE



Prof. Dr. Markus Roth
Philipps-Universität, Fakultät für
Rechtswissenschaften



Prof. Christian Strenger
Handelshochschule Leipzig und
Gründungsmitglied der Regierungskommission
Corporate Governance