

KODEX-CHEF MÜLLER

15.11.2009 16:12 Uhr

„Ich räume ein, dass wir zu oft geschwiegen haben“

Der Vorsitzende der Corporate-Governance-Kommission, Klaus-Peter Müller, hat scharfe Kritik an der Gehaltspolitik der Investmentbanken geübt. Im Interview spricht er über exzessive Managerbezahlung, aber auch über die Gehaltsgarantie für Arcandor-Chef Karl-Gerhard Eick durch einen Großaktionär und das Verhältnis von Staat und Wirtschaft.



Herr Müller, wären Sie in diesen Tagen manchmal lieber einfacher Bankangestellter statt prominenter Bankmanager?

Nein, wer einmal eine Führungsaufgabe übernommen hat, sollte auch in schwierigen Zeiten zu seiner Verantwortung stehen.

Trifft es Sie persönlich, wenn von gierigen Managern die Rede ist?

Ich fühle mich nicht persönlich angegriffen, weil das ja hieße, dass ich mir den Schuh anziehe. Was ich aber bedaure, ist, dass nicht mehr differenziert wird.

Jüngsten Umfragen zufolge glauben 60 Prozent der Bevölkerung, dass Manager auch weiter kurzfristig handeln, statt auf langfristige Wohlstandssicherung zu setzen.

Ein erschütterndes Ergebnis vor allem deshalb, weil dieses Bild von Managern nicht der Wirklichkeit entspricht. Es gibt etwa 1 500 Top-Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft. Das sind doch nicht plötzlich alles verantwortungslose Gesellen. Deshalb stelle ich die Frage, wie es zu einem so verzerrten Meinungsbild kommen kann?

Besser noch, wie ändert man es?

Vorleben! Wir, die Vorstände, Aufsichtsräte, leitende Mitarbeiter müssen beweisen, dass die pauschalen Urteile falsch sind.

Die Systemfrage ist damit noch nicht beantwortet.

Wir haben diese Frage mit der Sozialen Marktwirtschaft vor 60 Jahren beantwortet, aber wir brauchen dringend eine Diskussion über die Werte, die unser Wirtschaftssystem ausmachen. Wo Gier und Geiz verherrlicht werden, da ist der umsichtig Handelnde der Dumme. Übersteigter Egoismus ist eine Haltung, die eine Gesellschaft über kurz oder lang zerstört.

Abwerbeprämien oder goldene Fallschirme für Vorstände dürfte es dann nicht mehr geben.

Prämien, die nicht leistungsorientiert sind, sind Auswüchse, die nicht toleriert werden dürfen.

Als Söldnermentalität haben Sie das einmal gebrandmarkt.

Und ich werde das auch nicht zurücknehmen.

Sie und ihre Kollegen sind meist sehr still. Wäre es nicht besser, die schwarzen Schafe beim Namen zu nennen.

Ich räume ein, dass wir zu oft geschwiegen haben. Das mag den Eindruck schweigender Zustimmung erwecken. Daraus sollten wir lernen. Diese Offenheit würde ich mir dann aber auch in anderen Berufsständen wünschen.

Um ein Beispiel zu nennen. Karl-Gerhard Eick, Ex-Chef des insolventen Handelskonzerns Arcandor, hat sein Gehalt nicht vom Unternehmen, sondern vom Großaktionär bekommen. Die Kritik aus Wirtschaftskreisen daran war eher mau.

Bislang hat mich niemand danach gefragt. Aber ich scheue nicht zu sagen, dass ich die Garantie des Vorstandsgehalts durch einen Großaktionär nicht für akzeptabel halte. Die Gefahr ist zu groß, dass dieser Manager dann in eine zu große Abhängigkeit von einem Aktionär gerät.

Ein klassischer Verstoß gegen Regeln der Unternehmensführung?

Auch ein Kontrollversagen. Es gibt kein Vorstandsmitglied, das sein Gehalt selbst beschließen kann. Zu jedem Vorstandsvertrag gehören Unterschriften vom Aufsichtsrat einschließlich der Mitwirkung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat. Wenn es also irgendwo Vorstandsbezüge gibt, die wir alle als unangemessen empfinden, so hat es immer ein Organ der Gesellschaft gegeben, das darüber befunden hat.

Trotz Finanzkrise und Schuldeingeständnissen scheinen die Boni einiger Topbanker schon wieder aus dem Ruder zu laufen.

Wenn es heute heißt, es gebe große Probleme, die exzessiven Boni der Investmentbanker einzuschränken, dann habe ich dafür überhaupt kein Verständnis. Es gibt weltweit zehn große Investmentbanken. Warum können sich die nicht darauf verständigen, keine exzessiven Gehälter mehr zu zahlen?

Klassisches Argument: Dann laufen uns die Leute weg.

Wo sollen denn die Leute hinlaufen wenn sich die Großen einig sind? Zu hoch bezahlte Mitarbeiter sind primär ein angelsächsisches Problem. So wie die Wurzeln der derzeitigen Krise auch den USA liegen. Deren Ziel war es, jedem Amerikaner zum eigenen Haus zu verhelfen.

Das hilft uns aber wenig, die Krise ist auch bei uns angekommen.

Aber wir sollten jetzt auch den Mut haben, uns von angelsächsischen Entwicklungen freizumachen, wenn wir sie für falsch halten. Mit unserer Sozialen Marktwirtschaft sind wir in der Vergangenheit nicht schlecht gefahren. Da wünsche ich mir ein neues gesundes europäisches Selbstbewusstsein.

Selbstbewusst tritt heute vor allem der Staat auf. Hat Selbstregulierung der Wirtschaft, etwa in Fragen guter Unternehmensführung, ausgedient?

Was die Kodex-Kommission angeht funktioniert die Selbstregulierung besser als es öffentlich wahrgenommen wird. Zu mehr als neunzig Prozent werden die Anregungen und Empfehlungen der Kodex-Kommission von den Unternehmen umgesetzt. Das ist ein großer Erfolg.

Wie viel Staat verträgt die Wirtschaft denn noch?

Grundsätzlich ist die Aufnahmefähigkeit begrenzt. Denn alle Regeln müssen auch umgesetzt werden. Was an Regeln zur Selbstdisziplinierung der Wirtschaft nach heutigem Stand der Dinge erforderlich ist, haben wir im Kodex zusammengetragen. Dabei ist der Kodex kein starres Instrument, sondern wird regelmäßig überprüft.

Der Politik reichte das bekanntlich nicht. Transparenz und angemessene Managervergütung wurden per Gesetz verordnet. Drohen weitere Eingriffe?

Die Bundesregierung hat vor acht Jahren bewusst auf ein flexibles Instrument gesetzt und beschlossen, eine hochkarätig besetzte Corporate-Governance-Kommission zu schaffen. Seitdem hat die Politik zweimal gesetzgeberisch in die Regulierung eingegriffen. Das ist ihr gutes Recht. Die Alternative zur gesetzlich verankerten Selbstregulierung ist, dass der Gesetzgeber alles alleine mit starren Gesetzen regelt.

Gibt es konkreten Anlass zu solchen Befürchtungen?

Nein, ich gehe davon aus, dass auch die neue Regierung die Arbeit der Kommission schätzt, zumal mit dem angeforderten jährlichen Corporate-Governance-Bericht an die Bundesregierung das Mandat vor kurzem qualitativ gestärkt wurde.

Einen erneuten Eingriff in die Kompetenz der Kommission würden Sie persönlich nicht akzeptieren?

Ich akzeptiere das Primat der Politik. Andererseits haben wir unterstrichen, dass es nicht die Aufgabe einer von der Bundesregierung besetzten Kommission sein kann, sich um die Dinge zu kümmern, die der Gesetzgeber lediglich vergessen oder versäumt hat zu regeln. Dann sollte der Gesetzgeber konsequent sein und alles alleine machen.

Klaus-Peter Müller stünde dann nicht mehr zur Verfügung?

Es geht hier nicht um mich oder darum, Drohpotential aufzubauen.

Es gibt auch anerkannte Experten die sagen: Transparenz musste erzwungen werden, weil es freiwillig nicht ging.

Bis auf wenige Unternehmen hatten sich übrigens damals bereits die meisten Dax-Unternehmen angekündigt, die gewünschte Transparenz zu schaffen. Aber Transparenz ist kein Selbstzweck. Ziel war es letztlich weitere Anreize für angemessene individuelle Vergütungen zu geben. Aber genau diese Erwartung hat sich nicht erfüllt. Festzustellen ist, dass sich Vorstandsgehälter nivelliert haben – und zwar nach oben. In einigen Unternehmen haben auf einmal alle Vorstände angeblich die gleichen guten Leistungen erbracht und das gleiche Gehalt bezogen.

Die Regierung hat jüngst „Angemessenheit der Vergütungen“ verordnet. Da dürften neue Konflikte programmiert sein.

Wir haben seit ein paar Monaten ein neues Gesetz zur Angemessenheit der Vergütung. Unseren Aufsichtsräten sollten wir jetzt die Zeit geben, sich damit zu befassen und es umzusetzen, bevor schon wieder über Nachbesserung diskutiert wird. Und wir sehen ja, dass eine Vielzahl von Unternehmen mit Hochdruck an neuen Vergütungsmodellen arbeitet. Die Commerzbank hat ihr neues Mitarbeitermodell bereits vorgestellt, das für unsere Vorstände wird folgen.

Vielleicht geht es der Regierung mal wieder nicht schnell genug.

Angemessenheit und Nachhaltigkeit liegen voll auf unserer Linie

Angemessenheit ist ein ziemlich dehnbarer Begriff.

Ich möchte aber einmal darauf aufmerksam machen, dass sich zwischen 1987 und 1997 Vorstandsvergütungen und Gehälter von Angestellten völlig parallel

entwickelt haben. Erst ab 1997 bricht diese Entwicklung auseinander, Vorstandsbezüge wie Aktienkurse heben ab.

Vor allem eine Folge der Aktienoptionen . . .

. . . gegen die ich mich schon immer ausgesprochen habe. Geben wir den Managern echte Aktien, dann nehmen sie am Schicksal des Aktionärs unmittelbar Anteil.

Gibt es ein optimales Vergütungssystem für Führungskräfte?

40 Prozent Fixum, 20 Prozent kurzfristig variabel und 40 Prozent nachhaltig variabel über drei bis vier Jahre, so könnte es vielleicht aussehen. Das sollte man aber nicht zur Ideologie machen. 15 Prozent fix und 85 Prozent erfolgsabhängig wie in den USA halte ich jedenfalls für eine schlechte Variante.

Dürfen Aufsichtsräte erfolgsbezogen bezahlt werden?

Davon halte ich überhaupt nichts.

Die Commerzbank muss Vorstandsgehälter deckeln und Dividenden streichen, weil sie den staatlichen Rettungsfonds in Anspruch nimmt. Industriefirmen, die öffentliche Bürgschaften oder Kredite bekommen, dagegen nicht. Ist das fair?

Wer staatliche Hilfe in Anspruch nimmt, der muss sich auch gefallen lassen, dass der Staat seine Unterstützung an Bedingungen knüpft. Das sollte ausnahmslos für alle gelten. Andererseits muss darauf geachtet werden, dass Unternehmen auch in einer solchen Krise die Arbeit angemessen vergüten. Sanierung und Restrukturierung sind kein Schönwettersegeln. Auch hier gilt es, horizontal und vertikal zu vergleichen - nicht mit den Spitzengehältern in der Branche, aber angemessen. Gerade der Staat muss ein Interesse an einem starken Restrukturierungsteam haben, damit der Prozess so schnell wie möglich erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Die neue Regierung fordert im Koalitionsvertrag mehr Frauen in Führungspositionen. Kann man das erzwingen?

Die Kodex-Kommission hat sich schon Anfang des Jahres damit befasst und klargestellt, dass sie eine Diversifizierung in den Gremien haben will. Vor allem sollen die Aufsichtsräte internationaler und mit mehr Frauen besetzt werden. Dabei wissen wir, dass beide Ziele - leider - nicht über Nacht umgesetzt werden können.

Aber . . .

wir müssen es Frauen und Männern ermöglichen in ihrem Beruf zu bleiben auch wenn sie Kinder bekommen. Von einer Führungskraft wird traditionell ein Einsatz erwartet der weit über eine 40 Stundenwoche hinausgeht. Also müssen wir die Voraussetzungen für solche Karrieren schaffen. Etwa durch flexible Arbeitsplatzmodelle oder durch Betreuungsangebote in den Unternehmen. Und zwar nicht nur von halb neun bis halb vier. Das reicht nicht.

Wäre das Thema Qualifizierung nicht viel wichtiger?

Für mich ist die weitere Professionalisierung von Aufsichtsräten keine Frage von Männlein und Weiblein. Aufsichtsräte müssen heute einfach mehr wissen über Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Mitbestimmung oder Haftung. Da spielt das Geschlecht keine Rolle. Deshalb propagiert die Kommission: Wir brauchen eine höhere Qualifizierung unserer Aufsichtsräte.

Wie sieht denn der ideale Aufsichtsrat aus?

Niemand wird alle Wünsche, die man haben könnte, zugleich erfüllen können. Hinzu kommt, dass jedes Unternehmen andere Anforderungen hat. Aber dieses Thema steht auf der Tagesordnung der Kommission.

Das nächste Reformprojekt im Corporate Governance Kodex?

Wir werden das diskutieren und dann entscheiden ob wir die Anforderung, ein Profil für jede Aufsichtsratsposition zu erstellen, auch in den Kodex hineinschreiben müssen.

International gilt die paritätische Mitbestimmung immer noch als Malus in der Unternehmenskontrolle.

Das Ausland differenziert zu wenig. Alle Arbeitnehmer im Aufsichtsrat beispielsweise als nicht unabhängig zu bezeichnen, geht zu weit. Denn viele der Arbeitnehmer vertreten in keiner Weise nur das jeweilige Partikularinteresse.

Es gibt also keinen Reformbedarf?

Die Mitbestimmung steht für mich derzeit außer Diskussion. Sie hat dazu beigetragen, in unserem Land den sozialen Frieden zu erhalten. Relevanter scheint die Frage, ob 20 Aufsichtsräte zu viel sind. Nicht ohne Grund wurde sie ja auch in der Koalitionsvereinbarung aufgeworfen.

Und, was meinen Sie?

Zwölf bis vierzehn könnten eine gute Richtgröße für ein solches Arbeitsgremium sein.

Ihr Vorschlag also an die neue Bundesjustizministerin?

Ich mache grundsätzlich keine Vorschläge über die Medien. Aber ich freue mich auf die Zusammenarbeit.

Zur Person: Klaus-Peter Müller

Die Kommission

Klaus-Peter Müller leitet seit dem Sommer 2008 die Corporate-Governance-Kommission. Die Kommission, die die Bundesregierung 2001 gründete, stellt einen Kodex mit Regeln für gute Unternehmensführung auf. Zweimal hat die Politik der Kommission bereits ins Handwerk gepfuscht: Vor fünf Jahren mit dem Transparenz-Gesetz für Vorstandsvergütungen und jüngst mit einem Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. Jetzt stehen im Kodex Regeln, die die Kommission zuvor abgelehnt hatte – etwa die Zwangspause beim Vorstandswechsel in den Aufsichtsrat.

Der Banker

Müller, der bis März dieses Jahres auch Präsident des privaten Bankenverbandes war, ist seit Mai 2008 Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank. Von 2001 bis Mai 2008 war der 65-Jährige Vorstandschef. Mit der Übernahme der Eurohypo machte Müller das Institut zur zweitgrößten deutschen Bank. Bei der Übernahme der Dresdner Bank hat sich das Institut erhoben und wurde teilverstaatlicht.

© 2009 ECONOMY.ONE GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH**

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by **Interactive Data Managed Solutions**

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).