



Internetversion Euro-Aufmacherinterview mit Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Corporate-Governance-Kommission, Ausgabe 5/2010, Interviewer: Mario Müller-Dofel:

„Machen Sie sich jetzt unbeliebt, Herr Müller?“

Corporate Governance | Klaus-Peter Müller, Vorsitzender der Regierungskommission für gute Unternehmensführung, über die Qualität von deutschen Aufsichtsräten, seine Hoffnung auf 1500 kluge Frauen und über Kritik an seiner Arbeit

€uro: Herr Müller, viele deutsche Aufsichtsräte haben in den vergangenen Jahren versagt. Was denkt sich da einer, der von Amts wegen gute Unternehmensführung predigen muss?

Klaus-Peter Müller: Dass es ganz normal ist, wenn Aufsichtsräte in Krisenzeiten wie diesen eine kritische Würdigung erfahren. Aber nun pauschal zu sagen, alle sind schlecht, wird unseren Aufsichtsräten nicht gerecht.

Als Leitbild für gute Unternehmensführung verweisen Sie auf den von Ihnen mitverfassten Corporate Governance Kodex. Kritiker monieren, der sei unverbindlich und nur eine Alibiveranstaltung für Firmen.

Müller: Wer die Website der Corporate Governance Kommission liest, erkennt, wie falsch solche Rückschlüsse sind. Der Kodex ist schließlich im Aktiengesetz verankert und alle börsennotierten Firmen müssen öffentlich darlegen, inwieweit sie ihn umsetzen. Zudem gibt der Kodex Empfehlungen und Hinweise, die Debatten und Veränderungen auslösen. Allein das ist schon ein Wert an sich.

Allerdings müssen Firmen, die ihn nicht umsetzen, keine Sanktionen fürchten.

Müller: Vielleicht keine rechtlichen, aber andere schon. Denn wer bestimmte Punkte nicht umsetzt, muss auch das erklären. Dies sorgt für Transparenz und damit für Druck in Bezug auf gute Unternehmensführung, weil Share- und andere Stakeholder die Unternehmensqualität auch mit Blick auf den Kodex beurteilen.

Dennoch: Die Worte „soll“, „sollte“ und „kann“ stehen 93 Mal im Kodex. Und Selbstverständlichkeiten, wie Kritiker Ihre Hinweise und Empfehlungen nennen, ebenso.

Müller: Und was bringt uns diese Argumentation? Danach wären selbst die zehn Gebote obsolet. Dort steht etwa, du sollst nicht stehlen. Das ist auch eine Selbstverständlichkeit, die sich sogar in Gesetzen wiederfindet. Der Kodex ist aber kein Gesetzestext, sondern ein Leitbild, das man neudeutsch als „Best Practice“ bezeichnet. Letztlich weiß jeder, der sich ernsthaft mit dem Kodex befasst, wie „soll“, „sollte“ und „kann“ zu interpretieren sind. Dafür muss man ihn nur einmal lesen.

Es gibt hierzulande mehr als 750 an der Börse notierte Unternehmen. Wie viele davon werden nach Ihrem Leitbild geführt?

Müller: Es gibt eine jährliche Untersuchung durch das Center of Corporate Governance der Berliner Humboldt-Universität, an der fast alle DAX-30-Unternehmen sowie zwei Drittel aus dem MDAX teilnehmen. Ergebnis: Die Zustimmungquote der befragten Firmen liegt bei mehr als 90 Prozent.

Was bedeutet Zustimmung?

Müller: Dass die befragten Unternehmen unsere Kodex-Empfehlungen vollständig oder nahezu vollständig einhalten.

Dazu kann zum Beispiel der Volkswagen-Konzern nicht gehören. Dort hat Aufsichtsratschef Piëch die Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat nicht nur bei der Porsche-Übernahme quasi aufgehoben und damit gegen den Corporate Governance Kodex verstoßen. Sollten Sie ihn nicht mal rügen?

Müller: Die Kommission äußert sich nicht zu Einzelunternehmen. Denn wir sind weder ein Schiedsgericht noch eine moralische Instanz, die jemanden öffentlich lobt oder rügt.

Ist das jetzt Feigheit vor dem Feind?

Müller: In keinsten Weise. Wir sind eine von der Bundesregierung eingesetzte Kommission mit klar definierten Aufgaben. Wir sollen Regeln aufstellen, aber nicht die Führung einzelner Firmen bewerten. Das ist in erster Linie eine Aufgabe der Aktionäre.

Obwohl die meisten DAX-Firmen seit Jahren die Einhaltung des Kodex beschwören, konnten zum Beispiel bei Siemens Korruption und bei Banken ruinöse Spekulationen gedeihen. Rechtfertigen solche Skandale schärfere Gesetze, statt es bei Empfehlungen durch die Corporate Governance Kommission zu belassen?

Müller: Es gibt doch längst Gesetze, die zum Beispiel Korruption verbieten, die aber offensichtlich nicht immer befolgt werden. Damit ist Ihre Frage eigentlich schon beantwortet. Es wird auch immer Kodexverstöße geben. Hier reden wir über die Fehlbarkeit des Menschen. Und die lässt sich auch durch neue Gesetze nicht ausschließen.

Die Kommission hat seit ihrer Gründung im Jahr 2002 keine fachlichen Qualifikationen festgelegt, die Aufsichtsräte erfüllen müssen. Seit Mitte 2009 schreibt nun das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz vor, dass die Gremien professioneller werden müssen. Warum haben Sie dieses Thema erst Anfang 2010 als Top-Priorität benannt?

Müller: Wir haben die Professionalisierung nicht erst 2010 entdeckt, sondern sie bereits seit 2002 fest im Kodex verankert...

...was aber nicht viel gebracht hat.

Müller: Wieder so ein Pauschalurteil. Fakt ist, dass die Aufsichtsratsstätigkeit von heute mit der von vor zehn Jahren nicht vergleichbar ist. Sie ist viel intensiver und anspruchsvoller geworden. Nehmen Sie nur die gestiegene Sitzungsfrequenz und die Arbeit in den Ausschüssen. Und die Ansprüche werden weiter steigen. Das hat nicht zuletzt die Finanz- und Wirtschaftskrise gezeigt. Daher muss Qualifizierung ein Dauerthema bleiben.

Welche Qualifizierungsansprüche haben Sie an Aufsichtsräte?

Müller: Im Kodex heißt es, dass ein Aufsichtsrat über die für eine ordnungsgemäße Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Fachkenntnisse und Erfahrungen verfügen soll. Das ist die Grundvoraussetzung. Es ist auch wichtig, dass sich Aufsichtsräte immer wieder durch qualifizierte Fortbildungen auf den neuesten Stand der Arbeitspraktiken und Gesetze bringen lassen. Für neue Mitglieder würden wir im Sinne eines besseren Branchen- und Firmenverständnisses zudem eine konkrete Einführung in das zu beaufsichtigende Unternehmen begrüßen.

Man staunt, dass das offensichtlich nicht normal ist?

Müller: Diese Art von spezieller Einführung ist eine gute Übung, die wir aus dem Ausland kennen, hierzulande aber nicht üblich ist.

Es gibt Manager und Aufsichtsräte, die über die Idee lächeln, dass neue Aufsichtsratsmitglieder in ein paar Tagen Schulung zum ausgebufften Profi werden sollen.

Müller: Die haben mich offensichtlich missverstanden. Ich hänge nicht der Idee nach, dass man jemanden durch ein einwöchiges Training zu einem perfekten Aufsichtsrat machen kann. Die wenigsten neuen Aufsichtsratsmitglieder erfüllen sofort das Ideal. Aber wenn wir versuchen, Personen, die aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrung die notwendige Gravitas für ein solches Mandat besitzen, das Rüstzeug zu geben, damit sie ihre Aufgaben in möglichst kurzer Zeit möglichst gut erledigen können, ist das besser, als nichts zu tun.

Die Universität Karlsruhe hat errechnet, dass Aufsichtsratsmitglieder in DAX-30-Konzernen 2008 durchschnittlich je 120000 Euro brutto pro Mandat verdienen, MDAX-Kontrolleure kamen auf 67000 Euro, SDAX-Aufsichtsräte auf 45 000 Euro und Aufsichtsratsmitglieder von TecDAX-Unternehmen auf 41 000 Euro. Genügt das, um hoch qualifizierte Kontrolleure verpflichten zu können?

Müller: Angesichts des steigenden Qualifizierungsanspruchs, des oft schon gestiegenen Zeitaufwands und der höheren Haftungsrisiken müssen Aufsichtsräte angemessen bezahlt werden. Was das konkret bedeutet, lässt sich pauschal nicht beantworten.

Sie plädieren für Transparenz bei Aufsichtsratsbezügen. Sagen Sie uns doch, wie viel Sie mit Ihren Mandaten bei Fraport, Fresenius, Linde und der Commerzbank verdienen.

Müller: *(lacht)* Das sage ich Ihnen jetzt nicht.

Wie bitte?

Müller: Meine Bezüge sind in den Geschäftsberichten dieser Unternehmen offengelegt. Und die Recherche darüber möchte ich Ihnen als Journalist nicht ersparen.

(Anm. d. Red.: Klaus-Peter Müller erhielt 2009 für seine Mandate bei den genannten Unternehmen in derselben Reihenfolge: 16200 Euro, 106000 Euro, 158450 Euro und 284400 Euro)

Fühlen Sie sich angemessen bezahlt?

Müller: Ich will nicht klagen.

Motiviert Sie Geld für solche Tätigkeiten? Sie könnten auch den Ruhestand genießen.

Müller: Geld spielt für mich nicht die alles entscheidende Rolle, weil ich vor allem jemand bin, der Verantwortung sucht und Mehrwert einbringen will. Ich engagiere mich in vielen Gremien, beispielsweise auch als Stiftungsratsvorsitzender der Frankfurt School of Finance. Diese und andere Tätigkeiten erfülle ich ehrenamtlich.

Ihr Kommissionskollege Christian Strenger von der Fondsgesellschaft DWS sagte kürzlich mit Blick auf die Landesbanken und die KfW, dass die als Lehre aus der Finanzkrise verschärften Anforderungen an deren Aufsichtsräte so schwach seien, „dass dort schon jemand mit landwirtschaftlichen Buchführungskenntnissen Aufsichtsrat werden kann“. Das klingt, als gäbe es gar keine Lehren aus der Krise. Übertreibt Strenger hier nicht ein bisschen?

Müller: Die Finanzaufsichtsbehörde BaFin hat höhere Anforderungen an Aufsichtsräte im gesamten Kreditwesen gefordert, ist aber damit beim Gesetzgeber kaum durchgedrungen. Ich finde, dies ärgert Herrn Strenger zu Recht.

Könnte seine Aussage auch für die Commerzbank gelten, deren Aufsichtsratschef Sie sind?

Müller: Ich glaube nicht, dass Herr Strenger auch uns gemeint hat, sonst hätte er uns wohl genannt.

Ein anderes Kommissionsmitglied, Ulrich Hocker von der Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz, plädiert für Berufsaufsichtsräte. Eine gute Idee?

Müller: Mehr Berufsaufsichtsräte, also qualifizierte Persönlichkeiten, die sich ausschließlich auf die Ausübung von Aufsichtsratsmandaten konzentrieren, wären sinnvoll. Ausgerüstet mit einem eigenen Stab könnten sie mehrere Mandate wahrnehmen, was natürlich eine entsprechende Vergütung voraussetzt, da ein gutes Büro natürlich auch entsprechende Kosten produziert.

Laut einer Umfrage hat die Absicherung des persönlichen Risikos für deutsche Aufsichtsräte oberste Priorität. Fast ein Viertel der 650 befragten Chefaufseher

wolle sich künftig durch externe Gutachten - beispielsweise über die Angemessenheit von Vorstandsgehältern - vor Haftungsfolgen schützen. Halten Sie deren Ängste für angemessen?

Müller: Es herrscht eine gewisse Unsicherheit, da 2009 neue Gesetze beschlossen wurden. Die Aufregung darüber dürfte sich aber nach einer Phase der juristischen Aufklärung legen. Allerdings trägt die verschärfte Haftung nicht gerade dazu bei, den Bewerberkreis für Aufsichtsräte zu erhöhen.

Dennoch haben qualifizierte Frauen bislang kaum Chancen, in Aufsichtsräte berufen zu werden. Brauchen wir eine Frauenquote?

Müller: Die Corporate Governance Kommission plädiert offensiv für mehr Frauen in den Gremien. Wir möchten aber zunächst sehen, was wir ohne Quote bewegen können. Sie sollte lediglich die Ultima Ratio sein – für den Fall, dass alle anderen Maßnahmen scheitern.

Kürzlich meinte der Aufsichtsratschef des Krankenhausbetreibers Rhön-Klinikum, Eugen Münch, Ihre Kommission würde unter anderem beim Thema Frauen nur der Politik nachgeben, was die Unternehmen dann ausbaden müssten. Zudem hat er suggeriert, Sie wollten Frauen bevorzugen, auch wenn diese fachlich weniger geeignet wären als Männer.

Müller: Die Frauenförderung ist ganz klar eine Initiative der Kommission, bei der wir auch die Akzente setzen. Und es kann keine Rede davon sein, dass Frauen besser qualifizierten Männern vorgezogen werden sollen. Die notwendige Qualifikation ist Grundvoraussetzung für alle. Zudem ist es eine Tatsache, dass wir es uns nicht leisten können, in Denkmustern von gestern zu verharren.

Wie meinen Sie das?

Müller: Es gab Zeiten, da konnten wir uns eine Bundeskanzlerin, Präsidentinnen bedeutender Behörden und Bischöfinnen nicht vorstellen. Heute haben wir sie, ohne dass deren Qualifikation angezweifelt wird. Warum jetzt ausgerechnet bei den Aufsichtsräten so getan wird, als sei die Materie so kompliziert, dass eine höhere weibliche Repräsentanz unvorstellbar ist, kann ich nicht nachvollziehen.

Der Vorstand der Deutschen Telekom hat im März als erster DAX-Konzern beschlossen, innerhalb der nächsten fünf Jahre 30 Prozent der weltweiten Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Fühlen Sie sich bestätigt?

Müller: Die Telekom hat ein deutliches Zeichen gesetzt. Aber ich bleibe dabei: Was die Aufsichtsräte angeht, sollten wir es zunächst ohne Quotenregel versuchen.

Wie viele Aufsichtsrätinnen wünschen Sie sich?

Müller: Wir haben vom DAX 30 bis zum Entry Standard gut 750 Unternehmen an deutschen Börsen gelistet. Wenn deren Aufsichtsräte jeweils zwei Frauen auf der Anteilseignerseite anstreben würden, müssten dafür rund 1500 Damen gefunden werden.

Das klingt ziemlich viel.

Müller: Ich glaube, dass es in Deutschland weit mehr hochqualifizierte Frauen gibt als die wenigen, die öffentlich bekannt sind. Nur haben wir keine Transparenz

darüber. Die muss hergestellt werden, damit wir geeignete Kandidatinnen finden können.

Bis wann könnten diese im Amt sein?

Müller: Wir werden erste Veränderungen durch Nachrücker sehen, dürfen aber nicht vergessen, dass Aufsichtsräte für fünf Jahre gewählt werden. Einen Wandel von heute auf 2011 zu erwarten ist also unrealistisch. Eine deutliche Bewegung erwarte ich, wenn die turnusmäßigen Neuwahlen anstehen.

Manche Aufsichtsräte haben allerdings ziemlich wenig für Ihre Wünsche übrig.

Müller: Die Corporate Governance Kommission agiert in einem Spannungsfeld zwischen Politik, diversen Gesellschaftsgruppen, betroffenen Vorständen und Aufsichtsräten sowie den Medien. Angesichts dessen ist es klar, dass man Kompromisse schließen muss und es trotzdem nicht jedem recht machen kann. Aber wer das Wasser scheut, darf nicht baden gehen. Das gilt auch innerhalb der Kommission. Wir sind immerhin zwölf Mitglieder, die ebenfalls aus verschiedenen Bereichen kommen.

Sie gehören seit Jahrzehnten zum deutschen Establishment – und waren da bislang recht beliebt. Ändert sich das zurzeit?

Müller: Wenn nicht ich es wäre, der die Zukunft der Corporate Governance in Deutschland mitformuliert, würde es ein anderer tun. Sie hängt ja nicht an meinem Namen. Aber trotzdem kann man sagen: Mit solch einer Aufgabe wächst die Anzahl der Freunde nicht zwangsläufig.

Herr Müller, vielen Dank für das Gespräch.

Vita:

Klaus-Peter Müller wurde am 16. September 1944 in Duppach / Eifel geboren. Sein Vater war der spätere Düsseldorfer Oberbürgermeister Peter Müller. 1962 bis 1964 absolvierte Klaus-Peter Müller eine Banklehre. 1966, nach dem Wehrdienst, startete er seine steile Karriere bei der in Frankfurt ansässigen Commerzbank, bei der er 1990 zum Vorstandsmitglied und 2001 zum Vorstandssprecher berufen wurde. Im Mai 2008 wechselte der Oberstleutnant der Reserve auf den Aufsichtsratsvorsitz der Bank. Seit Juli 2008 ist CDU-Mitglied Müller unter anderem Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.