

Vorwort von Roland Berger

Von einem Buch über Corporate Governance erwartet man sich unbestreitbare rechtliche Informationen, abgesicherte Interpretationen der Gesetze und eine Bestätigung, dass diese Gesetze gut und richtig sind. Dieses Buch ist anders! Es fordert unsere gewohnte deutsch-österreichische Governance-Denkweise heraus. Wie sonst kann man Sätze deuten wie „In Deutschland und Österreich sind wir es gewohnt, in ein enges rechtliches Korsett gepresst zu sein. So kommen wir meist gar nicht auf die Idee, dass auch die Verfassung eines Unternehmens anders geregelt sein kann, als durch eine strikte gesetzliche Vorgabe der Organe und deren Abgrenzung“? Wie sonst kann man es interpretieren, wenn der Autor von der „regulatorischen Enge der 1930er-Jahre“ schreibt, in der die Grundzüge unseres Aktiengesetzes entstanden sind und aus der wir uns noch immer nicht befreien konnten?

Tatsächlich müssen wir uns fragen, ob sich eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung vom ursprünglichen Geist unserer gesetzlichen Regelungen nicht entfernt – ja entfernen muss, um Unternehmen auch künftig wettbewerbsfähig führen zu können! Verantwortung, Haftung, Unabhängigkeit oder Tätigkeitsumfang von Aufsichtsräten scheinen in der Praxis und in der Rechtsprechung zunehmend anders interpretiert zu werden, als es dem eng verstandenen Wortlaut unserer Gesetze entspricht. Der Autor zeigt, dass sich der Deutsche Corporate Governance Kodex zwar bemüht, diese Lücke zu überbrücken, dabei aber nur eine Krücke bleiben kann.

Ich habe Manfred Reichl als umsichtigen Strategen, effizienten Organisator und als erfolgreichen Beratungsunternehmer in Erinnerung, der das Geschäft von Roland Berger Strategy Consultants in Mittel- und Osteuropa fast zwei Jahrzehnte lang sehr erfolgreich und mit Gespür für die lokalen Kulturen aufgebaut hat, ehe er 2007 das Unternehmen verließ, eine Beteiligungsgruppe aufbaute und in etliche Aufsichts- und Verwaltungsräte bestellt wurde.

In diesem Buch lässt er sich in seinen Überlegungen weder durch traditionelle Denkweisen noch durch bestehende Gesetze einschränken. Er sucht den Kern der Sache und versucht, diesen neu und pragmatisch zu denken. Diesen

Kern scheint er tatsächlich in ebenso breitem wie tiefem Kontext zu verstehen. So wollte er zunächst noch intensiver auf die historische Entwicklung von Corporate Governance – von den Römern, den mittelalterlichen Klöstern, der norddeutschen Hanse und Johannes Calvin – eingehen, um den Hintergrund der aktuellen Gesetze verständlich zu machen. Letztendlich hat er sich aber auf die aktuelle Praxis konzentriert. Geblieben sind der Vergleich der deutschen und englischen Begriffe, der Hinweis auf die verwirrende Gleichsetzung von „Capitalism“ und „Kapitalismus“ sowie einige Kommentare zu den gesellschaftlichen Wertestrukturen in Deutschland/Österreich im Vergleich zu den USA, zu Großbritannien und der Schweiz.

Der Untertitel dieses Buches verspricht „Geheimnisse und Spielregeln guter Steuerung von Unternehmen“. Welche Geheimnisse kann es dabei noch geben, werden doch alle diesbezüglichen Entscheidungen, Aussagen oder Urteile von allen möglichen mehr oder weniger Berufenen ausführlich analysiert, interpretiert und dokumentiert? Nun, diese Geheimnisse liegen nicht in der rechtlichen Definition von Organen wie Aufsichtsrat, Vorstand oder Board of Directors und auch nicht in sonstigen formellen Rechten und Pflichten, sondern im faktischen Rollenverständnis jener Personen, die die entscheidenden Positionen im Unternehmen wahrnehmen. Immerhin kann ein „Vorsitzender des Aufsichtsrats“ wirklich die einflussreichste Position im Unternehmen sein oder er kann in der Realität nur als Marionette einer Aktionärsgruppe agieren. Und ein Vorstandsvorsitzender kann sich als administrativer Primus inter pares eines Kollegialgremiums verstehen oder als eindeutig stärkster Manager, also als „Chief Executive Officer“. Dieses faktische Rollenverständnis wird durch die Struktur der Anteilseigner ebenso beeinflusst wie durch den persönlichen Charakter der betreffenden Person, ihre Vergütungsstruktur oder eben durch die betreffende Rechtsumgebung. Ähnliche Rollenverständnisse führen zu ähnlichen Ergebnissen – unabhängig davon, ob sie etwa in einem Ein-Board-System oder in einem Zwei-Board-System, also von angloamerikanischen Directors und Executive Officers, Schweizer Verwaltungsräten oder deutsch-österreichischen Aufsichtsräten und Vorständen, gelebt werden.

Ausführlich spürt Manfred Reichl diesen Rollenverständnissen nach, den Faktoren, die sie beeinflussen, den Spannungen, die daraus entstehen, und

den Umständen, die sie erfolgreich werden lassen. Und er zeigt, dass sie sich – zusammen mit der globalen Ausrichtung unserer Unternehmen und ihrer Anteilseigner – in den letzten Jahrzehnten wesentlich gewandelt haben.

Manfred Reichls Buch ist provokant – zumindest für jene, die sich am Wortlaut der Aktiengesetze orientieren, weniger für Praktiker, die täglich mit der Steuerung von Unternehmen beschäftigt sind. Selbstverständlich ist Rechtssicherheit besonders wichtig, doch in der materiellen und praktischen Substanz nachhaltig erfolgreicher Unternehmenssteuerung geht es um Wertsteigerung, um das Ausbalancieren von Interessen und um das Vertrauen aller Stakeholder in ein Unternehmen – innerhalb einer globalisierten Wirtschaft, die in den nächsten Jahrzehnten noch wettbewerbsintensiver werden wird, in der z.B. Chinas Ingenieurleistungen zu jenen Europas aufschließen und in der die USA erhebliche Vorteile bei den Energiekosten haben werden. Und selbstverständlich geht es auch um Mitbestimmung und Formen der Zusammenarbeit zwischen Anteilseignern, steuernden Organen und Mitarbeitern in immer komplexeren, immer globaleren Wertschöpfungsketten.

Man kann die angesprochenen Themen so sehen wie der Autor – oder auch nicht. In jedem Fall sind sie es wert, neu gedacht und diskutiert zu werden, resultiert daraus doch ein genaueres Verständnis davon, was unsere Unternehmen und damit unsere Wirtschaft tatsächlich erfolgreich macht. Ohne sich in rechtliche Details zu verlieren, geht das Buch sowohl auf den Kern guter Governance als auch auf die konkreten Aspekte der täglichen Arbeit der Mitglieder der Boards ein und verbindet damit die drei wesentlichen Säulen guter Unternehmensführung: die *Governance* als Rechte, Pflichten und Verantwortungen der obersten Eigentümer und Organe, die *Strategie* als grundsätzliche Ausrichtung und die *Organisation* als Verantwortungsverteilung auf die Mitarbeiter.

Und da Manfred Reichl all dies nicht nur mit vielen Beispielen, sondern auch mit etwas Humor würzt, schließe ich mit zwei im Buch gestellten Fragen: Haben Clemens Wenzel von Metternich und Otto von Bismarck und ihre jeweiligen Kaiser bei ihren Untertanen wirklich eine so dauerhaft verfestigte Unterwürfigkeit hinterlassen, die man in der Schweiz vergeblich sucht und die sich offenbar in der Corporate Governance niedergeschlagen hat? Und: Sind die deutsch-österreichischen „Vorsitzenden des Vorstands“ tat-

sächlich so wenig dynamisch, wie es diese Funktionsbezeichnung vorgibt? (Vor-)Sitzen und (Vor-)Stehen seien nämlich eher statische Tätigkeiten, wogegen „CEO“ eine eindeutig dynamische Funktion bezeichnet, nämlich in freier Übersetzung „Oberster Umsetzungsverantwortlicher“. Ist dies vielleicht der Grund, warum immer mehr Vorstandsvorsitzende die Bezeichnung „Chief Executive Officer“ auf ihre (nicht nur englische) Visitenkarte drucken lassen, auch wenn dies rechtlich genau genommen nicht wirklich statthaft ist?

Roland Berger, im Februar 2015

Einleitung

Warum dieses Buch? Gibt es nicht schon genug Bücher über Corporate Governance? Ja, es gibt schon genug Publikationen zu diesem Modethema. Es fehlt aber ein ganzheitliches Werk aus der Sicht eines Insiders, das kein Lehrbuch und kein Theoriegebäude ist, sondern flüssig und mit vielen Beispielen geschrieben – sowohl für das Topmanagement als auch für die interessierte Öffentlichkeit.

Der Hintergrund ist einfach: Praktisch alle Autoren, die sich mit diesem Thema befassen, sind Professoren und sonstige Experten, und zwar fast ausschließlich Rechtsexperten. Corporate Governance wird daher primär als juristisches Thema verstanden, von dem man als Nichtjurist besser die Finger lässt. Für mich hat es allerdings mit dem Vertrauen aller Anspruchsgruppen in die nachhaltig erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens zu tun. Diese Sichtweise ist unabhängig von Gesetzesparagrafen bestimmter Rechtskreise und deren spitzfindiger Interpretation. Außerdem erlaubt sie einen Vergleich der Prinzipien verschiedener Rechtssysteme, etwa der USA, Großbritanniens, der Schweiz sowie Deutschlands bzw. Österreichs.

Sie, liebe Leserin, lieber Leser, könnten während der Lektüre annehmen, dass ich zu sehr meine persönliche Meinung vertreten habe, anstatt das zu kommentieren, was heute im deutsch-österreichischen Rechtsverständnis als einwandfrei gesehen wird. Ich sehe es aber als Pflicht und als Privileg meiner unabhängigen Position, umfassender zu denken und meine Vorstellung von einer nachhaltig erfolgreichen Governance nicht von bestehenden rechtlichen Regelungen einschränken zu lassen – diese vielmehr zu hinterfragen, so wie ich das in Deutschland und Österreich herrschende Zwei-Board-Modell kritisch infrage stelle.

Corporate Governance ist bei Weitem noch nicht ausreichend kommentiert und es wäre schade, dieses wichtige Thema nur Juristen und Professoren zu überlassen und nicht die Praxis der Steuerung von Unternehmen einzubeziehen.

Manfred Reichl, im Februar 2015