

DDr. Manfred Reichl

MR | Investments GmbH

MR | Advisory GmbH  
Individual Advice to Top Management

# Governance ohne Paragraphen

## Sieben Charakteristika nachhaltig erfolgreicher Corporate Governance

Meine Season's Greetings der letzten Jahre habe ich jungen Unternehmen gewidmet: 2011 standen vier Unternehmen aus meinem Beteiligungsportfolio im Mittelpunkt von "**Research & Entrepreneurship**". Kreative Beispiele für "**Wachstum & Finanzierung**" habe ich in meinen Season's Greetings 2012 erläutert.

Heuer habe ich mich entschieden, einige Überlegungen zum Thema "Corporate Governance" vorzustellen – also ein Thema, das vor allem etablierte größere Unternehmen betrifft.

Wie Sie sehen werden, geht es mir dabei nicht um die formellen und rechtlichen Aspekte von Governance, sondern um inhaltliche Charakteristika, die die Führung, Steuerung und Überwachung von Unternehmen nachhaltig erfolgreich machen.

---

## "Corporate Governance" ...

... ist ein Begriff, den die meisten Führungskräfte – ja sogar die meisten Experten – nur mit Gesetzen, Paragraphen und Statuten assoziieren. Doch Corporate Governance ist viel mehr als nur die Einhaltung formeller Regeln. Inhaltliche Leitlinien der Führung, Steuerung und Überwachung von Unternehmen sind für deren Erfolg oft wesentlich wichtiger, als nur die rechtlich richtige Strukturierung der obersten Organe. Für mich sind es sieben Charakteristika, die die Substanz nachhaltig erfolgreicher Corporate Governance ausmachen:

### **1. Eine akzeptierte Führungspersönlichkeit**

Der Vergleich mit einem "Leitwolf" hat etwas für sich! Dies gilt für alle Arten von zielorientierten Zusammenschlüssen von Menschen, für private Reisen oder militärische Aufgaben genauso wie für unternehmerische Führung. Bei militärischen Unternehmungen ist die Bedeutung eines klaren Letztentscheiders wesentlich offensichtlicher und akzeptierter als in Wirtschaftseinheiten; trotz der vielen Stakeholder, ihrer Mitspracherechte und einer kooperativen Unternehmenskultur gilt aber auch in Unternehmen: an der Spitze muss eine akzeptierte und starke Führungspersönlichkeit stehen – ein Leader, ein Alpha-Tier im positiven Sinn des Wortes. Dabei kommt es weniger darauf an, dass diese Person häufig in den Medien präsent ist oder als prominenter Management-Star gehandelt wird (bzw. werden will), als dass sie unbestritten das Managementteam führt.

Dem Bedarf nach so einer Führungspersönlichkeit entspricht das anglo-amerikanische "CEO-Prinzip" am besten. Das Kollegialprinzip des deutsch-österreichischen Aktienrechtes nimmt formell zwar eine Gegenposition ein. Materiell ist aber auch im Rahmen dieses Aktienrechtes ein CEO-Prinzip realisierbar und wird bei entsprechenden Persönlichkeiten faktisch auch gelebt – auch auf das Risiko hin, dass im Konfliktfall die formelle, rechtliche Sicht ein anderes Verständnis zeigen könnte.

### **2. Verständnis aller Verantwortlichen "im gleichen Boot" zu sitzen**

Das sog. One-Tier-Modell signalisiert es klar: alle sitzen "im gleichen Boot", also im gleichen Board. Innerhalb dieses einen Boards gibt es unterschied-

liche Verantwortungen, meist unterteilt in nicht-exekutive und exekutive (operative) Rollen. Das Two-Tier-Modell ist diesbezüglich weniger eindeutig: Die klare Trennung von Aufsicht und operativem Management verleitet oft zum Eindruck, dass sich die Aufgaben des Aufsichtsrates in der Kontrolle erschöpfen. Das halte ich für ein tiefgreifendes und folgenschweres Missverständnis!

Es ist eine Illusion anzunehmen, dass mit einem auf vier Aufsichtsratssitzungen begrenzten Zeiteinsatz jene Mitverantwortung übernommen werden kann, auf die u.a. die Zustimmungspflichten bei wichtigen Geschäften schließen lassen, und die die Jurisdiktion zunehmend berücksichtigt. Es darf niemandem gegenüber – und schon gar nicht innerhalb der Boards – der Eindruck entstehen, die Non-Executives, also die Aufsichtsräte, wären sporadische Aufseher von außen, und nur die Vorstände bzw. Geschäftsführer säßen direkt im Unternehmensboot. Nein, alle Verantwortlichen, sowohl die Executives als auch die Non-Executives müssen sich bewusst sein, dass sie im gleichen Boot (sic: im gleichen Board) sitzen, allerdings mit unterschiedlichen Rollen, mit unterschiedlichem zeitlichem Einsatz und anders gelagerten Verantwortungen (deren Unterschiedlichkeit im Krisen- und besonders im Insolvenzfall deutlicher hervortritt).

Vor diesem Hintergrund halte ich die Konstruktion von Two-Tier-Boards – und damit einen Kern des deutschen und österreichischen Aktienrechts – für inkonsistent und nicht mehr zeitgemäß<sup>1</sup>.

### **3. Balance zwischen Vorwärtsdrängen, Weitsicht und Vorsicht**

Dieser Aspekt spricht das Rollenverständnis und die Persönlichkeitscharakteristika der drei entscheidenden Personen in der Governance eines Unternehmens an. Die folgende Graphik veranschaulicht die Balance zwischen diesen drei Personen.

Der **Chief Executive Officer** muss das Unternehmen vorwärts treiben. Er muss die Zukunft gestalten, der Wachstumsmotor sein, der "Entrepreneur", der neue Ideen einbringt, das Geschäftsportfolio stetig optimiert und die Mannschaft begeistert. Diesen Aufgaben muss auch sein Charakter entsprechen: drängend, eher ungeduldig, visionär, trotzdem nicht zu selbstbezogen, ein guter Teamplayer und Kommunikator.

<sup>1</sup> Da die deutschen Funktionsbezeichnungen deshalb nicht meinem materiellen Governance-Verständnis entsprechen, verwende ich im Folgenden vor allem die anglo-amerikanische Terminologie.



Der **Chairman of the Non-Executive Board** muss eine Doppelrolle einnehmen: einerseits muss er zum CEO und dem Executive Board eine für die Aufsicht notwendige Distanz halten; andererseits soll er die Rolle eines "halb-externen" Beraters und Gesprächspartners für den CEO wahrnehmen, quasi als erfahrener, weitsichtiger und abwägender Vertrauter des Vorstandsvorsitzenden. Seine Persönlichkeit muss Überlegenheit, eine unbestreitbare Glaubwürdigkeit und Charakter ausstrahlen.

Der **Chief Financial Officer** ist das unternehmensinterne "quantitative Alter-Ego" des CEO. Den vorwärtsdrängenden Charakter des CEO muss er mit seinen Zahlenkenntnissen, seiner Genauigkeit, seiner Finanzierungskompetenz und mit dem "erhobenen Zeigefinger" resultierend aus einem eher risikobewussten (nicht risiko-aversen!) Charakter ergänzen. Ist es diese inhaltliche Nähe zum CEO und seine Fähigkeit Risiko zu balancieren, die CFOs immer öfter zu Kandidaten für die CEO-Nachfolge werden lassen?

Aus der skizzierten Balance von Charakter und Rollenverständnis dieser drei Persönlichkeiten erhält ein Unternehmen seine Dynamik und Innovationsorientierung bei gleichzeitig seriösem Geschäftsverständnis.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Siehe auch die ironische Sprachdeutung auf der letzten Seite

#### **4. Klare und eindeutige Accountability aller Führungskräfte**

Eine der größten Gefahren für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sind verschwommene Verantwortlichkeiten. Große Boards, vor allem große Non-Executive Boards, geben dem einzelnen Mitglied das Gefühl, ohnehin nicht direkt mitreden zu können und damit keine direkte Verantwortung, also keine definierte Accountability zu haben. Es ist Aufgabe des Chairman, seine Kollegen im Non-Executive Board so umfassend einzubinden, dass ihnen ihre Verantwortlichkeit deutlich bewusst ist, dass sie über ausreichend Kenntnisse des Unternehmens verfügen und auf genügend (Hintergrund-) Informationen zugreifen können, um imstande zu sein diese Verantwortung gewissenhaft wahrzunehmen.

Vielfältige neue Regulierungen machen aber auch die Accountability des Executive Board, also der operativen Manager zunehmend schwerer greifbar: "frei schwebende" Funktionen, deren Personen niemandem verantwortlich sein dürfen, wie Chief Risk Manager oder Chief Compliance Officer, beeinflussen zunehmend grundsätzliche Entscheidungen und untergraben damit die Accountability der Mitglieder des Executive Board. Gerade in den letzten Jahren hat dies bei großen Unternehmen und vor allem bei Banken in etlichen Fällen praktisch zu einer Aushöhlung der "offiziellen" Governance-Verantwortlichkeiten geführt.

#### **5. Ausgeprägte gemeinsame Werte und ihre angemessene Incentivierung**

Ausgeprägte gemeinsame Werte erhöhen nicht nur die operative Schlagkraft eines Unternehmens, z.B. durch Leistungsbereitschaft, Kunden- und Qualitätsorientierung, Teamgeist oder die Bereitschaft, Wissen und Information zu teilen. Gemeinsame Werte sind auch entscheidend für ein effizientes und effektives Funktionieren des Zusammenspiels zwischen (und innerhalb von) Eigentümern, nicht exekutiven Organen und operativem Management. Es geht dabei um eine konsistente Unternehmenskultur, die bei der Auswahl der Personen für die Boards berücksichtigt und die gerade bei den obersten Organen angemessen incentiviert und ggf. konsequent sanktioniert werden muss.

---

Ein zentrales Element dieses gemeinsamen Wertegerüsts ist Vertrauen. Vertrauen ist die Basis für motivierte Mitarbeiter, für schnelles und flexibles Handeln gegenüber Kunden / Lieferanten und für effiziente und effektive Entscheidungen – und ist damit ein entscheidender Faktor der nicht-formellen Governance eines Unternehmens.

## **6. Transparenz und konsistentes Verhalten**

Vertrauen entwickelt sich aus Transparenz und konsistentem Verhalten. In meiner Beratungsarbeit konnte ich immer wieder beobachten, dass gerade jene Unternehmen die erfolgreichsten sind, die gegenüber ihren Stakeholdern (also gegenüber den am Unternehmen interessierten Personengruppen, von den Mitarbeitern bis zur Öffentlichkeit) einen angemessen offenen Umgang mit Informationen pflegten und pro-aktiv kommunizierten. Das sinnvolle Ausmaß an Transparenz wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein; es wird bei börsennotierten Konzernen anders interpretiert werden müssen als bei Privatunternehmen, bei Bilanzfragen anders als bei Unglücksfällen, gegenüber Kunden anders als gegenüber Eigentümern, bei Compliance-Fragen anders als bei Produktentwicklungen. Transparenz betrifft in diesem Zusammenhang also weniger den Inhalt sondern eher den Stil der Kommunikation. So wissen etwa alle Stakeholder, vom einfachen Mitarbeiter bis zum Investmentbanker, dass viele Themen in kritischen Phasen vertraulich zu behandeln sind; aber sie spüren auch, wann und wie Kommunikation angemessen ist, ob sie aus eigener Initiative (also pro-aktiv) ein Thema anspricht, ob sie klar stellt, wer in welchem Fall was wann zu sagen hat, wie Aussagen gemeint sind und ob Zusagen eingehalten werden. Transparenz bezeichnet also vor allem einen regelmäßigen Dialog mit den relevanten Stakeholder-Gruppen, aus dem sich durch konsistentes Verhalten gegenseitiges Vertrauen entwickelt – auf dem dann die anderen Aspekte der Governance aufbauen können.

## **7. "Sinnvolle" Schlankeit in jeder Hinsicht und auf jeder Ebene**

Schlankeit ist die Bedingung für flexibles, rasches Handeln und günstige Kostenstrukturen. Aber warum nenne ich sie in Zusammenhang mit Governance und schränke sie auf eine "nur" sinnvolle Schlankeit ein? Nun, Schlankeit ist nicht nur in der operativen Arbeit eines Unternehmens entscheidend, sondern auch in den bei Corporate Governance wichtigen Organen (die Schlankeit/Größe der Boards ist ein beliebtes Diskussionsthema, auf das ich schon bei der Accountability kurz hingewiesen habe).

Schlankheit ist aber auch ein grundsätzlicher Aspekt der Unternehmenskultur, der etwa die Dauer von Meetings, die Länge von Emails, die Komplexität von Berichten, den Umfang von Präsentationen, die Einfachheit der Organisation, die Größe der Läger und viele andere größere und kleinere Zeit, Geld und Gedanken raubende Aspekte der täglichen Arbeit umfasst. Diese Art von Schlankheit muss von den obersten Organen vorgelebt werden und ist ein deutliches Charakteristikum, mit welcher Attitude ein Unternehmen geführt wird.

Ein Unternehmen darf aber auch nicht zu schlank sein. Ich habe Unternehmen gesehen, die gleichsam magersüchtig waren, die etwa ihre Wachstumsgeschwindigkeit dadurch bremsten, dass sie keinerlei Aufwand für das Heranziehen von Führungskräften, für Schulungen, für angemessene Räumlichkeiten oder andere kurzfristig wenig produktive, langfristig aber notwendige Funktionen vorgesehen hatten und denen dann beim Anziehen der Konjunktur quasi die Luft ausging. Auch hier ist als eine Art "Kunst der unternehmerischen Balance" entscheidend.

---

Unternehmen, in denen diese sieben Governance-Charakteristika klar und bewusst wahrgenommen werden, werden unter allen rechtlichen Rahmenbedingungen, seien es One-Tier- oder Two-Tier-Modelle oder sonstige rechtliche Vorschriften, nachhaltig erfolgreich sein. Werden die sieben Charakteristika nicht gelebt, hilft auch der beste Corporate Governance Codex nichts: Verantwortlichkeiten werden diffuser, Defizite gegenüber den Besten der Branche werden akzeptierter, die Leistungsbereitschaft geht zurück und letztendlich wird die Aushöhlung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch in der Bilanz erkennbar.

*Eine ausführliche Erläuterung dieser Charakteristika, der sozio-kulturellen Hintergründe unterschiedlicher Governance-Modelle und praktischer Aspekte des Zusammenspiels von Eigentümern, Non-Executive Board und Management Board wird mein im Herbst 2014 erscheinendes Buch zum Thema "Corporate Governance ohne Paragraphen – Die Kunst der unternehmerischen Balance" bringen. Dort werde ich auch genauer erläutern, warum ich den Kern des österreichischen Aktiengesetzes, nämlich die klare formale Trennung der beiden Boards, für inkonsistent und nicht mehr zeitgemäß halte.*

---

DDr. Manfred Reichl

MR | Investments GmbH

MR | Advisory GmbH  
Individual Advice to Top Management

### **Abschließend ein wenig Humor:**

Die Semantik von Begriffen wie Management, Controlling, Stakeholder, Accountability oder Governance ist in der deutschen Sprache bekanntlich schwer auszudrücken: So wählen viele Unternehmensführer den Begriff CEO für ihre Funktion, reflektiert diese Bezeichnung doch Dynamik und Aktivität: Immerhin bezeichnet der "Chief Executive Officer" ja den "Obersten Umsetzungs-Offizier" des Unternehmens.

Die deutsche Terminologie dagegen verführt eher zu Ironie: Stehen und sitzen sind bekanntlich ziemlich statische Tätigkeiten. Jemand der von Beruf aus "vorsteht" erscheint nicht als besonders aktiv, eher als hierarchisch. "Vorstand" hat somit eine ziemlich statische Semantik – zu der es allerdings noch eine Steigerungsstufe, also eine noch weniger dynamische Funktionsbezeichnung, gibt: den *"Vorsitzenden des Vorstandes"*...