

Wir reden, Herr Dr. Cromme, über Nachhaltigkeit und sprechen über Corporate Governance. Sehen Sie darin einen Widerspruch?

Nein, einen Widerspruch sehe ich nicht. Nachhaltigkeit zielt vom Verständnis her auf Kontinuität und Langfristigkeit. Auch Corporate Governance setzt auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes, und dazu werden angemessene Spielregeln für alle empfohlen, die Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben.

Heutzutage suchen aber viele Aktionäre nicht das langfristige Prospektieren, sondern den kurzfristigen Gewinn. Wie sehen Sie in diesem Spannungsverhältnis die Corporate Governance?

Das ist generell nicht richtig, auch wenn es in Teilen so sein mag. Natürlich sehen sich insbesondere Fondsmanager gezwungen, kurzfristig zu agieren, um den Wert ihrer Fonds möglichst schnell zu steigern, weil auch ihre individuelle Bezahlung davon abhängt. Fragen der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens kommen da oft zu kurz. Aber gerade in den kontinentaleuropäischen Ländern ist die Übereinstimmung groß, dass Unternehmen nicht nur aus Aktionären bestehen. Dem langfristigen Aktionärsinteresse wird am besten gedient, wenn die Unternehmen auch zufriedene Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und andere Partner in Wirtschaft und Gesellschaft haben.

Der Kodex wirkt also in seinen Empfehlungen und Anregungen nachhaltig?

Das sehe ich so. Die Anleger haben in Zeiten internationaler Finanzmärkte attraktive Anlagemöglichkeiten rund um den Globus. Nationale Finanzmärkte verlieren zunehmend an Bedeutung. Die Unternehmen wiederum bedienen sich des Kapitals von Investoren, die sich in der Hoffnung auf eine gute Rendite an den Unternehmen beteiligen. Zum Schutz des einzelnen Aktionärs, der sein Kapital zur Verfügung stellt, aber auch im Interesse der Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter ist gute Corporate Governance unentbehrlich. Genau dies ist Inhalt des Kodex, und somit wirkt er nachhaltig, da er den langfristigen Fortbestand der Unternehmen fördert.

Zum Kern des Kodex gehört die Forderung nach Transparenz, quer durch alle Unternehmensbereiche. Trägt auch dies dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen langfristig zu sichern?

Gute und transparente Unternehmensleitung und -kontrolle stärkt die Unternehmen und macht sie attraktiv für die Anleger. Empirische Studien haben gezeigt, dass Unternehmen einen Abschlag auf die Marktkapitalisierung ihrer Aktien hinnehmen müssen, wenn ihre Corporate Governance unterentwickelt und für den Außenstehenden wenig transparent ist. Der Deutsche Corporate Governance Kodex will diese Mängel beseitigen, vor allem durch mehr Transparenz bei unternehmerischen Entscheidungen, bei möglichen Interessenkonflikten von Organmitgliedern oder auch Wirtschaftsprüfern, schließlich auch bei Vergütungsfragen. Jeder Manager muss sich bei seinen Entscheidungen



„Corporate Governance steigert die Transparenz“

Interview mit Dr. Gerhard Cromme, Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG

Dr. Gerhard Cromme, geboren 1943, studierte Jura und Volkswirtschaft in Münster, Lausanne und Paris. Im Fach Jura promovierte er. 1986 übernahm er den Vorstandsvorsitz der Krupp Stahl AG, 1989 den Vorstandsvorsitz der Fried. Krupp GmbH. Nach der Fusion von Thyssen und Krupp leitete er zusammen mit Prof. Dr. Ekkehard D. Schulz als Vorstandsvorsitzender die ThyssenKrupp AG. Seit Oktober 2001 ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats der ThyssenKrupp AG.

gen am Transparenzgebot messen lassen: Wenn er eine Entscheidung der Öffentlichkeit nicht mit guten Gründen klar machen kann, sollte er sie erst gar nicht treffen. Wenn er freilich gute Gründe hat, muss er so und nur so entscheiden, auch wenn er sich dadurch möglicherweise nicht unbedingt beliebt macht.

Ironisch gefragt: Bedeutet die Offenlegung von Gehältern und sonstigen Vergütungen den Versuch, einen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit, einer wichtigen Komponente des Nachhaltigkeitsbegriffs, zu leisten? Oder ernst gefragt: Öffnen Sie dadurch der deutschen Vorliebe für Diskussionen um Sozialneid nicht erst richtig Tür und Tor?

Nein, ich glaube vielmehr, das Gegenteil ist der Fall. Die Diskussion in Deutschland bezieht sich vorwiegend auf Vorstände und deren Gehälter. Die absolute Höhe der Gehälter ist für mich aber nicht entscheidend. Wenn ein Unternehmen überproportional gut wirtschaftet, sollen die Manager und alle anderen, die daran mitgewirkt haben, auch entsprechend partizipieren. Dies steht außer Frage. Nur soll man es nicht im Geheimen machen. Transparenz kann hier helfen, viele unnötige Diskussionen zu vermeiden oder zumindest zu versachlichen.

Der Kodex hat keinen Gesetzesstatus, er baut lediglich auf den geltenden Gesetzen auf, will zur Profilbildung beitragen und hofft auf die normative Kraft der Selbstverpflichtung. Wird der Kodex in Deutschland flächendeckend greifen?

Ja, davon bin ich überzeugt. Man darf eines nicht unterschätzen: Vorstand und Aufsichtsrat jeder börsennotierten Gesellschaft in Deutschland müssen sagen, ob ihr Unternehmen den Empfehlungen des Kodex entspricht oder nicht. Abweichungen müssen erklärt werden. ThyssenKrupp ist hier mit gutem Beispiel vorangegangen und hat am 1. Oktober 2002 seine erste Entsprechenserklärung abgegeben und im Internet veröffentlicht. Was die so genannten „Soll-Bestimmungen“ (Empfehlungen) angeht, ist der Kodex schon jetzt ein voller Erfolg. Bei den „Sollte-Bestimmungen“ (Anregungen) erleben wir derzeit einen Gewöhnungsprozess, der aber in die richtige Richtung geht.

Die Corporate Governance bezieht sich auch auf Führungsgremien in Unternehmen und deren Effizienz. Die Effizienz von Aufsichtsräten ist seit geraumer Zeit nicht unumstritten. Brauchen deutsche Unternehmen hauptamtliche Aufsichtsräte?

Die Zeiten, in denen sich ein Vorstand, wie es in Karikaturen manchmal dargestellt wird, den Aufsichtsrat gleichsam selbst suchte, ihn mit spärlichen Informationen versorgte und dann seine Ruhe hatte, sind endgültig vorbei. Heute verlangen Gesetzgeber und Finanzmärkte eine immer bessere und intensivere Aufsichtsratsarbeit. Die Aufsichtsräte stehen vor erweiterten Aufgaben und Pflichten; ihre Verantwortung, der Zeitaufwand sowie das persönliche Risiko sind enorm gestiegen. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund empfiehlt der Kodex den Vorständen börsennotierter Gesellschaften, nicht mehr als fünf externe Aufsichtsratsmandate anzunehmen. Dabei müssen wir uns aber im Klaren sein, dass in der in-

ternationalen Diskussion selbst fünf Mandate bei aktiven Vorständen wegen des großen Zeitaufwands oft als zu viel angesehen werden.

Nachhaltigkeit bedeutet auch größere Effizienz. Die Frage der Mitbestimmung und der oft zu großen Aufsichtsräte war bewusst kein Gegenstand der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, der Sie vorstehen. Wenn in diesen Punkten größere Effizienz erzielt werden müsste – wann werden Sie die Diskussion darüber auf breiter Front eröffnen?

Zunächst darf ich festhalten, dass seit dem Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes 1976 der Gesetzgeber die Anforderungen an die Aufsichtsräte ständig erhöht hat (siehe jüngst das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, das 4. Finanzmarktförderungsgesetz oder das Transparenz- und Publizitätsgesetz). An den Aufsichtsratsstrukturen hat er dagegen seit 1976 nichts geändert. Hieraus ergibt sich die zunehmende Diskussion über die Größe und die Struktur der Aufsichtsräte sowie über die Zukunft der Mitbestimmung. Nun arbeitet die Kodex-Kommission auf Basis geltender Gesetze, so dass diese Fragen nicht zu ihrem Auftrag gehören. Ungeachtet aller gesetzlichen Regelungen steht aber fest, dass die Aufsichtsräte in Deutschland zu groß sind, um effizient arbeiten und ihrer wachsenden Verantwortung gerecht werden zu können. Deshalb spricht sich die Kodex-Kommission für eine verstärkte Arbeit in Aufsichtsratsausschüssen aus, denn in den Aufsichtsratssitzungen mit bis zu 30 Personen heute – Aufsichtsräte, Vorstände, Protokollführer – ist eine effiziente und vertrauliche Diskussion nicht mehr möglich. Ziel muss die Verkleinerung des Gremiums sein, losgelöst von der Mitbestimmungsdiskussion.

Wo sehen Sie den Standort Deutschland? Haben Wirtschaft, Politik und Gesellschaft genügend an nachhaltiges Wirken für künftige Generationen gedacht?

Die Unternehmen agieren immer mehr im Dreiklang der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Interessen. Nachhaltige wirtschaftliche Prosperität und Zukunftssicherung der Unternehmen sind heute ohne die Beachtung der übrigen zwei Aspekte nicht denkbar. Nur muss die Politik dafür einen vernünftigen Rahmen setzen. Dies beginnt bei der Steuerpolitik, führt weiter über die Gesundheits- und Rentenpolitik zu den Lohnnebenkosten. Die Reformen am Arbeitsmarkt und im Sozialsystem sind dringend erforderlich, gerade im Sinne nachhaltiger Wirkung. ThyssenKrupp ist ein weltweit agierendes und investierendes Unternehmen. Wir bekommen die Vor- und Nachteile des Wirtschaftsstandortes Deutschland direkt zu spüren, wenn wir bei Entscheidungen über neue Investitionen internationale Vergleiche anstellen. Fast die Hälfte unserer rund 191.000 Mitarbeiter ist heute außerhalb Deutschlands tätig. Alle Mitarbeiter des Konzerns haben Anspruch darauf, dass unsere Investitionsentscheidungen weltweit nach den gleichen und transparenten Kriterien getroffen werden. Und überall in der Welt, wo wir tätig sind, wollen wir ein verantwortungsvoller „corporate citizen“ sein.

Die Fragen stellte Heribert Klein