

EINE NEUE ZEITRECHNUNG FÜR DIE AKTIONÄRSDEMOKRATIE

Nach dem „Fall Mannesmann“

VON MARKUS WILL

KOMMENTAR

> Der „Mannesmann-Prozess“ kam zur rechten Zeit für die Deutschland AG, aber er traf die falschen Leute. Der eine oder andere (aufrichtige) Mann war schlicht zur falschen Zeit am falschen Platz – vielleicht aber auch fehl am Platz im Aufsichtsrat wegen fehlender Unabhängigkeit oder zu wenig Zeit für die Tätigkeit! Die persönliche Integrität von Deutsche-Bank-Chef Dr. Josef Ackermann oder Ex-Mannesmann-Chef Dr. Klaus Esser, den beiden „öffentlichsten“ Personen des Prozesses, ist aus meiner Sicht nicht in Zweifel zu ziehen. Allerdings hat sich ihr Verhalten zu Prozessbeginn sehr nachteilig auf die persönliche Reputation ausgewirkt.

Ein Lehrstück

Der Mannesmann-Prozess wird wohl Rechtsgeschichte schreiben. Er dürfte vor allem aber den Beginn einer neuen Zeitrechnung für die Aktionärsdemokratie markieren. Insofern ist er ein Lehrstück für die Öffentlichkeitsarbeit von Aktiengesellschaften – im besten Sinne des Begriffs der Publikumsgesellschaft. Bei diesem öffentlichsten aller deutschen Wirtschaftsstrafrechtsprozesse interessiert den Nichtjuristen nicht, ob das grobe Strafrecht einer solchen rechtlichen Überprüfung unternehmerischen Handelns gerecht werden kann oder nicht. In der Öffentlichkeit versteht so oder so kein normaler Mensch, was ein Verbotirrtum sein soll und dass man aktienrechtlich und damit zivilrechtlich etwas falsch gemacht haben kann, ohne sich deshalb der Untreue oder der Beihilfe dazu und mithin strafrechtlich

schuldig gemacht zu haben. Es geht um die Lehren des Falles Mannesmann, damit sich für den ehrbaren Kaufmann ein solcher Irrtum nicht verbotenerweise wiederholt. So gerecht der Richterspruch der Vorsitzenden Richterin Brigitte Koppenhöfer in diesem Fall auch war – egal, was findige Juristen vor dem BGH damit auch noch alles anstellen werden –, so ungerecht wäre jeder nachfolgende Freispruch. Man muss den Angeklagten nicht alles glauben, hat die Richterin Koppenhöfer gesagt, aber man darf ihnen auch nicht alles unterstellen. Dieser Satz ist richtig, galt aber nur bis zu dem Tag der Urteilsverkündung.

Es gibt – abseits von der juristischen Auseinandersetzung – drei wesentliche Beobachtungen einer möglicherweise neuen Zeitrechnung der Aktionärsdemokratie:

- die Manager und Aufsichtsräte stehen mit ihrem unternehmerischen Handeln persönlich und vollständig in der öffentlichen Arena;
- die Mitbestimmung wurde auf frischer Tat als Teil des Establishments ertappt – das Verhalten im Inneren und das Reden im Äußeren passen nicht zueinander;
- die Vorstände haben keinen Status teuer bezahlter Popstars und müssen ihre Wertmaßstäbe „sozialverträglich“ einteilen und zunehmend begründen.

Bei Lichte betrachtet haben diese Beobachtungen alle etwas mit Corporate Governance zu tun, also mit transparenter und nachvollziehbarer Unternehmensführung und -kontrolle. Nur gab es 1999/2000 noch keinen Kodex; aber kaum ein Sachverhalt verdeutlicht die

Notwendigkeit des Kodex besser als dieser Prozess.

Im Namen des Volkes

Die erste Beobachtung: Dieser Strafprozess hat stattgefunden, und die Exangeklagten mussten sich in ihrem Tun



und Lassen gegenüber dem Volk erklären. Manager und Aufsichtsräte sind vollständig öffentliche Personen geworden, ähnlich wie Politiker. Wenn die Herren auf der Anklagebank bei denjenigen Zeugen zugehört haben, die nicht ihrer „Kaste“ angehören, dann haben sie sicher etwas lernen können. Die Mär, dass der Manager nämlich nur Leute um sich haben will, die ihm offen und ehrlich die Wahrheit sagen, ist weit verbreitet und ebenso weit gefehlt. Das Gericht spricht im Namen des Volkes, und dieses Volk hat sich sehr deutlich artikuliert. Im Ge-

richtssaal wie auch außerhalb. Es wäre ein Fehler, diese Meinung nicht genau zu analysieren, denn Unternehmen brauchen die Legitimation ihres Tun und Lassens gegenüber ihren Anspruchsgruppen. Und je mehr Aktionäre es geben wird, desto mehr Aktionärsdemokratie wird es geben, und damit werden auch mehr Informationsrechte eingefordert. Die Offenlegung der individuellen Vergütung von Vorständen ist nur die Spitze des Eisberges.

Der zweite Teil der ersten Beobachtung aus dem Fall Mannesmann ist, dass man vorher nachdenken und sich überlegen sollte, worauf man sich einlässt. Aufsichtsräte sind heute ebenfalls in „quasiöffentlichen“ Ämtern. Im Nachhinein wird Josef Ackermann den Tag

mann-Aufsichtsrat als dessen Vorsitzender wäre wohl der frühere Mannesmann-Vorstandsvorsitzende Joachim Funk („...es bleibt die dauerhafte Rufschädigung“) nicht Aufsichtsratsvorsitzender geworden. Und dann hätte Funk auch nicht der „Gier“ erliegen müssen, seiner eigenen Sonderzahlung zuzustimmen. Es im Nachhinein aktienrechtlich zu heilen, indem Funk sein Geld später bekam, mag rechtlich in Ordnung sein – reputierlich ist es jedenfalls nicht.

Die Forderung nach größerer Transparenz solcher Entscheidungen wird dann im Übrigen auch die Funktion der Hauptversammlung umfassend stärken. Denn durch die Öffentlichkeit bestimmter unternehmerischer Entscheidungen wird eine ganz andere Informationsqua-

Daher die Lehre Nummer eins: Die geschlossene Gesellschaft der Deutschland AG ist endgültig tot, und die Mitglieder müssen den Umgang mit der Massenkommunikation erlernen, und zwar über das Zahlenwerk und ethische Sonntagsreden hinaus. Aufsichtsräte sind so etwas wie Volksvertreter der Aktionärsdemokratie und deshalb in einem quasiöffentlichen Amt. Darum bekommen gerade auch sie den Ärger mit der Aktionärsöffentlichkeit und immer mehr mit der allgemeinen Öffentlichkeit zu spüren.

Mitgefangen – mitgegangen!

Die zweite Beobachtung heißt „mitgefangen – mitgegangen“ und betrifft die Mitbestimmung. Vielleicht läutet gerade der Fall Mannesmann mehr als alles andere das Ende der paritätischen Mitbestimmung und die Besetzung der Arbeitnehmerseite durch externe Gewerkschaftsmitglieder ein. Richterin Koppenhöfer hat es wiederum treffend formuliert, dass eine Enthaltung – im Wissen, dass dies öffentlich ohne negative Folgen bleibt – wohl eher als Zustimmung zu interpretieren sei. Für die Gewerkschaften markiert der Mannesmann-Prozess das Ende der Differenzierung zwischen Innen- und Außenverhältnis. Zähneknirschend haben die Arbeitgeber manche 1.-Mai-Rede über sich ergehen lassen, weil die Gewerkschafter im Innenverhältnis anders redeten. Manche in der Öffentlichkeit mögen die Gefahr für die Gewerkschaften schon erkannt haben, wurde doch im Umgang mit Herrn Zwickel ganz anders verfahren als mit den anderen Angeklagten. Ex-IG-Metall-Chef Klaus Zwickel hat die „Rente mit 60“ (Norbert Blüm über die Gesamtsumme an Klaus Esser) ja zumindest geschehen lassen. Da soll er sich nicht mit Enthaltungen rausreden.

1.-Mai-Reden zum Trotz sind die Gewerkschaften genauso Teil der Deutschland AG wie die Banken – und nun sind sie in der Öffentlichkeit auf frischer Tat als Mitglied der Firma ertappt worden. Denn dieser Prozess hat deutlich gemacht, dass es eine öffentliche und eine nichtöffentliche Gewerkschaft als Teil der Deutschland AG gibt. Dagegen ist ja gar nichts zu sa-

Der Mannesmann-Prozess wird die Corporate-Governance-Debatte der Zukunft in Deutschland wesentlich mitbestimmen.



wohl verfluchen, an dem er als Nachfolger von Hilmar Kopper in den Aufsichtsrat von Mannesmann eingezogen ist. Das ist so eine unsägliche Tradition der Deutschland AG, dass – in diesem Falle – ein Deutsche-Bank-Vorstandsmitglied in allen möglichen Aufsichtsräten großer Unternehmen sitzen muss. Diese Zeiten sind vorbei, und zwar vor allem, weil man für solche Mandate heute viel mehr Zeit als früher braucht.

Diese Entscheidung hatte aber auch noch ein anderes Nachspiel, denn ohne Koppers Ausscheiden aus dem Mannes-

mann-Aufsichtsrat als dessen Vorsitzender wäre wohl der frühere Mannesmann-Vorstandsvorsitzende Joachim Funk („...es bleibt die dauerhafte Rufschädigung“) nicht Aufsichtsratsvorsitzender geworden. Und dann hätte Funk auch nicht der „Gier“ erliegen müssen, seiner eigenen Sonderzahlung zuzustimmen. Es im Nachhinein aktienrechtlich zu heilen, indem Funk sein Geld später bekam, mag rechtlich in Ordnung sein – reputierlich ist es jedenfalls nicht. Die Forderung nach größerer Transparenz solcher Entscheidungen wird dann im Übrigen auch die Funktion der Hauptversammlung umfassend stärken. Denn durch die Öffentlichkeit bestimmter unternehmerischer Entscheidungen wird eine ganz andere Informationsqua-

gen, aber die begrüßenswerte zunehmende Transparenz der Unternehmensführung und -kontrolle macht eben auch vor den Gewerkschaften nicht Halt.

An den modernen Aufsichtsrat werden heute ganz andere Anforderungen gestellt als früher. Natürlich stand nicht das Anforderungsprofil eines Aufsichtsrates (und schon gar nicht das der Arbeitnehmervertreter) vor Gericht, aber all die Zeugenvernehmungen haben dies sozusagen implizit mit sich gebracht. Die internationale Kapitalmarktphilosophie kann man verfluchen oder begrüßen, aber sie ist nun einmal Fakt. Klaus Zwickel hat denn auch auffallend wenig öffentliche Unterstützung aus dem Gewerkschaftslager erhalten. Es scheint so, als habe gerade die Gewerkschaftsbewegung diese internationale Entwicklung noch gar nicht so richtig zur Kenntnis genommen, da sie sich von Berlin (gegen Brüssel) in Schutz genommen und deshalb sicher fühlt. Das könnte ein Trugschluss sein.

Lehre Nummer zwei bedeutet deshalb: Wer mitbestimmen will, trägt auch Mitverantwortung. Auch für den Kapitalmarkt. Eine dichotome Aufteilung der Verantwortlichkeiten ist passé.

Die Wertdebatte kommt!

Die dritte Beobachtung lautet: Nimm nur das, was dir zusteht, weil „der Ehrliche“ seit Ulrich Wickert schließlich auch „der Dumme“ ist. Für Klaus Esser ist die Sache nämlich wirklich ganz dumm gelaufen – vielleicht, weil er viel zu ehrlich war. Richterin Koppenhöfer kann das alles so schön festhalten: Eigentlich sei Klaus Esser durch die zusätzliche Anerkennungsprämie zweimal bezahlt worden (das waren ja auch je rund 30 Millionen D-Mark). Wie dem auch sei: Zusätzliche Zahlungen hätten viel eleganter über Beraterverträge oder Einsitznahme in Aufsichtsräten und Boards gelöst werden können. Aber das wollte Esser nicht, sondern echte Kapitalmarktphilosophie und somit eine Entscheidung seines Aufsichtsrates und damit der Mannesmann AG akzeptieren. Da muss man aber wohl feststellen, dass eine Anerkennungsprämie menschlich

verständlich, aber aus Sicht der Öffentlichkeit unverständlich war. Es gab kein Aktienoptionsprogramm bei der Mannesmann AG, und somit musste die Sonderzahlung auch gesondert entschieden werden. Dass es dabei im Verfahren zu Dingen gekommen ist, die die Staatsanwaltschaft als Absprache auslegen wollte, ist nachvollziehbar. Auch hier bietet moderne Corporate Gover-



Manager müssen ihre Wertmaßstäbe öffentlich begründen.

nance Empfehlungen, die solche Verfahren transparent machen.

Zwei Aspekte zur berühmten Höhe der Zahlung an Esser: Erstens, dass Sportstars für „Runden im Kreis fahren“ oder Musikstars für Konzerte zigmillionen bekommen, mag gesellschaftlich akzeptabel sein, aber Unternehmenslenker sind eben keine emotional aufgeladenen Popstars, und dies, obwohl man sie heute zu öffentlichen Personen macht. Man gönnt es ihnen nicht. Zweitens, gerade weil hohe Summen weiter möglich sein müssen, müssen sie glasklar begründet werden. Insofern ist die Kausalität falsch, die der Richterspruch implizieren mag, dass Sonderleistungen nicht auch mit außervertraglichen Sonderzahlungen honoriert werden dürfen. Das ist dann die Wertedebatte, die jetzt kommt. Was ist ein Manager wert, und wie bemisst sich seine Leistung? Monetär oder auch in Bezug auf andere Werte? Aber: Dabei muss man auch Verrechnungen anstellen dürfen: Wenn man im Wesentlichen undiskontiert fast fünf Jahre Vorstandsgehalt ausgezahlt bekommt, so mag eine wie auch immer berechtigte Sonderzahlung in nahezu gleicher Höhe den Anschein der doppelten Vergütung erhalten. Klaus

Esser hat sicherlich Besonderes geleistet, für das es besondere Vergütung gegeben haben sollte, auch wenn die Berechnungsgrundlage für solche Wertmaßstäbe schwierig ist und bleibt. Und für Joachim Funk wäre eine Sonderzahlung allenfalls am Ende seiner Vorstandstätigkeit möglich gewesen. Natürlich krachte die milliardenschwere Teilwertabschreibung massiv in die öffentliche Diskussion des Prozesses. Gerade sie zeigte, wie leicht Marktkapitalisierungen auch wieder verfliegen können. Altana-Chef Nikolaus Schweikardt hat es unlängst – nicht im Zusammenhang dieses Prozesses – sehr treffend formuliert: Sein Gehalt sei anständig, aber nicht unanständig!

Absolute Spitzengehälter müssen weiter möglich sein, aber Aufsichtsräte und Vorstände werden die Kriterien für die Wertentwicklung sehr präzise erklären müssen. Noch mehr gilt das für Abfindungen, denn diese Manager erhalten ihre normale Risikoprämie bereits mit dem Gehalt. Financial-Times-Deutschland-Kolumnist Lucas Zeise kommentierte diese dritte Beobachtung treffsicher wie kaum ein anderer: „Die Erkenntnis, dass der Börsenwert nicht Massstab ist, sollte Folgen haben“. Und in Bezug auf die Abschiedsprämien: „Schon deshalb (wegen der Diskussion über unsinnig hohe Abschiedsprämien) haben alle Beteiligten von Ackermann bis Zwickel das Bundesverdienstkreuz verdient.“ Das ist zwar apodiktisch und zynisch, trifft aber den Kern.

Lehre Nummer drei zum Schluss: Die Wertdebatte hat gerade erst begonnen. Sozialverträglichkeit und Verhältnismäßigkeit stehen ganz oben auf der Agenda. Aber: Hohe Gehälter müssen weiter möglich sein, wenn die Leistung, der Unternehmenswert stimmen. Darüber wird heftig gestritten werden, und die Aktionäre und Aktionärsvertreter haben darauf bislang keine Antwort. <

Dr. Markus Will ist Partner der Unternehmensberatung goodwill communications – management consultants in der Schweiz und war mehrere Jahre Dozent für Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen

Fotos dpa