

CORPORATE GOVERNANCE: Der Stabwechsel an der Spitze der Regierungskommission zur guten Unternehmensführung bedeutet eine Zäsur. Cromme hat das Thema entscheidend geprägt. Sein Nachfolger Müller muss den Kodex jetzt konsequent durchsetzen.



Fotos: M. Dammann/WirtschaftsWoche, Markus Hirtzen/WirtschaftsWoche

Die Siemens-Affäre kostet Cromme Kraft und Nerven

D. FOCKENBROCK | DÜSSELDORF

Siemens hat tiefe Spuren in Gerhard Crommes Leben hinterlassen. Forsch und freundlich wie gewohnt setzt der Berufsaufsichtsrat im 20. Stock des Düsseldorfer Thyssen-Hochhauses zur Begrüßung an. Doch sein Markenzeichen, die jugendliche Frische, ist dem 65-Jährigen verloren gegangen. Das Aufräumen im Schmiergeldsumpf des Münchener Technologiekonzerns kostet Kraft – und unübersehbar auch Nerven.

Doch um Siemens soll es heute nicht gehen. Cromme kündigt seinen Rücktritt als Leiter der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex an. Das hätte er wohl gern schon vor einem Jahr getan, als der Skandal um schwarze Kassen in München ihn unversehens vom einfachen Firmenkontrollleur zum Chefaufklärer mit Aufsichtsratsmandat katapultierte. Justizministerin Brigitte Karpies (SPD) aber bat Cromme, so lange zu bleiben, bis ein geeigneter Nachfolger gefunden sei. Und: bis dieser Nachfolger auch das Amt antreten kann. Klaus-Peter Müller hat gerade erst seinen Vorstandsvorsitz bei der Commerzbank aufgegeben, jetzt bleibt Zeit für den Job als neuer Kodex-Chef. „So etwas kann man nicht neben einem Vorstandsmandat machen“, sagte Cromme.

Das Zeitproblem war es denn auch, warum er im vergangenen Sommer beschloss, seine Kräfte auf Siemens und Thyssen zu konzentrieren. Fünf weitere wichtige Aufsichtsratsmandate (BNP Paribas, Lufthansa, Eon, Suez, European School of Management and Technology) gab der frühere Vorstandsvorsitzende des Stahlkonzerns Thyssen-Krupp schon auf, die Kodex-Kommission setzt nun den Schlusspunkt. Die Nachfolgefrage sei „bestens geregelt“, und

Die Business Travel Tipps und den Namens- und Firmenindex finden Sie heute auf **SEITE 6**

unter seiner Führung habe die Kodex-Kommission in sechs Jahren ein „gutes Werk geschaffen“, sagt er. Auf der traditionellen Jahrestagung der Kommission im plüschigen Berliner Kempinski Hotel Ende Juni wird er mit Sicherheit die Gelegenheit nutzen, ein umfassendes Resümee seiner Arbeit als oberster Wächter über gute Unternehmensführung und Kontrolle zu ziehen.

Das Fazit ist aus seiner Sicht rundum positiv – aller Kritik an der Kommission und auch an seiner Person zum Trotz. Fast schon sozialistische Zustimmungsqoten der börsennotierten Unternehmen können aber nicht da-

„Die moderierende Art von Gerhard Cromme ist einfach bemerkenswert.“

Ein Kommissionsmitglied

rüber hinwegtäuschen, dass einige Empfehlungen der Kodex-Kommission höchst umstritten sind. Die einen finden sie nicht scharf genug, anderen gehen sie schon zu weit.

Bestes Beispiel dafür ist das Thema Wechsel eines Vorstandsvorsitzenden an die Spitze des Aufsichtsrats. Hier hat der scheidende Kommissionschef Cromme eine dezidierte Meinung: Der Wechsel sollte „nicht die Regel“ sein. Verboten werden sollte er aber auch nicht. So steht es jetzt auch im Kodex. Cromme selbst musste sich immer wieder massiver Kritik stellen, den eigenen Kodex zu ignorieren. Denn bevor er die Leitung der Regierungskommission übernahm tauschte er den Chefposten im Vorstand mit dem des Aufsichtsrats bei Thyssen. Aber auch die Justizministerin scheint sich daran wenig zu stören: Schließlich hat Crommes Nachfolger Müller gerade die gleiche Karriere gemacht.

Dessen ungeachtet genießt Cromme vor allem eines: Respekt. Sowohl in München bei Siemens, wo er zum Start als Chefkontrolleur auf massiven Widerstand traf, als auch als Kodexchef attestieren ihm selbst seine Gegner Fairness und Kompetenz. Seine „moderierende Art“, sagt eines der Kommissionsmitglieder, sei bemerkenswert. Schließlich musste Cromme das Kunststück vollbringen, einen polternden Porsche-Chef Wendelin Wiedeking mit einem nachdenklichen Professor Marcus Lutter unter einen Hut zu bringen.

Das aber scheint dem schlanken, hoch gewachsenen Manager mit einem Trick zu gelingen. Die Kodex-Kommission ist für ihn keine demokratische Veranstaltung, in der 13 Mitglieder darüber abstimmen, ob und wie die Regeln zur guten Unternehmensführung geändert werden. Cromme lässt den Debatten ihren Lauf – und am Ende wundert sich sogar manches Kommissionsmitglied, was dabei herauskommt.

Die Sitzung der Kodex-Kommission im vergangenen Jahr ist Teilnehmern in bleibender Erinnerung. Von teilweise chaotischen Debatten war danach die Rede. Jeder wollte etwas anderes. Überraschend publizierte die Kommission dann kurz darauf das sogenannte Abfindungs-Cap als neueste Empfehlung an die Unternehmen. Manager sollen demnach maximal zwei Jahresbezüge bekommen, wenn sie gefeuert werden.

Eines wollte Cromme nie: sich hetzen lassen. Die Regierungskommission, sagte er immer, sei zwar eine „ständige“, aber deswegen müsse sie nicht ständig etwas ändern. Diese demonstrative Gelassenheit im Umgang mit der öffentlichen Meinung war Cromme zuletzt abhandeln gekommen. Jedes Jahr kamen neue Kodex-Regeln. Zu seinem Abschied Ende Juni wird das nicht anders sein.

Der neue Kodex-Chef Müller denkt politisch

ROBERT LANDGRAF
HANS NAGL | FRANKFURT

Der Falke kreist wieder. Ab Anfang Juli hat Klaus-Peter Müller als Vorsitzender der Regierungskommission für gute Unternehmensführung ein waches Auge auf die deutsche Wirtschaft. Er kontrolliert, ob sie alle freiwilligen Corporate-Governance-Regeln einhält. Den Blick des ehemaligen Bankchefs haben nicht nur lange Jahre in Aufsichtsräten von Unternehmen wie dem Gasehersteller Linde geschärft. Viel lernen konnte er auch von den Wanderfalcken, die auf dem Dach des Turms der Commerzbank in Frankfurt residieren – dem Institut, mit dem Müller seit über 40 Jahren verbunden ist. Falco & Co drehen seit zwei Jahren vor Müllers Augen ihre Kreise, und so konnte er ihr Verhalten bestens studieren.

Der Blick auf die Falcken aus seinem Büro im 48. Stock des Hochhauses der Bank am Kaiserplatz hilft dem überzeugten CDU-Mitglied jedoch wenig, wenn es darum geht, dass er direkt von seinem Posten als Vorstandssprecher der großen deutschen Privatbank an die Spitze des Aufsichtsrats wechselte. Eigentlich ein „no go“ im Sinne guter Unternehmensführung. Und gerade daran wird „KPM“ gemessen, wie sie ihn intern in der Commerzbank rufen.

Schon vor seiner neuen Aufgabe holte Müller erst einmal tief Luft, wenn er auf seinen Wechsel angesprochen wurde. Die sonst eher spitzbübbische Miene wurde dann plötzlich ernst, und der gebürtige Rheinländer wägte jedes seiner Wort sorgsam ab. Er habe lange mit sich gerungen und im Haus die verschiedenen Optionen diskutiert, gestand Müller vor einigen Monaten einmal im kleineren Kreis. Bei zu großem öffentlichem Widerstand hätte er den Job nicht angetreten. „Ich hätte es sofort gelassen“, meinte Müller. Heftiger Widerstand blieb aber aus.

Doch auch rund ein halbes Jahr nach der

Ankündigung bleibt die im Hintergrund mitschwingende Kritik. So auch auf der Hauptversammlung der Bank Mitte Mai, als Aktionäre nach den Gründen für den fliegenden Wechsel des umgänglichen Managers mit der rheinischen Frohnatur fragten. Müllers Antwort: Es sei einfach schwierig, für ein so komplexes Geschäft wie dem Banking fachkundige Kontrollleure zu finden. Wer an der Spitze des Aufsichtsratsremiums stehe, müsse zudem das Haus gut kennen. Für den Wechsel kennt auch der Corporate Governance Code seine eigenen, indes weichen Regeln. Der Code sagt,

„Die Cromme-Kommission hat die Knackpunkte abgearbeitet.“

Ein Banker

ein Wechsel vom Vorstandssprecher auf den Aufsichtsratsvorsitz soll nicht der Regelfall sein. Müller wird es anders sehen, aber Banker haben angesichts des „wachsenen Kodexes“ eine klare, eine harte Meinung: „Die Kommission hat wirklich wichtige Knackpunkte inzwischen abgearbeitet. Jetzt zählen Taten und keine Worte.“ Die Mitgliedschaft in der Kommission diene vor allem einem Zweck – dem eigenen Prestige.

Davon hat der derzeitige Präsident des Bundesverbandes deutscher Banken mehr als genug. Ihm werden engste Beziehungen zu seiner Parteikollegin, Bundeskanzlerin Angela Merkel, nachgesagt. Das verändert nicht, weil Müller schon immer zu den Vertretern seiner Branche gehörte, die politisch dachten und aus ihren Überzeugungen keine Mördergrube machten. Das hängt vielleicht auch damit zusammen, dass sein Vater einst Oberbürgermeister der Stadt Düsseldorf war. Doch politisches

Prestige ist eines. Viel wichtiger ist das Prestige, dass sich der 63-Jährige durch seine Kärnerarbeit in der Commerzbank erarbeitet hat. Als er im Mai 2001 an die Spitze der Commerzbank rückte, musste er schon bald von seinen Ambitionen Abschied nehmen, einen europäischen Bankkonzern zu schmieden. Im Gegenteil: Überlebenskampf und Krisenmanagement waren angesagt. Ähnlich wie viele andere deutsche Banken rutschte die Commerzbank durch die Immobilienkrise im Osten Deutschlands, strategische Fehler im Investment-Banking, die unkritische Vergabe von Großkrediten und eine allgemeine Konjunkturschwäche in eine verlustreiche Krise.

Zunächst zögerlich, dann aber mit der notwendigen Härte setzte Müller die Konzentration auf das Deutschland-Geschäft und harte Sanierungsschritte wie den Abbau von fast 20 Prozent der Arbeitsplätze durch. Das Programm griff. Seit rund vier Jahren geht es stetig aufwärts. Aus dem Übernahmekandidaten machte das Energiebündel einen Angreifer. Durch den Kauf des Hypothekenfinanzierers Eurohypo wurde die Commerzbank zur zweitgrößten Privatbank in Deutschland nach der Deutschen Bank – während die großen Rivalen aus guten Tagen, die Hypo-Vereinsbank und die Dresdner Bank, ihre Eigenständigkeit verloren.

Angesichts des Erfolgs des Oberleitnants der Reserve ist Müller immer ein gefragter Mann, wenn es irgendwo brennt. Zuletzt bat ihn Angela Merkel, doch den Chefposten der KfW-Bankengruppe zu übernehmen, nachdem Ingrid Matthäus-Maier entnervt von den Milliardenabschreibungen durch die Beteiligung an der Mittelstandsbank IKB aufgab. Doch alles Appellieren an die Staatsbürgerpflicht und die parteipolitische Raison half nichts. Müller lehnte dankend ab und überließ den Posten dem Förderbanker Ulrich Schröder.

Ambitioniertes Regelwerk mit begrenztem Einfluss

Vorläufer

Die Cromme-Kommission hat einen Vorgänger. Im Auftrag der Bundesregierung suchte eine erste Corporate-Governance-Kommission um die Jahrtausendwende gesetzliche und andere regulatorische Maßnahmen, um die Unternehmensführung in Deutschland auf internationalen Standard zu heben. Leiter war damals der Frankfurter Wirtschaftsprofessor Theodor Baums. Die Gründung der Kodex-Kommission war eine Empfehlung von Baums.

Kommission

Baums Empfehlung folgend, setzte die damalige Bundesjustizministerin Herta Daubler-Gmelin (SPD) im September 2001 die Re-

gierungskommission Deutscher Corporate-Governance-Kodex ein. Geführt wurde sie von Thyssen-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme. Die Kommission hat neben Cromme zwölf weitere Mitglieder: Allianz-Vorstand Paul Achleitner, den früheren Chef der Deutschen Bank, Rolf-E. Breuer, Pricewaterhouse-Coopers-Vorstand Hans-Friedrich Gelhausen, den Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz Ulrich Hocker, BASF-Aufsichtsrat Max Dietrich Kley, den Wirtschaftsrechtler Marcus Lutter, Qiagen-Vorstandschef Peer Michael Schatz, DWS-Investment-Aufsichtsrat Christian Strenger, den Betriebswirtschaftler Axel von Werder, Porsche-Vorstandschef Wendelin Wiedeking.

Deutsche-Börse-Aufsichtsrat Manfred Gentz und DGB-Bundesvorstand Dietmar Hexel. Neben Cromme scheiden auch Breuer und Lutter aus. Neu hinzu kommt neben Commerzbank-Aufsichtsratschef Klaus-Peter Müller die Anwältin Daniela Weber-Rey von der Sozietät Clifford Chance. Beschlüsse fasste die Kommission in der Regel nicht per Abstimmung. Stattdessen filterte Cromme aus den kontroversen Debatten eine neue Kodex-Empfehlung.

Kodex

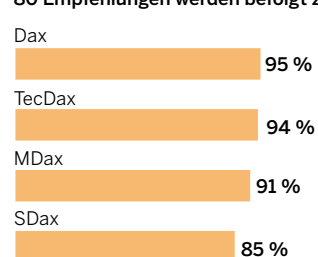
Ende Februar 2002 legte die Kommission ein Regelwerk für gute Unternehmensführung börsennotierter Firmen vor. Dabei geht es vor allem um die Wahrung von Aktio-

närsinteressen, um mehr Transparenz der Unternehmen und die Stärkung von Aufsichtsräten. Der Kodex ist für die Konzerne nur insofern verpflichtend, als sie nach dem Aktiengesetz jedes Jahr bekanntgeben müssen, ob sie die

Der Governance-Kodex

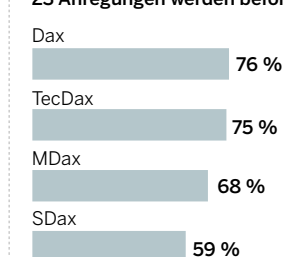
und was die Unternehmen davon halten

80 Empfehlungen werden befolgt zu:



Empfehlungen des Kodex befolgen oder nicht. Derzeit beinhaltet das Regelwerk 80 Empfehlungen und 23 Anregungen. Ob die Firmen den Anregungen folgen, müssen die Unternehmen nicht bekanntgeben.

23 Anregungen werden befolgt zu:



Erfolg

Mittlerweile halten sich mehr als 90 Prozent der in Deutschland börsennotierten Unternehmen an den Kodex. Unter den Dax-30-Konzernen sind es 95 Prozent (siehe Grafik). In der aktuellen Akzeptanzstudie des Berliner Center of Corporate Governance heißt es: „Der Kodex erfährt in der Wirtschaftspraxis unverändert große Zustimmung. Der Kodex hat sich somit ohne Zweifel als Inbegriff von Standards guter Unternehmensführung fest etabliert.“ Auch im Ausland stöße das Regelwerk verstärkt auf Zustimmung. Zuletzt hat sich die Kommission in die Debatte um üppige Abfindungen für Spitzenmanager eingeschaltet – und angeregt, Abfindungen für

Vorstandsmitglieder auf maximal zwei Jahresgehälter zu begrenzen.

Niederlage

Trotz der Empfehlung der Cromme-Kommission weigerten sich zahlreiche Unternehmen, die individuellen Gehälter ihrer Vorstände zu veröffentlichen. Die Kommission stieß hier an die Grenzen ihres Einflusses – und der Gesetzgeber wurde aktiv. Nach emotionsgeladenen Diskussionen über die Rekordabfindung des früheren Mannesmann-Chefs Klaus Esser und das zweistellige Millionen-Gehalt des Deutsche-Bank-Chefs Josef Ackermann ergriff die rot-grüne Koalition im Jahr 2005 die Initiative. Sie verabschiedete ein Ge-

setz, nach dem die börsennotierten Unternehmen verpflichtet sind, ab dem Geschäftsjahr 2006 das Gehalt jedes einzelnen Vorstandsmitglieds zu publizieren. Nicht nur das: Auch die Zusammensetzung der Gesamtbezüge von Top-Managern ist seither kein Geheimnis mehr. Genehmigen die Aktionäre auf der Hauptversammlung allerdings dem Vorstand, die Bezüge nicht zu veröffentlichen, greift das Gesetz nicht. Viele familiengeführte Unternehmen – wie zum Beispiel Porsche – nutzen diese Möglichkeit. Vor der rot-grünen Initiative war nur die Veröffentlichung der Gesamtsumme aller Vorstandsgehälter eines Unternehmens gesetzlich vorgeschrieben. brc/fo