

16. Konferenz der Regierungskommission DCGK am 22. Juni 2017 in der DZ BANK in Berlin

Grußwort von Hans-Bernd Wolberg, stellv. Vorstandsvorsitzender der DZ BANK

Sehr geehrter Professor Nonnenmacher,

sehr geehrte Mitglieder der Corporate Governance Kommission,

meine sehr verehrten Damen und Herren,

es ist mir eine große Freude, Sie anlässlich der 16. Konferenz der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Hause der DZ BANK hier am Pariser Platz Nr. 3 in Berlin begrüßen zu dürfen. Ich tue dies zugleich im Namen des gesamten Vorstandes der DZ BANK und insbesondere im Namen von Herrn Kirsch, der selbst leider nicht anwesend sein kann, weil er heute in New York den McCloy Award – für seinen Beitrag zu den transatlantischen Wirtschaftsbeziehungen – entgegennehmen darf. Seien Sie also alle herzlich willkommen. – Die Arbeit der Regierungskommission nach Kräften zu unterstützen, ist uns ein wichtiges Anliegen, trägt sie doch entscheidend zur nachhaltigen Verbreitung und Stärkung der Prinzipien guter Unternehmensführung in der deutschen Wirtschaft bei. Auch wenn wir als DZ BANK keine börsennotierte Aktiengesellschaft sind, tun wir gut daran, den Corporate Governance Kodex in weiten Teilen auch für uns gelten zu lassen.

Lassen Sie mich zunächst einige Worte zu dem Gebäude verlieren, in dem wir uns hier befinden. Fertiggestellt wurde es im Jahr 2001 nach einem Entwurf des international renommierten Architekten Frank Gehry, der u.a. auch den „Neuen Zollhof“ am Düsseldorfer Medienhafen und das Guggenheim Museum in Bilbao entworfen hat und mit seinen Arbeiten häufig für viel Aufsehen sorgt. Verglichen damit kommt das Gebäude der DZ BANK in Berlin – wir nennen es auch gerne „PP3“ – äußerlich eher unspektakulär daher. Das liegt vor allem an seiner unmittelbaren Nähe zum Brandenburger Tor. Hier waren architektonisch strikte Vorgaben einzuhalten. So spiegelt die Fassade des Gebäudes denn auch die Grundform des Brandenburger Tores wider. Dafür hält das Innere des Gebäudes mit dem sog. „Wal am Brandenburger Tor“, wie ich finde, einen architektonischen Leckerbissen bereit.

In unmittelbarer Nachbarschaft zum PP3 befinden sich verschiedene diplomatische Vertretungen, u.a. die von Großbritannien und den Vereinigten Staaten von Amerika. Mit diesen Nachbarn verstehen wir uns von jeher bestens, auch wenn sich im Umgang mit deren obersten Repräsentanten schon mal die Frage nach den Grundsätzen guter Staatsführung stellt, scheinbar ein völlig anderes

Thema als das guter Unternehmensführung. Gleichwohl lassen sich durchaus Parallelen zwischen beiden Themenkomplexen ziehen.

Denn Führen heißt hier wie dort nicht zuletzt: klare Orientierung geben, berechenbar und zuverlässig für seine Partner sein. Im Fall der Staatsführung: nach innen gegenüber allen Bürgern (und nicht nur gegenüber einem Teil der Wähler), nach außen gegenüber der gesamten Staatengemeinschaft (und nicht nur gegenüber denjenigen, mit denen sich leicht verhandeln lässt und die sich mit Kritik zurückhalten). Für die Unternehmensführung gilt es, berechenbar zu sein nicht nur gegenüber den Eigentümern, sondern gegenüber allen Stakeholdern, also auch gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und der gesamten Gesellschaft.

Damit komme ich zu einer weiteren Analogie zwischen Staats- und Unternehmensführung: Hier wie dort ist es der Souverän, der letztlich darüber entscheidet, wem er die Führungsverantwortung überträgt – oder wem er sie auch wieder wegnimmt. In demokratisch organisierten Staatswesen muss sich die Führung deshalb in regelmäßigen Abständen dem Votum der Bürger stellen, in Aktiengesellschaften hat sich der Vorstand Jahr für Jahr gegenüber seinen Aktionären zu verantworten.

Zudem regeln in beiden Sphären jeweils kodifizierte Normen, was Führung darf und was nicht. Während hierzulande das Grundgesetz der Staatsführung einen klaren Rahmen vorgibt, greift für die Führung eines Unternehmens beispielsweise das Aktiengesetz – oder eben auch der Corporate Governance Kodex. So etwas wie einen „State Governance Kodex“ gibt es dagegen meines Wissens (noch) nicht.

Auf beiden Ebenen existieren zudem Kontrollinstanzen, die über die Einhaltung des jeweiligen Regelwerks wachen. Auf Ebene der Staaten sind dies funktionierende Institutionen wie z.B. unabhängige Gerichte, die – wir können es gerade in den Vereinigten Staaten beobachten – die Staatsmacht kontrollieren und – wo erforderlich – in ihre Schranken weisen. In Aktiengesellschaften ist der Aufsichtsrat dazu auserkoren, über das Tun und Lassen der Unternehmensführung im Sinne der Eigentümer zu wachen. Umso wichtiger ist es, dass Aufsichtsräte mit kompetenten und unabhängigen Personen besetzt sind, die der Unternehmensleitung auf Augenhöhe begegnen können. Nur so ist eine wirksame Kontrolle gewährleistet.

Entscheidend für die gesellschaftliche Akzeptanz und Glaubwürdigkeit unternehmerischen Handelns ist es jedoch, dass Regeln wie der Corporate Governance Kodex nicht nur auf dem Papier stehen und von Jahr zu Jahr umfangreicher werden, sondern dass sie handhabbar bleiben und auch gelebt werden können. Denn m.E. kommt es weniger auf Quantität und spitzfindige juristische Formulierungen an, sondern auf jedermann einleuchtende Prinzipien wie denen des „Ehrbaren

Kaufmanns“. Dieser zeichnet sich für gewöhnlich durch Ehrlichkeit, Fairness und Zuverlässigkeit aus – Prinzipien, mit denen auch ich mich persönlich sehr gut identifizieren kann. Deshalb begrüße ich es ausdrücklich, dass der Ehrbare Kaufmann in die Präambel des Corporate Governance Kodex neu aufgenommen wurde. Gute Unternehmensführung beginnt und endet nun einmal – vollkommen rechtsformunabhängig – mit den Persönlichkeiten, die für sie einstehen und nicht mit der Vielzahl von Gesetzen und anderen Regeln, deren Einhaltung unter mehr oder weniger penibler Beobachtung steht.

Meine Damen und Herren,

bitte erlauben Sie mir an dieser Stelle, Ihren Blick etwas weg von den Regeln für börsennotierte Unternehmen zu lenken: Wie ist das Thema gute Unternehmensführung und deren Einhaltung bzw. Kontrolle in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe gelöst? Genossenschaften zeichnen sich gemeinhin dadurch aus, dass ihre Eigentümer zugleich auch ihre Kunden sind. Diese Identität gilt sowohl auf der Ebene der Volksbanken und Raiffeisenbanken wie auch auf der Ebene der DZ BANK. Die Gefahr, dass die Interessen der einen Stakeholdergruppe zulasten der anderen ausgespielt werden, ist damit quasi systemimmanent ausgeschlossen. Wir verfügen über ein Zusammenarbeitsmodell, das sich im Verlauf von mehr als 150 Jahren als absolut funktionsfähig und flexibel genug erwiesen hat, um die passenden Antworten auf immer neue Fragestellungen und Herausforderungen zu liefern.

Vielleicht sind wir als DZ BANK Gruppe aber auch deshalb vergleichsweise gut durch die letzte, m.E. immer noch andauernde Finanzkrise gekommen, weil im Aufsichtsrat als Vertreter der Anteilseigner fast ausschließlich langjährig erfahrene Bankvorstände sitzen, die als oberste Repräsentanten ihrer Unternehmen mit der Materie vertraut sind und von daher für genau die richtige Kompetenz stehen. Außerdem hat es sich für unsere Organisation als zielführend erwiesen, sich im Rahmen der Geschäftstätigkeit nicht der Gewinnmaximierung um jeden Preis verschrieben zu haben, sondern der Wahrung langfristig vertrauensbasierter Partnerschaften und der Förderung des Kundennutzens Vorrang einzuräumen. Dass wir damit auch noch wirtschaftlich erfolgreich sind, nehmen wir gern als Bestätigung für die nachhaltige Tragfähigkeit unserer geschäftspolitischen Ausrichtung.

Damit komme ich zum Schluss, meine Damen und Herren. Den Ehrbaren Kaufmann und seine typischen Charaktereigenschaften möchte ich an dieser Stelle nicht noch einmal bemühen, sondern vielmehr eine jüngere Aussage von Felix Hufeld, dem Präsidenten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, heranziehen: „Es zahlt sich für die Banken ökonomisch aus, wenn sie sich nicht nur rechtskonform, sondern im wahrsten Sinne des Wortes anständig verhalten.“ Diese

Aussage, meine Damen und Herren, besitzt auch über die Grenzen der Finanzbranche hinaus Gültigkeit. Denn für die Kunden ist anständiges, faires Verhalten des Anbieters – um welche Dienstleistung oder welches Produkt es sich auch handeln mag – immer ein maßgebliches Argument.

Meine Damen und Herren,

es erwarten Sie heute allerhand interessante Themen, bei deren Behandlung ich Ihnen viele nutzbringende Erkenntnisse wünsche. Und ich hoffe, dass Sie sich hier im PP3 wohl fühlen und die DZ BANK insofern in guter Erinnerung behalten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.