

**DSW-Preisverleihung für gute Unternehmensführung
14. November 2016 – Industrie-Club Düsseldorf**

Dankesrede Prof. Dr. Ulrich Lehner

Sehr geehrter Herr Hocker,
sehr geehrte, liebe Frau Bagel,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

Ich möchte mich, lieber Herr Hocker, ganz herzlich für diesen Preis für gute Unternehmensführung bedanken. Diese Auszeichnung hat mich sehr gefreut, gerührt und stolz gemacht. Den Preis schätze ich besonders, weil er von einer Organisation kommt, deren Aktivitäten und deren Wirken ich schon seit mehr als 20 Jahren verfolge und deren Ansichten zur guten Unternehmensführung – wie sie z. B. in den Hauptversammlungen vorgetragen wird – von mir geteilt werden. Und ich schätze ihn auch sehr, weil er mich in eine Reihe von Menschen/Kollegen stellt, die meinen großen Respekt haben.

Liebe Frau Bagel,
Ihnen danke ich von Herzen für Ihre lobenden Worte, die mich insbesondere an meine Zeit bei Henkel erinnerten, die die prägende Zeit meines Berufslebens war. Leistung kann sich am ehesten bei Kongruenz entwickeln und so war es für mich als Düsseldorfer schon die Verwirklichung eines großen Traums, einmal bei Henkel so dabei sein zu können.

Ich freue mich also sehr über diesen Preis und danke daher erst einmal allen, die mich auf dem Weg begleitet haben, mir in unterschiedlichster Weise zur Seite standen.

Und ich bin sehr dankbar, dass ich das Glück hatte, Menschen zu begegnen, die so viel Vertrauen zu mir hatten. Es gab auf dem langen Weg eine ganze Reihe von Schlüsselerlebnissen dieser und jener Art, ohne die vielleicht, eher sicher, Vieles anders gelaufen wäre.

Gute Unternehmensführung ist schwierig, gute Unternehmensführung ist einfach.

Gute Unternehmensführung ist schwierig, wenn es um die Sache geht.

Die Wirtschaft ist das wichtigste, sicher aber das nötigste Subsystem der menschlichen Gesellschaft. Bei der Gestaltung dieses Systems der Daseinsfürsorge ist für Effektivität und Effizienz zu sorgen. Dies ist eine der hervorragendsten Aufgaben der Politik. Und national gesehen stehen wir hier in einem enormen Wettbewerb. Unternehmer werden in diesem gestalteten Subsystem tätig. Wirtschaften erfolgt in immer schwierigeren Situationen. Nationale Standorte stehen im Standort-Wettbewerb, Unternehmen im globalen Produkt-/Dienstleistungswettbewerb. Die Herausforderungen an die Unternehmer werden vielfältiger. Das Subsystem Wirtschaft steht mit den anderen Subsystemen in vielfältigen, komplexen Beziehungen.

Unternehmensführung ist eine Kunst und setzt daher hohe handwerkliche Fähigkeiten voraus. Das Unternehmen ist eingebettet in die verschiedensten Umfeld-Segmente, mit denen es – will es erfolgreich sein – in einem ausbalancierten Verhältnis stehen muss. Das wichtigste Umfeld-Segment ist der Absatzmarkt, aber auch der Beschaffungsmarkt, der Arbeitsmarkt, der Finanzmarkt, der Steuermarkt und insbesondere der allgemeine Meinungsmarkt, der die allgemeine Reputation des Unternehmens bestimmt, müssen in ihren Erwartungen gemanagt werden. Regelmäßig findet man Erwartungslücken vor, die gemanagt, d.h. geschlossen werden müssen. Denn mit (offenen) Erwartungslücken lässt sich langfristig nicht leben. Dies leistet gute Unternehmensführung nach außen – mit der Selbstorganisation des Unternehmens nach innen. Und hier heißt die berühmte Frage: Wie bringe ich den Elefanten zum Tanzen? Soweit Unternehmensführung in der Sache. Das Umfeld-Segment Finanzmärkte adressiere ich später.

Gute Unternehmensführung sollte einfach sein, wenn es um den Stil geht.

Die Handelnden müssen mit Haltung handeln, in Verantwortung für ihr Unternehmen, ihre Mitarbeiter und alle anderen am Unternehmen beteiligten Gruppen. Sie müssen durch ihr Handeln das Vertrauen in das System – hier die soziale Marktwirtschaft – auch in ihrem Interesse und auch im Interesse der Gesellschaft immer wieder bestätigen.

Sie müssen durch ihr Handeln das Vertrauen in ihr Unternehmen stärken. Hier greift auch das Konzept der Dachmarke, des Unternehmensnamens: er verspricht und gibt die Basis für eine Transaktion. Die erfüllte Transaktion zahlt wieder auf die Unternehmensmarke ein: Promise and deliver!

Wir müssen die Frage im Blick behalten: Was schulden wir einander? Führung des Unternehmens ist zielorientierte Kommunikation, die auf Werten beruht, und - wie gesagt - gute Handwerkskunst erfordert. Das unternehmerische Handeln erfüllt den Eigennutz der Akteure nur im Erfüllen eines gesellschaftlichen Zweckes. Und daher kann eine an die Gesellschaft gerichtete Kommunikation einer Mission/einer Vision nur die Kommunikation einer gesellschaftlichen Bestimmung (purpose) sein.

Gute Unternehmensführung ist schwierig in der Sache, gute Unternehmensführung sollte einfach im Stil sein. Die Differenzierung wirft natürlich die Frage der Bestimmung des Guten, die Frage der Erfolgsmessung, die Frage des kurzfristigen und des langfristigen Erfolgs, die Frage des geeigneten Incentive-Systems und damit die Frage des geeigneten Vergütungssystems auf.

Diese Differenzierung möchte ich aber auch benutzen, um die Interdependenz zwischen beiden Aspekten aufzuzeigen: Guter Stil

dient der Sache, eine Unternehmensführung im schlechten Stil wird in der Sache nicht nachhaltig erfolgreich sein.

Wenn ich von Stil rede, fällt mir natürlich der Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ ein, zu deren Realisierung die Industrie- und Handelskammern verpflichtet sind. Zu dem Bild des ehrbaren Kaufmanns gehört nicht das Bild von Machtausübung, sondern von Wahrnehmung von Verantwortung. Und gute Unternehmensführer wissen, dass sie ihrem Unternehmen auf Zeit dienen.

Es freut mich, dass das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns in der neuen Präambel des Corporate Governance Kodex‘ auftaucht. Aber: Ich halte den Kodex für den falschen Ort. Der Kodex entstand zu einer Zeit, als das Bild Lied von Shareholder Value in Deutschland gerade kräftig gesungen wurde, als der Aktienkurs das Maß der Dinge wurde und hohes Interesse an einer Vitalisierung des Finanzplatzes Deutschland erwachte. Die Aktionärsquote in Deutschland war gering, ebenso der Aktienanteil ausländischer „Investoren“. Da waren die deutschen Bilanzierungsmethoden des HGB und das deutsche 2-tier-System der Unternehmensführung /Unternehmenskontrolle nicht förderlich. IAS / IFRS lösten für den Konzernabschluss das HGB ab. In konsequenter Bearbeitung des von der Shareholder-Value-Thematik adressierten Problems „principal-agent“ wurde dies in einer Corporate Governance-Debatte aufgegriffen und eine Regierungskommission wurde beauftragt, zum besseren Verständnis des Deutschen Systems für ausländische Investoren,

die deutschen Regelungen zu katalogisieren und kommunikativ zu verdichten. Die Entwicklung nahm ihren Lauf: Heute finden sich im Kodex – sieht man mal von Detailregeln ab, die z.T. nur peinlich sind - neben Vorschriften guter formaler Führung zunehmend Vorschriften guter inhaltlicher Führung. Und: das Pendel schlägt zurück: Die als „Shareholder Value“ orientierte Aktion ist eine deutliche Stakeholder Value-Aktion. Dabei macht es die unklare Textführung und die Verwendung unbestimmter Wörter nicht einfach, den Kodex als Verhaltensrichtschnur zu benutzen. Aber: Entsprechung ist zu erklären. Da möchte man nicht zu viel Zeit mit dem Verstehen-Lernen verwenden.

Damals bestand die klare Anweisung, drei grundlegende Themen nicht zu adressieren:

- 2-tier-System / damals System
- die Mitbestimmung
- die Rolle des Vorstandsvorsitzenden

Im Rahmen eines europäischen Gesellschaftsrechts sollten diese Fragen angegangen werden.

Rätselhaft bleibt mir die Begründung zum neuen Absatz 2 der Präambel: Kapitalgesellschaften sollen so geführt werden, dass durch sie ein betriebswirtschaftlicher wie ein gesamtwirtschaftlicher Nutzen entsteht.

Man hätte in letzter Zeit bei einigen Finanzmarktteilnehmern den Eindruck haben müssen, dass die gesamtwirtschaftlichen Belange, die Kunden, zu kurz kommen. Ansonsten verstehe ich in dieser Begründung ein tiefes Missverständnis unseres marktwirtschaftlichen Prinzips.

Ich möchte daher schließen mit dem Appell an Unternehmensführer, ihren umfassenden Erfahrungsschatz einzubringen in die politische Diskussion über die Gestaltung unseres Wirtschaftsystems, weil da offensichtlich bei Politikern die Erfahrung fehlt.

Nochmal:

Herr Hocker: Herzlichen Dank für diese große Auszeichnung!

Frau Bagel: für die lobenden Worte!

Meiner Frau: für viel liebendes Verständnis, wenn andere Dinge einfach sein mussten!