



YÖNETİM KURULLARI KÖTÜ DAVRANIYOR...

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNCÜLERİNDEN ALMANYA NEDEN SKANDAL EĞİLİMLİ?

Şule Aylin Koyuncuoğlu
Kıdemli Danışman
“iyi şirket” Danışmanlık A.Ş.

Almanya'nın ana şehirlerindeki caddeler hala alışveriş yapanların akınına uğruyor ve kepenklerini kapatmıyorlar. Ülkenin önde gelen endüstri şampiyonları, resesyon süresince çalışanlarına ücretlerini ödemeleri ve uzun dönemli yatırımlar ile model kurumsal yönetim vatandaşı olarak, büyük krediye sahip oldular. Durumun bu şekilde olmasına rağmen birçok şirket hala dikkat çekecek şekilde skandal eğiliminde. Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn&Lidl gibi büyük şirketler çalışanlarını, gazetecileri ve yönetim kurulu üyelerini gözetlerken yakalandılar. Siemens tüketicilere rüşvet verdiğini itiraf etti ve MAN aynı konuyla ilgili soruşturmaya tabii tutuluyor. Volkswagen'de de bir yönetici, yönetim kurulunun bir üyesine ödeme yaparken yakalandı. Yüksek oranda borç ve türev ürünlerini içeren, iyi planlanmamış satın almayı başlattıktan sonra Schaeffler & Porsche'de de sıkıntılar oldu. Bu görünen iki zıt davranış, Alman kurumsal yönetiminin, aynı paranın iki farklı yüzü gibi göstermektedir.

Durum kar ve iş arasında çelişki yaratmaktadır. Bu konuda eski tarihli yapılmış bir çalışma açıklayıcıdır. 1995 yılında yapılan araştırmaya katılan Alman yöneticilerin % 83'ü çalıştıkları şirketin hissedarlardan ziyade menfaat sahiplerine ait olmasını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %60 oranında yönetici kendileri için işi kurtarmanın, temettü yaratmaktan daha önemli olduğunu söylemektedir. Buna zıt olarak Amerika ve İngiltere'de yöneticilerin %90'ı temettü ödemenin işi korumaktan daha önemli olduğunu ve %75 oranında yönetici şirketin hissedarlara ait olduğunu düşündüklerini ifade etmektedirler.

Menfaat sahiplerine odaklanmayı birçok Alman bir kuvvet olarak görmektedir. Resmi bir izleyici olan Almanya Yönetim Komisyonu, bu krizde Alman kurumsal yönetiminin değerini kanıtladığını yılın başlarında ifade etmiştir. Yeniden yapılanmaya ilişkin zor kararlara çalışanların dahil edilmesi, sıkıntılı dönemlerde yardımcı olmuştur. Daimler ve benzeri şirketler çalışanlarının desteği ile çalışma saatlerini ve ücretlerini kesmişlerdir. IG Metal gibi Almanya'nın temel endüstri birlikleri, zorda olan birçok şirket ile üyelerine ücret kesintisi yerine hisse senedi verilmesi hakkında konuşmuştur.

Alman şirketleri uzun dönemli kararlar almalarıyla ünlüdürler. Hasılatların hızla düştüğü dönemler de bile Almanya'nın büyük araba üreticileri araştırma ve teknoloji

harcamaları yapmaya devam etmektedirler. Çalışan temsilcileri de oldukça girişimcidir ve şirketlerinin uzun dönemde hayatta kalmasını arzu ederler.

Lakin Alman kurumsal yönetim sistemi kötü davranışlara kendisi olanak sağlamaktadır. Alman denetim kurulunun kompozisyonu bir problemdir: Russell Reynolds tarafından Almanya'nın en büyük borsada işlem gören şirketleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, ortalamada yönetim kurulu üyelerinin yaşlı olduğu, görev sürelerinin uzun olduğu, belirli endüstri tecrübelerinin az olduğu ve diğer büyük Avrupa ekonomilerine yabancı oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda Alman denetim kurulları genellikle çok geniştir; 20' ye yakın üyeleri bulunmaktadır. Şirketlerin üst yönetimleri dahil edildiğinde 30' a yakın üye ile toplantılar gerçekleştirilmektedir.

İkinci problem aile kontrolündeki şirketlerin sayıca fazlalığıdır. Bu durum, hissedarların tüm yönetimi kontrol etmek yerine, azınlık ile kontrole sahip hissedarlar arasındaki ilişkiye odaklanmalarına neden olmaktadır.

Özel ya da kamu şirketlerindeki zayıf denetim, lider Alman firmalarına geçen krizde kuvvetli ortam oluşturarak ve hissedarların fazla risk alınmasını kontrol edilmesine izin vererek sıkıntıların oluşmasına yardımcı olmuştur. Dönemsel raporlarda hisse senedi değişimlerine ilişkin bilgilerin kamuya açıklanması konusunda Porsche uzun süreden beri devam eden talepler ile karşı karşıya kalmıştır.

Birçok diğer ülkede, zayıf performans gösteren şirketlerde gerekli değişikliklerin yapılması için dışarıdan hissedarlar tarafından baskı yapılmaktadır. Bağımsız kurumsal yatırımcıların azlığı, aktivist yatırımcıların sınırlı gücü Almanya'da bu çeşit hareketleri kısıtlamaktadır.

Deutschland AG günlerinden bu yana Almanya'da birçok değişiklik olmuştur; bankalarda ve büyük şirketlerde düşmanca ele geçirmeleri önlemek için karmaşık hisse senedi sahipliği bulunmaktaydı. Hisse senedi sahiplerinin rolü hakkında holding yöneticilerinin kuşkuculuğu hala derinlerde mevcuttur.

Özel sermaye şirketleri ve hedge fonlara daha tolerans tanınmaktadır. Çocuk Yatırım Fonunun aktivist hissedar hareketlerine öncülük etmesinden sonra, bir Londralı Hedge fon da Alman Borsası'nın 2005 yılında, Londra Borsasından alım yapmasını önlemek için baskı yapması; hükümetin azınlık hissedarların reformları hızlandırmalarını zorlaştırıcı yasaları meclisten geçirmesine neden olmuştu.